

Strategic leadership and its role in achieving organizational justice in private Yemeni universities from the point of view of academic and administrative leaders

Mrs. Fatima Mohammed Maqbool Qaiqab*¹, Co-Prof. Abdulaziz Abdul Hadi Al-Amri²

¹ Sana'a University | Yemen

² Hajjah University | Yemen

Received:

01/09/2022

Revised:

13/09/2022

Accepted:

10/12/2022

Published:

30/03/2023

* Corresponding author:

fatimaqayqib@gmail.com

Citation: Qaiqab, F.

M. & Al-Amri, A. A.

(2023). Strategic

leadership and its role in

achieving organizational

justice in private Yemeni

universities from the point

of view of academic and

administrative leaders.

Journal of Educational and

Psychological Sciences .

7(11), 1 – 21.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A010922>

2023 © AJSRP • National

Research Center .

Palestine . all rights

reserved.

• Open Access



This article is an open

access article distributed

under the terms and

conditions of the Creative

Commons Attribution (CC

BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to measure the role of strategic leadership in achieving organizational justice in private Yemeni universities from the point of view of the academic and administrative leaders. The study followed the descriptive survey method, and the questionnaire was used as a tool for collecting data from the study sample, which consisted of academic and administrative leaders in (10) private universities, and their number reached (283) individuals, and they represent (77.75%) of the total study population. The results showed that the degree of practicing strategic leadership in all its dimensions was high, with a mean of (3.601), and a relative weight (72.02%), and the degree of appreciation of the sample members for the level of achieving organizational justice in all its dimensions was medium, with a mean of (3.165), and a relative weight of (63.29%). The results also showed the existence of a positive, direct, statistically significant correlation between the dimensions of strategic leadership and organizational justice in private Yemeni universities, where the value of the correlation coefficient was (0.867), and there was an effect of the independent variable (strategic leadership) on the dependent variable (organizational justice) with a percentage of (77.70%); The study recommended strengthening strategic leadership practices in private Yemeni universities, especially with regard to investing and developing human capital, and paying attention to the organizational justice approach as one of the most important mechanisms that affect the increase in the degree of organizational loyalty among workers, and the development of their creativity and innovation capabilities

Keywords: Strategic leadership; organizational justice; private universities.

القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية

أ. فاطمة محمد مقبول قيقب*¹، أ.م.د / عبد العزيز عبد الهادي العامري²

¹ جامعة صنعاء | اليمن

² جامعة حجة | اليمن

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من القيادات الأكاديمية والإدارية في (10) جامعات أهلية، وبلغ عددهم (283) فرداً، وهم يمثلون ما نسبته (77.75%) من مجموع مجتمع الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها من وجهة نظر أفراد العينة كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.601)، ووزن نسبي (72.02%)، وكانت درجة تقدير أفراد العينة لمستوى تحقيق العدالة التنظيمية بجميع أبعادها متوسطة، بمتوسط حسابي (3.165)، ووزن نسبي (63.29%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.867)، ووجود أثر للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) بنسبة (77.70%). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية، لا سيما ما يتعلق باستثمار رأس المال البشري وتطويره، والاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتطوير قدراتهم على الإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية؛ العدالة التنظيمية؛ الجامعات الأهلية.

مقدمة.

يعد العنصر البشري من أهم موارد الجامعة، فهو يمثل رأس المال الفكري الذي يقود الجامعة إلى التقدم والازدهار، ولا يمكن للجامعة أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية الماهرة المدربة التي تتمتع بولاء عالٍ للجامعة، وهذا الولاء لن يتحقق إلا إذا وجدت قيادة قادرة على استثمار قدرات العاملين ومهاراتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وتحقيق أهدافهم، وكسب ثقتهم من خلال إحساسهم بالعدالة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم.

وقد أكدت عدد من الدراسات على أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مؤسستهم يتولد لديهم الشعور بالولاء للمؤسسة التي يعملون فيها ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة، وخلافاً لذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية كنشوء الصراع التنظيمي السليبي، وانخفاض الرضى الوظيفي والولاء الوظيفي والأداء الوظيفي وزيادة معدل الدوران الوظيفي والنية في ترك العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو قادتها.

ولكي تتمكن الجامعات اليمنية الأهلية من مواجهة المشكلات والتحديات فإنها بحاجة إلى قيادة تمتلك رؤية استراتيجية واضحة ودقيقة تستشرف المستقبل، وتواكب التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية، ولديها القدرة والمهارة لبناء التوجه الاستراتيجي لهذه الجامعات ورسم مستقبلها بطريقة متكاملة، إضافة إلى استثمار الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها، وتقديم قدوة ونموذجاً للعاملين من خلال تعاملها معهم بصدق واحترام، وإيجاد بيئة تنظيمية فاعلة تسودها العدالة والإنصاف من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها هذه الجامعات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الجامعات اليمنية الأهلية العديد من التحديات؛ نتيجة التغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة؛ لذا فإن هذه الجامعات بحاجة إلى قادة استراتيجيين وليسوا مديرين تقليديين، قادة قادرين على قراءة الأحداث والمستجدات، ووضع الخطط والتصورات، ورسم الرؤى والسياسات بعيدة المدى، وتحليل وتشخيص الواقع بطرق علمية، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بالحفاظ على رأس المال البشري في الجامعات، من خلال ترسيخ قيم العدالة والنزاهة والأمانة والموضوعية في اتخاذ القرارات وتوزيع المهام والواجبات وأداء المهام وتقييم المرؤوسين، وتوفير بيئة تنظيمية صحية يشعر فيها العاملون بالعدالة والإنصاف فيرتفع مستوى رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة؛ مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الكلي للجامعات ويرفع من كفاءتها.

وعلى الرغم مما كتب عن أهمية متغيري القيادة الاستراتيجية، والعدالة التنظيمية في المؤسسات المختلفة لاسيما في الجامعات إلا أنها لم تلق نصيباً من الاهتمام من قبل الباحثين في الجمهورية اليمنية، ولا توجد دراسة يمنية -بحسب علم الباحثين- تتناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية؛ لذا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة العلمية ولتسلط الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

- 2- ما مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
3- ما دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

فرضيتا الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية.

أهداف الدراسة:

- 1- تحديد درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
2- الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
3- الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

أهمية الدراسة:

● الأهمية النظرية:

- تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوعات التي تناقشها، والتي تتعلق بمفهومين مهمين وجوهريين، ويعدان من أحدث أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وحظيا باهتمام الكتاب والباحثين في الآونة الأخيرة، وهما: القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية والتي تحتاجهما الجامعات الأهلية للاستجابة إلى التطورات والتغيرات السريعة في البيئة المحلية والإقليمية؛ بهدف تحقيق الاستمرار والتفوق وتحقيق النتائج المستدامة،

● الأهمية العملية:

- يمكن لهذه الدراسة أن تقدم بناءً على نتائجها عددًا من التوصيات التي قد تساعد متخذي القرار في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام، والجامعات محل البحث على وجه الخصوص على اتباع السياسات والإجراءات اللازمة لترسيخ ممارسات القيادة الاستراتيجية، والعدالة التنظيمية؛ بما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وزيادة مستوى ولائهم للجامعات؛ الأمر الذي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي في هذه الجامعات وتعزيز قدرتها في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: يتمثل في دراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية.
▪ الحد البشري: القيادات الأكاديمية والإدارية (رئيس قسم علمي، ومدير إدارة، ورئيس قسم إداري) في الجامعات اليمنية الأهلية.

- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على عشر جامعات أهلية، وهي جامعة العلوم والتكنولوجيا، والوطنية، والناصر، والملكة أروى، وسبأ، والأندلس، العلوم الحديثة، والمستقبل، وأزال للتنمية البشرية، والحكمة)
- الحد المكاني: طبقت الدراسة الميدانية في أمانة العاصمة صنعاء.
- الحد الزمني: تم إجراء الجزء الميداني من الدراسة في العام الجامعي 2021-2022.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership:
 - تُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها: عملية ديناميكية تتضمن التخطيط الاستراتيجي، والتفكير، والابتكار؛ بهدف تطوير أنشطة المنظمة، واستغلال قدراتها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافها بطرق غير تقليدية تعتمد على تغيير النظم والإجراءات بما يتوافق مع ظروف كل منظمة (Finkelstein et al., 2009).
 - ويعرف الباحثان القيادة الاستراتيجية إجرائياً بأنها: هي قدرة قيادات الجامعات اليمينية الأهلية على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعات، واستثمار الموارد البشرية وتنميتها، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، وتعزيز الممارسات الأخلاقية فيها، وتقاس من خلال استجابة عينة البحث على استبانة القيادة الاستراتيجية والتي سيتم تطويرها لتحقيق هذا الهدف.
- العدالة التنظيمية Organizational Justice:
 - تعرف العدالة التنظيمية اصطلاحاً بأنها: درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (العميان، والسعودي، 2009: 399).
 - ويُعرّف الباحثان العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: شعور الموظف في الجامعات اليمينية الأهلية بتحقيق الإنصاف والعدالة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، بما في ذلك توزيع العوائد بكافة أشكالها والمخرجات المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة بحقه، وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب على فقرات مقياس مستوى العدالة التنظيمية الذي سيستخدم في هذه الدراسة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري.

1-1-2 القيادة الاستراتيجية

1- مفهوم القيادة الاستراتيجية:

تناول كثير من الكُتّاب والباحثين مفاهيم متنوعة للقيادة الاستراتيجية، وسيتناول الباحثان آراء الكُتّاب والباحثين لبعض تلك المفاهيم الأكثر تفصيلاً وشمولية ووفقاً للتسلسل الزمني لها، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1) تعريفات القيادة الاستراتيجية

التعريف	الباحث والسنة
القيادة الاستراتيجية هي: "أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للمنظمة، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه المؤسسة على مستوى صياغة الاستراتيجية، ومن ثم ضبط ملاءمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه".	(نجم، 2011: 135)
هي: القدرة على إدارة موارد المؤسسة بفاعلية من خلال تنمية رأس المال، والمساهمة في تأسيس (تحديد) التوجه الاستراتيجي، وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، واستغلال الكفايات الجوهرية.	(Hitt et al, 2016: 377)

التعريف	الباحث والسنة
القيادة الاستراتيجية هي: "التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة، ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة".	(جاد الرب، 2016: 49)
القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، علاوة على القدرة على تحفيز المرؤوسين أو إقناعهم للتفاعل مع هذه الرؤية.	(Hill, 2016: 15)
القيادة الاستراتيجية هي: "عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين. وتشجيعهم وإثارة دافعيتهم نحو تنفيذ هذه الاستراتيجية، وتبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها".	(عبدالرحيم، 2019: 150)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستعانة بالمصادر المذكورة في الجدول

2- أهمية القيادة الاستراتيجية:

- أشار العديد من الكُتَّاب والباحثين إلى أنّ أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في:
 - بناء استراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والازدهار على المدى الطويل؛ حيث أنّ القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها، وتحقيق أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية فإنّه يجعل المؤسسات تفتقد التركيز على المدى البعيد.
 - بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة، والقدرة على مواجهة التغيير وإدارته؛ لتحقيق أهداف المؤسسة (lee & chen, 2007).
 - استقطاب وتعيين الكفاءات المبدعة وتنمية قدراتهم، وتشجيع التفكير الإبداعي لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة، ومواجهة التحديات بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية.
 - إدارة وتنمية الموارد المؤسسية الضرورية (المالية، والمادية، والبشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير استراتيجي حقيقي ومتكامل (Hirschi & Jones, 2008).
 - الدور التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الاستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات، أو الحاجات المتقاطعة (يونس، 2012).

3- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

- أولاً: تحديد التوجه الاستراتيجي (Determining Strategic Direction):

ينطوي تحديد التوجه الاستراتيجي على تطوير رؤية استراتيجية بعيدة المدى – تتراوح بين خمس وعشر سنوات- للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإنّ هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المؤسسة لتصل إليها مستقبلاً (Hitt et al., 2016: 497).

ويرى موتيا (Mutia, 2015) أنّ تحديد التوجه الاستراتيجي يتطلب بيان رؤية المؤسسة ومهمتها، وتطوير الغايات والأهداف الاستراتيجية، وتحليل الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وتبني وتطبيق المناسب منها مما يوضح المسار المستقبلي للمؤسسة، والأدوار والمهام المطلوبة من أصحاب العلاقة جميعهم، ويُحسِّن من أداء المؤسسة وخدماتها، ومن قدرتها على التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق التميز والاستدامة.
- ثانياً: استثمار رأس المال البشري وتطويره (Developing Human Capital):

يشير رأس المال البشري إلى الأفراد في المؤسسة ممن يمتلكون المعارف، والمهارات، والخبرات، والتي تمكّنهم من الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة قيمتها الاقتصادية؛ حيث يمثل العاملون في مؤسسات اليوم مورداً رأسمالياً مهماً يتصف بالندرة وصعوبة المحاكاة أو التقليد من قبل المنافسين (Mutia, 2015). وتقوم قيادة

المؤسسة بدور أساسي في تطوير رأس المال البشري من خلال إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع، والتعلم المؤسسي (شعبان، 2012: 58).

• ثالثاً: الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة Sustaining an effective organizational culture
تُطلق الثقافة التنظيمية على كل ما يتشارك به العاملون داخل المؤسسة من عادات، وتقاليد، وأيديولوجيات، ورموز، وقيم التي توجه سلوك وممارسات العاملين في المؤسسة، وتؤثر في طريقة إدارتهم واتخاذهم للقرارات، وفي أسلوب تعاملهم فيما بينهم داخل المؤسسة ومع الآخرين في المجتمع المحيط، كما تؤثر في طريقة إنجاز العاملين للعمل؛ وبالتالي إنجاز المؤسسة ككل (Serfontein, 2010).

• رابعاً: التأكيد على الممارسات الأخلاقية (Emphasizing Ethical Practices):
أخلاقيات العمل هي أساسيات ومعايير سلوكية تعبر عن اتجاه المؤسسة وتصرفها نحو موظفيها وعملائها والمساهمين والمجتمع (أحمد، 2013: 97). وتزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية، وتشجع المنظمات الأخلاقية تمكين الموظفين في جميع المستويات التنظيمية على التصرف بشكل أخلاقي عند القيام بتنفيذ استراتيجيات المنظمة (Branko et al., 2019)، كما تشير الممارسات الأخلاقية إلى قدرة القادة الاستراتيجيين على التواضع، والاهتمام بالصالح العام، والسعي من أجل الإنصاف، وتحمل المسؤولية وإظهار الاحترام لكل فرد (Kitonga, 2017).

2-1-2- العدالة التنظيمية

1- مفهوم العدالة التنظيمية:

سيتناول الباحثان بعض آراء الكُتَّاب والباحثين لبعض تعريفات العدالة التنظيمية ووفقاً للتسلسل الزمني لها، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (2) تعاريف مفهوم العدالة التنظيمية

المصدر	التعريف
(Baldwin, 2006:2)	يشير مصطلح العدالة التنظيمية إلى مدى إدراك الموظفين لإجراءات العمل، والتفاعل مع النتائج التي تمتاز بالعدالة والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبى على أداء الموظفين ونجاح المؤسسة.
(عطا وآخرون، 2014: 130)	العدالة التنظيمية هي: "شعور الفرد بالإنصاف من عدمه ويتحدد ذلك من خلال مقارنة معدل مخرجاته إلى مداخلته مع مخرجات الآخرين إلى مداخلتهم".
(Rahman, et al., 2015,2)	العدالة التنظيمية: هي انعكاس لتصور العاملين للمعاملة العادلة في مكان العمل وتشكل عنصراً أساسياً على المدى الطويل للمنظمة. على العكس من ذلك يسود الظلم بعد ذلك إذ يمكن أن تنقسم المنظمة بأكملها من خلال خلق حالة من الفوضى المطلقة.
(ولي، ومحمد، 2020: 420)	العدالة التنظيمية هي: "الممارسات التي تمارسها المنظمة لتحقيق النزاهة والشفافية والمساواة بالشكل الذي يدركه العاملون وبالتالي يؤثر على سلوكياتهم التي تتمثل بتوليد أفكار إبداعية أو إيجاد حلول ابتكارية أو تطوير طرق عمل جديدة تسهم في بقاء المنظمة وديمومته".

2- أهمية العدالة التنظيمية:

حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي نظراً لأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات الآتية (وحيدى، 2018: العززي، 2019):

- توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة، وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب بعداً مهماً من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة.

- تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً في حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام والولاء التنظيمي.
- تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.
- تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاداة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.
- تقلل العدالة التنظيمية من مستوى الصراع الموجود داخل المؤسسة، إذ إن التفاوت في معايير تقييم الأداء وعدم وجود عدالة توزيعية أو تعاملية يعتبر أحد أهم مسبباته.

3- أبعاد العدالة التنظيمية:

● أولاً: العدالة التوزيعية:

تمثل العدالة التوزيعية البعد الأول من أبعاد العدالة التنظيمية وترجع جذور مفهوم العدالة التوزيعية لنظرية المساواة التي قدمها (Admas, 1963) لتكون نقطة البداية في بحث العدالة التوزيعية بل والعدالة التنظيمية بصفة عامة، فقد ذهب آدمز إلى أن أحد طرق تحديد عدالة توزيع النواتج هو حساب مساهمات الفرد أو مدخلاته مقابل نواتجه أو مخرجاته، حيث ركز آدمز على قاعدة المساهمة (Rahman et al., 2015)، أي أنها عدالة العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في: الأجور والحوافز، وفرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية (دره، 2008).

● ثانياً: العدالة الإجرائية:

تعرف العدالة الإجرائية بأنها: "عبارة عن نزاهة عدالة كل الإجراءات المتعلقة بالعمل وعدالتها، أي مدى نزاهة تحويل المدخلات إلى مخرجات في المؤسسة، كاتخاذ القرارات داخل المؤسسة فكلما شعر الموظف بالنزاهة في عملية اتخاذ القرار الخاص بالعمل كلما زادت ثقته بالمسؤول عنه؛ مما ينمي لديه شعوراً بالعدالة التنظيمية في العمل" (بحري وخرموش، 2017م:79). إلا أن (جيرنبرج، وبارون، 2004) أشارا إلى أن عدالة الإجراءات تشتمل على جانبين:

الجانب الهيكلي: وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة، مثل: إجراءات تقييم الأداء، وتحديد الأجور، والنقل والترقية... إلخ.

الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وهو ما أطلق عليه فيما بعد عدالة التعاملات والتي سنأتي على ذكرها لاحقاً.

● ثالثاً: عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية):

استناداً لما حدده (Bies and Moag, 1986) فإن هناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين لعدالة التعاملات

وهي بحسب (إبراهيم، 2020) كالآتي:

- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى مصداقية المدير وصراحته وشفافيته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام المدير للعاملين.
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (بمعنى عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة والمؤذية).

ويرى (حميحد والشريف، 2021: 41) أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هما:

- عدالة العلاقات الشخصية: وتعني مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين أثناء تطبيق الإجراءات واتخاذ القرارات.

- عدالة المعلومات: وتعني التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة مخرجات معينة.

4- العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية:

من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح التأثير المتبادل والمتربط بين هذه الأبعاد، ففقدان أي بُعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد وهو ما يتنافى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام، فإدراك الفرد للعدالة التنظيمية يكون بإدراكه لأبعادها مجتمعة (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) فلا يمكن أن توصف مؤسسة ما بالعدالة إلا باجتماع الأبعاد الثلاثة معاً، وأي خلل في إحداها سيخل في الأبعاد الأخرى وفي المنظومة ككل، وسيؤدي إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في السلوك.

ثانياً- الدراسات السابقة:

أ- دراسات متعلقة بالقيادة الاستراتيجية:

1- أجرى محمود (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى إسهام القيادة الاستراتيجية في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدِمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (107) أعضاء من هيئة تدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل كان متوسطاً، ووجود تأثير للقيادة الاستراتيجية في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية.

2- وهدفت دراسة الزهراني (2018) إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بجامعة أم القرى، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (384) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية، وأن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.

3- وقام (Ali & Zulkipli, 2018) بدراسة هدفت إلى التحقق من صحة وتأكد النمذجة للمعادلة الهيكلية (SEM) نموذج الفهم من الممارسات القيادية الاستراتيجية لقيادة التعليم المهني الماليزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح الكمي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (500) فرد من قيادة التعليم بكليات مهنية ماليزية، وأظهرت النتائج أن القادة التعليميين في الكليات الماليزية لديهم ميل عالٍ وحماس في ممارسة خصائص القيادة الاستراتيجية.

4- كما أجرى عبده (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة كأداة للدراسة طبقت على عينة من مديري الإدارة العليا بالكليات الجامعية والبالغ عددهم (87) مديراً، وخلصت الدراسة إلى وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية.

5- وقام (Hidayah et al., 2015) بدراسة هدفت إلى التعرف على كيفية تطوير القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة من

(67) أكاديمياً في كلية الاقتصاد والإدارة في جاكارتا بإندونيسيا، وأكدت الدراسة على أنه في بيئة مضطربة ويصعب التنبؤ بها تُعد القيادة الاستراتيجية الفعالة أساس النجاح في عملية الإدارة الاستراتيجية، كما أكدت الدراسة على أنه لزيادة فاعلية القيادة الاستراتيجية يستلزم أن يكون القائد خبيراً استراتيجياً، وأن يكون قادراً على إحداث التغيير في المؤسسة التعليمية، كما يجب أن يكون قادراً على إنشاء رؤية ورسالة واضحة، وذات صلة بالمؤسسة.

6- في حين أجرى المغربي (2015) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي شملت (64) عضواً من أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية التي مضى على إنشائها أكثر من عشرين عاماً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً.

ب- دراسات متعلقة بالعدالة التنظيمية:

1- أجرى (صكر، 2022) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية ورضا الموظفين في كلية القانون- جامعة بابل، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (195) موظفاً، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ورضا الموظفين.

2- وهدفت دراسة (مهدي، 2021) إلى بيان أثر أبعاد العدالة التنظيمية على السعادة في مكان العمل في جامعة الكوفة- كلية التربية الأساسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (195) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية ورضا الموظفين.

3- كما أجرى الطعان، والعبودي (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على تطبيق أنموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا الأنموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (115) فرداً من قيادات جامعات الفرات الأوسط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما.

4- وهدفت دراسة ولي ومحمد (2020) إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات الأهلية في الإبداع الإداري، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي شملت (85) رئيس قسم، وأكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية والإبداع الإداري على المستوى الكلي، وأن مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها في الجامعات الأهلية كان عالياً.

5- وقام الذبحاوي وآخرون (2018) بدراسة هدفت إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (64) موظفاً، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة العدالة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة كان بدرجة عالية.

6- وأجرى (Barzoki, & sarand, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل للموظفين في جامعة آزاد شبستر، وتم استخدام المنهج المسحي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (120) موظفاً، وأشارت الدراسة إلى هناك علاقة وثيقة بين العدالة

التنظيمية والالتزام التنظيمي وجودة حياة العمل وهذا يعني عندما تزيد العدالة والالتزام تزيد أيضاً جودة حياة العمل في البيئة الوظيفية.

ج- دراسات متعلقة بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية:

1- لم يجد الباحثان سوى دراسة واحدة تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية وهي الدراسة التي أجراها العوامي (2015) وهدفت إلى دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت (331) عاملاً، وقد أظهرت الدراسة أن ممارسة القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية كان بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة مع دراسة العوامي (2015) في تناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية، واختلفت معها في مجتمع وعينة الدراسة، كما اختلفت جزئياً مع بعض الدراسات في تناول موضوع القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل مثل دراسة محمود (2021)، ودراسة الزهراني (2018)، ودراسة Ali & Zulkipli (2018)، ودراسة عبده (2017)، ودراسة (Hidayah et al., 2015)، واتفقت مع دراسة المصدر (2017) ودراسة الطعان، والعبدي (2021) في تناول العدالة التنظيمية كمتغير تابع، بينما اختلفت مع بقية الدراسات التي تناولت العدالة التنظيمية كمتغير مستقل.

واختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اختيارها الجامعات الأهلية كمجتمع للدراسة بينما أجريت أغلب الدراسات السابقة في جامعات حكومية. كما اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة فيما يخص طبيعة مجتمع الدراسة وهم القيادات الأكاديمية ومع البعض الآخر التي شملت عينتها القيادات الإدارية. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفادت منها في مناقشة نتائج الدراسة. وتتميز الدراسة الحالية كونها تُعد الدراسة الأولى على المستوى المحلي – على حد علم الباحثين- حيث تتناول دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والإرتباطي، لملاءمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة والبالغ عددها (24) جامعة، وذلك بحسب ما ورد في كتاب مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية الصادر عن المجلس الأعلى للتخطيط التابع لرئاسة الوزراء (2012-2013).

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية (رؤساء الأقسام العلمية، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانه العاصمة والبالغ عددهم (364) فرداً، في (10) جامعات وهي التي مضى على تأسيسها أكثر من عشر سنوات، ومعتمدة بالبوابة الإلكترونية لدى وزارة التعليم العالي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث من الجامعات اليمنية الأهلية وفقاً للشروط السابق ذكرها، ثم تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع القيادات الأكاديمية والإدارية (رؤساء الأقسام العلمية، ومديرو الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة، والبالغ عددهم (364) فرداً، وتم توزيع (364) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع (291) استبانة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (8) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (283) وهي تمثل (77.75%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقام الباحثان بإعداد الاستبانة حول متغيري الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، حيث تم قياس متغير القيادة الاستراتيجية بالاعتماد على دراسة (المغربي، 2015)، ودراسة (عبده، 2017) بينما تم قياس متغير العدالة التنظيمية بالاعتماد على المقياس المستخدم في دراسات سابقة مثل: دراسة (الذبحاوي عامر، والذبحاوي، سناء، 2018)، ودراسة (ولي، ومحمد 2020).

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة لفقراتها، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاتها الخمس (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق مطلقاً)، وهي تمثل رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) على الترتيب. ولأغراض تحليل النتائج تم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى متغيري الدراسة بحسب المعادلة الآتية: الحد الأعلى للبدائل (5) – الحد الأدنى للبدائل (1) = 4 / 5، فيكون طول الفئة (80). وهكذا يصبح تقدير المستوى كالآتي: من (1- أقل من 1.8) مستوى منخفض جداً، ومن (1.8- أقل من 2.6) مستوى منخفض، ومن (2.6- أقل من 3.4) مستوى متوسط. ومن (3.4- أقل من 4.2) مستوى مرتفع، ومن (4.2 حتى 5) مستوى مرتفع جداً، وتكونت استبانة الدراسة بصيغتها الأولية من (57) فقرة، موزعة على محورين، المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) ويتضمن أربعة مجالات، والمحور الثاني (العدالة التنظيمية) ويتضمن ثلاثة مجالات.

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (22) محكماً من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة والتخطيط التربوي ومناهج وطرائق التدريس وعلم النفس وإدارة الأعمال في جامعات (صنعاء وتعز والحديدة وإب والعلوم والتكنولوجيا والأندلس والعلوم الحديثة)، وطُلب من المحكمين إبداء ملحوظاتهم وآرائهم حول وضوح الفقرات ومدى انتمائها إلى محاورها، وقد أخذ الباحثان بالملحوظات والمقترحات التي حصلت على إجماع بين المحكمين بنسبة (80%) فأكثر، وتم إجراء التعديلات المقترحة، حيث تم حذف (12) فقرة وإضافة فقرة واحدة، وإعادة صياغة (10) فقرات، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (46) فقرة موزعة على محوري الدراسة، المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) ويشتمل على (26) فقرة، والمحور الثاني (العدالة التنظيمية) ويشتمل على (20) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي (التكوبي):

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عينة استطلاعية مكونة من (30) من (رؤساء الأقسام العلمية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام الإدارية) في الجامعات اليمنية بأمانة العاصمة، تم اختيارهم عشوائياً من خارج العينة الأصلية للدراسة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والبُعد الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، ومعاملات ارتباط درجة المحور مع الدرجة الكلية للأداة كانت دالة (**) عند مستوى دلالة (0.01). وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.575) و(0.857) لمحور القيادة الاستراتيجية وبين (0.662) و(0.862) لمحور العدالة التنظيمية، وهي معاملات ارتباط مقبولة.

الصدق البنائي:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتحقق من ذلك، وبينت النتائج أن جميع أبعاد الدراسة جاءت مرتبطة بمحاورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتهي إليه، وبذلك تعتبر جميع أبعاد ومحاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وأظهرت النتائج أن قيم ألفا كرونباخ لكافة محاور الاستبانة تراوحت بين: (0.907) و(0.940) بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.980) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة؛ مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محوري القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية، ولمعرفة درجة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية التأثير.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال: ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟
وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الاستراتيجية، والجدول (3) يوضح النتائج:

تحليل أبعاد محور " القيادة الاستراتيجية " ككل:

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات محور " القيادة الاستراتيجية " مرتبة تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الرتبة	درجة الممارسة
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.749	0.82	74.97%	1	مرتفعة
4	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	3.696	0.80	73.91%	2	مرتفعة
3	الثقافة التنظيمية الفاعلة	3.561	0.87	71.23%	3	مرتفعة
2	استثمار رأس المال البشري وتطويره	3.398	0.91	67.96%	4	متوسطة
	متوسط القيادة الاستراتيجية	3.601	.77	72.02%		مرتفعة

يتضح من خلال جدول (3) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور " ممارسة القيادة الاستراتيجية " بلغ (3.601) وبوزن نسبي (72.02) وانحراف معياري (0.77) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول ممارسة الجامعات اليمينية الأهلية للقيادة الاستراتيجية، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يرون أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمينية الأهلية بشكل عام كان (مرتفعاً).

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى أن القيادة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الأهلية محل الدراسة تمتلك مهارات التفكير والتخطيط والتنبؤ واستشراف المستقبل، وأن لديها اهتمام عال بممارسة القيادة الاستراتيجية، لإدراكهم مدى حيويتها وأهميتها في تحديد مسار الجامعات وتحقيق رؤيتها ورسالتها، كما أنها تساعد العاملين على تخطي المشكلات التي تواجههم، وتحفزهم للإبداع والابتكار والمشاركة الفعالة التي تعزز من ولائهم وانتمائهم للجامعة وكل ذلك يسهم في إنجاز الأهداف والغايات الاستراتيجية للجامعات. كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن قيادة الجامعات الأهلية لديها نزعة إيجابية نحو تطبيق وممارسة الأبعاد المختلفة للقيادة الاستراتيجية، حيث تحرص هذه القيادة على بناء ثقافة تنظيمية فاعلة تؤثر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، وطريقة عملهم، وتخلق حالة من الانسجام بين الأفراد داخل الجامعة، وتعكس درجة من التكامل والتماسك بين أعضاء الجامعة في جميع المستويات الإدارية، كما تؤكد على أهمية الالتزام بالممارسات والمبادئ الأخلاقية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد والجامعة التي يعملون بها، فهي تحدد الصواب والخطأ في سلوك الفرد والجماعة، وتعد الموجه الذي يقود الأفراد إلى الاختيارات السليمة التي لا تتعارض مع القيم السليمة في المجتمع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (الزهراني، 2018) التي بينت أن القيادة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية في جامعة أم القرى، ودراسة (Ali & Zulklipli، 2018) التي توصلت إلى أن القادة التعليميين في الكليات الماليزية لديهم ميل عالٍ وحماس في ممارسة خصائص القيادة الاستراتيجية، ودراسة (عبد، 2017) التي بينت وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية، ودراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (محمود، 2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل كان متوسطاً.

كما يتضح من الجدول (3) أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية في الجامعات كان مرتفعاً لجميع الأبعاد، عدا البعد الثاني " استثمار رأس المال البشري وتطويره " فقد حصل على درجة ممارسة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.749-3.398) والنسب المئوية بين (74.97%-67.96%) والانحرافات المعيارية بين (0.91-0.80).

1- جاء بعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.749)، وبوزن نسبي (72.02%)، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أن مستوى ممارسة هذا البعد كان مرتفعاً.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى اهتمام القيادة العليا في الجامعات الأهلية بالتوجه الاستراتيجي وذلك من خلال وضع خطط استراتيجية للجامعة استناداً إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، ووضع خطط تنفيذية سنوية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما تحرص قيادات الجامعة على إشراك العاملين في وضع خطط الجامعة كونهم يعدون جزءاً من عملية نجاح تنفيذ هذه الخطط، لذا تعمل على أن تكون خطط الجامعة وأهدافها واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين حتى يمكن تحقيقها بكفاءة وفاعلية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبده، 2017) التي بينت وجود موافقة بدرجة كبيرة على مستوى ممارسة بعد "التوجه الاستراتيجي" لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية، كما تتفق مع نتائج دراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت أن مستوى ممارسة بعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً.

2- جاء في المرتبة الثانية بُعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية" بمتوسط حسابي (3.696) ونسبة موافقة (73.91%) وانحراف معياري (0.80) مما يدل أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية بحسب بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن قيادات الجامعات الأهلية بما لديها من وازع ديني وأخلاقي، وفهم ووعي بخصائص وسمات المجتمع اليمني المحافظ والحريص على الالتزام بالأعراف والعادات اليمنية الأصيلة وبقيمه ومبادئه الأخلاقية العربية والإسلامية، وإدراك لأهمية الالتزام بالسلوكيات والمعايير الأخلاقية داخل الجامعات التي تعد حاضنات تربوية وتثقيفية وتنويرية وأنموذج يحتذى به من قبل سائر المؤسسات المجتمعية وأفراد المجتمع، كل ذلك يدفع قيادات الجامعات الأهلية إلى الاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية من خلال حرصها على أن تُمثل قدوة للعاملين من خلال ممارستها الأخلاقية، ومراعاتها للمعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى وضع دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي، وإلزام العاملين بهذه المعايير أثناء إنجاز أعمالهم، واتخاذ الإجراءات الرادعة ضد السلوكيات التي تسيء إلى بيئة العمل داخل الجامعة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبده، 2017) التي بينت وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسة بعد "تأكيد الممارسات الأخلاقية" لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية، كما تتفق مع نتائج دراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت أن مستوى ممارسة بعد "التأكيد على الممارسات الأخلاقية وتعزيزها" في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً.

3- جاء في المرتبة الثالثة بُعد "الثقافة التنظيمية الفاعلة" بمتوسط حسابي (3.561) ونسبة موافقة (71.23%)، وانحراف معياري (0.87)، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية بحسب بعد "الثقافة التنظيمية الفاعلة" في الجامعات اليمنية الأهلية كان مرتفعاً.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأن قيادة الجامعات الأهلية تدرك أهمية بناء وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة ومنفتحة وفاعلة ترسخ ثقافة الجودة والتميز في كافة الأعمال والأنشطة، وتشجع على التحسين والتطوير المستمر في مستوى الأداء الأكاديمي والإداري، لإيمانها بأن الجانب الأكاديمي والإداري يكملان بعضهما البعض ونجاح الجامعة يعتمد على نجاح هذه الجوانب، لذلك تتعامل قيادات الجامعات مع العاملين باعتبارهم أهم مكونات وموارد الجامعة وأن نجاحها يعتمد عليهم، لذا تشجع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتدعم وتبني الأفكار الإبداعية للعاملين بهدف تحقيق التميز والتفوق التنافسي على المنافسين، وتعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين، حتى يتولد الرضا والولاء لديهم وبالتالي يبذلون مزيداً من الجهد في إنجاز الأعمال.

4- جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد "استثمار رأس المال البشري وتطويره" بمتوسط (3.398) ونسبة موافقة (67.96%) وانحراف معياري (0.91)، وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية بحسب بعد "استثمار رأس المال البشري وتطويره" في الجامعات اليمينية الأهلية كان متوسطاً.

ويعزى ذلك إلى أن القيادات الاستراتيجية للجامعات المبحوثة تدرك أهمية رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية متفردة للجامعة يصعب على المنافسين تقليدها، لذا تحرص على استقطاب الكوادر الأكاديمية والإدارية من ذوي المؤهلات والقدرات العالية والخبرات المتراكمة، كما تهتم باكتشاف الكفاءات المتميزة من العاملين فيها من أجل الاستفادة منهم والاحتفاظ بهم وتطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية الدورية، إضافة إلى حرص قيادات الجامعات على توفير مناخ تنظيمي صحي وملائم يشجع العاملين على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء لتحسين الأداء، وذلك بمنحهم الصلاحيات اللازمة وتوفير أحدث التقنيات لمساعدتهم على إنجاز مهامهم بنجاح.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عبده، 2017) التي بينت وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية في بعد تطوير رأس المال البشري لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية، كما تختلف مع نتائج دراسة (المغربي، 2015) التي أظهرت أن مستوى بعد "تطوير رأس المال البشري والاجتماعي" في الجامعات المبحوثة كان مرتفعاً.

• الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني للدراسة الذي ينص على: ما مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمينية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية؟

وللإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لإجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد العدالة التنظيمية، للتعرف على درجة مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل) في الجامعات اليمينية الأهلية، وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير العدالة التنظيمية؛ مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	الرتبة	الممارسة
3	عدالة التعامل	3.475	0.87	69.49%	1	مرتفعة
2	عدالة الإجراءات	3.270	0.96	65.39%	2	متوسطة
1	عدالة التوزيع	2.750	0.93	54.99%	3	متوسطة
	متوسط محور العدالة التنظيمية	3.165	0.84	63.29%		متوسطة

يتضح من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملات) لدى عينة الدراسة بلغ (3.165) وبنسبة (63.29%) وانحراف معياري (0.84) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني ضعف تشتت استجابات أفراد العينة وتشابهها حول ممارسة الجامعات اليمينية الأهلية للعدالة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن قادة الجامعات يمارسون العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة بمستوى مقبول ولكنه لا يلامس سقف التوقعات، حيث من المتوقع أن تتم ممارسة العدالة التنظيمية بدرجة أكبر نظراً لأهميتها وارتباطها بعدة متغيرات مثل: الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

ويعزو الباحثان حصول مجال "العدالة التنظيمية" ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل العاملين في الجامعات اليمينية الأهلية إلا أن العاملين يرون أن العوائد والمخرجات المادية (مرتبات ومكافآت وغيرها) التي يحصلون عليها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية والجهود التي يبذلونها في أعمالهم. كما أن هناك خلل وقصور في تطبيق اللوائح والقوانين التي تخص العاملين، فقيادات الجامعات لا تُناقش العاملين قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء بحقهم، ولا يسمح للعاملين بالاعتراض المنطقي على القرارات التي تخصهم، كما أن عملية تقييم أداء العاملين

لا تتم وفق معايير واضحة وعادلة، ولا تتاح للعاملين فرصة المتظلم من التقييمات غير العادلة لهم، إضافة إلى إحساس العاملين أن قيادات الجامعة لا تتعامل مع جميع العاملين بعدالة ومساواة وأن هناك نوعاً من التمييز أو المحاباة، فالقرارات الإدارية لا تُطبّق على العاملين كافة، وعملية الترقية الوظيفية للعاملين لا تتم بناءً على مبدأ الجدارة والكفاءة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دراوشة، 2017) التي بينت أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة (ولي ومحمد، 2021) التي أظهرت أن مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات الأهلية كان عالياً، ودراسة (الذبحاوي، عامر، والذبحاوي، سناء، 2018) التي أظهرت أن مستوى العدالة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة كان مرتفعاً، ودراسة (السعود، وسلطان، 2015) التي أظهرت أن مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً.

كما يتضح من الجدول (4) ما يأتي:

1- أن بُعد "عدالة التعامل" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.475)، ونسبة موافقة (69.49%) وانحراف معياري (0.87) مما يدل أن مستوى تحقيق بعد "عدالة التعامل" في الجامعات اليمينية الأهلية مجتمع الدراسة كان مرتفعاً.

ويعزو الباحثان حصول "عدالة التعامل" على درجة مرتفعة من الموافقة من قبل العاملين في الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة لطبيعة المجتمع اليميني المترابط وكذلك القيم الدينية التي يتمتع بها، حيث تكون المعاملة بطريقة أخلاقية وبطريقة مجاملة ناشئة عما توارثته الأجيال من قيم مجتمعية.

كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة بأن قيادات الجامعات تدرك أهمية مراعاة العدالة في التعامل مع العاملين، وبحسب النتائج فإن غالبية أفراد عينة الدراسة تتفق على أن القيادات تحرص على التعامل بنزاهة وعدالة في حل الخلافات بين العاملين، كما أنها تمتاز بسعة الصدر والسماح بالمناقشة والحوار وقبول الرأي الآخر، وتتسم بالمصادقية مع العاملين في قضايا العمل، وتتفهم الظروف الخاصة للعاملين.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (ولي، و محمد، 2021) التي أظهرت أن مستوى عدالة المعاملات في الجامعات الأهلية كان عالياً، ودراسة (الذبحاوي عامر، والذبحاوي، سناء، 2018) التي أظهرت أن مستوى العدالة التعاملية (التفاعلية) في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة كان مرتفعاً، ودراسة (غانم، 2015) التي أظهرت أن درجة ممارسة عدالة التعامل كانت عالية. بينما تختلف مع نتائج دراسة (دراوشة، 2017) التي بينت أن مستوى عدالة التعامل في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة.

2- جاء في المرتبة الثانية بُعد "عدالة الإجراءات" بمتوسط حسابي (3.270) ونسبة موافقة (65.39%) وانحراف معياري (0.96)، مما يدل أن مستوى بعد "عدالة الإجراءات" في الجامعات اليمينية الأهلية كان متوسطاً، وهذا يشير إلى أن قيادات الجامعات الأهلية محل الدراسة تراعي- إلى حد ما- العدالة في الإجراءات ويظهر ذلك من خلال حرص قيادات الجامعة على الحوار والنقاش مع العاملين قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء بحقهم، وتطبيق القرارات الإدارية على العاملين كافة، دون استثناء أو تمييز فيما بينهم، والسماح للعاملين بالاعتراض المنطقي على القرارات التي تخصهم، كما أنها تقوم بتقييم أداء العاملين وفق معايير واضحة وعادلة، وتتيح لهم فرص المتظلم من التقييمات غير العادلة لهم. وفي المقابل يرى العاملون في الجامعات اليمينية الأهلية أن هناك قصور في إجراءات الترقيات في الجامعات وأن عملية الترقية الوظيفية للعاملين لا تتم بناءً على مبدأ الجدارة والكفاءة. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (ولي، ومحمد، 2021) التي أظهرت أن مستوى عدالة الإجراءات في الجامعات الأهلية كان عالياً، ودراسة (الذبحاوي عامر، والذبحاوي، سناء، 2018) التي أظهرت أن مستوى العدالة الإجرائية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة كان مرتفعاً، ودراسة (دراوشة، 2017) التي بينت أن مستوى عدالة الإجراءات

في الجامعات الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (غانم، 2015) التي أظهرت أن درجة ممارسة عدالة الإجراءات كانت عالية.

3- جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بُعد "عدالة التوزيع" بمتوسط وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد عدالة التوزيع (2.750) ونسبة موافقة (54.99%) وانحراف معياري (0.90) مما يدل أن مستوى العدالة التنظيمية بحسب بعد عدالة التوزيع في الجامعات اليمينية الأهلية كان متوسطاً، وهذا يشير إلى اتفاق عينة الدراسة أن قيادات الجامعات اليمينية الأهلية لا تراعي عدالة التوزيع بالشكل المطلوب، حيث يرى أفراد العينة أن رواتبهم الشهرية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية والجهود المبذولة التي يبذلونها، وعدم تناسبها أيضاً مع تغطية متطلبات الحياة الاجتماعية والمستلزمات المعيشية للأسرة من جهة أخرى، وأن الحوافز والمكافآت المالية التي يحصلون عليها لا تتناسب مع الجهود الإضافية التي يبذلونها، إضافة إلى أن قيادات الجامعة لا توزع أعباء العمل بين العاملين بعدالة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (دراوشة، 2017) التي بينت أن مستوى عدالة التوزيع في الجامعات الأردنية جاء بدرجة متوسطة. وتختلف مع نتائج دراسة (ولي، ومحمد، 2021) التي أظهرت أن مستوى عدالة التوزيع في الجامعات الأهلية كان عالياً، ودراسة (غانم، 2015) التي أظهرت أن درجة ممارسة عدالة التوزيع كانت عالية، ودراسة (السعود، وسلطان، 2015) التي أظهرت أن مستوى العدالة التوزيعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كان مرتفعاً.

اختبار الفرضيات:

- **فحص الفرضية الأولى:** " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الاستراتيجية وتحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمينية الأهلية." لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) كما هو موضح في الجدول (5):

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الاستراتيجية وأبعادها والعدالة التنظيمية وأبعادها

المتغير التابع	المتغير المستقل	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعامل	اجمالي العدالة التنظيمية
تحديد التوجه الاستراتيجي	.602**	.668**	.618**	.691**	
استثمار رأس المال البشري وتطويره	.763**	.768**	.726**	.826**	
الثقافة التنظيمية الفاعلة	.668**	.809**	.759**	.818**	
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	.618**	.793**	.801**	.808**	
اجمالي القيادة الاستراتيجية	.734**	.838**	.800**	.867**	

(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والعدالة التنظيمية بأبعادها في الجامعات اليمينية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً $(R) = 0.867$ وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) وبلغت مستوى الدلالة المحسوبة $(Sig. = 0.000)$. وعليه نقبل الفرضية البديلة الرئيسة. ويتضح من خلال فرضية العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية أن العلاقة بينهما قوية ويمكن الاستناد عليها بشكل كبير في تعزيز ممارسات قيادة الجامعات الأهلية للقيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية بأبعادهما المختلفة.

- فحص الفرضية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية". ولاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6) أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها في العدالة التنظيمية

Sig.	T. Test	B	Sig.	F. Test	R ²	R	متغيرات النموذج
							مؤشرات جودة النموذج
.811	.239	.011					تحديد التوجه الاستراتيجي
*.000	6.758	.350	*0.000	241.59	0.777	0.881	استثمار رأس المال البشري وتطويره
*.002	3.133	.195					الثقافة التنظيمية الفاعلة
*.000	7.495	.377					التأكيد على الممارسات الأخلاقية

* تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.777)، وهذا يعني أن أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار رأس المال البشري وتطويره، والثقافة التنظيمية الفاعلة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية) المتحققة في الجامعات اليمنية الأهلية قادرة على تفسير (77.70%) من التغير الحاصل في العدالة التنظيمية، أما النسبة المتبقية (22.30%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تتطرق لها هذه الدراسة، ويؤكد معنوية ودلالة هذه النتيجة قيمة (F) التي بلغت (241.59)، وهذا يعني وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العوامي (2015) التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية.

خلاصة نتائج الدراسة:

- بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي الذي قام به الباحثان توصلنا إلى مجموعة من النتائج، هي:
- 1- مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.601)، وحصلت جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية على درجة ممارسة مرتفعة باستثناء بعد "استثمار رأس المال البشري وتطويره" الذي جاء بدرجة متوسطة.
 - 2- مستوى العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية بشكل عام كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.165)، ووزن نسبي (63.29%) وحصل بعد "عدالة التعامل" على درجة مرتفعة، بينما حصل بعدي عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات على درجة متوسطة.
 - 3- وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما جميعاً (0.867).
 - 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة الاستراتيجية في تحقيق العدالة التنظيمية للعاملين في الجامعات اليمنية الأهلية، بنسبة بنسبة (77.70%).

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان ويقترحان ما يلي:

- 1- تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الأهلية لا سيما ما يتعلق باستثمار رأس المال البشري وتطويره وذلك من خلال:

- زيادة الحرص على الاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتميزة من قبل الجامعات اليمنية الأهلية من خلال مكافأة العاملين المتميزين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.
- السعي إلى ترسيخ القيم الأخلاقية بين العاملين، ومكافأة العاملين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.
- 2- الاهتمام بمنهج العدالة التنظيمية بوصفها واحدة من أهم الآليات التي تؤثر على زيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتطوير قدراتهم على الإبداع والابتكار.
- 3- العمل على تعزيز ممارسة عدالة التوزيع وذلك من خلال:
 - إعادة النظر في سياسة الأجور والرواتب والمكافآت في الجامعات محل الدراسة، لتتناسب مع مؤهلات العاملين وخبراتهم والجهود التي يبذلونها في العمل، وتتلاءم كذلك مع متطلبات الحياة.
 - توزيع أعباء العمل بين العاملين بعدالة.
 - إتاحة فرص متساوية أمام جميع العاملين للحصول على الدورات التدريبية.
- 4- العمل على تحقيق مستوى مرضي من عدالة الإجراءات من خلال:
 - التعامل مع جميع العاملين بمساواة دون تمييز أو محاباة.
 - تقييم أداء العاملين وفق معايير واضحة وعادلة، وأن تتيح قيادات الجامعة للعاملين فرصة التظلم من التقييمات غير العادلة لهم.
 - مناقش قيادات الجامعة العاملين قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء بحقهم، كما تسمح قيادات الجامعة للعاملين بالاعتراض المنطقي على القرارات التي تخصهم.
- 5- تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية العدالة التنظيمية في بيئات أخرى غير الجامعات، ومقارنة نتائج هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.
 - كما تقترح الدراسة إجراء المزيد من الدراسات في المواضيع الآتية:
 - القيادة الاستراتيجية وأثرها في تحقيق البراعة التنظيمية، من خلال الدعم التنظيمي.
 - العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - دور القيادة الاستراتيجية في تجويد الأداء المؤسسي عبر الريادة الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، محمد خليل (2020). دور العدالة التنظيمية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي جامعة ميسان. مجلة أبحاث ميسان، 14 (28)، 1-26.
- أبو سمعان، محمد ناصر (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، أشرف السعيد والفقير، محمد هادي (2011). القيادة الاستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية "دراسة ميدانية بجامعة نجران". مجلة التربية، جامعة الأزهر، 1 (146)، 571-615.
- أحمد، جنان شياب (2013). أخلاقيات العمل: منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، دراسة تحليلية لآراء العاملين في مؤسسة الشاكري للمبرات الاجتماعية. مجلة جامعة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15 (4)، 89-112.
- بحري، صابر وخرموش، منى (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مجال الإدارة المحلية في الجزائر. مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، 3 (2)، 74-108.
- بركات، زياد (2016). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، 10 (1)، 120-145.

- جاد الرب، سيد محمد (2016). القيادة الاستراتيجية. (القاهرة: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع).
- جرينبرج، جيرالد؛ وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد؛ وإسماعيل علي بسيوني. دار المريخ للنشر، الرياض.
- حميد، منى والشريف، محمد شريبط (2021). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الارتياح النفسي. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بابل، 4 (4)، 51-35.
- دراوشة، نجوى (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13 (3)، 388-373.
- دره، عمر محمد (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. القاهرة، مصر: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- الذبحاوي، عامر عبد كريم، والذبحاوي، سناء عبد كريم (2018). العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي-بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة. مجلة مركز دراسات الكوف، (49)، 211-238.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات، 42 (2)، 189-238.
- الزهراني، عطيه محمد (2020). دور القيادة الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي بالمؤسسات التعليمية في العصر الرقمي. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، (1)، 71-91.
- السعود، راتب، وسلطان، سوزان (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، 25(2+1)، 191-231.
- صكر، حسين عبد الحسين (2022). دور العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المنظمات (دراسة حالة على موظفي في كلية القانون / جامعة بابل). مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(2)، 175-189.
- الطعان، حاتم، والعبدي، ميسون علي (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية في بعض الجامعات العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 13(3)، 190-215.
- عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة، رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 145-164.
- عبده، رنا إسماعيل رزق (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- عطا، خالدية مصطفى وبرسيم، مها عارف وعباس، سام احمد (2014). العدالة التنظيمية وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المستنصرية. مجلة كلية المأمون الجامعة، (23)، 119-157.
- علوش، صباح إبراهيم حمد (2016). دور العدالة التنظيمية في تخفيض ضغوط العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (1)، 672-716.
- العميان، مصطفى، والسعودي، موسى (2009). أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، 33 (1)، 395-454.
- العززي، خلف بن محمد خلف (2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 35 (4)، 73-112.
- العوامي، أحمد محمد علي (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، 6 (ملحق العدد 3)، 93-118.
- محمود، شهاب محمد (2021). القيادة الاستراتيجية ودورها في تلبية متطلبات الحوكمة الجامعية، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 27(105)، 311-326.
- المغربي، رامي (2015). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- نجم، نجم عبود (2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون. (ط1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- وحيدى، اكرام عبد الله (2017). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس في مديرية القدس الشريف وعالقتها بالدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- ولي، أحلام إبراهيم، ومحمد، دلفين شيرزاد (2020). دور مستويات العدالة التنظيمية في الإبداع الإداري، دراسة تحليلية لوجهات نظر عينة من رؤساء الأقسام العلمية في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل/ إقليم كردستان العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة تكريت، 16(52)، 414-435.
- يونس، طارق شريف (2012). الفكر الاستراتيجي للقادة" دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية ". (ط2). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Ali, H. & Zulkipli, I. (2019). Validating a model of strategic leadership practices for Malaysian vocational college educational leaders: A structural equation modeling approach. *European Journal of Training and Development*, 43(1), 21-38.
- Baldwin, S. (2006). Organization justice. *Institute for Employment Studies*, 1-13. . Retrieved from: [http:// www.employment-studies.co.uk/system/.../mp73.pdf](http://www.employment-studies.co.uk/system/.../mp73.pdf).
- Barzoki, A. & sarand, V. (2015). Investigating the relationship between organizational justice, organizational commitment and staff's quality of work life (Case Study: Islamic Azad University employees Shabestar), *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 4 (2), 34-44.
- Branko M., Drago C. & Zoran, S. (2015). Role of business ethics in management of human resources. *Ekohomhka*, 61 (1), 85-96.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. & Cannella, A. (2009). *Strategic leadership theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Hill, C., & Jones, G. (2016). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin, Co..
- Hirschi, G., & Jones, M. (2008). Strategic leadership-A Resourced based view. 60-76. at website: <http://mibes.teilar.gr/conferences>.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2016). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. (12th ed.). Boston, USA: Cengage Learning.
- Kitonga, D. & Bichanga, W. & Muema, B. (2017). Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5 (5), 17-27.
- Lee, Y., & Chen, S. (2007) A study of the correlations model between strategic leadership and business execution: An Empirical research of top managers of small and medium Enterprises in Taiwan. In *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*, Melbourne, Australia, 1027-1032.
- Mutia, P. (2015). *Strategic leadership and its influence on church growth in Kenya*. Unpublished Doctoral dissertation, Chandaria School of Business, United States International University— Africa.
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Muhammad, K. & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial*, 6 (S3), 188-196.
- Serfontein, J. (2010). *The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa*. Unpublished Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch.