



## تأثير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة اسيا سيل في اقليم كردستان العراق

ID No. 3489

(PP 113 - 138)

<https://doi.org/10.21271/zjhs.24.4.8>

<b>زانا مجيد صادق</b>	<b>شيروان عمر اوامر</b>	<b>مهبات نوري عبدالله</b>
قسم الادارة والمحاسبة، فكلتي العلوم الانسانية و الاجتماعية/ جامعة كويه	قسم ادارة الاعمال- كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين- أربيل	
zana.sadq@koyauniversity.org	sherwan.omar@su.edu.krd	mahabat.abdullah@su.edu.krd

**الاستلام: 2020/02/05****القبول : 2020/08/10****النشر: 2020/11/11**

### ملخص

يهدف البحث الى ايجاد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها (الاجهزة، شبكات الاتصال، البرامجيات، قاعدة المعلومات)، والعدالة التنظيمية بأنواعها (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية)، وتحديد تأثير هذه العلاقة في تعزيز الريادة الاستراتيجية بأبعادها (القدرة الإبداعية، تحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الثقافة الريادية). ولتحقيق اهداف البحث، تم تصميم استمارة الاستبانة شملت (60) فقرة وتم اختيار شركة اسيا سيل للاتصالات في اقليم كردستان كميداناً للبحث، ومثلت عينة البحث مجتمعها والمتمثلة بـ (93) مديراً، وتم توزيع (93) استمارة الاستبانة واعيدت (91) استمارة وتم استبعاد (4) استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك تبقى (87) الاستمارة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاسترجاع الى (93.54%)، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن أبرز الاستنتاجات التي وصل اليه البحث هي: وجود تأثير معنوي للعلاقة بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع، واوصى البحث بضرورة العمل على رفع مستويات تكنولوجيا المعلومات للشركة المبحوثة والعمل على التعامل مع الكوادر الوظيفية بشكل عادل من حيث الحوافز والرواتب التشجيعية التي تساهم في تعزيز الريادة الاستراتيجية.

**الكلمات الدالة:** تكنولوجيا المعلومات، العدالة التنظيمية، الريادة الاستراتيجية، شركة اسيا سيل.

### المقدمة

تمثل تكنولوجيا المعلومات اليوم استراتيجية ضرورية اكثر من كونها اشياء مكملة للعمليات والاعمال. وارتقت تكنولوجيا المعلومات عن دورها التقليدي الى دورها المتقدم في صياغة وتنفيذ ومتابعة وتقييم استراتيجيات العمليات والاعمال. وان مدركات العمال للعدالة التي تم التعامل بها من قبل المنظمة ودرجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين وهذا العاملان ممكن ان يساعد المنظمة للوصول الى الريادة الاستراتيجية التي يمكن أن تتحقق من خلالها تبني بعض المداخل منها القدرات الإبداعية كالتحمل المخاطر، اغتنام الفرص، الثقافة الريادية، التي وجدت رواجاً كبيرة بين المنظمات.

### 1- اطار العام للبحث

#### اولاً: مشكلة البحث:

يمثل الموارد البشرية عنصر مهم في نجاح المنظمات و في تحقيق أهدافها، وفي ظل تراجع مستوى العدالة داخل المنظمات بفعل التحيز وعدم الموضوعية ومع تباين الإجراءات والمعايير المتبعة بحق الطاقات البشرية المتنوعة عموماً، أصبحت العدالة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل خاص وللمنظمات بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ



التنظيمي الأمثل لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة، ولأن المنظمات المعاصرة تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات في تحقيق اهدافها لا سيما حينما يتعلق الأمر بقطاع مهم و هو قطاع الاتصالات، كان لابد من دراسة العلاقة و التأثير بين تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية و تحقيق الريادة الاستراتيجية، وبناءً على ذلك طرح الباحثون مجموعة من التساؤلات التي تمثل بيان المشكلة الخاصة بالبحث والتي يتحدد نطاقها من خلال الآتي:

1. ما مستوى تصورات مديري شركة اسيا سيل في اقليم كردستان العراق حول تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية ؟
2. ما هي المساهمات الفكرية في ترصين مفهوم وابعاد لكل من تكنولوجيا المعلومات، العدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
3. هل يدرك المدراء في الشركة اسيا سيل في اقليم كردستان العراق واقع الاستفادة من تطبيق العدالة التنظيمية؟
4. هل هناك علاقة ارتباط بين ابعاد كل من (تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية) و الريادة الاستراتيجية؟
5. ماهو تأثير كل من (تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية) في الريادة الاستراتيجية في شركة اسيا سيل المبحوثة؟

### ثانياً: أهداف البحث:

وتجلى في الآتي:

1. بناء أطار نظري لمتغيرات البحث من خلال الاستطلاع على المصادر ذات العلاقة.
2. عرض و شرح للادبيات الادارية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الرئيسة الثلاثة والمتمثلة بالتكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة.
3. تقييم واقع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والتعرف عليها ومدى الاستفادة منها في مجال تحقيق الريادة الاستراتيجية.
4. تشخيص مستويات ابعاد تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية و الريادة الاستراتيجية.
5. تحديد طبيعة العلاقة وتأثير بين متغيرات البحث.

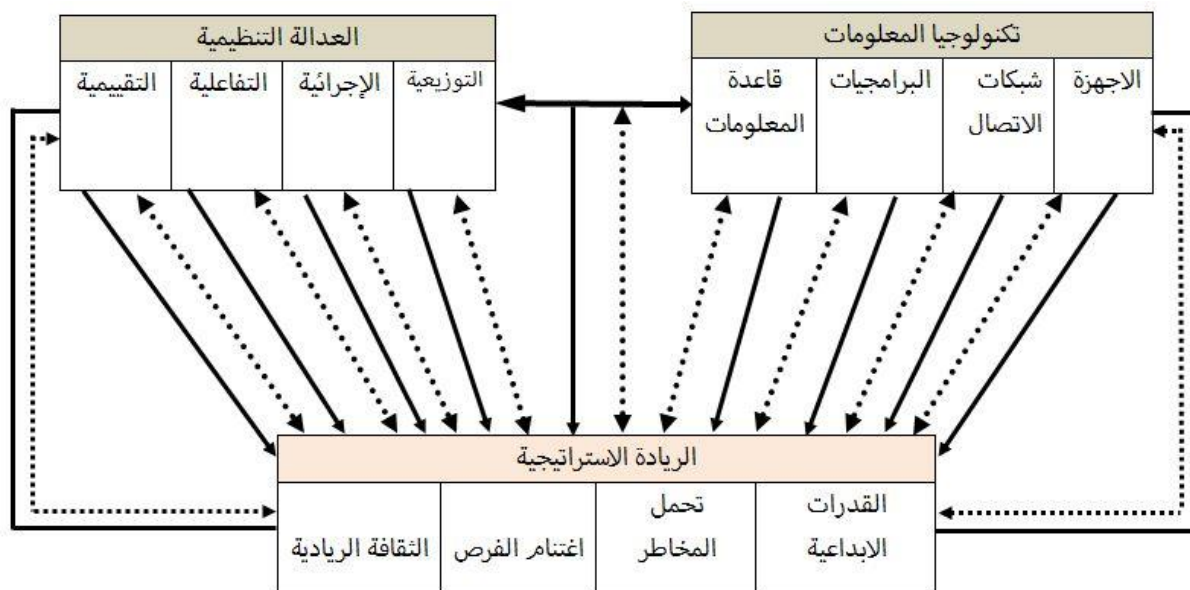
### ثالثاً: أهمية البحث:

ويتجسد بالآتي:

1. يتناول البحث موضوعاً حيوياً ، متمثلاً بتكنولوجيا المعلومات، والتي برزت اهميتها ودورها في عصرنا هذا، والعدالة التنظيمية من خلال عدالة المديرين مع عاملهم في المنظمة وفق الحقوق والواجبات والصلاحيات الموكلة اليهم، والتي تأكدت دورهما المؤدي الى تحقيق الريادة الاستراتيجية، وتحديد الاساليب والتقنيات المستخدمة لتلبية الاحتياجات وتقديم الخدمات، والمساعدة في حصد المنافع والعوائد و لتحقيق اهداف الشركة.
2. تعريف المبحوثين بأهمية تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية.
3. تتيح هذا البحث فرصة لتبني هذه المفاهيم وتطبيقها في المنظمات إذ شملت البحث مفاهيم واليات شاع استخدامها وتبنيها في منظمات القطاع الخاص .
4. أهمية ما تقدمه هذا البحث من حلول لمشكلات فعلية للشركة المبحوثة، إذ تعالج البحث مشاكل واقعية وعملية تتطلب حلولاً محددة .

### رابعاً: المخطط الافتراضي للبحث

يتطلب توضيح مشكلة البحث وتحقيق أهدافه، بناء المخطط الافتراضي للبحث يؤشر طبيعة متغيراته، وتوضيح العلاقة والتأثير بين المتغيري المستقل (تكنولوجيا المعلومات) و (العدالة التنظيمية) والمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) كما هو موضح في الشكل (1).



المصدر: من اعداد الباحثون

شكل (1) : المخطط الافتراضي للبحث

العلاقة ← - - - - -  
الأثر ← - - - - -

خامسا: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الاولى:

تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باختلاف وجهات نظر الافراد المبحوثين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين كل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية و الريادة الاستراتيجية مجتمعة و منفردة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لكل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية مجتمعة و منفردة.

سادسا: مصادر جمع المعلومات:

تم جمع المعلومات الخاصة بالبحث من خلال:

- الجانب النظري: المصادر العربية والأجنبية المتمثلة بالدوريات العلمية و المجلات المحكمة.
- الجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبيان بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد رُعي في صياغتها قدرتها على قياس أبعاد البحث و متغيراتها الفرعية، وقد اعتمدت الباحثون في تحديد هذه المتغيرات على العديد من الأبحاث و الدراسات، و الجدول رقم (1) يبين مؤشرات قياس استمارة الاستبيان و الإسناد المرجعي:

الجدول (1) مؤشرات قياس استمارة الاستبيان و الإسناد المرجعي

المجموع	أرقامها	مصادرها	المتغيرات	المتغير الرئيسي
4	4- 1	_____	(الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة)	بيانات حول المجهز
5	X5 - X1	،(William , et al, 1989). (Laudon & , (Turban &McIclan, 2002)	الاجهزة	تكنولوجيا المعلومات
5	X10 - X6		شبكات الاتصال	



5	X15 - X11	Laudon, 2003)	البرامجيات	
5	X20 - X15	، (Mantak et al, 2019) (داود، 2011)، (Omer et al, 2017)	قاعدة المعلومات	
5	Y5 - Y1	(Greenberge ,1990) ، (Schermerhorn , 1998)	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
5	Y10 - Y6	، (Najm et al, 2019)	العدالة الاجرائية	
5	Y15 - Y11	(Othman et al, 2020)	العدالة التفاعلية	
5	Y20 - Y15	(Fernandes &Awameleh ,2008) ، (Saeed et al, 2018)	العدالة التقييمية	
5	Z5 - Z1	(Lassen, 2007)، (Sadq et al, 2020) ، (خوشناو،	القدرات الابداعية	الريادة الاستراتيجية
5	Z10 - Z6	، (2014	تحمل المخاطر	
5	Z15 - Z11	، (Othman et al, 2020)	اغتنام الفرص	
5	Z20 - Z15	(Ahmad et al, 2019)، (الشمري و آخرون، 2017)،	الثقافة الريادية	

المصدر: من اعداد الباحثون

#### سابعا: معايير قياس الاستبيان:

تم الاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، و التي تشمل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجميع ابعاد البحث المستقلة و التابعة، و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) و قد خصص لها الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، و اعتمادا على ماتقدم فان قيم المتوسطات الحسابية التي سوف يتوصل اليها البحث يتم التعامل معها بالشكل التالي:  
منخفض = 2.49 و اقل و يعني ان تصورات عينة البحث للفقرات منخفضة.  
متوسط = 3.49 - 2.5 و يعني ان تصورات عينة البحث للفقرات متوسطة.  
مرتفع = 3.5 و فما فوق يعني ان تصورات عينة البحث للفقرات مرتفعة .

#### ثامنا: منهج البحث:

تعد هذه البحث من البحوث الوصفية والتطبيقية وعليه فإن البحث سوف يتبع المنهج الوصفي المسحي والذي يتناسب مع البحوث التطبيقية المسحية، والذي يعرف بأنه " أسلوب يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا" (العمراي، 2009: 81).

#### تاسعا: مجتمع البحث وعينته

حدد البحث جميع المدراء في شركة اسيا سيل في اقليم كردستان العراق كمجتمع البحث وتمثل عينتها، وتم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة مكونة من (60) سؤال وزعت على عينة مكونة من (93) كادرا، وقد أعيد (91) استمارة منها وتم استبعاد (4) استمارة منها لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك تبقى (87) الاستمارة صالحة للتحليل وبذلك فان نسبة الاسترجاع بلغت (93.54%).

#### عاشرا: حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية و الريادة الاستراتيجية.
2. الحدود البشرية: المديرين في شركة اسيا سيل في اقليم كردستان العراق .



3. الحدود المكانية: يقتصر تطبيق البحث على شركة اسيا سيل في المحافظات الاربعة في اقليم كردستان العراق التي تشمل (اريل، دهوك، سلیمانیه، و حلبجة).
4. الحدود الزمنية: تقتصر البحث على الفترة الواقعة بين تشرين الاول لعام (2019) و شباط (2020).

### حادي عشر: اساليب التحليل الاحصائي:

استنادا إلى أهداف البحث ومضامين فرضياته تم الاعتماد على عدد من الاساليب الإحصائية :

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لاستخدامها في وصف متغيرات البحث.
2. معامل الارتباط البسيط (بيرسون): لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث.
3. الانحدار المتعدد: ويستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات التفسيرية في المتغير المستجيب.

### 2- الجانب النظري

#### 1. تكنولوجيا المعلومات

#### أولا: تعريف تكنولوجيا المعلومات

عرف (William, 1989: 88) تكنولوجيا المعلومات بانها تتمثل بالمستلزمات المادية، فضلا عن كونها طريقة، وباستبعاد العنصر البشري. وأشار (Ivancevich et al, 1997: 81) بان تكنولوجيا المعلومات عبارة عن حصيله التقارب بين نوعين من التكنولوجيا المتميزة، وهي تكنولوجيا الاتصالات وهي التي تهتم بنقل المعلومات ، والنوع الاخر هي تكنولوجيا الحاسبات ، التي تهتم بمعالجة البيانات والحصول على المعلومات. اما (Alter, 1999: 6; Mala et al, 2017: 134) اكد على ان التكنولوجيا المعلومات هي عبارة الأنواع المختلفة من الاجهزة والبرمجيات المستخدمة في نظام المعلومات بضمنها أجهزة الحاسوب والشبكات. و تطرق (قنديجي و السامرائي، 2002: 38) لمفهوم لتكنولوجيا المعلومات على انها خليط من أجهزة الحواسيب الالكترونية ووسائل الاتصال المختلفة مثل الألياف الضوئية والأقمار الصناعية وكذلك تقنيات المصغرات الفيلمية (المايكرو فلم والمايكرو فش) والمجموعات الأخرى من الاختراعات والوسائل التي يستخدمها الإنسان في السيطرة على المعلومات واستثمارها في المجالات الحياتية المختلفة. أما (Turban et al, 2002: 22; Mohammedamin et al, 2018: 161) فانهم يرون على ان لمفهوم تقنية المعلومات جانبين ، الجانب الأول يشير الى المجال التكنولوجي من نظام المعلومات ويتضمن الاجزاء المادية وقواعد المعلومات (Data Base) والبرمجيات والشبكات والأجهزة الأخرى ، وينظر لها بوصفها نظاماً فرعياً لنظام المعلومات. اما الجانب الثاني من المفهوم فهو اوسع من الأول، ويوصف انه مجموعة من عدة نظم معلومات، فضلا عن المستخدمين وادارة المنظمة بشكل كلي (Sadq et al, 2020, 1837). كما عرف (الجبوري، 2008: 26) تكنولوجيا المعلومات على انها فرع من التكنولوجيا يتعلق بدراسة واستعمال البيانات ومعالجتها للحصول عليها تلقائياً و تخزينها وتنظيمها وتحريكها ورقابته وعرضها وتحويل اشكالها وتبادلها وإرسالها وتسليمها. وعرف ايضا (الشهرلي و داود، 2017: 41) تكنولوجيا المعلومات بانها تفاعل بين نظم الحوسبة من أجهزة وبرمجيات، وبين الاتصالات، وبين البيانات والمعلومات المطلوب معالجتها إلكترونياً عن طريق نظم الحوسبة وتناقلها عبر وسائل الاتصال الحديثة التي تظم الشبكات المحلية و شبكة الانترنت الدولية. ويرى الباحثون بان تكنولوجيا المعلومات عبارة عن الجانب المادي من الحاسوب والاجهزة والبرامجيات والشبكات المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات وتخزينها واسترجاعها في اي وقت التي تحتها المنظمة وبشكل دقيق.

#### ثانياً: مكونات تكنولوجيا المعلومات

1. **الاجهزة:** عرف (Turban, 2002: 14) الاجهزة هي مجموعة من الادوات (الاجهزه) مثل المعالج والشاشة ولوحة المفاتيح والطابعات والحاسبات الضخمة والحاسبات الصغيره وكافة الاشياء الملموسة التي تسجل عليها البيانات من الواح الورق الى الاقراص الممغنطة. ووصف كل من ( Haag & Keen, 1996: 324) الاجهزة بالمكونات المادية لنظام تقانة المعلومات المتضمن أدوات الإدخال، أدوات الإخراج، أدوات التخزين، وحدة المعالجة المركزية، أدوات الاتصال. ويرى كل من (Laudon & Laudon, 2003: 179) على ان أن الاجهزة يتألف من مكونات التالية:  
أ. وحدة المعالجة المركزية ( CPU ) التي تعالج البيانات وتسيطر على باقي اجزاء الكمبيوتر.



- ب. الخزن الأولي الذي يخزن البيانات والتعليمات والبرامج خلال عملية المعالجة.  
 ت. الخزن الثانوي الذي يخزن البيانات والبرامج عندما لا تكون في حالة معالجة.  
 ث. أدوات الإدخال التي تحول البيانات والتعليمات للمعالجة في الحاسوب.  
 ج. وسائل الإخراج والتي تمثل البيانات بصيغ يفهمها الأفراد.  
 خ. أدوات الاتصالات التي تسيطر على مرور المعلومات.

**2. شبكات الاتصال:** عرف كل من (Laudon & Laudon, 2003:251) شبكات الاتصال بأنه مجموعة متناسقة لعتاد الحاسوب والبرمجيات مرتبة لنقل المعلومات من موقع لآخر. وهو ينقل النصوص، الرسوم، الصوت، الصور، ومعلومات الفيديو. وأكد كل من (Khorsheed et al, 2020: 2221) الى أن شبكات الاتصال عبارة عن مجموعة منسقة من مكونات تكنولوجيا المعلومات تدعم مجموعة أفراد يعملون معا، بضمنها المشاركة بالبرمجيات، عتاد الحاسوب، المعلومات، والاتصال مع بعضهم البعض. وأشار كل من (قنديلجي و السامرائي، 29:2002) على ان تكنولوجيا الاتصالات تشمل والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف انواع الشبكات مثل (الانترنت والشبكات الداخليه الانترنت والشبكات الخارجيه الاكسترانت).

**3. البرامجيات:** عرف كل من (Haag & Keen, 1996: 36) البرامجيات بأنها مجموعة التعليمات التي تنفذها وحدة المعالجة المركزية لإنجاز مهام فكرية خاصة للمستخدم، فهي مجموعة اجراءات يتبعها الحاسوب في عمله. وتتضمن نوعين من البرامج هما البرامج التطبيقية، وبرامج النظام اللذان يعملان كمستويين بين المستخدم والحاسوب. وأكد كل من (الشمري وعبدالات، 2008: 21) بان البرامجيات تشمل على كل من برامج نظم التشغيل، وهي برامج النظام التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها، وبرامج التطبيق وهي برامج توجه عمل الحاسوب لاجراض محده من المستعمل النهائي. .

**4. قاعدة البيانات:** وهي مجموعة بيانات مرتبطه مع بعضها، او المعلومات المخزونه على اجهزة ووسائل خزن البيانات مثل مشغل الاقراص الصلبه في الحاسبه والاقراص المرنه او الاشرطه، وقد تكون قواعد البيانات متعلقه بسجلات المخزون في الشركه والاوقات القياسيه لانواع مختلفه من العمليات، وبيانات تتعلق بالتكاليف او معلومات تخص احتياجات الزبائن وغيرها ( Ali et al, 2018, 221). وتتضمن قاعدة البيانات مفردات بيانات مخزونه ومنظمة لأجل استرجاعها ( Boddy et al, 2002: 6; Karim et al, 2016: 8). ويراهها ( O'Brien, 2000:171 ) بأنها مجموعة متكاملة من المواضيع أو البيانات المرتبطة مع بعضها بصورة منطقية. ويعرفها ( Alter, 2002:137 ) بكونها تركيبية مهيكله من البيانات المخزونه الكترونيا، يتم السيطرة والوصول إليها من خلال الحواسيب بالاعتماد على علاقات معرفة مسبقا، ولأنواع سبق تعريفها من مفردات البيانات.

## 2. العدالة التنظيمية

### اولا: تعريف العدالة التنظيمية

عرف (Greenberge , 1990:400) العدالة التنظيمية بانها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني. وأشار ( Schermerhorn , Jr. et al., 1998: 11) الى أن فكرة العدالة تعد السلوك كونه أخلاقيا من خلال عدم التحيز في معاملة الناس. و أكد كل من (فرنش وجو ينر، 2000: 416) على ان العدالة التنظيمية عبارة عن إجراءات مفضية إلى تركيز الاهتمام نحو الإفصاح عن المظالم من خلال إجراءات محددة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات الحاصلة في المنظمة، مما يتطلب الحاجة إلى وجود نظام استئناف رسمي لحماية الأفراد من الانحرافات التي قد تحصل في ثقافة المنظمات، وفي الوقت نفسه لحماية قيم المنظمات. ويرى كل من (Sadq, 2019, 115) من (Abdullah et al, 2020 : 23085); بان العدالة التنظيمية هي مدركات العمال للعدالة التي عوملوا بها من قبل المنظمة. وأشار كل من (Fernandes & Awamleh , 2008 : 2-3) العدالة التنظيمية بانها تصف إدراك الفرد أو الجماعة لعدالة المعاملة المتلقاة من المنظمة واستجاباتهم السلوكية لهكذا ادراكات، أو إنها الطريقة العادلة والمنصفة التي تعامل المنظمات بها عمالها. وأكد (نافع، 2012: 370) على ان العدالة التنظيمية هي مدى إدراك العاملين لمعاملتهم بصورة خالية من التحيز من رؤسائهم في المنظمة. ويرى (الزعاعي، 2013: 29) بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين. وذهب (الشهري، 2014: 21) إلى أن المقصود بالعدالة التنظيمية درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات والنزاهة و الموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات وإحساس الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة، ويرى الباحثون على ان



العدالة التنظيمية عبارة عن عدالة المديرين مع عاملهم في المنظمة من ناحية السلوك والمساوات والحقوق والواجبات والصلاحيات الموكلة اليهم والى اي مدى يدركون العاملون بهذه العدالة في منظماتهم.

### ثالثا : أنواع العدالة التنظيمية (أبعادها):

**1. العدالة التوزيعية:** التي تعني الدرجة التي عندها يعامل كل الناس بالمثل تحت سياسة معينة بغض النظر عن الخواص الديموغرافية كالعمر والجنس والعرق والأثنية وغيرها (Schermerhorn et al. , 1998: 11). وركزت معظم ابحاث العدالة التنظيمية على العدالة التوزيعية او كما يسمها البعض بعدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل، وهو المفهوم الذي يستخدم لتفسير كيفية الوصول الى الرضا الوظيفي عن كمية المخرجات التي يحصلون عليها، هذا وتتوقف عدالة الموقف على نتيجة مقارنة العامل لما يحصل عليه بالنسبة للآخرين، أي أن العدالة التوزيعية هي مدى إدراك العامل لعدالة المخرجات التي يحصل عليها من عمله الذي ينتمي إليه (الصمادي، 2008: 42).

**2. العدالة الإجرائية:** التي تخص الإجراءات والقواعد التي تتبع من خلال السياسات التي تطبق بشكل صحيح (Schermerhorn et al. , 1998 : 11). وشار كل من (خليفة، 1997: 21-22) و (العجمي، 1998: 71) أن عدالة الإجراءات تأتي قبل عدالة التوزيع وذلك لكون عدالة التوزيع هي التي تمثل المخرجات، وبالتالي فإن عدالة الإجراءات هي التي تحدد عدالة التوزيع أي انه إذا كانت الإجراءات عادلة فنتوقع أن تكون عملية التوزيع عادلة. بمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات فان عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (Wali et al, 2016, 1457).

**3. العدالة التفاعلية (التعاملات):** وترتبط العدالة التفاعلية بعدالة الاتصال بين الاشخاص والمرتبطة بالإجراءات التنظيمية كما تهتم بكيفية إيصال المعلومات وهل أن الأفراد المتأثرين بالقرار كانوا قد عوملوا بطريقة مهذبة ودمثة ؟ أي هل تمت معاملتهم باحترام وكرامة (Fernandes & Awamleh, 2008: 2-3)، وأشارت (الشهري، 2014: 29) للعدالة التفاعلية بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الاجراءات وهذا يعني أهمية أسلوب التعامل مع العاملين عند تطبيق الإجراءات والأنظمة والقوانين.

**4. العدالة التقييمية:** وهي درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل (الفهداوي والقطاونة، 2004: 11). و أكد (الزهراي، 2014: 47) ان شعور العاملين بعدالة تقييم ادائهم ووجود تعابير واضحة ودقيقة يحد من مقاومتهم للتغير، ومن نشوء الصراع بين العاملين وصاحب السلطة او بين العاملين انفسهم . كما يضع تصوراً في بيئة العمل ان كل عامل يتم تقديره وتقييمه وفقاً لإسهاماته وجودة ادائه، وهو ما يدفع إلى التنافس الشريف و تحسين الاداء، ويجاد بيئة عمل جاذبة ومناسبة للنمو المهني والقيمي (Ahmed et al, 2017, 344).

### 3. الريادة الاستراتيجية

#### اولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

عرف (Lassen, 2007: 126) الريادة الاستراتيجية على انها عبارة عن الإمكانيات والقدرة على التصرف واستغلال الإمكانيات المتاحة. وأشار (العبادي وآخرون، 2010: 16) للريادة الاستراتيجية بانها عبارة عن الرغبة في الإبداع لأجل أحياء المنظمة وتحمل المخاطر المتعلقة باختبار المنتجات والخدمات والأسواق الجديدة غير المؤكدة والنزعة الاستباقية نحو الفرص السوقية الجديدة بمستوى أعلى من المنافسين. اما (جلاّب، 2013: 56) فيرى بان لريادة الاستراتيجية بالكيفية التي تستطيع بموجبها المنظمة تعزيز استجابتها للتغيير وزيادة الرغبة في تحمل المخاطرة والانخراط في اتخاذ القرارات الإبداعية. اما كل من (الدوري و السعيد، 2014: 208) يرون ايضا للريادة الاستراتيجية بانها هي تكامل كل من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والاستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة) لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها (الدوري و السعيد، 2014: 208). وأشار (Sadiq, 2019, 632) إلى أن الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات تتمثل في العملية التي يتم من خلالها تبني ونشر التجديد على جميع المستويات الادارية عبر المنظمة، حيث تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها اعمال واسلوب المنظمة باكملها. و عرف كل من (حكيم و علي، 2017: 51) الريادة الاستراتيجية بانها هي القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي اذ تركز المنظمة بشكل متزامن على ايجاد الفرص في البيئة الخارجية وامتلاك زمام المبادرة في تبني الافكار الجديدة من خلال الابداع، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل ايجادها وتعظيمها، وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والقدرة على قراءة البيئة والتخطيط والتعامل مع ظروف الغامضة من اجل اضافة القيمة وتعظيمها، في سبيل الوصول الى اهدافها و عرف ايضا (الشمري وآخرون، 2017: 60) بأنها العملية



التي يقوم من خلالها الأفراد بالسعي للحصول على الفرص من غير الموارد المتوفرة حاليا. وهي عملية تحمل المخاطرة بهدف خلق مشروع جديد. ويرى الباحثون بان الريادة الاستراتيجية تعبر عن مدى توافر الامكانيات والقدرات لدى المنظمة لتحمل المخاطر والمجازفة في تأدية أعمالها بما يمكنها من إغتنام الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها المنشودة عبر استغلال الموارد المتاحة لديها.

### ثانيا: ابعاد الريادة الاستراتيجية

**1. القدرات الإبداعية:** تشير القدرات الإبداعية إلى الجهود المبذولة من قبل العاملين في المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة او الحلول الاستثنائية. لذلك تعتبر الإبداعية هي بمثابة اتجاهات الريادي نحو الإبداع ورغبته فيه (Wali et al, 2016, 1784)، وهي تتضمن لذلك الابتكار في المنتجات الجديدة او تحسين العمليات التكنولوجية فالريادية والإبداع يمكن ان تقدمه المنظمات الصغيرة والكبيرة وهو المخرجات الرئيسة والتي تبحث عن الريادية وهو أساس النجاح التنافسي (فرعون وآخرون، 2105: 124). وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الاساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معا لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد (السكرانة، 2008: 89).

**2. تحمل المخاطر:** تقوم المنظمات الرائدة بتحمل للمخاطر سواء على مستوى الافراد ام الجماعات، وهناك طريقة واحدة يتم اعتمادها وتعمل بنجاح من اجل ادارة هذه المخاطر (Mirkhan et al, 2017, 347)، وهي العمل بالتحالف مع الاطراف لان هذه المنظمات تعتقد ان بإمكانهم معا ان يقدموا القدرات المكملة للبعض والمساعدة في تحويل المخاطر الى اطراف اخرى (الحدراوي، 213: 98).

وحدد (العبيدي و التميمي، 2017: 105) ثلاثة انواع من المخاطر التي تتحملها المنطة والمديرون الاستراتيجيون من الذين يمتلكون روح المبادرة:

**أ. مخاطر الاعمال:** وتتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمالية النجاح، وترتبط تلك الخاطر بالدول في اسواق مختبرة او الالتزام بتكنولوجيا جديدة.

**ب. المخاطر المالية:** وتتشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة من المواد لتحقيق النمو، وفي هذا السياق، فأن هذ النوع من المخاطر يشير الى موازنة بين العائد والمخاطرة الشائع في ادبيات لتحليل المالي.

**ت. المخاطر التشغيلية:** ان القرارات التي يتخذها التنفيذيون كونهم الرياديون في المنظمة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني، فالمخاطر هنا ترتبط بنتائج الاعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادة.

**3. اغتنام الفرص:** يعد تحديد واغتنام الفرصة الموضوع الرئيسي داخل الادبيات عن الريادة الاستراتيجية وهو مصدر مهم للميزة التنافسية (حكيم وعلي، 2017: 60)، فالإبداع والابتكار هما أداتان حاسمتان يساعدان المنظمات الريادية الالتفات للفرص والحقائق التي تركز على ابتكار صنف جديد من المنتجات او الخدمات التي تقصد قيادة الزبون من خلال الابتكار (الحدراوي، 2013: 98)، وان الفرص الريادية تكون على عدة الاشكال منها تطوير وبيع المنتج او خدمة الجديدة والفرص لبيع المنتج او الخدمة الحالية في أسواق جديدة وان المنظمات يجب ان تكون منفتحة من اجل الوصول الى الريادية أينما تكون وفي أي وقت تظهر وبذلك فان المنظمة تكتسب القيمة العالية عن طريق الإبداع المستمر (Abdullah et al, 2017).

**4. الثقافة الريادية:** تلعب ثقافة المنظمة دورا اساس في ريادة المنظمة، ويوجد مدخلان يحددان الثقافة من خلال المدخل الوظيفي الذي ينشأ من السلوك الإبداعي، او من خلال مدخل نقاشي مع وجود الثقافة في التفسيرات الفردية والادراك الفردي (Abdullah et al, 2019)، وتعد ثقافة المنظمة عبارة عن معتقدات واعراف بشأن ما تكون عليه المنظمة واسلوب تصرف اعضائها، وكيفية تحديد نفسها لمواجهة بيئتها الخارجية (Ali et al, 2019, 21)، اذ ترتبط ثقافة ومناخ المنظمة بسمعتها والتي تركز على السمعة الخارجية اكثر مما على ابعاد الثقافة ذات التركيز الداخلي (داود، 2011: 170). وأشار (الشمري، 2015: 181) الى ان الثقافة الريادية تتضمن تحمل المخاطر والعمل في بيئة غير مؤكدة والبحث عن الفرص والميزة والتغيير والتنافس في ظل التعقيد والتوجه البيئي، اذ تعمل الثقافة على تعزيز السلوك الريادي في المنظمة وتركيز الثقافة الريادية على الفرص والتحديات فضلا عن ذلك تعتمد على تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يشار اليها بـ (SWOT) والتي تمثل ادوات تحليل الادارة الاستراتيجية (Aljaf & Sadq, 2015, 87).

### 3- وصف وتشخيص متغيرات البحث (الجانِب الميداني)

اولاً: وصف خصائص عينه البحث:

1. **الجنس:** يوضح الجدول (2)، توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس وتبين أن معدل الذكور قد بلغ (55.2%) بينما معدل الإناث بلغ (44.8%).

جدول (2) توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار		
55.2	48	ذكر	الجنس
44.8	39	انثى	
100.0	87	المجموع	

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

2. **العمر:** تم تبويب أعمار عينة البحث ضمن اربع فئات ويلحظ من الجدول (3) أن نسبة معدل أفراد وفقاً للعمر من الفئة (31-40) سنة قد بلغ (49.4%) والتي يمثل أعلى المعدلات مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. في حين أن معدل الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) سنة بلغ (6.9%).

جدول (3) توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار		
6.9	6	أقل من 20 سنة	العمر
25.3	22	من 21 سنة - أقل من 30 سنة	
49.4	43	من 31 سنة - أقل من 40 سنة	
18.4	16	من 41 سنة فأكثر	
100.0	87	المجموع	

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

3. **المؤهل العلمي،** فيلحظ أن غالبية مفردات العينة هم من حملة درجة البكالوريوس، فلقد بلغت نسبتهم (64.4%) و يأتي في المرتبة الثانية حملة شهادة الماجستير و بنسبة (13.8%)، و في المرتبة الاخيرة يأتي حاملي شهادة الدكتوراة و بنسبة (2.3%).

جدول (4) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار		
2.3	2	دكتورا	المؤهل العلمي
13.8	12	ماجستير	
8.0	7	دبلوم عالي	
64.4	56	بكالوريوس	
6.9	6	دبلوم فني	
4.6	4	اعدادية	
100.0	87	المجموع	

الجدول: من اعداد الباحثون في

الاستبيان. استمارة نتائج ضوء

4. **سنوات الخدمة الإجمالية:** يلحظ من الجدول (5) أن نسبة معدل أفراد وفقاً لسنوات الخدمة الإجمالية من الفئة (1 سنة- أقل من 5 سنة) و (25 سنة و اكثر) قد بلغا (49.4%) و التي يمثل أعلى معدل مقارنة بعدد سنوات الخدمة الإجمالية الأخرى، في حين أن الفئة (21 سنة - أقل من 25 سنة) قد بلغ (6.9%) والتي يمثل اقل النسب المئوية.



جدول (5) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	التكرار		
49.4	43	1سنة - أقل من 5 سنة	سنوات الخدمة الاجمالية
24.1	21	6 سنة - أقل من 10 سنة	
10.3	9	11سنة - أقل من 15 سنة	
9.2	8	16سنة - أقل من 20 سنة	
6.9	6	21 سنة - أقل من 25 سنة	
49.4	43	25 سنة و أكثر	
<b>100.0</b>	<b>87</b>	<b>المجموع</b>	

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

### ثانيا: ثبات اداة البحث:

أستخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول (6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيد نسبياً، إذ ان المدى المقبول هي ان تكون (اكبر من 60%) حسب (العمراي، 2009: 134)، و كانت قيم الفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (868).

جدول (6) معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
.819	20	تكنولوجيا المعلومات
.727	20	العدالة التنظيمية
.782	20	الريادة الاستراتيجية
.868	60	جميع فقرات الاستبانة

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

### ثالثا: وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### 1. وصف و تشخيص ابعاد تكنولوجيا المعلومات:

يظهر الجدول (7) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد تكنولوجيا المعلومات وعلى النحو التالي:

#### 1. الاجهزة:

استخدمت العبارات (X5 - X1) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (2.87) و (4.17) و بدرجة انسجام متوسط الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.66) و بانحراف معياري عام بلغ (1.163) و هذا يوضح ان شركة اسيسيل تعتمد على الاجهزة المختلفة في تطوير تكنولوجيا المعلومات المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X5 و الذي ينص على (تحتاج بعض أقسام الشركة إلى أجهزة ومعدات حديثة مثل الحاسوب وملحقاته) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.17) (0.879). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X1 و الذي ينص على ان (تسعى الشركة للحصول على أجهزة ومعدات حديثة لمواكبة التطور التقني في مجال الاتصال)، ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (2.87) (1.500) على التوالي.

#### 2. شبكات الاتصال

استخدمت العبارات (X10 - X6) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.82) و (4.05) وانحرافاته المعيارية بين (0.928) و (1.215)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.92) و بانحراف معياري عام بلغ (1.014) و هذا يوضح ان شركة اسيسيل تعتمد على شبكات الاتصال المختلفة في تطوير تكنولوجيا المعلومات المعتمد



لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X7 و الذي ينص على (تستخدم شركتنا الاتصالات الهوائية كوسيلة اتصال حديثة). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.05) (939). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X9, والذي ينص على ان (تتابع شركتنا التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.82) (1.215) على التوالي.

### 3. البرامجيات

استخدمت العبارات (X11 - X15) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.74) و (4.03) وانحرافاته المعيارية بين (882) و (1.186), و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.944) و بانحراف معياري عام بلغ (0.996) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على البرمجيات المختلفة في تطوير تكنولوجيا المعلومات المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X11 و الذي ينص على ان (تناسب البرامجيات المستخدمة مع متطلبات العمل في الشركة). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.03) (882). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X13, والذي ينص على ان (تناسب البرامجيات مع شبكة المعلومات المستخدمة في العمل لدى الشركة). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.74) (1.186) على التوالي.

### 4. قاعدة المعلومات

استخدمت العبارات (X16 - X20) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.72) و (4.11) وانحرافاته المعيارية بين (945) و (1.096), و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.94) و بانحراف معياري عام بلغ (1.013) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على قاعدة المعلومات المختلفة في تطوير تكنولوجيا المعلومات المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X20 و الذي ينص على ان (تحاول الشركة تطوير نظم البيانات الحالية لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.11) (945). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة X18 و الذي ينص على ان (توفر الشركة أنظمة امن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.72) (1.096) على التوالي.

جدول (7) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد تكنولوجيا المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.500	2.87	25.3	22	18.4	16	24.1	21	8.0	7	24.1	21	X1
1.145	3.94	5.7	5	8.0	7	9.2	8	40.2	35	36.8	32	X2
1.062	3.74	4.6	4	8.0	7	20.7	18	42.5	37	24.1	21	X3
1.233	3.61	10.3	9	4.6	4	26.4	23	31.0	27	27.6	24	X4
.879	4.17	1.1	1	2.3	2	17.2	15	36.8	32	42.5	37	X5
<b>1.163</b>	<b>3.66</b>	<b>المعدل العام لفقرات الاجهزة</b>										
.928	3.90	1.1	1	8.0	7	17.2	15	47.1	41	26.4	23	X6
.939	4.05	2.3	2	5.7	5	10.3	9	48.3	42	33.3	29	X7
.952	3.98	1.1	1	6.9	6	18.4	16	40.2	35	33.3	29	X8
1.215	3.82	5.7	5	12.6	11	11.5	10	34.5	30	35.6	31	X9
1.039	3.89	2.3	2	11.5	10	11.5	10	44.8	39	29.9	26	X10
<b>1.014</b>	<b>3.92</b>	<b>المعدل العام لفقرات شبكات الاتصال</b>										
.882	4.03			10.3	9	5.7	5	54.0	47	29.9	26	X11
.940	4.00	1.1	1	10.3	9	5.7	5	52.9	46	29.9	26	X12
1.186	3.74	8.0	7	8.0	7	13.8	12	42.5	37	27.6	24	X13
.934	4.01	1.1	1	5.7	5	18.4	16	40.2	35	34.5	30	X14
1.038	3.94	1.1	1	11.5	10	14.9	13	36.8	32	35.6	31	X15
<b>.996</b>	<b>3.944</b>	<b>المعدل العام لفقرات البرامجيات</b>										



1.062	3.99	5.7	5	4.6	4	8.0	7	48.3	42	33.3	29	<b>X16</b>
1.007	3.91	1.1	1	11.5	10	13.8	12	42.5	37	31.0	27	<b>X17</b>
1.096	3.72	4.6	4	10.3	9	18.4	16	41.4	36	25.3	22	<b>X18</b>
.958	4.01	1.1	1	8.0	7	13.8	12	42.5	37	34.5	30	<b>X19</b>
.945	4.11	1.1	1	6.9	6	11.5	10	40.2	35	40.2	35	<b>X20</b>
<b>1.013</b>	<b>3.94</b>	<b>المعدل العام لفقرت قاعدة المعلومات</b>										

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

## 2. وصف و تشخيص ابعاد العدالة التنظيمية:

يظهر الجدول (8) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد العدالة التنظيمية وعلى النحو

التالي :

### 1. العدالة التوزيعية:

استخدمت العبارات (Z1 - Z5) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.77) و (4.01) وانحرافاته المعيارية بين (0.926) و (1.131)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.898) و بانحراف معياري عام بلغ (1.040) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على العدالة التوزيعية المختلفة في تعزيز العدالة التنظيمية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z3 و الذي ينص على ان (يوزع مديري الشركة عمل الاضافي على العاملين بعدالة). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.01) (0.946) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z5، والذي ينص على ان (الرواتب والاجور التي تدفع للعاملين في الشركة تتناسب مع مؤهلتهم وجهودهم المبذولة الشركة). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.01) (0.946) على التوالي.

### 2. العدالة الاجرائية

استخدمت العبارات (Z6 - Z10) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.93) و (4.26) وانحرافاته المعيارية بين (0.723) و (1.954)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (4.018) و بانحراف معياري عام بلغ (0.9336) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على العدالة الاجرائية المختلفة في تعزيز العدالة التنظيمية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z8 و الذي ينص على (يكافئ الميرين في الشركة العاملين وفق ما يستحقون وبناء على معايير واضحة ومحددة) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.26) (0.723) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z10، والذي ينص على ان (يسمح الشركة العاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها مديري الشركة و المتعلقة بعملهم). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.93) (1.054) على التوالي.

### 3. العدالة التفاعلية

استخدمت العبارات (Z11 - Z15) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.77) و (4.07) وانحرافاته المعيارية بين (0.998) و (1.192)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.86) و بانحراف معياري عام بلغ (1.090) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على العدالة التفاعلية المختلفة في تعزيز العدالة التنظيمية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z15 و الذي ينص على (يتعامل المديري في الشركة بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع الجميع) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.07) (0.998) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z12، والذي ينص على ان (يخضع جميع العاملين في الشركة إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.77) (1.031) على التوالي.

### 4. العدالة التقييمية

استخدمت العبارات (Z16 - Z20) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.62) و (4.33) وانحرافاته المعيارية بين (0.787) و (1.188)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.89) و بانحراف معياري عام بلغ (1.280) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على العدالة التقييمية المختلفة في تعزيز العدالة التنظيمية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z20 و الذي ينص على ان (يقوم مديري الشركة بتقويم العاملين



من خلال معايير واضحة) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.33) (787). على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Z17، والذي ينص على ان (يعتمد المديرى الشركة في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله العاملين من جهد وما حققوه من إنجاز) يدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.62) (1.037) على التوالي.

**جدول (8) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد العدالة التنظيمية**

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
.926	3.95	2.3	2	5.7	5	13.8	12	50.6	44	27.6	24	Z1
1.091	3.86	3.4	3	10.3	9	14.9	13	39.1	34	32.2	28	Z2
.946	4.01	2.3	2	5.7	5	12.6	11	47.1	41	32.2	28	Z3
1.131	3.90	4.6	4	9.2	8	13.8	12	36.8	32	35.6	31	Z4
1.107	3.77	4.6	4	8.0	7	23.0	20	34.5	30	29.9	26	Z5
<b>1.040</b>	<b>3.898</b>	<b>المعدل العام لفقرات العدالة التوزيعية</b>										
.849	3.98	2.3	2	2.3	2	16.1	14	54.0	47	25.3	22	Z6
.865	4.17	1.1	1	4.6	4	9.2	8	46.0	40	39.1	34	Z7
.723	4.26			1.1	1	12.6	11	44.8	39	41.4	36	Z8
.951	3.95	2.3	2	4.6	4	19.5	17	42.5	37	31.0	27	Z9
1.054	3.93	1.1	1	8.0	7	27.6	24	23.0	20	40.2	35	Z10
<b>.888</b>	<b>4.058</b>	<b>المعدل العام لفقرات العدالة الاجرائية</b>										
1.147	3.82	6.9	6	8.0	7	10.3	9	46.0	40	28.7	25	Z11
1.031	3.77	4.6	4	5.7	5	21.8	19	43.7	38	24.1	21	Z12
1.084	3.85	4.6	4	3.4	3	28.7	25	28.7	25	34.5	30	Z13
1.192	3.79	6.9	6	6.9	6	20.7	18	31.0	27	34.5	30	Z14
.998	4.07	2.3	2	6.9	6	11.5	10	40.2	35	39.1	34	Z15
<b>1.090</b>	<b>3.86</b>	<b>المعدل العام لفقرات العدالة التفاعلية</b>										
1.016	3.94	3.4	3	3.4	3	23.0	20	35.6	31	34.5	30	Z16
1.037	3.62	3.4	3	11.5	10	24.1	21	41.4	36	19.5	17	Z17
1.115	3.89	4.6	4	6.9	6	19.5	17	33.3	29	35.6	31	Z18
1.188	3.67	4.6	4	13.8	12	23.0	20	27.6	24	31.0	27	Z19
.787	4.33			1.1	1	16.1	14	31.0	27	51.7	45	Z20
<b>1.28</b>	<b>3.89</b>	<b>المعدل العام لفقرات العدالة التقييمية</b>										

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

### 3. وصف و تشخيص ابعاد الريادة الاستراتيجية:

يظهر الجدول (9) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لابعاد الريادة الاستراتيجية وعلى النحو

التالى :

#### 1. القدرات الابداعية:

استخدمت العبارات (Y1 - Y5) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.71) و (4.24) وانحرافاته المعيارية بين (0.849) و (1.176)، و بدرجة انسجام عالية الهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.95) و بانحراف معيارى عام بلغ (1.014) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على القدرات الابداعية المختلفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y3 و الذي ينص على ان (توفر إدارة الشركة موارد مادية تسمح بقيام أنشطة إبداعية). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.24) (0.849). على التوالي. في حين كانت اقل



نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y2، والذي ينص على ان (يستخدم العاملون أساليب مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.71) (0.975) على التوالي.

### 2. تحمل المخاطر

استخدمت العبارات (Y6 – Y10) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.78) و (4.05) وانحرافاته المعيارية بين (0.842) و (1.135)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.936) و بانحراف معياري عام بلغ (0.906). و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على تحمل المخاطر المختلفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y7 و الذي ينص على ان (تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل). ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.05) (0.951) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y8، والذي ينص على ان (تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.78) (1.135) على التوالي.

### 3. اغتنام الفرص

استخدمت العبارات (Y11 – Y15) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.66) و (4.13) وانحرافاته المعيارية بين (0.987) و (1.256)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.98) و بانحراف معياري عام بلغ (1.078) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على اغتنام الفرص المختلفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y12 و الذي ينص على (تسعى ادارة الشركة التعامل مع المنافسين الحاليين والمحتملين بجدية للحصول على فرص للتقدم نحو الافضل) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.13) (1.009) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y15، والذي ينص على (تقيم ادارة الشركة الفرص الجديدة وفق معيار تكلفة وايراد كل فرصة من حيث تحقيق القيمة) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.66) (1.256) على التوالي.

### 4. الثقافة الريادية

استخدمت العبارات (Y16 – Y20) لقياس هذا البعد والذي تراوحت اوساطه الحسابية بين (3.46) و (3.69) وانحرافاته المعيارية بين (1.067) و (1.281)، و بدرجة انسجام عالية الاهمية حيث بلغت الوسط الحسابي العام (3.59) و بانحراف معياري عام بلغ (1.157) و هذا يوضح ان شركة اسياسيل تعتمد على الثقافة الريادية المختلفة في تعزيز الريادة الاستراتيجية المعتمد لدى الشركة. وكانت اكبر نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y17 و الذي ينص على (ثقافة التعلم المستمر والتدريب المكثف لها اولوية في فكرة ادارة الشركة بوصفه يعزز الاداء ويعظمه) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.69) (1.001669) على التوالي. في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين المستجيبين على الفقرة Y20، والذي ينص على (تعمل ادارة الشركة على اعتماد مبداء فرق العمل في أنجاز الاعمال الاساسية والاستراتيجية تحقيقا للميزة التنافسية المستدامة) ويدعم ذلك قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.46) (1.189) على التوالي.

### جدول (9) التكرارات و الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الريادة الاستراتيجية

الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
Y1	32.2	28	2.3	2	10.3	9	51.7	45	32.2	28	4.07
Y2	21.8	19	4.6	4	31.0	27	39.1	34	21.8	19	3.71
Y3	46.0	40	1.1	1	16.1	14	35.6	31	46.0	40	4.24
Y4	29.9	26	9.2	8	12.6	11	41.4	36	29.9	26	3.78
Y5	43.7	38	4.6	4	19.5	17	26.4	23	43.7	38	3.98
<b>المعدل العام لفقرات القدرات الابداعية</b>											
Y6	28.7	25	8.0	7	18.4	16	41.4	36	28.7	25	3.84
Y7	37.9	33	2.3	2	21.8	19	35.6	31	37.9	33	4.05
Y8	29.9	26	8.0	7	18.4	16	37.9	33	29.9	26	3.78
Y9	34.5	30	3.4	3	17.2	15	41.4	36	34.5	30	4.00
		<b>1.014</b>		<b>3.95</b>							



.842	4.01			4.6	4	20.7	18	43.7	38	31.0	27	<b>Y10</b>
<b>.992</b>	<b>3.93</b>	<b>المعدل العام ل فقرات تحمل المخاطر</b>										
1.141	3.98	4.6	4	5.7	5	20.7	18	25.3	22	43.7	38	<b>Y11</b>
1.009	4.13	3.4	3	3.4	3	13.8	12	35.6	31	43.7	38	<b>Y12</b>
1.000	4.00	2.3	2	6.9	6	14.9	13	40.2	35	35.6	31	<b>Y13</b>
.987	3.71	3.4	3	6.9	6	25.3	22	43.7	38	20.7	18	<b>Y14</b>
1.256	3.66	10.3	9	5.7	5	21.8	19	32.2	28	29.9	26	<b>Y15</b>
<b>1.078</b>	<b>3.98</b>	<b>المعدل العام لفقرات اغتنام الفرص</b>										
1.067	3.64	3.4	3	14.9	13	14.9	13	47.1	41	19.5	17	<b>Y16</b>
1.166	3.68	5.7	5	8.0	7	29.9	26	25.3	22	31.0	27	<b>Y17</b>
1.084	3.68	3.4	3	9.2	8	31.0	27	28.7	25	27.6	24	<b>Y18</b>
1.281	3.48	10.3	9	14.9	13	16.1	14	35.6	31	23.0	20	<b>Y19</b>
1.189	3.46	8.0	7	13.8	12	21.8	19	36.8	32	19.5	17	<b>Y20</b>
<b>1.157</b>	<b>3.58</b>	<b>المعدل العام لفقرات الثقافة الريادية</b>										

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

ينص الفرضية الاولى بانه " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية باختلاف وجهات نظر الافراد المبحوثين. و لاختبار الفرضية تم استخراج الوسط الحسابي المعدل لمتغيرات البحث. حيث يوضح جدول (10) بان الوسط الحسابي المعدل لمتغيرات البحث (3.866), (3.92), (3.86) على التوالي و الارقام هي اكبر من (3.50) و هذا يدل بان شركة اسيا سبل للاتصالات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية.

**جدول (10) الوسط الحسابي العام لمتغيرات البحث**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
<b>1.046</b>	<b>3.866</b>	<b>تكنولوجيا المعلومات</b>
<b>1.074</b>	<b>3.92</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>
<b>1.060</b>	<b>3.86</b>	<b>الريادة الاستراتيجية</b>

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

و يمكن توضيح ترتيب ابعاد تكنولوجيا المعلومات, العدالة التنظيمية, الريادة الاستراتيجية حسب الأهمية النسبية كما في الجدول الآتي:

**جدول (11) الوسط الحسابي العام لابعاد متغيرات البحث**

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
4	1.163	3.66	الاجهزة	<b>تكنولوجيا المعلومات</b>
3	1.014	3.92	شبكات الاتصال	
1	.996	3.944	البرامجيات	
2	1.013	3.94	قاعدة المعلومات	
2	1.040	3.898	العدالة التوزيعية	<b>العدالة التنظيمية</b>
1	.888	4.058	العدالة الاجرائية	
4	1.090	3.86	العدالة التفاعلية	
3	1.28	3.89	العدالة التقييمية	

2	1.014	3.95	القدرات الابداعية	الريادة الاستراتيجية
3	.992	3.93	تحمل المخاطر	
1	1.078	3.98	اغتنام الفرص	
4	1.157	3.58	الثقافة الريادية	

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

نرى في الجدول بأن بعد البرامجيات يأتي في المرتبة الاولى بالنسبة لأبعاد تكنولوجيا المعلومات و يأتي بعد الاجهزة في المرتبة الاخيرة، و ياتي بعد العدالة الاجرائية في المرتبة الاولى بالنسبة لأبعاد العدالة التنظيمية و يأتي بعد العدالة التفاعلية في المرتبة الاخيرة، في حيث يأتي بعد اغتنام الفرص في المرتبة الاولى بالنسبة لابعاد الريادة الاستراتيجية و بعد الثقافة الريادية في المرتبة الاخيرة. و بالتالي قبول و تبني الفرضية الاولى.

رابعاً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

### 1. تحليل علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية

جدول (12) تحليل علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية

N	Sig. (2-tailed)	العدالة التنظيمية	تكنولوجيا المعلومات
87	.001	.336**	

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

يشير الجدول (12) الى ان درجة الارتباط الكلي بلغت (0.336) وعند مستوى معنوية (0.01) والتي تتضمن وجود ارتباط معنوي بين تكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية.

جدول (13) تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية

قاعدة المعلومات	البرامجيات	شبكات الاتصال	الاجهزة	العدالة التنظيمية
	.301**	.339**	.413**	.378**
	.005	.001	.000	.000
				Sig. (2-tailed)

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

و يشير الجدول (13) الى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية، اذ كان العلاقة الايجابية بين البعد الاجهزة و العدالة التنظيمية ( $R = .413^{**}$ ) من اقوى العلاقات الارتباطية في حين العلاقة بين البرامجيات و العدالة التنظيمية ( $R = .301^{**}$ ) من اضعف العلاقات الارتباطية.

### 2. تحليل علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات و تعزيز الريادة الاستراتيجية

جدول (14) تحليل علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات و تعزيز الريادة الاستراتيجية

N	Sig. (2-tailed)	الريادة الاستراتيجية	تكنولوجيا المعلومات
87	.001	.375**	

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

يشير الجدول (14) الى ان درجة الارتباط الكلي بلغت (0.375) وعند مستوى معنوية (0.01) والتي تتضمن وجود ارتباط معنوي بين تكنولوجيا المعلومات و تعزيز الريادة الاستراتيجية.

جدول (15) تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات و تعزيز الريادة الاستراتيجية

قاعدة المعلومات	البرامجيات	شبكات الاتصال	الاجهزة	الريادة الاستراتيجية
	.428**	.469**	.304**	.337**
	.000	.000	.004	.001
				Sig. (2-tailed)

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.



و يشير الجدول (15) الى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد تكنولوجيا المعلومات و تعزيز الريادة الاستراتيجية، اذ كان العلاقة الايجابية بين شبكات الاتصال و تعزيز الريادة الاستراتيجية ( $R= .469^{**}$ ) من اقوى العلاقات الارتباطية في حين العلاقة بين الاجهزة و تعزيز الريادة الاستراتيجية ( $R= .304^{**}$ ) من اضعف العلاقات الارتباطية.

### 3. تحليل علاقات الارتباط بين العدالة التنظيمية و تعزيز الريادة الاستراتيجية

جدول (16) تحليل علاقات الارتباط بين العدالة التنظيمية و تعزيز الريادة الاستراتيجية

N	Sig. (2-tailed)	الريادة الاستراتيجية	العدالة التنظيمية
87	.000	.663**	

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

يشير الجدول (16) الى ان درجة الارتباط الكلي بلغت (0.663) وعند مستوى معنوية (0.01) والتي تتضمن وجود ارتباط معنوي بين العدالة التنظيمية و تعزيز الريادة الاستراتيجية.

جدول (17) تحليل علاقات الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية و تعزيز الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التفاعلية	العدالة التقييمية
.607**	.426**	.504**	.367**	
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

و يشير الجدول (17) الى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد العدالة التنظيمية و تعزيز الريادة الاستراتيجية، اذ كان العلاقة الايجابية بين العدالة الوزيعية و تعزيز الريادة الاستراتيجية ( $R= .607^{**}$ ) من اقوى العلاقات الارتباطية في حين العلاقة بين العدالة التقييمية و تعزيز الريادة الاستراتيجية ( $R= .367^{**}$ ) من اضعف العلاقات الارتباطية.

### 4. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

ينص الفرضية الثانية بأنه "هناك تأثير معنوي ذو دلالة أحصائية لكل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية مجتمعة و منفردة". ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression )، وذلك من اجل التعرف على وجود تأثير بين المتغيرات المذكورة. اذ تشير نتائج الجدول (18) الى ان وجود اثر لتكنولوجيا المعلومات في الريادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (10.805) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.9201) وعند مستوى معنوية (0.001)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.113) والذي يشير الى قدرة تكنولوجيا المعلومات في تفسير التغيرات التي تطرأ على تعزيز الريادة الاستراتيجية بنحو (11.3%).

الجدول (18) تحليل اثر تكنولوجيا المعلومات في الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية				
Sig.	R Square	F calculated	F tabulated	
.001	.113	10.805	3.9201	تكنولوجيا المعلومات

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان. (df1, df2= 1, 85)

اما على مستوى الابعاد فيشير الجدول (19) الى وجود اثر لابعاد تكنولوجيا المعلومات (الاجهزة، شبكات الاتصال، البرامجيات، قاعدة المعلومات) في تعزيز الريادة الاستراتيجية، وقد كان اثر البعد شبكات الاتصال في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اقوى العلاقات التأثيرية، في حين كان اثر البعد البرامجيات في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اضعف العلاقات التأثيرية.

الجدول (19) تحليل اثر ابعاد تكنولوجيا المعلومات في الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية				
Sig.	R Square	F calculated	F tabulated	
.000	.164	16.432	3.9201	الاجهزة



شركات الاتصال	3.9201	18.213	.197	.000
البرامجيات	3.9201	15.590	.155	.000
قاعدة المعلومات	3.9201	17.621	.172	.000

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

و تشير نتائج الجدول (20) الى وجود اثر للعدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (66.840) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.9201) وعند مستوى معنوية (0.000)، وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.440) والذي يشير الى قدرة العدالة التنظيمية في تفسير التغييرات التي تطرأ على تعزيز الريادة الاستراتيجية بنحو (44.0%)،

#### الجدول (20) تحليل اثر العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية				
Sig.	R Square	F calculated	F tabulated	
.000	.440	66.840	3.9201	العدالة التنظيمية

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان. (df1, df2= 1, 85)

اما على مستوى الابعاد فيشير الجدول (21) الى وجود اثر لابعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التقييمية) في تعزيز الريادة الاستراتيجية، وقد كان اثر البعد العدالة التفاعلية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اقوى العلاقات التأثيرية، في حين كان اثر البعد العدالة الاجرائية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اضعف العلاقات التأثيرية.

#### الجدول (21) تحليل اثر ابعاد العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية				
Sig.	R Square	F calculated	F tabulated	
.000	.175	16.786	3.9201	العدالة التوزيعية
.004	.090	8.414	3.9201	العدالة الاجرائية
.000	.424	62.689	3.9201	العدالة التفاعلية
.000	.358	47.398	3.9201	العدالة التقييمية

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

و يشير الجدول (22) الى ان العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية تؤثر في تعزيز الريادة الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (18.743) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (3.9201) وعند مستوى معنوية (0.00) وبلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.221) والذي يشير الى قدرة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية في تفسير التغييرات التي تطرأ على تعزيز الريادة الاستراتيجية بنحو (22.1%)، وهذه النتائج تدعم صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى ان هناك تاثير معنوي ذو دلالة احصائية لكل من ابعاد تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية مجتمعة و منفردة".

#### الجدول (22) تحليل اثر العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية

الريادة الاستراتيجية				
Sig.	R Square	F calculated	F tabulated	
.000	.221	18.743	3.9201	العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية

الجدول: من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### اولا: الاستنتاجات

1. أوضحت نتائج التحليل الوصفي ان هناك اختلاف لأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسية بإختلاف وجهات نظر الافراد المبحوثين. ووضح الوسط الحسابي المعدل لمتغيرات البحث الثلاثة (تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية و الريادة الاستراتيجية) البالغ (3.866)، (3.92)، (3.86) على التوالي و الارقام هي اكبر من (3.50) و هذا يدل بان شركة اسيا سيل للاتصالات تعتمد على تكنولوجيا المعلومات و العدالة التنظيمية في تعزيز الريادة الاستراتيجية.
2. أوضحت نتائج التحليل الوصفي على مستوى عالي لابعد التكنولوجيا المعلومات (الاجهزة وشبكات الاتصال والبرامجيات وقاعدة المعلومات) وبدرجة انسجام جيدة في إجابات المستجيبين مما يعطي الدلالة لامتلاك الشركة المبحوثة لأبعاد التكنولوجيا المعلومات.
3. ان مستوى العدالة التنظيمية في شركة اسيا سيل الاتصالات يعتبر مقبولا، اذ جاء العدالة الاجرائية في المرتبة الاولى، و العدالة التوزيعية في المرتبة الاخيرة، بينما العدالة التقييمية و العدالة التفاعلية على التوالي هي التي تتوسط العدالة الاجرائية و العدالة التوزيعية، مما يعطي الدلالة لامتلاك الشركة المبحوثة لأبعاد العدالة التنظيمية.
4. أوضحت نتائج التحليل الوصفي على مستوى عالي لابعد الريادة الاستراتيجية (القدرات الابداعية وتحمل المخاطر و اغتنام الفرص والثقافة الريادية) وبدرجة انسجام جيدة في إجابات المستجيبين مما يعطي الدلالة لامتلاك الشركة المبحوثة لأبعاد الريادة الاستراتيجية.
5. كشفت نتائج الارتباط عن علاقات الارتباط المعنوية الموجبة بين تكنولوجيا المعلومات و الريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، وكانت أقوى العلاقات بين شبكات الاتصال و الريادة الاستراتيجية و ثمر جاءت علاقات البرامجيات مع الريادة الاستراتيجية بالدرجة الثانية، و العلاقة بين قاعدة المعلومات و الريادة الاستراتيجية جاء بدرجة الثالثة، وفي النهاية ان الضعف العلاقة بين الاجهزة الريادة الاستراتيجية جاء بالدرجة الرابعة، وتقيس هذه العلاقة قوة ارتباط تكنولوجيا المعلومات وقدرتها في بناء الريادة الاستراتيجية.
6. أظهرت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين العدالة التنظيمية والريادة الاستراتيجية على المستوى الكلي والجزئي، فيما كانت أقوى العلاقات بين العدالة التوزيعية والريادة الاستراتيجية و ثمر جاءت علاقات العدالة التفاعلية والريادة الاستراتيجية بالدرجة الثانية، وبعدها جاءت علاقات العدالة الاجرائية والريادة الاستراتيجية بالدرجة الثالثة وكانت أضعف علاقة بين العدالة التقييمية والريادة الاستراتيجية مقارنة مع العلاقات الأخرى، وتقيس هذه العلاقة قوة ارتباط العدالة التنظيمية وقدرتها في بناء الريادة الاستراتيجية.
7. أثبتت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات مجتمعة في الريادة الاستراتيجية وكذلك اشارت نتائج الانحدار البسيط على وجود تأثير معنوي لكل مكون من مكونات تكنولوجيا المعلومات في الريادة الاستراتيجية، وقد كان اثر البعد شبكات الاتصال في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اقوى العلاقات التأثيرية، في حين كان اثر البعد البرامجيات في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اضعف العلاقات التأثيرية.
8. أثبتت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لعدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية مجتمعة في الريادة الاستراتيجية وكذلك اشارت نتائج الانحدار البسيط على وجود تأثير معنوي لكل مكون من ابعاد العدالة التنظيمية في الريادة الاستراتيجية، وقد كان اثر البعد العدالة التفاعلية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اقوى العلاقات التأثيرية، في حين كان اثر البعد العدالة الاجرائية في تعزيز الريادة الاستراتيجية من اضعف العلاقات التأثيرية.
9. كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن وجود تأثير معنوي لعلاقة المتغيرات المستقلة (تكنولوجيا المعلومات والعدالة التنظيمية) في المتغير المعتمد (الريادة الاستراتيجية).

### ثانيا: التوصيات

1. ضرورة العمل على رفع مستويات تكنولوجيا المعلومات للشركة والعمل على التعامل مع الكوادر الوظيفية بشكل العادل من حيث الحوافز و الرواتب التشجيعية التي تساهم في تعزيز الريادة الاستراتيجية.



2. الاهتمام بشبكات الاتصال لكونها تشكل إحدى أسس نجاح الشركة المبحوثة، ومنها ربط الفروع بالمركز الرئيس والبيث في جميع الاماكن الذي يسهل تبادل البيانات والمعلومات والمعرفة بين مختلف الفروع من جهة، وقاعدة البيانات من جهة أخرى، مما يساعد في تسريع العمل وإنجازه بسرعة، ويكون سببا رئيسا لجلب مستفيدي الشركة الذين هم أساس عمل الشركة.
3. ضرورة الاهتمام بجودة خدمة الاتصالات المقدمة للمستفيدين، اي الاهتمام بالنوع و الكم في وقت نفسه و اعتماد الشركة المبحوثة على ذوي الخبرة و المهارات في تقديم خدمات اتصالات لمستفيديها، واستقطابها لكوادر ذو الشهادات الجامعية ومؤهلات جيدة لاداء اعمالها.
4. ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بتدريب المدراء في جميع المستويات، ومحاولة إيجاد المدير الذي يتمتع بالكفاءة والنزاهة ونكران أذات لهذا الموقع المهم، القادر على اختيار من يراهم أهلا للتدريب لزوجهم في برامج التدريب، لانه يعد من اهم عوامل نجاح العدالة التنظيمية التي لها اثر كبير في تحقيق الريادة الاستراتيجية للشركة.
5. ضرورة الاهتمام بالكفاءات والمهارات الإدارية والفنية الموجودة في موقع العمل، والسعي لاستقطاب العناصر الكفوءة وذات الخبرة، للنهوض من حالة الاستقرار التي تسود الشركة باتجاه حالة النمو.
6. المتابعة المستمرة لتوفير أحدث الأجهزة من الحاسبات والمعدات الخاصة بها وتوسيع البرامجيات المطبقة وتحديثها بما يضمن تفعيل استخدامها .
7. أن الإحساس بالعدالة من عدمها من قبل الكوادر الوظيفية وبالتالي تحديد تصرفاتهم المبنية على ذلك الإحساس يعتمد على طريقة إدراكهم للواقع وليس على أساس الواقع نفسه أي أن الفرد يستجيب للبيئة كما يدركها لا كما هي في الواقع فلا بد من فهم هذا الجانب من قبل مدراء الشركة، وذلك من خلال الإصغاء له و الأخذ بمقترحاتهم و استخدام سياسة الباب المفتوح و المصارحة و المكاشفة مع الكوادر الوظيفية.
8. اعتماد أساس سليم وعادل لأجور العمل الإضافي والحوافز والترقية على النحو الذي يوفر العدالة التوزيعية وفرص التكافؤ بين الكوادر الوظيفية في المنظمة المبحوثة .
9. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المنظمة المبحوثة .

#### المصادر:

1. الجبوري، حمزة محمد كاظم (2008)، اثر تكنولوجيا المعلومات في ادارة سلسلة التجهيز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير غير المنشورة، هيئة التعليم التقني، الكلية التقنية الإدارية/ بغداد.
2. جلاب، احسان دهش، (2013)، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المهندسين في الشركة العامة للصناعات النسيجية / بابل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (4).
3. الحدراوي، حامد كريم ، (2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري: دراسة ميدانية في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (9)، العدد (9).
4. حكيم، ليث علي و علي، احمد راضي، (2017)، الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات: المفوضية العليا المستقلة للانتخابات انموذجا، مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (2).
5. الخزاعي، ماهر علي، (2013)، أثر العدالة التنظيمية على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير المنشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
6. خليفة، محمد عبد اللطيف، (1997)، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد (1).
7. خوشناو، ديار عبدالرحمن مصطفى، (2014)، دور عوامل بيئة الريادة الدولية في تحقيق أبعاد تخطيط الأعمال الريادية: دراسة ميدانية في الشركات الأجنبية في مدينة أربيل، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة دهوك، فاكولتي الإدارة والاقتصاد.
8. داود، فضيلة سلمان، (2011)، التنافسية لمنظمات بين الحاكمية وريادة الاعمال، اطرحه دكتوراه غير المشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
9. الدوري، زكريا مطلق خضر و السعيد، يعرب عدنان، (2014)، الريادة الاستراتيجية من منظور قيئة السبون على وفق لفصفا اشترايحية المحيط الازرق، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، العدد (14).
10. الزهراني، محمد علي عاطف، (2014)، العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في محافظة المخوة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
11. السكارنه، بلال خلف، (2008)، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الاردن، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (17).



12. الشمري، أحمد عبد الله و الحسنوي، صالح مهدي و الشمري، سرمد عبد الله، (2017)، دور صناع المعرفة في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء شركة امنية للاتصالات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد (9)، العدد (1).
  13. الشمري، صادق راشد، (2015)، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرف: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (83).
  14. الشمري، ناظم محمد نوري، عبداللات، عبد الفتاح زهير، (2008)، الصيرفة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
  15. الشهريلي، انعام علي توفيق و داود، محمد سلمان ، (2017)، أثر استراتيجية كايزن في تحسين جودة تكنولوجيا المعلومات : في مدينة بابل الاثرية السياحية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات.. المجلد (7)، العدد (8).
  16. الشهري، محمد بن محمد بن جابر، (2014)، مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
  17. الصمادي، وليد محمد، (2008)، أثر العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الادوية الاردنية، رسالة ماجستير غير المنشورة، جامعة ال البيت، كلية ادارة المال والاعمال.
  18. العبادي، هاشم فوزي و أبو غنيم، أزهار نعمة و الحدراوي، حامد كريم ، (2010)، الريادة الإستراتيجية ودورها في صياغة إستراتيجية التسويق الريادي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (4).
  19. العبيدي، أراذن حاتم خضير و التميمي، إيلاف مطلق حميد، (2017) ، تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (11).
  20. العجمي، راشد شبيب، (1998)، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، العدد (72).
  21. العمراني، عبدالغني محمد اسماعيل (2009) دليل الدارس الى اعداد البحث العلمي، صنعاء، دار الكتاب الجامعي.
  22. فرعون، صادق راشد، (2015)، دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الاداء المصرفي المتميز: دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (83).
  23. فرنش، وندل، وجوينر، سسيسل بيل، (2000)، تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، ترجمة وحيد الهندي، مطبعة معهد الإدارة العامة، الرياض.
  24. الفهداوي، فهمي خليفة والقطاونة، نشأت احمد، (2004)، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2).
  25. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر، (2015)، الريادة الإستراتيجية أمدخل لتطوير المنظمات الحكومية ، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
  26. قنديلجي، عامر إبراهيم ، والسامرائي، إيمان فاضل، (2002)، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
  27. نافع، وجيه عبدالستار، (2012)، أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد (26)، العدد (2).
28. Abdullah, J.A., Abdulwahid, N.A., Sadq, Z.M. (2017). [Analysis of the Relationship between Marketing Capabilities and Marketing Intelligence and their Impact on the Management of Marketing Crises A Case Study At Korek Communication Company in Iraq](#), *Zanco journal of Humanities Sciences*, 21(1): 407 – 430.
  29. Abdullah, K.M., Mustafa, H.A., Othman, B., and Sadq, Z.M. (2020). The Impact of Information System on Improving Academic Staff Performance of Colleges and Institutes –a Case of Erbil Polytechnic University. *TEST Engineering and Management*, March- April 2020, (83): 23085 – 23097.
  30. Abdullah, R.A., Sadq, Z.M., Othman, B., & Faeq, D.T. (2019). Recycling Efficiency and Waste Minimization through Students' Behaviour on the University of Leicester Campus, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2): 671-688, DOI: [10.37200/IJPR/V23I2/PR190323](#).
  31. Ahmad, B.S., Sadq, Z.M., Othman, B., and Saeed, V.S. (2019). The Impact of the Quality of Work Life on Organizational Intelligence. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2): 931-946, DOI: [10.37200/IJPR/V23I2/PR190341](#).
  32. Ahmed, B.S., Sadq, Z.M. and Omer, S.O. (2017). [The Role of Organizational Support in Promoting Creative Direction](#). *Iraqi Administrative Sciences Journal*. 1(2): 335-360.
  33. Ali, M.A., Omer, S.O. & Sadq, Z.M. (2018). The Role of Information System Efficiency Human Resources in the Strategic Practices of Human Resources Management. *Iraqi Administrative Sciences Journal*. 2(2): 219-233.
  34. Ali, M.H., Sadq, Z.M. and Ibrahim, S.A. (2019). [The Role of Administrative Transparency in Achieving Organizational Health an Empirical Study of a Sample of Lecturers' Views at Koya University](#). *International Conference on Accounting, Business, Economics and Politics ICABEP2019*. Tishk International University, Erbil, Iraq. pp: 16-25. DOI: 10.23918/ICABEP2019p5.



35. Aljaf, N. and Sadq, Z.M. (2015). [The Impact of Employee Motivation on Organisational Performance. An Empirical Study at Hayat University-Erbil/Iraq](#). *Journal for Studies in Management and Planning*. 1(10): 83-93.
36. Alter, Steven, (1999), Information Systems, A Management Perspective, 3rd edition, Addison, Wesley Educational Publishers.
37. Alter, Steven, (2002), Information Systems: Foundation of E-Business, 4/d., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
38. Boddy, D., boonstra, A., & Kennedy, G., (2002), Management Information Systems: An Organization perspective, 1edition, Prentice-Hall, Inc., U.K.
39. Campbell, Lisa, Finch, Edward, (2008), Customer satisfaction and organizational justice, facilities, Vol. (26), No. (7/8).
40. Fernandes , Cedwyn , Awameleh , Raed , (2008) , Impact of organizational justice in an expatriate work environment, management research news , vol.( 31), N. (11).
41. Fernandes, C., Awameleh, R. (2008), Impact of organizational justice in an expatriate work environment, management research news, Vol. (31), No. (11).
42. Greenberge, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and tomorrow, Journal of Management. No. (16).
43. Haag, H., & Keen, P., (1996), Information Technology, 1<sup>st</sup> edition, McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
44. Ivancevich, John M., et al. (1997), Management: Quality and Competitiveness, 2nd edition, IRWIN.
45. Karim, S.M, Sadq, Z.M. and Al-Ahmedi, M.W. (2016). [Equity Capital Sovereignty and Country's Economical Change](#). *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 6(2): 1-9.
46. Khorsheed, R.K., Othman, B., Sadq, Z.M. (2020). The Impacts of Using Social Media Websites for Efficient Marketing, *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(3): 2221-2235, DOI: 10.37896/JXAT12.03/186.
47. Lassen, Astrid Heidemann, (2007), Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study of the Importance of Strategic Considerations in the Creation of Radical Innovation, Managing Global Transitions, Vol. (5), No.(2).
48. Laudon, K.C. & Laudon, J.P., (2003), Essentials of Management Information Systems: Managing the Digital Firm", 5 edition, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
49. Mala, H.M., Ahmed, B.S., & Sadq, Z.M. (2017). Organizational Institutional Effectiveness through Transformational Leadership, *Qalaai Zanist Journal*, 2(3): 128-150, DOI: [10.25212/fu.qzj.2.3.07](#).
50. Mantak, S.O., Wali, A.I., & Sadq, Z.M. (2019).The Role of Training and Empowering Human Resources Strategies on Enhancing the Capabilities of Innovation Strategic, *Koya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(1): 98-108, DOI: [10.14500/kujhss.v2n1y2019.pp98-108](#).
51. Mirkhan, K.H., Sadq, Z.M. and Omer, S.O. (2017). Analyzing The Role of Strategic Alignment of Business Strategies Related to the (Miles & Snow) Model on Competitive Intelligence. A Comparative Study between Coca-Cola and Pepsi Soft Drinks Companies. *International Journal of Advanced Research*. 5(3): 337-362. DOI: 10.21474/IJAR01/3520.
52. Mohammedamin, S.I., Sadq, Z.M, & Othman, W.M. (2018). The Relationship Between Social Capital and Quality of Work Life and their Impact on Strategies to Enhance Employment Intolerance A Survey Study of the Views of a Sample of Teaching Staff at Nulj University in Erbil City. *Zanco Journal of Humanity Sciences*. 22(3): 156-176. DOI: 10.21271/zjhs.22.3.9.
53. Najm, F.H., Sadq, Z.M., & Al-faqi, A.M. (2019). The Role of Human Resources Management Practices in Enhancing the Level of Social Responsibility, *Qalaai Zanist Journal*, 4(3): 836-878, DOI: [10.25212/fu.qzj.4.3.10](#).
54. O'Brien, J.A., (2000), Introduction to Information Systems: Essentials for the Internet worked Enterprise, 9 edition, McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
55. Omer, S.O., Sadq, Z.M., & Ahmed, S.A. (2017). [The Role of Strategic Leadership Practices in Enhancing the Level of Organizational Performance](#). *Zanco Journal of Humanity Sciences*, 21(5): 220-238.DOI: 10.21271/zjhs.21.5.14.
56. Othman, B., Harun, A., Sadq, Z.M., Rashid, W.N., Abdullah, K.M., Mohammed, H.O., and Faeq, D.K. (2020). Effects of Service Marketing Mix on Umrah Customer Satisfaction: Empirical Study on Umrah Traveling Industry in Malaysia. *TEST Engineering and Management*, March- April 2020, (83): 22895 – 22909.
57. Othman, B., Khatib, J.J., Esmaeel, E.S., Mustafa, H.A., and Sadq, Z.M. (2020). The Influence of Total Quality Management on Competitive Advantage towards Bank Organizations: Evidence from Erbil/Iraq, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(5): 3427- 3439. DOI: 10.37200/IJPR/V24I5/PR202053.
58. [Othman, B., Harun, A., De Almeida, N. and Sadq, Z.](#) (2020), "The Effects on Customer Satisfaction and Customer Loyalty by Integrating Marketing Communication and After Sale Service into the Traditional Marketing Mix Model of Umrah Travel Services in Malaysia", *Journal of Islamic Marketing*, DOI: [10.1108/JIMA-09-2019-0198](#).



59. Sadq Z.M. (2019). The Role of Empowerment Strategies in Achieving Organizational Effectiveness. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 5(3): 110-127. DOI: 10.23918/ijsses.v5i3p110.
60. Sadq, Z.M. (2015). An Assessment of Measuring and Improving Managing Performance through Rewards at Koya University - Kurdistan Region / Iraq. *Journal for Studies in Management and Planning*. 1(6): 280-288.
61. Sadq, Z.M. (2019). The Relationship between Organizational Power and Job Involvement and Their Impact on Achieving Strategic Objectives (An Empirical Study of Private Hospitals Managers' Perspectives in Erbil City, Kurdistan Region of Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 6(5): 627-637. DOI: 10.18415/ijmmu.v6i5.1159.
62. Sadq, Z.M., Ahmad, B.S., Saeed, V.S., Othman, B., and Mohammed, H.O. (2020). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq). *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 2639-2653.
63. Sadq, Z.M., Aljaf, N.A. & Hasan, R.S. (2018). The Role of Human Capital in Achieving Competitive Advantages. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. 4(4): 53-63. DOI: 10.23918/ijsses.v4i4p53.
64. Sadq, Z.M., Othman, B. & Khorsheed, R.K. (2019). The impact of tourism marketing in enhancing competitive capabilities. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 8(5): 1-11.
65. Sadq, Z.M., Othman, B. and Mohammed, H.O (2020). Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness. *Management Science Letters*. 10(8), 1835-1842. DOI: 10.5267/j.msl.2019.12.035.
66. Saeed, F.S., Omar, S.O. & Sadq, Z.M. (2018) [Role of Managerial Leadership Skills in Enhancing Career Commitment](#). *Iraqi Administrative Sciences Journal*. 2(4): 309-334.
67. Schermerhorn, Jr. m John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N. (1998), Basic organizational behavior, John Wiley & Sons, Inc., New York.
68. Turban E.Fraim & Melean Ephrain & Wetherbs, jams, (2002) ,Information Technology for Management, Trans forming business in the digital economy, 3rd ed, john wiley& sons Inc, NY.
69. Turban, Efraim & Mclelan & Wetherbe, (2002), Information Technology for Management: Transforming Business in The Digital Economy, 3rd edition, John Wily & Sons, Inc.
70. Wali, A.I., Omer, S.O. and Sadq, Z.M. (2016). The Role of Human Resource Development Strategies on Capabilities of Strategic Innovation (An Empirical Study at Akre Technical Institute/Kurdistan Region- Iraq). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 3(1): 1453-1474.
71. Wali, A.I., Sadq, Z.M. and Rasheed, J.S. (2016). [The Role of Strategic Information System Characteristics on Customer Service Quality \(An Empirical Study at Soran and Sardam Private Hospitals in Iraqi Kurdistan Region Erbil City\)](#). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*. 3(2): 1778-1790.
72. William, King, et al. (1989), Using Information and Information Technology for Sustainable Competitive Advantage: Some Empirical Evidence, Information & Management.



الملحق (1)

م / استمارة استبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية حول المستجيب :

1. الجنس : ( ) ذكر ( ) أنثى
2. العمر: أقل من 20 سنة ( )، من 20 سنة - أقل من 30 سنة ( ) من 30 سنة - أقل من 40 سنة ( )، من 40 سنة فأكثر ( )
3. التحصيل الدراسي : ( ) دكتوراه ( ) ماجستير ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم فني ( ) إعدادية
4. سنوات الخدمة الإجمالية: من 1- أقل من 5 سنة ( )، من 5- أقل من 10 سنة ( ) من 10- أقل من 15 سنة ( )، من 15 - أقل من 20 سنة ( ) من 20- أقل من 25 سنة ( )، من 25 سنوات فأكثر ( )

المحور الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك الخاصة .

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>1: الاجهزة</b>						
1	تسعى الشركة للحصول على أجهزة ومعدات حديثة لمواكبة التطور التقني في مجال الاتصال.					
2	تقوم الشركة بإجراء تحديثات على الأجهزة والمعدات المتوفرة لديها مما يعزز أداء عملها.					
3	تودي عدم كفاية الموارد المالية المخصصة لشراء الأجهزة والمعدات الحديثة إلى ضعف في مجال الاتصال.					
4	تقوم الشركة بإجراء دورات تدريبية مستمرة على الأجهزة والمعدات التي ظهرت حديثاً لإكساب العاملين الخبرة والمهارة في العمل.					
5	تحتاج بعض أقسام الشركة إلى أجهزة ومعدات حديثة مثل الحاسوب وملحقاته.					
<b>2: شبكات الاتصال</b>						
6	تستخدم شركتنا اجهزة اتصالات مختلفة في انجاز العمليات المختلفة.					
7	تستخدم شركتنا الاتصالات الهوائية كوسيلة اتصال حديثة.					
8	تهتم شركتنا بتوفير الاتصالات مع المنظمات الاخرى.					
9	تتابع شركتنا التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات.					
10	توظف الشركة اتصالات وشبكات حديثة بين الإدارة العليا والعاملين.					
<b>3: البرمجيات</b>						
11	تناسب البرمجيات المستخدمة مع متطلبات العمل في الشركة.					
12	توافق البرمجيات المستخدمة مع الاجهزة التي يتم استخدامها في الشركة.					
13	تناسب البرمجيات مع شبكة الملوومات المستخدمة في العمل لدى الشركة.					
14	عادة ما يتم تحديث البرمجيات بما يتناسب مع حاجة العمل في الشركة.					
15	البرمجيات المتوفرة تغطي كافة النشاطات التي تقوم بها الشركة.					
<b>4: قاعدة المعلومات</b>						
16	تساهم قواعد البيانات المستخدمة في الشركة بتوفير المعلومات بكلفة اقل وسرعة اعلى.					
17	يتوفر لدى الشركة كادر علمي متخصص في ادارة قواعد البيانات.					
18	توفر الشركة أنظمة امن وحماية تحول دون الاستخدام غير القانوني لقواعد البيانات.					
19	غالباً ما يستخدم المدراء والقادة الإداريين في الشركة قواعد البيانات للحصول على المعلومات الضرورية.					
20	تحاول الشركة تطوير نظم البيانات الحالية لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات.					

المحور الثالث: انواع العدالة التنظيمية

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>1: العدالة التوزيعية</b>						
1	جدول عمل الكوادر العاملة في الشركة يناسب مع ساعات الدوام الرسمي.					
2	يفوز مديري الشركة بعض صلاحياتهم للعاملين.					
3	يوزع مديري الشركة عمل الاضافي على العاملين بعدالة.					
4	تتوفر فرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالشركة كل حسب اختصاصه .					
5	الرواتب والاجور التي تدفع للعاملين في الشركة تتناسب مع مؤهلتهم وجهودهم المبذولة الشركة.					
<b>2: العدالة الاجرائية</b>						
6	تشجع إدارة الشركة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي.					
7	يتم تطبيق القرارات الإدارية في الشركة على كل العاملين بلا استثناء.					
8	يكافئ الميرين في الشركة العاملين وفق ما يستحقون وبناءً على معايير واضحة ومحددة.					
9	يشارك المديرين في الشركة الجميع في عملية صنع القرار.					
10	يسمح الشركة العاملين بعدم قبول أو معارضة القرارات التي يصدرها مديري الشركة و المتعلقة					



بعملمهم.				
<b>3: العدالة التفاعلية</b>				
11				تعتمد إدارة الشركة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها تحقيقاً للعدالة.
12				يخضع جميع العاملين في الشركة إلى اعتبارات موضوعية في الترقية والترقية.
13				تتاح الشركة الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بالعمل.
14				يقوم مديري الشركة بإشاعة روح التعاون في العمل مهما اختلفت جماعات العمل .
15				يتعامل المدير في الشركة بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع الجميع .
<b>4: العدالة التقييمية</b>				
16				هناك فرصة مهياً للعاملين في الشركة للتظلم والتقييم لو شعروا أنه غير عادل.
17				يعتمد المدير في تقديرات تقييم الأداء على ما يبذله العامل من جهد وما حققه من إنجاز.
18				يسعى مديري الشركة إلى اعتماد الحيادية في علاقته الشخصية عند تقييم العاملين .
19				يقوم ميري الشركة بتشخيص ومعالجة نقاط الضعف في أداء العاملين جميعاً.
20				يقوم مديري لشكة بتقويم العاملين من خلال معايير واضحة .

**المحور الرابع: ابعاد الريادة الاستراتيجية**

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>1: القدرات الإبداعية</b>						
1	توفر إدارة الشركة المناخ التنظيمي والبيئة الملائمة لدعم العمل الإبداعي.					
2	يستخدم العاملون أساليب مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية.					
3	توفر إدارة الشركة موارد مادية تسمح بقيام أنشطة إبداعية.					
4	توفر إدارة الشركة تخصصات كبيرة لدعم عمليات تنمية مهارات الإبداع.					
5	تقوم ادارة الشركة بمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه مادياً ومعنوياً.					
<b>2: تحمل المخاطر</b>						
6	تتبع الشركة سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على الشركات المنافسة .					
7	تفضل الشركة العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة عدم التأكد من النجاح أو الفشل .					
8	تعمل الشركة على أخذ المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .					
9	تعتمد الشركة عنصر المخاطرة من أجل الحصول على الميزة التنافسية لتحقيق الريادة .					
10	تبحث الشركة دائماً عن الاعمال عالية الربحية رغم مخاطرتها العالية.					
<b>3: اغتنام الفرص</b>						
11	تبحث ادارة الشركة عن الفرص تود كسبها من البداية وتسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً.					
12	تسعى ادارة الشركة التعامل مع المنافسين الحاليين والمحتملين بجدية للحصول على فرص للتقدم نحو الافضل.					
13	تحاول ادارة الشركة بأن تكون الأولى بتقديم خدماتها الى الأسواق.					
14	تستثمر ادارة الشركة الفرص المتاحة لتلبية احتياجات الزبائن أو حل المشاكل.					
15	تقيم ادارة الشركة الفرص الجديدة وفق معيار تكلفة وإيراد كل فرصة من حيث تحقيق القيمة.					
<b>4: الثقافة الريادية</b>						
16	تتعاظم الشركة مع التغييرات البيئية وتتقبل الافكار التي تخدم التعامل معها بجدية.					
17	ثقافة التعلم المستمر والتدريب المكثف لها اولوية في فكرة ادارة الشركة بوصفه يعزز الاداء ويعظمه.					
18	تركز الشركة على تحسين الخدمات الموجودة فيها.					
19	تشجع ادارة الشركة كادرها على العمل بشكل مستمر وصولاً لانجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية.					
20	تعمل ادارة الشركة على اعتماد مبدأ فرق العمل في أنجاز الاعمال الاساسية والاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.					



کاریگه‌ری په‌یوه‌ندی نیوان ته‌کنۆلۆژیای زانیاری و دادپه‌روه‌ری رێکخراوه‌یی له‌سه‌ر پالپشتی کردنی پێشه‌نگی ستراتیژی

**زانا مجید صادق**

**شیروان عمر اوامر**

**مه‌هابات نوری عبدالله**

فاکلتی زانسته مرۆفایه‌تی و  
کۆمه‌لایه‌تییه‌کان / زانکۆی کۆیه

کۆلیژی به‌رپه‌بردن و ئابوری / زانکۆی سه‌لاحه‌ددین-هه‌ولێر

zana.sadq@koyauniversity.org

sherwan.omar@su.edu.krd

mahabat.abdullah@su.edu.krd

**پوخته**

ئامانج له‌و توێژینه‌وه‌یه‌ بریتیه‌ دۆزینه‌وه‌ی په‌یوه‌ندی نیوان ته‌کنه‌لوژیای زانیاری به‌ پیکهاته‌کانی (ئامپه‌ره‌کان، تۆری په‌یوه‌ندی، پرۆگرامه‌کان، و بنکه‌کانی زانیاری)، و دارپه‌روه‌ری رێکخراو به‌ جۆره‌کانی (دادپه‌روه‌ری دابه‌شکردن، دادپه‌روه‌ری پێشه‌نگه‌کان، دادپه‌روه‌ری کارلێککردن، دادپه‌روه‌ری هه‌سه‌نگاندن)، و ه‌دیاریکردنی کاریگه‌ری ته‌و په‌یوه‌ندی له‌سه‌ر پالپشتی کردنی پێشه‌نگی ستراتیژی به‌ په‌هه‌نده‌کانی (توانای داھینان، به‌رگه‌گرتی مه‌ترسیه‌کان، قۆسته‌وه‌ی هه‌له‌کان، که‌لتوری پێشه‌نگ).

و ه‌و بۆ به‌ده‌سته‌ینانی ئامانجی توێژینه‌وه‌ی فۆرمی پاپرسی دارپێژرا که‌ پیکهاتبۆله (60) پرسیار و ه‌و توێژه‌ران هه‌لسان به‌ هه‌لبژاردنی کۆمپانیای ئاسیا سیل بۆ په‌یوه‌ندییه‌کان له‌ هه‌ریمی کوردستان و ه‌و گو‌په‌پانی توێژینه‌وه‌، و نموونه‌ی توێژینه‌وه‌ی که‌ کۆمه‌لگای توێژینه‌وه‌ش بوو پیکهاتبۆله (93) به‌رپه‌به‌ر، که‌ فۆرم به‌سه‌ر هه‌ر (93) به‌رپه‌به‌ردا دابه‌شکرا، و (91) فۆرمی گه‌په‌وه‌، و ه‌و توێژه‌ران هه‌لسان به‌ دوورخستنه‌وه‌ی (4) فۆرم له‌به‌ر نه‌گونجانی بۆ شیکردنه‌وه‌ به‌مه‌ش ته‌نها (87) فۆرم مایه‌وه‌ که‌ بۆ شیکردنه‌وه‌ ده‌گونجا، و ه‌و به‌مه‌ش پێژه‌ی فۆرمه‌ گه‌په‌وه‌کان بریتیه‌ له (93.54%) له‌ کۆی گشتی فۆرمه‌کان، و ه‌و له‌ژێر پۆشایی ته‌و پرسیارانه‌ داتا‌کان کۆکرانه‌وه‌و شیکرانه‌وه‌ و تاقیکرانه‌وه‌ به‌به‌کاره‌ینانی پرۆگرامی شیکردنه‌وه‌ی ئاماری (SPSS)، له‌ گرتن‌گرتن ته‌نجامه‌کانی که‌ ته‌م توێژینه‌وه‌یه‌ پێی گه‌یشته‌ بریتی بوو له‌ بونی کاریگه‌ری مه‌عنه‌وه‌ی بۆ په‌یوه‌ندی نیوان عه‌ردوو گو‌په‌وه‌ و گو‌په‌وه‌ی داگه‌وتو (تاج)، ته‌م توێژینه‌وه‌یه‌ پێشباریکرد که‌ پێسته‌ کاربکریته‌ له‌سه‌ر به‌رزکردنه‌وه‌ی ئاستی ته‌کنۆلۆژیای زانیاری کۆمپانیای و ه‌و کاربکریته‌ له‌سه‌ر هه‌لسۆکه‌وتکردن له‌گه‌ل کارمه‌ندان به‌شیه‌وه‌یه‌کی دادپه‌روه‌رانه‌ له‌رووی هاندان و موچه‌ که‌ به‌شدارێ ده‌کات له‌ پالپشتی کردنی پێشه‌نگی ستراتیژی.

**The impact of the relationship between information technology and organizational justice in promoting strategic Enterprneual**

**Mahabat Nori Abdullah**  
Department of Business  
Administration - College  
Administration & Economic /  
Salahaddin University-Erbil  
mahabat.abdullah@su.edu.krd

**Sherwan omar omar**  
Department of Business  
Administration - College  
Administration & Economic /  
Salahaddin University-Erbil  
sherwan.omar@su.edu.krd

**Zana Majed Sadq**  
Faculty of Humanities and Social  
Sciences / Koya University  
zana.sadq@koyauniversity.org

**Abstract**

The research aims to find the relationship between information technology with its components (hardware, communication networks, software, and database), organizational justice of all kinds (distributive justice, procedural justice, interactive justice, evaluation justice), and determine the impact of this relationship in enhancing strategic leadership dimensions (creative capabilities), Take risks, seize opportunities, entrepreneurial culture).

In order to achieve the objectives of the research, the questionnaire was designed to include (60) paragraphs. The research sample represented its community (93) managers and (93) questionnaire forms were distributed and returned. (91) Questionnaire was excluded (4) form for invalidity of the analysis and thus remain (87) form valid for analysis, and the rate of retrieval to (93.54%). In light of this, data were collected and analyzed and hypotheses were tested using SPSS. Asiacelel Telecom was selected in Kurdistan Region as a field of research. Among the most important conclusions reached by the research are: the existence of a significant impact of the relationship between the independent variables and the dependent variable, the research recommended the need to work to raise the levels of information technology for the company interviewed and work to deal with the cadres in a fair manner in terms of incentives and salaries that contribute to the promotion of strategic leadership.interviewed and work to deal with the cadres in a fair manner in terms of incentives and salaries that contribute to the promotion of strategic leadership.

**Key words:** information technology, equity, leadership, strategy, Asiacelel.