

القيادة التحويلية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية
دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة

د.عزالدين عبدالله سويد، محاضر بقسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية

Ezzidinswed@yahoo.co.uk

د. مفتاح أحمد أبوغف، استاذ مساعد ورئيس قسم الإدارة، كلية التجارة، جامعة الزيتونة

Muftah1973@hotmail.com

Abstract:

The main objective of this study is to identify the role played by transformational leadership in the achievement of organizational justice in the staff of the General Authority for Investment Promotion and Privatization. To achieve this goal, the researchers prepared a questionnaire that was distributed to a random sample of (100) members of the study society.

The study concluded that there is a statistically significant relation to the level of transformational leadership at the level of organizational justice through the following elements: ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, individual consideration.

الملخص:

إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية شملت (100) مفردة من مجتمع الدراسة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتحقيق أهدافها، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية على مستوى العدالة التنظيمية من خلال العناصر التالية : التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، العدالة التنظيمية، الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة.

مقدمة:

تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والانساني الذي يعامل به من قبل رئيسه في العمل.

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب أبرزها: الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، ومحاربة مظاهر الفساد الإداري. وتنبئ سياسات أخلاقية أخرى تنسم بالعدالة والدعم كخطوة لإصلاح المنظمات بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية أيضاً إلى وجود تحدٍ في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن الموظفين الناتجة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية. (وادي، 2008، ص2)

وحقاً تستطيع المنظمات الإصلاح ومحاربة الفساد لا بد من توفر العدالة التنظيمية، والتي لا تتحقق إلا بوجود نماذج أو أنماط قيادية تواكب التطورات التي تمر بها هذه المنظمات، ومن أهم هذه الأنماط هو نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم والارتقاء بمستوى ادائهم، وهذا ما سوف يتم عرضه في هذه الورقة من خلال التعرف على أبعاد القيادة التحويلية.

تعد الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة من القطاعات الحيوية والتي تحاول أن تلعب دوراً مهماً في تنمية الاقتصاد الليبي من خلال تشجيع الاستثمار الداخلي والخارجي.

ومن أجل معرفة المزيد عن القيادة التحويلية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية ، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث ، حيث يتناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة ، ويتناول المبحث الثاني الإطار النظري للدراسة ، أما المبحث الثالث فيتناول الجانب العملي والنتائج والتوصيات ومصادر الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

وفيما يلي استعراض لأهم الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية:

أ. الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية:

1. (دراسة الرقب 2010):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، توضيح أهمية القيادة التحويلية للمسؤولين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، بيان ضرورة تمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى توفر عناصر التمكين في الجامعات الفلسطينية حيث توفرت بعض العناصر بدرجة كبيرة وأخرى بدرجة متوسطة، وأن سلوكيات التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، متوفرة في الجامعات الفلسطينية قيد الدراسة، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

2. (دراسة البواب 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق القيادة التحويلية على حفز العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة وتقييم أثر القيادة التحويلية ونظام الحوافز المادية والمعنوية حفز العاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة الإدارية بالبنك تدرك مدى أهمية القيادة التحويلية وتطبيقها بكافة جوانبها وأبعادها، وأن أداء القيادة الإدارية قوى وفقاً لإبعاد القيادة التحويلية. وكذلك عدم وجود فروق بين متوسط استجابات

أفراد عينة الدراسة تعزى إلى العوامل الديموغرافية حول استخدام القيادة التحويلية بأبعادها. وحول حفز العاملين بجانبها (المادي والمعنوي).

3. (دراسة هباز 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القيادات، ودراسة طبيعة أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن كل من مستوى ممارسة قيادات الشركة محل الدراسة للقيادة التحويلية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة كان بدرجة موافق وبمتوسط حسابي (3.46 ، 3.42) على التوالي. كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

4. (دراسة إبراهيم 2018):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة التحويلية وخصائصها وسماتها، وكذلك بيان أثر القيادة التحويلية في تفعيل الأداء عموماً من خلال دراسة إلى الوضع بوزارة الاستثمار السودانية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود ممارسة للقيادة التحويلية بأبعادها في وزارة الاستثمار السودانية بدرجة عالية وكذلك وجود أثر للقيادة التحويلية على تفعيل الأداء بالوزارة المبحوثة.

ب. الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية:

1. (دراسة الحربي 2006):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي حيث تتمثل العدالة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التفاعل) والمتغيرات الشخصية في (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) والالتزام التنظيمي في (الالتزام الاتحادي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على أبعاد الالتزام التنظيمي، وأن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة تأثيراً على الالتزام التنظيمي المستمر، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن متغير السن له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام التنظيمي الاتحادي فقط.

2. (دراسة العبيدي 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في وزارة التعليم العلمي والبحث العلمي، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين وبنسبة (0,349) عند مستوى معنوية (1%)، وأشارت إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغير عدالة التعامل والايان بالمنظمة وبلغت (0,512)، كما توصلت إلى وجود ارتباط وتأثير بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي وبنسب متفاوتة وكانت العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة.

3. (دراسة آيت ياسين، وآخرون 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتصورهم لسلوك المواطنة التنظيمية في إدارة الدخل وضريبة المبيعات في الأردن، وتحديد وجود دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة

التنظيمية. وكذلك التعرف على تأثير مستوى وعي الموظفين من العدالة التنظيمية في المواطنة التنظيمية السلوك في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى إدراك العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية كان متوسط، وأشارت إلى وجود علاقة قوية بين عدالة التوزيع وسلوك التنظيمي المواطنة، والعدالة الإجرائية وسلوك المواطنة؛ وجود علاقة متوسطة بين العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية وايضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
4.(دراسة مهنى 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه العدالة التنظيمية السائدة في المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين بمقر بلدية شتمة بولاية بسكرة.

وتوصلت هذه الدراسة الى دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، كما أن مستوى عدالة الاجراءات في تحقيق نمط الاشراف السائد في المؤسسة متوسط ومستوى عدالة المعاملات في تحسين العلاقة بين جماعات العمل كان متوسط.

***يتضح من استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ما يلي:**

- 1.الاثراء الفكري والإداري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدارسات في تحديد أبعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، وكذلك توظيف هذه المتغيرات في بناء الاستبانة وقياس متغيراتها.
- 2.عدم توافر دراسات سابقة ربطت بين موضوع القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية معاً، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.
- 3.تعدد العناصر والأبعاد التي يمكن إدراجها تحت موضوع القيادة التحويلية إلا أن هذه الدراسة ركزت على(التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاعتبار الفردي، والاستثارة الفكرية) على اعتبارها الأكثر اتفاقاً.
- 4.أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تُعد هذه الدراسة أولي الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحثان، والتي تناول القيادة التحويلية ودورها في تحقيق العدالة التنظيميةوالتي تعد نقطة البداية للإصلاح المؤسسي.

ثانياً: تعريف مصطلحات الدراسة:

***القيادة:**هي نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.(العلاق، 2010، ص7)

*** القيادة التحويلية:**هي مدى سعي القائد الإداري إلي الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.(هباز، 2015، ص هـ)

*** العدالة التنظيمية:**تعني ادراك العاملين الطرق المتبعة في منظمتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.(العبيدي، 2012، ص80)

*** الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة:**

تأسست بموجب قرار رقم (89) لسنة 2009 لتحقيق أهداف تشجيع رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية لإقامة مشروعات استثمارية في كافة المجالات الانتاجية والخدمية ضمن إطار السياسة العامة للدولة وأهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتيسير قيام هذه المشاريع ووضع الآلية الكفيلة بنجاحها وفق احكام القانون (9) لسنة 2010.
(<https://investinlibya.ly/about-pib/>).

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

إن نجاح المنظمات في عصرنا لا يمكن أن يتحقق في ظل أنماط القيادة التقليدية التي قد لا تتمكن من إحراز تقدم في الإدارة مما يتطلب نمطاً قيادياً متميزاً وتعتبر القيادة التحويلية هي الأنسب في عصر المنافسة التي تحتاج العالم، وهي نمط قيادي تحتاجه الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة لتحقيق العدالة والاصلاح والتنمية. وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤل التالي:

* ما دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية في الهيئة محل الدراسة ؟

رابعاً: أهمية الدراسة:

1. تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة، حيث أنه من المواضيع التي حظيت ولا زالت باهتمام الباحثين والمهتمين بهذا المجال، كونه يعد سبب نجاح المنظمات واستمرارها والحفاظ عليها. كما تزداد أهمية هذه الدراسة كونها تتناول نمطاً جديداً من الأنماط القيادية وهو القيادة التحويلية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية للعاملين مما يؤدي إلى رضائهم وتحسين أدائهم والذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة.
2. ستكون هذه الدراسة إضافة جديدة واستكمالاً للدراسات المحلية والعربية في مجال القيادة التحويلية في الهيئة محل الدراسة.
3. يأمل الباحثان التوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها تطوير الهيئة محل الدراسة من خلال الاهتمام بأبعاد القيادة التحويلية.

خامساً: أهداف الدراسة :تهدف هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية في الهيئة محل الدراسة.
2. التعرف على مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية في الهيئة محل الدراسة.
3. تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة محل الدراسة، من خلال الأبعاد التالية : التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي.
4. التعرف على علاقة القيادة التحويلية بالمتغيرات الشخصية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

سادساً: فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

*الفرضية الرئيسية الأولى:

(يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية وأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي). على مستوى العدالة التنظيمية .

*الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) على القيادة التحويلية.

*الفرضية الرئيسية الثالثة:

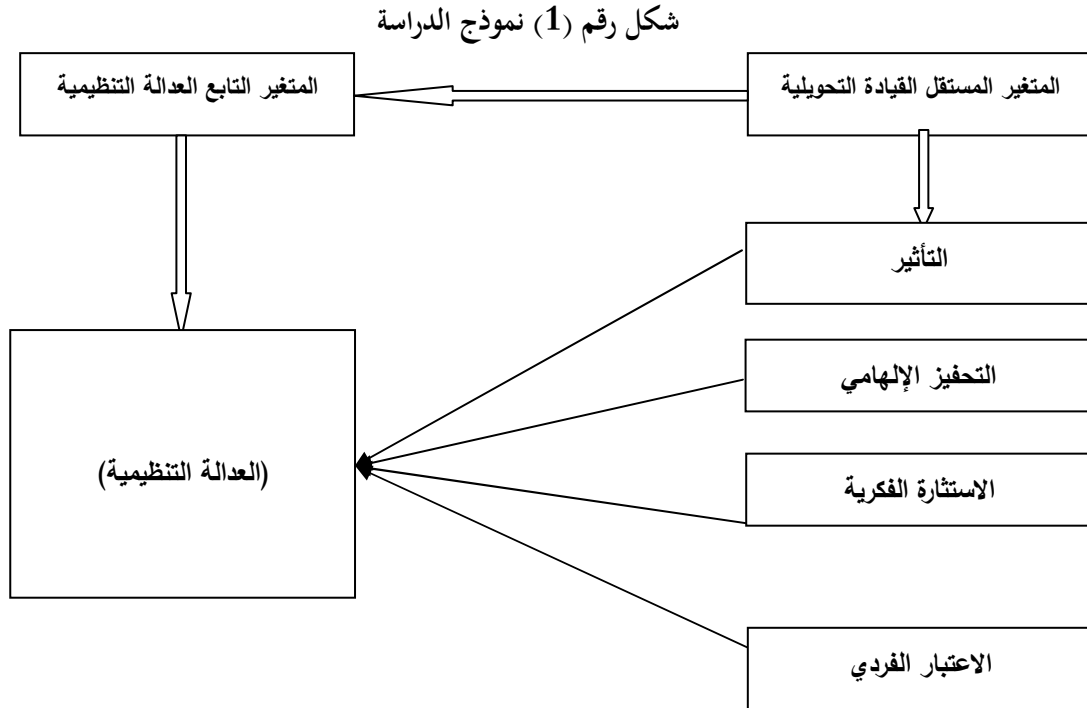
يوجد أثر للمتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) على العدالة التنظيمية .

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد ارتفاع في مستوى القيادة التحويلية وأبعادها بالهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة
2. يوجد ارتفاع في مستوى العدالة التنظيمية بالهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة

سابعاً: نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تحديد أبعاد القيادة التحويلية (المتغير المستقل) والعدالة التنظيمية (المتغير التابع)، والشكل التالي يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الباحثان.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: القيادة التحويلية:

1. مفهوم التحويلية:

* مفهوم التحويل في اللغة:

التحويل في اللغة يشتق من كلمة (حول) الشيء وتعني غيره أو نقله من مكان إلى، أو غيره من حال إلى حال. (المعجم الوسيط، 2004، ص 209)

* مفهوم القيادة التحويلية في الاصطلاح:

لميتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف، ومن أهمها:

عرف (أبو شريف، 2016، ص 27) القيادة التحويلية على أنها "هي العملية التي يقوم من خلالها القائد باستثارة وتحفيز التابعين، والعمل معاً من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة، بحيث يكونون قادرين على نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه". وعرفها

(هباز، 2015، ص 42) على أنها "مزيج من الجاذبية والإلهام والدكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير مع الأزمات ورفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الانجاز". وعرفها (الحاج إبراهيم، 2018، ص 259) على أنها "قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق

الأهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي للموارد البشرية والمادية والفنية والتقنية المتاحة. وهي التي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".

كذلك عرفتھا (الجارودين، 2011، ص105) على أن "القائد يسعى للتعامل مع العاملين على أنهم قادة، فيمنحهم الحب والتفاهم، ويسعى جاهداً من أجل نجاحهم بتحسين قدراتهم من خلال التدريب المهني، والدعم والتوجيه والإرشاد المستمر، والرفع من روحهم المعنوية بالتحفيز المستمر المصحوب بعاطفة صادقة نحو العمل". وعرفها كل من (الساعاتي، المساري، 2015، ص1315)

على أنها "القيادة التي تعمل على تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة من خلال التأثير في سلوكياتهم والهامهم وتحفيزهم لطرح الافكار الابداعية من خلال تمكينهم واشراكهم في صنع القرارات". يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة التحويلية تعتمد بشكل أساسي على مهارات وقدرات القائد التحويلي التي تؤثر في نفوس المرؤوسين فتثير فيهم روح الحماس والدافعية والقناعة بالتغيير للأفضل فيقبلون على أداء مهامهم بالتعاون والمشاركة الجماعية لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

2. أهمية القيادة التحويلية:

تعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل التالية. (أبورمان، 2016، ص716)

* تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

* يمكن تطوير صفات القيادة التحويلية وتحسينها عن طريق التدريب، الذي يحسن أداء العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

* تبني القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تحفز العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

* القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

3. أبعاد القيادة التحويلية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فيما يخص أبعاد القيادة التحويلية، فإنه لا يوجد اتفاق على موحد على عدد الأبعاد، ومن هنا فإن أهم الأبعاد اللازمة لنجاح القيادة التحويلية تتمثل فيما يلي: .(أبوشريف، 2016، ص30)

أ. التأثير المثالي:

والتي تتم بصفة جديدة أساسية بتطوير رؤية تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بمشاركة في إعجاب واحترام التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

ب. التحفيز الإلهامي:

ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، حيث إن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتدفعهم للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمنظمة والأهداف والرؤى المشتركة.

ج. الاستشارة الفكرية:

وتعني قدرة القائد على استشارة جهود التابعين الفكرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقية، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.

د. الاعتبار الفردي:

ويقصد به مدى اهتمام القائد بالعاملين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحسب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الامكانيات المتاحة لديه.

4. متطلبات ومهارات بناء القيادة التحويلية:

عند بناء القيادة التحويلية لابد من توفر مجموعة من المتطلبات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ومن بين هذه المتطلبات:

* الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.

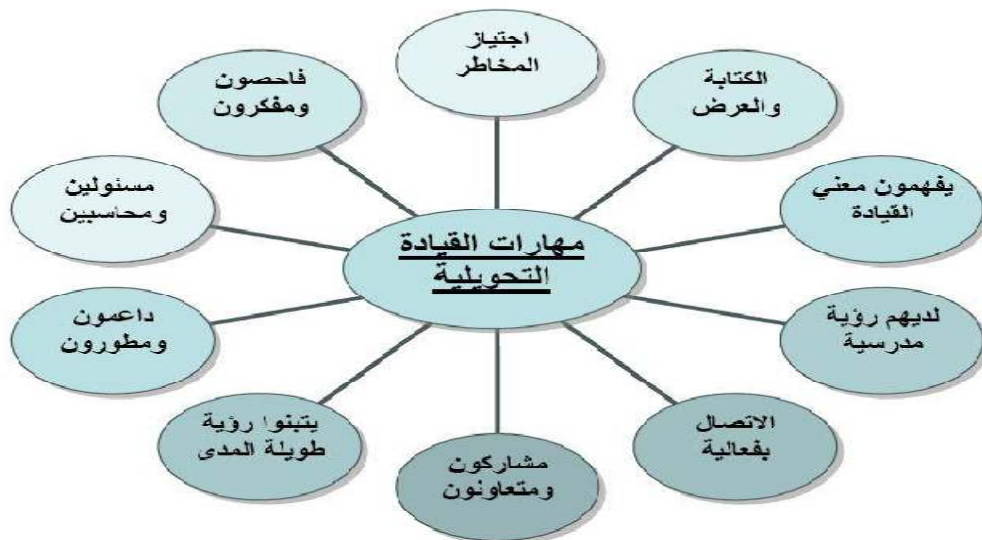
* التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.

* استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

* تطوير القدرة على التعليم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند العاملين.

* تدريب وتطوير وتحفيز العاملين في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.

ومع توفر هذه المتطلبات لابد من توفر قدرات ومهارات عالية للقائد التحويلي، والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: (النجار، 2012، ص72)

شكل رقم (1) يوضح مهارات القائد التحويلي

ثانياً: العدالة التنظيمية:

1. مفهوم العدالة التنظيمية:

هناك العديد من التعريفات المختلفة للعدالة التنظيمية والتي تعبر عن وجهات نظر مختلفة والتي تعتمد إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات أو الإجراءات التنظيمية. ومن هذه التعريفات ما يلي:

عرف (حسن، 2011، ص519) العدالة التنظيمية على أنها هي "الطريقة التي يعامل بها الرؤوسون من قبل منظماتهم، وهي تعني وصف وشرح دور العدالة في مكان العمل". وعرفت (حواس، 2003، ص43) على أنها هي "محصلة الإنفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة". ويعرفها (درة، 2008، ص33) على أنها "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات). كذلك عرفها (الطبولي وآخرون، 2015، ص68) على أنها "تعكس الدرجة التي يشعر بها العاملون من خلالها بالإنصاف بموجب مقارنة حصيلة نواتج مدخلات جهودهم بجهود العاملين الآخرين المناظرين لهم في الظروف والإمكانات"، وعرفت (البيدي، 2012، ص80) على أنها "تعني إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقاً للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة معاً.

● مبادئ العدالة التنظيمية:

- يرى (درة، 2007، ص42) أن للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من أهمها:
- أ. مبدأ المساواة: ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل، وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المنظمة.
 - ب. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص، والصدق.
 - ج. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة، وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
 - د. مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصاً المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقاً للمعايير والقوانين المطبقة.
 - هـ. مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

2. أبعاد العدالة التنظيمية:

تمثل العدالة التنظيمية بناءً متعدد الأبعاد، وهناك عدد من الباحثين المعاصرين يؤكدون أن العدالة تعد من بعد أو بعدين، ومنهم من قسمها إلى أربعة أبعاد، وغالبية الدراسات تتعامل مع الثلاثة التالية:

أ. العدالة التوزيعية:

يعرفها (حسن، 2011، ص520) بأنها "العدالة المدركة أو أحكام العدالة بشأن توزيع المخرجات أو النتائج في البيئة التنظيمية مثل مستوى الأجور والحوافز وفرص الترقية".

ويؤكد (محمد، 2003، ص121) علي أهمية وجود أسس موضوعية لضمان العدالة في توزيع العوائد بين العاملين، فإذا كان توزيع العوائد يتم علي أساس مدخلات الشخص وبعيداً عن التحيزات الشخصية، زاد احتمال إدراك العاملين لعدالة عملية التوزيع، والعكس صحيح.

وحددت (حسين، 2011، ص105) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع هي:

***قاعدة المساواة:** تقوم علي فكرة إعطاء المكافآت علي أساس المساهمة ، فعلي قدر مساهمة الشخص في العمل تعطي المكافأة.

***قاعدة النوعية:** تعني هذه القاعدة بأن جميع العاملين بغض النظر عن خصائصهم الفردية النوع، العرق والدين... إلخ متساوون في الحصول علي الخدمات والدعم من منظماتهم.

***قاعدة الحاجة:** تقوم هذه القاعدة علي فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة علي الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

ب. العدالة الإجرائية:

عرف كل من (الفضلي، العنزي، 2007، ص55) العدالة الإجرائية بأنها "مدى إحساس الأفراد بعدالة الإجراءات والقرارات التي يقوم المدير أو القائد الإداري بتطبيقها علي مستوي تحديد المخرجات التي يحصل عليها الموظف إزاء قيامه بالمهام و المسئوليات الملقاة علي عاتقه".

حددت (الريادي، 2011، ص51) ست قواعد للعدالة الإجرائية لاستخدامها في المنظمات وهي:

***قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص للاعتراض علي القرارات وتعديلها إذا ما ظهر ما يبرر ذلك.

***القاعدة الأخلاقية:** أي أن الإجراء يجب أن يتفق مع المعايير الأخلاقية السائدة والآداب.

***قاعدة التمثيل:** يجب أن تتبني عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب المصلحة.

***قاعدة عدم الانحياز:** ابتعاد منفذ الإجراء أو متخذ القرار عن المصلحة الشخصية في اتخاذ القرار.

***قاعدة دقة المعلومات:** بناء القرارات علي أساس معلومات صحيحة وشفافة.

***قاعدة التوافق والانسجام:** يجب أن تنسجم إجراءات توزيع المكافآت علي جميع الأفراد في كل الأوقات.

ج. عدالة التعاملات:

يعرفها (العجمي وآخرون، 2000، ص196) بأنها "مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس، والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف".

كما أن عدالة التعامل تحتوي علي مكونين هما:

***الحساسية الشخصية:**

وتشير إلي المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين وحفاظهم علي كرامتهم عند التعامل معهم.

***التفسيرات أو المحاسبة الاجتماعية:**

وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والحامة والتي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو مخرجات أو موارد غير مناسبة يتم توزيعها عليهم.

3. علاقة القيادة التحويلية بالعدالة التنظيمية:

للقيادة التحويلية دور مهم في إصلاح ونجاح المنظمات، ومن هذا المنطلق يعتبر القائد التحويلي هو العنصر الفعال في تكريس مبدأ العدالة التنظيمية في العمل.

ومن هنا نوضح دور القيادة التحويلية في كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية:

* يكمن دور القائد في تحقيق العدالة التوزيعية في توزيع الأجور والرواتب والحوافز بطريقة عادلة ومتكافئة مع ما يقدمونه.

* يكمن دور القائد في تحقيق العدالة الإجرائية في تطبيق القواعد واللوائح والإجراءات التنظيمية المنظمة لعملية توزيع الأجور والمرتببات بموضوعية وعادلة.

* يكمن دور القائد في تحقيق عدلة التعاملات في من خلال غرسه لقيم الصدق والاحترام بينه وبين العاملين، فالقائد يجب أن يعامل المرؤوسين بطريقة لبقة ويجعلهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة.

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

1. أسلوب الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها وتفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

أ. المصادر الثانوية: اعتمد الباحثان في تكوين الإطار النظري على الكتب و المجلات والدوريات العلمية والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبه.

ب. المصادر الأولية: قام الباحثان بإعداد جانب ميداني لمعالجة الجوانب التحليلية واستقصاء الآراء حول موضوع الدراسة ، ويعتمدان على قائمة استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض ، وموجهة لعينة من العاملين (محل الدراسة) ، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخوصصة (الإدارة العامة). وقد قام الباحثان باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (100) مفردة لتمثيل مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1) يوضح الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة

الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخوصصة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل	نسبة المسترجع %
الإدارة العامة	100	62	62

المصدر: من إعداد الباحثان.

3: أداة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة ، وقد صممت الاستبانة بالاعتماد على أدبيات الدراسة وفقاً للعناصر التالية:

- أ. البيانات الشخصية لأفراد العينة وعددها (4) أسئلة.
- ب. أسئلة خاصة بموضوع الدراسة وعددها (35) واشتملت على العناصر التالية (التأثير المثالي ، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية و العدالة التنظيمية).

4. تحليل البيانات:

أ. البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

من خلال التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة ، والمتمثلة في العوامل الديموغرافية التالية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) فقد توزعت على النحو التالي والموضحة بالجدول رقم (2):

جدول رقم (2) يوضح خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى التغير	العدد	النسبة %
النوع	ذكور	53	85.5
	إناث	9	14.5
	المجموع	62	100
العمر	أقل من 36 سنة	18	29.0
	من 36 إلى 45 سنة	28	45.2
	من 46 إلى 55 سنة	10	16.1
	أكبر من 55 سنة	6	9.7
	المجموع	62	100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو ما يعادلها	9	14.5
	دبلوم عالي	19	30.6
	شهادة جامعية	29	46.8
	شهادة عليا	5	8.1
	المجموع	62	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	4.8
	من 5 إلى 10 سنة	23	37.1
	من 11 إلى 15 سنة	20	32.3
	أكثر من 15 سنة	16	25.8
	المجموع	62	100.0

المصدر: من إعداد الباحثان.

ب. اختبار الثبات والصدق:

للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة فقد تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (Cronbach Alpha)،

والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستمارة فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

ت	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	مستوى التأثير المثالي	5	0.882	0.939
2	مستوى الحافز الإلهامي	5	0.901	0.949
3	مستوى الاستشارة الفكرية	5	0.899	0.948
4	مستوى الاعتبارات الفردية	5	0.876	0.936
5	مستوى القيادة التحويلية	20	0.965	0.982
6	مستوى العدالة التنظيمية	15	0.889	0.943

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) (معامل الثبات) تتراوح بين (0.876 إلى 0.965) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.936 إلى 0.982) وهي كبيرة قريبة من الواحد الصحيح فهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

وللتدليل على محاور الاستبيان تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (4):

جدول رقم(4) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (4) يكون متوسط درجة الموافقة (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة ، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة ، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية.

5. اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

* مستوى بعد التأثير المثالي:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد التأثير المثاليتم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (5) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (5) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد التأثير المثالي

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر.	3.90	1.141	-4.726	.000
2	يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	3.50	1.184	-3.018	.003
3	يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تزيد من احترامي وثقتي له.	4.00	1.008	-5.393	.000
4	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.	3.85	1.069	-4.800	.000
5	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.	3.71	1.136	-4.264	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التأثير المثالي. لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد التأثير المثالي تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (6) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد التأثير المثالي لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد التأثير المثالي يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (6) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على

جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التأثير المثالي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد التأثير المثالي	3.7935	.91470	6.831	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.831) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7935) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد التأثير المثالي.

*مستوى بعد الحافز الإلهامي:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الحافز الإلهامي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (7) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (7) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات

المتعلقة بمستوى بعد الحافز الإلهامي

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.	3.76	1.183	-4.287	.000
2	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	3.89	1.066	-4.866	.000
3	يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.	3.58	1.195	-3.372	.001
4	يحفزني أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصياً.	3.67	1.151	-3.865	.000
5	يقوي التزامي بأهداف المنظمة.	3.81	1.053	-4.653	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الحافز الإلهامي.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الحافز الإلهاميتم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (8) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية:متوسط درجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الحافز الإلهامي لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الحافز الإلهامي يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

جدول رقم (8) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الحافز الإلهامي

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الحافز الإلهامي	3.7411	.95091	6.137	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار(6.137) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7411) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الحافز الإلهامي.

* مستوى بعد الاستشارة الفكرية :

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستشارة الفكريةتم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (9) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عنمتوسط المقياس(3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس(3).

جدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة

بمستوى بعد الاستشارة الفكرية

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة

1	يشجعني رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.37	1.244	-2.165	.030
2	يشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية.	3.71	1.107	-4.120	.000
3	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.35	1.202	-2.196	.028
4	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3.58	1.181	-3.387	.001
5	يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.	3.52	.987	-3.590	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستشارة الفكرية. لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الاستشارة الفكرية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستشارة الفكرية لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستشارة الفكرية يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستشارة الفكرية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الاستشارة الفكرية	3.5065	.96951	4.113	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (4.113) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.5065) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الاستشارة الفكرية.

*مستوى بعد الاعتبارات الفردية:

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية تم استخدام اختبار

ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	يقضي رئيسي وقتاً في توجيه وتدريب مرؤوسيه.	3.31	1.182	-2.043	.041
2	يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته.	3.76	.987	-4.669	.000
3	ينظر رئيسي إلي كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	3.60	1.108	-3.655	.000
4	يساعدي رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	3.47	1.277	-2.527	.012
5	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي .	3.52	1.315	-2.823	.005

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية. لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتبارات الفردية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الاعتبارات الفردية	3.5290	.96503	4.317	61	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (4.317) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.5290) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الاعتبارات الفردية.

***مستوى القيادة التحويلية:**

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (13) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى القيادة التحويلية	3.6426	.87919	5.755	61	.000

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (5.755) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6426) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى أبعاد القيادة التحويلية ككل.

***مستوى العدالة التنظيمية:**

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (14) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تتناسب الامتيازات التي أحصل عليها من عملي مع الأعمال التي أنجزها.	2.82	1.181	-1.149	0.251
2	اعتقد أن المرتب الذي أحصل عليه مناسب.	1.85	1.226	-5.100	.000
3	المكافآت أو الحوافز التي أحصل عليها عادلة.	2.10	1.141	-4.710	.000
4	أشعر بعدالة ما أحصل عليه من عملي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في نفس المستوى بمنظمة أخرى مماثلة.	2.18	1.222	-4.497	.000
5	يتناسب راتي مع احتياجاتي المالية.	1.55	.862	-6.484	.000
6	أشعر بأن الإجراءات المستخدمة في تقييم أدائي عادلة.	2.68	1.198	-2.275	.023
7	أشعر بأن الإجراءات المستخدمة في توزيع المكافآت عادلة.	2.05	1.117	-4.853	.000
8	تطبق الإجراءات على كافة العاملين بلا استثناء.	2.44	1.259	-2.986	.003
9	لدى الفرصة للتعبير عن رأيي بشأن الإجراءات المطبقة.	3.19	1.226	-1.203	.229
10	تراعى الإجراءات المطبقة مصالح كافة الأطراف المتأثرة بها.	3.20	1.014	-1.421	.155
11	يتعامل المدير مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام.	3.73	.995	-4.578	.000
12	يحرص المدير على معاملتي بطريقة تحفظ كرامتي.	4.15	.865	-6.014	.000

13	يتجنب المدير التعليقات غير اللائقة عند التحدث معي.	4.10	.824	-6.062	.000
14	يناقش الرئيس معي القرارات المتعلقة بوظيفتي بمنتهى الصراحة والصدق.	3.73	1.162	-3.941	.000
15	يظهر الرئيس اهتماماً بحقوقى كموظف عند اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي.	3.44	1.313	-2.381	.017

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن:

*الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:

- يتعامل المدير مع كل الزملاء بنفس القدر من الاحترام.
 - يحرص المدير على معاملتي بطريقة تحفظ كرامتي.
 - يتجنب المدير التعليقات غير اللائقة عند التحدث معي.
 - يناقش الرئيس معي القرارات المتعلقة بوظيفتي بمنتهى الصراحة والصدق.
 - يظهر الرئيس اهتماماً بحقوقى كموظف عند اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي.
- لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

*الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية:

- تتناسب الامتيازات التي أحصل عليها من عملي مع الأعمال التي أنجزها.
- لدى الفرصة للتعبير عن آرائى بشأن الإجراءات المطبقة.
- تراعى الإجراءات المطبقة مصالح كافة الأطراف المتأثرة بها.

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

*الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:

- اعتقد أن المرتب الذي أحصل عليه مناسب.
- المكافآت أو الحوافز التي أحصل عليها عادلة.
- أشعر بعدالة ما أحصل عليه من عملي مقارنة بما يحصل عليه زملائي في نفس المستوى بمنظمة أخرى مماثلة.
- يتناسب راتبي مع احتياجاتى المالية.
- أشعر بأن الإجراءات المستخدمة في تقييم أدائى عادلة.
- أشعر بأن الإجراءات المستخدمة في توزيع المكافآت عادلة.
- تطبق الإجراءات على كافة العاملين بلا استثناء.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على انخفاض درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3).

جدول رقم (15) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
مستوى العدالة التنظيمية	2.8833	.70511	-1.303	61	0.198

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-1.303) بدلالة محسوبة (0.198) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية ، وهذا يشير إلى وجود تدني في مستوى العدالة التنظيمية حيث أن:

- المرتبات التي يحصل عليها العاملون غير مناسب.
- المكافآت أو الحوافز التي يحصل عليها العاملون ليست عادلة.
- لا يشعر العاملون بعدالة على ما يحصلون عليه من أعمالهم مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في نفس المستوى بمنظمات أخرى مماثلة.
- لا تتناسب مرتبات العاملين مع احتياجاتهم المالية.
- لا يشعر العاملون بأن الإجراءات المستخدمة في تقييم أدائهم عادلة.
- لا شعر العاملون بأن الإجراءات المستخدمة في توزيع المكافآت عادلة.
- لا تطبق الإجراءات على كافة العاملين بلا استثناء.

6. اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة:

أ. أثر القيادة التحويلية وأبعادها على العدالة التنظيمية:

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر القيادة التحويلية وأبعادها على مستوى العدالة التنظيمية تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى القيادة التحويلية وأبعادها ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى العدالة التنظيمية فكانت النتائج كما في الجدول رقم (16) حيث كانت:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية وأبعادها على مستوى العدالة التنظيمية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية وأبعادها على مستوى العدالة التنظيمية.

جدول رقم (16) نتائج اختبار أثر مستوى القيادة التحويلية وأبعادها على مستوى العدالة التنظيمية

ت	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر مستوى بعد التأثير المثالي على مستوى العدالة التنظيمية	0.693	0.000	48.02
2	أثر مستوى بعد الحافز الإلهامي على مستوى العدالة التنظيمية	0.696	0.000	48.44
3	أثر مستوى بعد الاستشارة الفكرية على مستوى العدالة التنظيمية	0.718	0.000	51.55
4	أثر مستوى بعد الاعتبارات الفردية على مستوى العدالة التنظيمية	0.665	0.000	44.22
5	أثر مستوى القيادة التحويلية على مستوى العدالة التنظيمية	0.749	0.000	56.10

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن:

أ. قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى بعد التأثير المثالي على مستوى العدالة التنظيمية (0.693) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد التأثير المثالي على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (48.01%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد التأثير المثالي إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد التأثير المثالي.

ب. قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى بعد الحافز الإلهامي على مستوى العدالة التنظيمية (0.696) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الحافز الإلهامي على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (48.44%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد الحافز الإلهامي إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد الحافز الإلهامي.

ج. قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى بعد الاستشارة الفكرية على مستوى العدالة التنظيمية (0.718) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاستشارة الفكرية على مستوى العدالة التنظيمية حيث

أن (51.55%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد الاستشارة الفكرية إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد الاستشارة الفكرية.

د. قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى بعد الاعتبارات الفردية على مستوى العدالة التنظيمية (0.665) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاعتبارات الفردية على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (44.22%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد الاعتبارات الفردية إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد الاعتبارات الفردية.

هـ. قيمة معامل الارتباط لأثر مستوى على مستوى العدالة التنظيمية (0.749) بدلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (56.10%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى القيادة التحويلية إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى القيادة التحويلية.

ولتحديد أثر أبعاد القيادة التحويلية معاً على مستوى العدالة التنظيمية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد فكانت النتائج كما بالجدول رقم (17)

جدول رقم (17) نتائج اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على العدالة التنظيمية

ت	النموذج	قيمة المعلمة β	قيمة لـ T	الدلالة المحسوبة لـ T
1	أثر مستوى بعد التأثير المثالي على مستوى العدالة التنظيمية	.349	2.723	0.009
2	أثر مستوى بعد الحافز الإلهامي على مستوى العدالة التنظيمية	.084	1.495	0.022
3	أثر مستوى بعد الاستشارة الفكرية على مستوى العدالة التنظيمية	.297	1.851	0.015
4	أثر مستوى بعد الاعتبارات الفردية على مستوى العدالة التنظيمية	.049	1.370	0.039

المصدر: من إعداد الباحثان.

من الجدول رقم (17) نلاحظ:

أ. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لأثر مستوى بعد التأثير المثالي (0.349) بدلاله محسوبة (0.009) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا يدل على معنوية أثر لمستوى بعد التأثير المثالي على العدالة التنظيمية، حيث إن زيادة مستوى بعد التأثير المثالي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى العدالة التنظيمية بمقدار (0.349) من الوحدة.

ب. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لمستوى بعد الحافز الإلهامي (0.084) بدلاله محسوبة (0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا يدل على معنوية أثر لمستوى بعد الحافز الإلهامي على العدالة التنظيمية، حيث إن زيادة مستوى بعد الحافز الإلهامي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى العدالة التنظيمية بمقدار (0.084) من الوحدة.

ج. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لمستوى بعد الاستشارة الفكرية (0.297) بدلاله محسوبة (0.015) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا يدل على معنوية أثر لمستوى بعد الاستشارة الفكرية على مستوى العدالة التنظيمية،

حيث إن زيادة مستوى بعد الاستشارة الفكرية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى العدالة التنظيمية بمقدار (0.297) من الوحدة.

د. بلغت قيمة المعلمة الانحدارية لمستوى بعد الاعتبارات الفردية (0.049) بدلالة محسوبة (0.039) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا يدل على معنوية أثر مستوى بعد الاعتبارات الفردية على العدالة التنظيمية، حيث إن زيادة مستوى بعد الاعتبارات الفردية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى العدالة التنظيمية بمقدار (0.049) من الوحدة.

جدول رقم (18) نتائج تقييم اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية على مستوى العدالة التنظيمية

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)						قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل التحديد المعدل R ²
المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة المحسوبة F _ل			
تباين الانحدار	531.300	4	132.825	532.189	0.000	0.987	0.973	0.972
تباين البواقي	14.476	58	0.250					
التباين الكلي	545.776 ^b	62						

المصدر: من إعداد الباحثان.

من الجدول رقم (18) يتضح أن:

أ. بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية (0.987) وهو ارتباط موجب ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.973) وهذا يعني أن أبعاد القيادة التحويلية معا تساهم في تفسير (97.3%) فقط من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية.

ب. أوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة إحصائي الاختبار (532.189) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على مئوية أثر أبعاد القيادة التحويلية على العدالة التنظيمية.

ب. أثر المتغيرات الشخصية على مستوى القيادة التحويلية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بأثر المتغيرات الشخصية على القيادة التحويلية تم استخدام تحليل التباين على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية كمتغير تابع والمتغيرات الشخصية كمتغيرات مستقلة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (19) حيث كانت:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغير الشخصي علما لقيادة التحويلية.الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغير الشخصي علما لقيادة التحويلية.

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين المتعلقة بآثر المتغيرات الشخصية على القيادة التحويلية

المتغير الديموغرافي	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائي الاختبار F	الدالة المعنوية المحسوبة Sig
الجنس	بين المجموعات	2.385	1	2.385	3.197	.079
	داخل المجموعات	44.766	60	.746		
	المجموع	47.151	61			
العمر	بين المجموعات	.403	3	.134	.167	.918
	داخل المجموعات	46.748	58	.806		
	المجموع	47.151	61			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	4.861	3	1.620	2.222	.095
	داخل المجموعات	42.290	58	.729		
	المجموع	47.151	61			
	بين المجموعات	0.989	3	0.330	0.414 0.414	0.743 0.743
	داخل المجموعات	46.162	58	0.796		
	المجموع	47.151	61			

المصدر: من إعداد الباحثان.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن:

أ. قيمة إحصائي الاختبار لآثر الجنس على القيادة التحويلية (3.197) بدلالة معنوية محسوبة (0.079) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجنس على القيادة التحويلية.

ب. قيمة إحصائي الاختبار لآثر العمر على القيادة التحويلية (0.167) بدلالة معنوية محسوبة (0.918) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للعمر علمالقيادة التحويلية.

ج. قيمة إحصائي الاختبار لأثر المؤهل العلمي على القيادة التحويلية(2.222) بدلالة معنوية محسوبة (0.095)وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمؤهل العلمي علمالقيادة التحويلية.

د. قيمة إحصائي الاختبار لأثر سنوات الخبرة على القيادة التحويلية (0.414) بدلالة معنوية محسوبة (0.743)وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة علمالقيادة التحويلية

ج. أثر المتغيرات الشخصية على مستوى العدالة التنظيمية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بأثر المتغيرات الشخصية على العدالة التنظيمية تم استخدام تحليل التباين على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بالعدالة التنظيمية كمتغير تابع والمتغيرات الشخصية كمتغيرات مستقلة فكانت النتائج كما في الجدول رقم (20) حيث كانت:

الفرضية الصفرية : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات الشخصية على العدالة التنظيمية.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمتغيرات الشخصية على العدالة التنظيمية.

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين المتعلقة بأثر المتغيرات الشخصية على العدالة التنظيمية

المتغير الديموغرافي	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إحصائي الاختبار F	الدلالة المعنوية المحسوبة Sig
الجنس	بين المجموعات	0.214	1	0.214	0.427	0.516
	داخل المجموعات	30.114	60	0.502		
	المجموع	30.328	61			
العمر	بين المجموعات	1.457	3	.486	.975	.411
	داخل المجموعات	28.871	58	.498		
	المجموع	30.328	61			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.554	3	.518	1.044	.380
	داخل المجموعات	28.774	58	.496		
	المجموع	30.328	61			

.480	.834	بين المجموعات	1.255	3	.418
		داخل المجموعات	29.073	58	.501
		المجموع	30.328	61	
		داخل المجموعات			
		المجموع			
سنوات الخبرة					

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن:

أ. قيمة إحصائي الاختبار لأثر الجنس على العدالة التنظيمية (0.427) بدلالة معنوية محسوبة (0.516) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجنس على العدالة التنظيمية.

ب. قيمة إحصائي الاختبار لأثر العمر على العدالة التنظيمية (0.975) بدلالة معنوية محسوبة (0.411) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمر على العدالة التنظيمية.

ج. قيمة إحصائي الاختبار لأثر المؤهل العلمي على العدالة التنظيمية (1.044) بدلالة معنوية محسوبة (0.380) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمؤهل العلمي على العدالة التنظيمية.

د. قيمة إحصائي الاختبار لأثر سنوات الخبرة على العدالة التنظيمية (0.834) بدلالة معنوية محسوبة (0.480) وهي أكبر من مستوى المعنوي (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية وهذا يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسنوات الخبرة على العدالة التنظيمية.

النتائج والتوصيات:

أ. النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من استنتاجات ومن أهمها:

1. يوجد ارتفاع في مستوى أبعاد القيادة التحويلية ككل في الهيئة محل الدراسة.
2. يوجد تدني في مستوى العدالة التنظيمية الهيئة محل الدراسة.
3. هناك أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (56.10%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى القيادة التحويلية إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى القيادة التحويلية حيث أن :
- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد التأثير المثالي على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (48.01%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد التأثير المثالي إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد التأثير المثالي.

- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الحافز الإلهامي على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (48.44%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد الحافز الإلهامي إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد الحافز الإلهامي.
- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاستثارة الفكرية على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (51.55%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد الاستثارة الفكرية إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد الاستثارة الفكرية.
- يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى بعد الاعتبارات الفردية على مستوى العدالة التنظيمية حيث أن (44.22%) من التغير في مستوى العدالة التنظيمية يعود إلى التغير في مستوى بعد الاعتبارات الفردية إذا لم يتأثر مستوى العدالة التنظيمية إلا بمستوى بعد الاعتبارات الفردية.
- 4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على القيادة التحويلية في الهيئة محل الدراسة.
- 5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية على العدالة التنظيمية في الهيئة محل الدراسة.

ب. التوصيات:

- يوصي الباحثان إدارة الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار وشؤون الخصخصة بما يلي:
- 1. الاهتمام بمستوى القيادة التحويلية وأبعادها.
- 2. الاهتمام بمستوى العدالة التنظيمية من خلال العمل على ما يلي:
 - جعل المرتبات التي يحصل عليها العاملون مناسبة.
 - العدالة في توزيع المكافآت أو الحوافز التي يحصل عليها العاملون.
 - جعل العاملون يشعرون بعدالة على ما يحصلون عليه من أعمالهم مقارنة بما يحصل عليه زملائهم في نفس المستوى بمنظمات أخرى مماثلة.
 - على أن تكون مرتبات العاملين تتناسب مع احتياجاتهم المالية.
 - جعل العاملون يشعرون بأن الإجراءات المستخدمة في تقييم أدائهم عادلة.
 - جعل العاملون يشعرون بأن الإجراءات المستخدمة في توزيع المكافآت عادلة.
 - العمل على تطبيق الإجراءات على كافة العاملين بلا استثناء.

المراجع:

1. أمل عبدالرحمن النجار، (2012)، "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
2. بشير علاق، (2010)، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.
3. وسام جمال البواب، (2014)، "أثر القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
4. أنس هباز، (2015)، "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي - دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية Civenco - تقرت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

5. أحمد صادق الرقب، (2010)، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.
6. سارة مهني، (2016)، "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة - بسكرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
7. فاطمة حسن آيت ياسين، عبد الخالق الحموري، وعمرو محمد، (2014)، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الاردن، المجلة الأسترالية للبحوث إدارة الأعمال، عدد 11، 2014.
8. نماء جواد العبيدي، (2012)، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (8)، العدد (24).
9. مقبل ضيف الله مقبل، (2006)، "أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
10. رشدي عبد اللطيف وادي، (2008)، "العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مجلد (21)، العدد (1).
11. خالدية إبراهيم أبوشريف، (2016)، "دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة.
12. ماجدة إبراهيم الجادردين، (2011)، "قيادة التحويل في المنظمات، دار قرطبة، الرياض.
13. عفاف حسن الساعاتي، محمود عايد المساري، (2015)، "أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الالبان"، مجلة جامعة بابل للعلوم التطبيقية والصيرفة، العدد 3 ، المجلد 23.
14. بدوي عبدالله الحاج إبراهيم، (2018)، "القيادة التحويلية وأثرها في أداء المؤسسات بالتطبيق على وزارة الاستثمار السودانية في الفترة من 2013 إلى 2015"، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الثاني، جامعة أفريقيا العالمية.
15. عبد المحسن بن عبدالله الغامدي، (2011)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
16. علي حسين محمد، (2003)، "استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية دراسة تطبيقية * المجلة العملية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول.
17. أمينة محمد حسين، (2011)، "المتغيرات الشخصية و التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية بالشركات متعددة الجنسيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس.

18. فضل صباح الفضلي ، عوض خلف العنزي، (2007)، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديموقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 14، العدد الأول يناير.
19. مها عادل الزيايدي،(2011)، "أثر العدالة الإجرائية و الالتزام التنظيمي علي نية ترك العمل – دراسة مقارنة بين العاملين في القطاع الحكومي و القطاع الخاص " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
20. أحمد علي حسن ، " العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي و مدركات للعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، المجلد الثاني ، العدد الثالث ، يوليو 2011.
21. عمر محمد درة، (2008)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع.
22. نداء جواد العبيدي،(2012)، " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 8، العدد 24.
23. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام على العبار،(2015)، "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي"، مجلة نقد وتنوير، العدد سبتمبر – أكتوبر – نوفمبر، جامعة بنغازي.
24. أميرة محمد حواس،(2003)، " أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية ، علي العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية "، بالتطبيق علي البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
25. راشد شبيب العجمي، عبدالله العويهان، عواد محمد الظفيري، عادل محمد العدواني،(2000)، "العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية وأثرها علي الشعور بالرضا الوظيفي – دراسة تطبيقية علي دولة الكويت ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد 2.
- *المواقع الإلكترونية: