

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



أثر التمكين في العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات

الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

فراج بن مطلق السبيعي

الرقم الجامعي/ ٢٤٢٠٠١٥٨٣

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024



4		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة:
6		أهمية الدراسة:
8		أهداف الدراسة:
9		تساؤلات الدراسة
10		فروض الدراسة:
11		الدراسات السابقة:
18		الفجوة البحثية:
18		المنطلقات النظرية للدراسة:
20		المنهجية وطرق البحث:
22		مصادر جمع البيانات
23		أدوات الدراسة:
24		حدود الدراسة:
25		المراجع:

مقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت المنظمات تسعى جاهدة لتحقيق التميز والتنافسية المستدامة من خلال تعزيز مستويات الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي بين موظفيها. تلعب العدالة التنظيمية دوراً محورياً في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا الموظفين والتزامهم، حيث يُنظر إلى العدالة التنظيمية بوصفها عنصراً أساسياً يؤثر في رضا الموظفين عن عملهم ومدى اندماجهم في المؤسسة، وتشمل أبعاد العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، تساهم بشكل كبير في تحسين العلاقة بين الموظفين وإدارتهم، ما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات الولاء والانتماء للمؤسسة. (Chetioui et al., 2023)

وتتعلق العدالة التوزيعية بعدالة توزيع الموارد والمكافآت بين الموظفين وفقاً لأدائهم ومساهماتهم، مما يعزز من شعورهم بالإنصاف والتقدير، فالعدالة الإجرائية تشير إلى الإجراءات والسياسات المتبعة في صنع القرارات داخل المؤسسة، حيث تؤدي شفافية وعدالة هذه الإجراءات إلى تقليل الشعور بالإحباط لدى الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي، أما العدالة التفاعلية فتتمثل في كيفية تعامل الإدارة مع الموظفين بأسلوب يحترم كرامتهم ويعبر عن تقدير جهودهم، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يُعد دافعاً رئيسياً لزيادة التزامهم الوظيفي ورفع مستويات أدائهم، فضلاً عن تقليل حالات الغياب أو الرغبة في ترك العمل. (Ahmad, 2022)

و ظهر مفهوم التمكين التنظيمي كأداة فعّالة لتعزيز دور الموظفين وزيادة مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل التمكين التنظيمي مجموعة من الأبعاد، من بينها تفويض السلطة الذي يُمكن الموظفين من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، والاستقلالية التي توفر لهم حرية التصرف في إنجاز

المهام، بالإضافة إلى التدريب والتعلم المستمر لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم، والتحفيز الذي يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.

وقد أظهرت دراسة (Pakpahan et al. (2021 أن التمكين التنظيمي، من خلال هذه الأبعاد، يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي ويؤثر بشكل إيجابي على أداء الموظفين، مما يجعل من التمكين استراتيجية إدارية محورية لتعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة.

وتتزايد أهمية التمكين التنظيمي والعدالة التنظيمية، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات خاصة تتعلق بالهياكل البيروقراطية والقيود الإدارية التي قد تحد من مشاركة الموظفين وإبداعهم. ومن هنا تأتي الحاجة لتعزيز مفاهيم التمكين التنظيمي بهدف توفير بيئة عمل تدعم الموظفين وتحقيق مستويات أعلى من العدالة التنظيمية.

وتعد العدالة التنظيمية عنصراً أساسياً يعزز القيادة التمكينية، كما أن تمكين الموظفين يلعب دوراً كبيراً كوسيط بين العدالة التنظيمية وتحقيق أداء وظيفي مرتفع. يشير هذا إلى أن تطبيق سياسات تمكين فعّالة يمكن أن يسهم في تعزيز العدالة المتصورة من قبل الموظفين، ويعزز بالتالي من رضاهم عن عملهم والتزامهم بأهداف المؤسسة (Njihia et al., 2023).

و يمكن القول إن تعزيز العدالة التنظيمية والتمكين التنظيمي في المؤسسات الحكومية بمدينة الرياض يُعد خطوة استراتيجية نحو تحسين الأداء العام وزيادة رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة. وفي هذا السياق، يبرز تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية) على تمكين الموظفين، وهو ما يعزز من استجابتهم ويزيد من إقبالهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

(Ahmad ,2022)

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات اليوم تحديات متزايدة في ظل التطورات السريعة التي تشهدها بيئات العمل، حيث يعتبر تعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق مستويات عالية من العدالة التنظيمية عوامل أساسية لضمان استقرار القوى العاملة وزيادة إنتاجيتها، وتساهم بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين وزيادة ولائهم، وهو ما أشارت إليه العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة Chetoui et al. (2023) التي أظهرت أن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري لدى الموظفين.

ويعتبر التمكين التنظيمي أحد الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تعزيز فعالية الموظفين وإشراكهم بشكل أعمق في العملية التنظيمية، وقد بينت دراسة Pakpahan et al. (2021) أن التمكين بأبعاده (مثل تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) له تأثير إيجابي وفعال على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يعزز من أدائهم وولائهم.

ومع تزايد التركيز على تحقيق العدالة التنظيمية كعامل محفز لأداء الموظفين، أصبحت هناك حاجة متزايدة لفهم كيفية تأثير التمكين التنظيمي على العدالة التنظيمية، خاصة في المنظمات الحكومية التي تواجه تحديات خاصة تتعلق بالهيكلية البيروقراطية والثقافة التنظيمية الصارمة، وقد أكدت دراسة Njihia et al. (2023) أن تصورات العدالة التنظيمية تُعتبر عنصراً أساسياً في تحسين القيادة التمكينية، وأن للتمكين دوراً كبيراً كوسيط في تعزيز الأداء من خلال تحسين العدالة التنظيمية.

مشكلة الدراسة تتمثل في تحديد مدى تأثير التمكين التنظيمي بأبعاده (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) على تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

➤ تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التمكين والعدالة التنظيمية، خصوصاً في سياق المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث تركز على أبعاد التمكين وتأثيرها على العدالة التنظيمية، وتُعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية للأبحاث العلمية في مجال الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، خاصة في البيئات الحكومية.

➤ تساعد الدراسة على سد الفجوات البحثية للنقص الملحوظ في الدراسات التي تتناول العلاقة بين التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) وتحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المتعددة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، مما يعزز من فهمنا لكيفية تأثير التمكين على تحقيق العدالة التنظيمية.

➤ يمكن أن توفر نتائج هذه الدراسة دعماً للنظريات المتعلقة بالتمكين والعدالة التنظيمية، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق هذه النظريات في بيئة العمل الحكومية.

ثانياً: الأهمية العملية

✓ يمكن أن تساعد نتائج الدراسة صناع القرار والمديرين في المنظمات الحكومية على تبني ممارسات تمكين فعالة تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية. إن تحقيق العدالة التنظيمية يُعتبر عاملاً مهماً في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسات.

- ✓ تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية حول كيفية تحسين سياسات التمكين ضمن المنظمات الحكومية، مما يساعد في صياغة برامج تدريبية وتطويرية موجهة نحو زيادة الحرية والاستقلالية، تعزيز التحفيز، وتحقيق توزيع عادل للسلطة بين الموظفين.
- ✓ تقديم بيانات قائمة على البحث حول أثر التمكين في تحقيق العدالة التنظيمية، يمكن أن تساهم هذه الدراسة في دعم مبادرات الإصلاح الإدارية، وتوجيه السياسات نحو بيئة عمل أكثر عدلاً وتوازناً، مما يعزز من الكفاءة والشفافية داخل المنظمات الحكومية.
- ✓ تسهم ممارسات التمكين المدروسة في تحفيز الموظفين ورفع مستوى التزامهم وانتمائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أهداف الدراسة:

- ✓ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) كمتغير مستقل في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) كمتغير تابع في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية :
- ✓ التعرف على أثر تفويض السلطة في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض.
- ✓ التعرف على أثر الحرية والاستقلالية في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض.

- ✓ التعرف على أثر التدريب والتعلم في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض.
- ✓ التعرف على أثر التحفيز في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسى الأول: ما هو أثر التمكين بأبعاده المختلفة (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض؟

وتتفرع عدة أسئلة فرعية :

1. ما هو أثر تفويض السلطة في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض؟
2. ما هو أثر الحرية والاستقلالية في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض؟
3. ما هو أثر التدريب والتعلم في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض؟
4. ما هو أثر التحفيز في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض؟

فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلاتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للتمكن بأبعاده مجتمعة (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض..

وتتفرع منه عدة فرضيات فرعية :

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة

في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحرية

والاستقلالية في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعلم

في تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في المنظمات الحكومية في مدينة الرياض.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز في

تحقيق العدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في المنظمات الحكومية في مدينة

الرياض.

الدراسات السابقة:

دراسة (Pakpahan etal, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، التحفيز) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى موظفي إحدى أكبر الشركات الخدمية في شمال سومطرة بإندونيسيا.

استخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي واعتمدت على تحليل الانحدار البسيط لتحديد العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي. وشملت العينة 137 موظفًا في الشركة، حيث تم جمع البيانات باستخدام مقياس إدراك التمكين ومقياس الالتزام التنظيمي.

وأظهرت النتائج أن التمكين له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي، مما يعني أن إدراك الموظفين للتمكين يساهم بشكل إيجابي في تعزيز التزامهم التنظيمي.

أوصت الدراسة بأن تعمل الشركات على تعزيز ممارسات التمكين المختلفة لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين، مما قد يساعد في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة ولائهم للشركة.

دراسة (Rosady etal, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير العدالة التنظيمية والتمكين النفسي على السلوك الابتكاري في العمل وأداء الموظفين في مكتب خدمات ضرائب براتاما في باندا آتشيه (KPP Pratama Banda Aceh). استخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي، وتم جمع البيانات من عينة شملت 108 موظفين في مكتب خدمات الضرائب باستخدام طريقة التعداد. تم توزيع الاستبيانات لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SEM-AMOS.

أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية والتمكين النفسي يؤثران بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري في العمل، وأن كل من العدالة التنظيمية، التمكين النفسي، والسلوك الابتكاري في العمل يؤثر على أداء الموظفين. كما لم يثبت أن السلوك الابتكاري يساهم كوسيط في تأثير العدالة التنظيمية على أداء الموظفين، بينما يساهم جزئيًا في تأثير التمكين النفسي على الأداء.

أوصت الدراسة بأن تعمل المؤسسات، وخصوصًا مكتب خدمات ضرائب براتاما في باندا آتشيه، على تعزيز العدالة التنظيمية والتمكين النفسي بين الموظفين لتحسين أدائهم وتعزيز سلوكهم الابتكاري. يمكن استخدام هذه النتائج كنموذج أكاديمي مثبت لتحسين أداء الموظفين، ويمكن تطبيقه عمليًا من قبل الإداريين لتطوير استراتيجيات مستقبلية في مجال تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (Paradina & Wijayati, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وشرح تأثير العدالة التنظيمية وتمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة PT Kharisma Baru Indonesia. اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام عينة مكونة من 32 موظفًا في الشركة، وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Square – PLS).

أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية لا تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن لها تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على الرضا الوظيفي. من ناحية أخرى، أظهر تمكين الموظفين تأثيرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا على الالتزام التنظيمي، ولكنه لم يظهر أي تأثير على الرضا الوظيفي. كما بينت النتائج أن الرضا الوظيفي لم يؤثر على الالتزام التنظيمي، ولم يلعب دور الوسيط في تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي أو في تأثير تمكين الموظفين على الالتزام التنظيمي.

دراسة (Ahmad, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير التمكين النفسي والعدالة التنظيمية على الأداء التنظيمي المدرك في القطاع العام في إقليم كردستان بالعراق. قدمت الدراسة أدلة تجريبية حول دور التمكين النفسي والعدالة التنظيمية في تحسين الأداء التنظيمي المدرك. اعتمدت الدراسة على منهج بحث كمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات شملت موظفين، مشرفين، ومديرين في القطاع العام بإقليم كردستان، وبلغ حجم العينة 114 مشاركًا.

وأظهرت النتائج دعمًا للفرضيتين، حيث وُجد أن التمكين النفسي له تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الأداء التنظيمي المدرك في القطاع العام، وكذلك الحال بالنسبة للعدالة التنظيمية التي أثرت إيجابيًا وبشكل دال على الأداء التنظيمي المدرك. ومع ذلك، تبين أن التأثير الأكبر كان للتمكين النفسي على الأداء التنظيمي المدرك.

دراسة (Njihia et al, 2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أساس تصورات العدالة التنظيمية ونتائج الأداء الناتجة عن القيادة التمكينية في منظمات الرياضة من أجل التنمية في كينيا، وتم جمع البيانات من 2993 شابًا مشاركًا في ثلاث منظمات رياضية تنموية في كينيا.

وأظهرت النتائج أن تصورات العدالة التنظيمية تُعد عنصرًا أساسيًا للقيادة التمكينية، وأن القيادة التمكينية تلعب دورًا وسيطًا كبيرًا بين تصورات العدالة التنظيمية ونتائج الأداء ، و أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على نتائج الأداء بين الشباب في منظمات الرياضة من أجل التنمية في كينيا. وأوصت الدراسة بضرورة أن يضمن قادة هذه المنظمات وجود أنظمة وسياسات تدعم العدالة التنظيمية لتحقيق نتائج أداء إيجابية.

دراسة (AlHammadi& Abu Elanain, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين العدالة التنظيمية ، التمكين النفسي ، تبادل القائد-العضو ، سلوك المواطنة التنظيمية في سياق غير غربي مثل دولة الإمارات، واستخدمت الدراسة استبيانًا كميًا لاختبار الفرضيات، وتم جمع 364 استجابة صالحة من موظفين يعملون في منظمات خدمية بالإمارات، ثم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.(SEM)

وأظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التمكين النفسي وتبادل القائد-العضو، بينما لم يكن لها تأثير دال على سلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تبادل القائد-العضو يؤثر بشكل كبير على التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما أن التمكين النفسي يؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بأن تعمل المؤسسات على تعزيز العدالة، التمكين النفسي، وسلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين. وأوصت كذلك بأن يعمل القادة على بناء علاقات إيجابية ومنتجة مع موظفيهم.

دراسة (Park& Kim, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الدعم التنظيمي المدرك (POS) بأبعاده (الدعم العاطفي، الدعم المادي، الدعم المعنوي) على السلوك الابتكاري في العمل (IWB) بأبعاده (الإبداع، تبني الأفكار الجديدة، تنفيذ الأفكار) من خلال دور التمكين النفسي كعامل وسيط ودور العدالة الإجرائية التنظيمية كعامل معدل ، واستخدمت الدراسة منهج التحليل الكمي، حيث تم جمعها من عينة مكونة من 350 موظفًا يعملون في منظمات كورية.

وأظهرت النتائج أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط مباشرة بالتمكين النفسي، وأنه يؤثر بشكل غير مباشر على السلوك الابتكاري في العمل من خلال التمكين النفسي، بينما لم يكن له تأثير مباشر على السلوك الابتكاري، كما أظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية التنظيمية تعزز التأثير غير المباشر للدعم التنظيمي المدرك على السلوك الابتكاري من خلال التمكين النفسي.

أوصت الدراسة بضرورة بناء مناخ تنظيمي إيجابي يُقدر مساهمات الأفراد ويُعنى برفاههم، وتعزيز العدالة الإجرائية من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية شفافة لدعم السلوك الابتكاري للموظفين.

دراسة (Chetioui et al.,2022)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء تأثير العدالة التنظيمية على السلوك الابتكاري للموظفين العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في دولة ذات غالبية مسلمة، واعتمد الباحثون على مزيج من الأساليب الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات من 319 موظفًا يعملون في مؤسسات صغيرة ومتوسطة في المغرب.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على السلوك الابتكاري للموظفين. وبيّنت الدراسة أن العدالة المعلوماتية، العدالة التوزيعية، والعدالة التفاعلية، تعد عوامل رئيسية تؤثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري لدى الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية، كما كشفت النتائج عن ارتباط السلوك التنظيمي بالعلاقة بين الابتكار والعدالة التنظيمية، مما يشير إلى دور السلوك التنظيمي في تعزيز تأثير العدالة على الابتكار.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية لموظفيها على تبني سلوكيات ابتكارية لتحسين الإنتاجية والمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تطبيق مفاهيم العدالة التنظيمية بفعالية.

دراسة (سماوي والعفشيات، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال رضا العاملين كمتغير وسيط في شركة الأسواق الحرة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم قياس التمكين من خلال ثلاثة أبعاد هي: تفويض الصلاحيات، التدريب والتحفيز، أما مستوى الأداء فقد تم قياسه باستخدام (إنجاز العمل، كمية العمل وجودة العمل)، ولجمع البيانات اللازمة تم استخدام الاستبانة التي وزعت على عينة بلغت (248) مستجيبًا من العاملين في شركة الأسواق الحرة الأردنية

و بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيا للتمكين بأبعاده (تفويض الصلاحية، التدريب، التحفيز) في رفع مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (إنجاز العمل، كمية العمل، جودة العمل) في شركة الأسواق الحرة الأردنية، كما بينت وجود أثر دال إحصائيا للتمكين بأبعاده في رضا العاملين، وكذلك وجود أثر دال إحصائيا لرضا العاملين في رفع مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعه، بالإضافة إلى وجود أثر دال إحصائيا لرضا العاملين على العلاقة بين التمكين بأبعاده (تفويض الصلاحية، التدريب، التحفيز) في رفع مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (إنجاز العمل، كمية العمل، جودة العمل) في شركة الأسواق الحرة الأردنية

و بناء على نتائج الدراسة تم تقديم عدة توصيات منها: زيادة منح العاملين المرونة اللازمة من حيث حرية التصرف عند إنجاز مهامهم، ومشاركة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم من خلال تبني مفهوم الفريق الواحد، بالإضافة إلى تحسين مستوى شعور العاملين بعدالة وموضوعية نظام الترقيات المطبق في الشركة.

دراسة (جوال واخرون، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الاندماج الوظيفي في المديرية المركزية لامتنياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، واعتمدت الدراسة على دراسة ميدانية باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من 75 عاملاً، وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات العدالة التنظيمية والاندماج الوظيفي في المؤسسة تتسم بالمتوسطة، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى العدالة التنظيمية المدركة على الاندماج الوظيفي، وإن كان التأثير ضعيفاً نسبياً.

وأوصت الدراسة المديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بضرورة تعزيز مستويات العدالة التنظيمية بمختلف مداخلها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) لتحقيق اندماج وظيفي فعال للموارد البشرية.

دراسة (أل عزام، 2024)

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لموظفي القطاع البلدي في أمانة منطقة عسير، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في أمانة منطقة عسير، الذين يقدر عددهم بـ (1900) موظفاً، حيث حجم العينة (320) موظفاً اختيروا بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة ووزعت إلكترونياً، وقد استعيدت (260) استبانة، منها (238) صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (74%)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، ووجود مستوى منخفض من العدالة التنظيمية في أمانة منطقة عسير، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام القادة والمدراء بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين.

الفجوة البحثية:

تشير العديد من الدراسات، مثل دراسة (Pakpahan et al. (2021، إلى تأثير التمكين بأبعاده على المتغيرات التنظيمية الإيجابية مثل الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً للتمكين على الالتزام التنظيمي في قطاع الخدمات. كما ركزت دراسات أخرى مثل (Paradina & Wijayati (2022

على أهمية التمكين في تعزيز الالتزام من خلال رضا الموظفين، وهو عامل وسطي مشابه لما تطرحه دراسة الرياض حول العدالة التنظيمية.

وتشارك هذه الدراسات في استخدام منهجيات كمية تعتمد على تحليل الانحدار أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس العلاقة بين التمكين والعدالة التنظيمية أو الالتزام الوظيفي. تُظهر دراسات مثل Ahmad (2022) و Njihia et al. (2023) تأثير العدالة التنظيمية على الأداء أو التمكين، وتسلط الضوء على أهمية التمكين بوصفه وسيطاً بين العدالة التنظيمية ونتائج الأداء في سياقات متنوعة.

بينما تركز بعض الدراسات مثل Chetoui et al. (2023) على بيئات غير غربية وتحديداً في دول ذات أغلبية مسلمة، وتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يختلف هذا التركيز عن هدف الدراسة المقترحة الذي يركز على البيئة الحكومية في مدينة الرياض، والتي تُعنى بقوانين وأنظمة قد تؤثر على مستوى العدالة التنظيمية والتمكين. يُظهر هذا اختلافاً في السياق الثقافي والتنظيمي، مما يجعل النتائج في السياق الحكومي السعودي قد تكون متميزة أو تتطلب نماذج تحكم أكثر تعقيداً لفهم التأثيرات.

وبالنسبة إلى العدالة التنظيمية، فقد أبرزت بعض الدراسات مثل Rosady et al. (2022) أن التمكين النفسي والعدالة التنظيمية يؤثران على السلوك الابتكاري في العمل، إلا أن أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي كان أقل تأثيراً، وهو ما يشير إلى تباين في النتائج المتعلقة بتأثير العدالة في البيئات التنظيمية المختلفة. كما أن دراسة AlHammadi & Abu Elanain (2024) وجدت أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التمكين النفسي، إلا أن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية كان غير دال، مما يظهر اختلافاً في تأثير العدالة التنظيمية بناءً على المتغيرات التابعة والسياسات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

👉 التمكين التنظيمي

التمكين التنظيمي هو عملية منح الموظفين القدرة على التحكم بشكل أكبر في عملهم عبر تفويض السلطة لهم، وتوفير بيئة تشجع الحرية والاستقلالية، وتقديم التدريب والتعلم المستمر، بالإضافة إلى تحفيزهم لتحقيق الأداء الأمثل. يهدف التمكين إلى تعزيز المشاركة الوظيفية والارتباط بالمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي ورفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. (Pakpahan et al., 2021)

-أبعاد التمكين التنظيمي:

- **تفويض السلطة:** هو نقل بعض الصلاحيات من القادة إلى الموظفين لمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، بما يساهم في تعزيز شعورهم بالثقة والمسؤولية (Samawe & Al-Afeshat, 2022).
- **الحرية والاستقلالية:** إتاحة الفرصة للموظفين لتنظيم عملهم واتخاذ القرارات بشكل مستقل، مما يعزز من تحفيزهم ورضاهم الوظيفي. (AlHammadi & Abu Elanain, 2024).
- **التدريب والتعلم:** توفير فرص تطوير المهارات والمعرفة للموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة، مما يدعم تحقيق أهدافهم الوظيفية وتعزيز التزامهم التنظيمي. (Njihia et al., 2023).
- **التحفيز:** هو تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال توفير حوافز معنوية ومادية، مما يزيد من دافعيتهم لتحقيق أهداف المنظمة. (Paradina & Wijayati, 2022).

👉 العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية تعبر عن مدى إدراك الموظفين للعدالة في ممارسات الإدارة، وهي تعد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي. تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، وكل منها يلعب دوراً في تحسين بيئة العمل وزيادة الشعور بالانتماء للمنظمة. (Chetioui et al., 2023)

-أبعاد العدالة التنظيمية:

- **العدالة التوزيعية:** تشير إلى مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت بين الموظفين، بحيث يشعر كل موظف بتقدير جهوده بما يتناسب مع مساهماته. (Ahmad, 2022)
- **العدالة الإجرائية:** تركز على مدى عدالة الإجراءات والسياسات التي تتبعها المنظمة في اتخاذ القرارات، مما يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين عن المؤسسة. (Jwal et al., 2020)
- **العدالة التفاعلية:** تتعلق بالطريقة التي يتعامل بها القادة مع الموظفين في إطار التقدير والاحترام، مما يعزز من رضا الموظفين ويزيد من التزامهم. (Rosady et al., 2022)

👉 العلاقة بين التمكين والعدالة التنظيمية

يُعد التمكين بأبعاده المختلفة عاملاً مؤثراً في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث يُسهم تفويض السلطة والحرية والاستقلالية، إلى جانب التدريب والتحفيز، في تعزيز شعور الموظفين بالعدالة في تعاملات المنظمة. وقد أثبتت الدراسات أن تحسين التمكين التنظيمي يؤدي إلى تعزيز العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، مما يزيد من رضا الموظفين واندماجهم الوظيفي، خاصة في المنظمات الحكومية التي تتطلب تطبيقاً شاملاً لمبادئ العدالة التنظيمية (Al Azam, 2024)؛ (Njihia et al., 2023)

المنهجية وطرق البحث:

ستستخدم هذه الدراسة منهجية بحثية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف استكشاف العلاقة بين التمكين التنظيمي بأبعاده المتنوعة (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) وأثره على العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن الظاهرة المدروسة من خلال جمع البيانات ووصفها وتحليلها، مما يسهم في فهم تأثير التمكين على مستويات العدالة التنظيمية في هذه البيئة الحكومية.

ولأن الدراسة تهدف إلى اختبار فرضيات محددة والوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتعميم، فقد اعتمدت أيضاً على المنهج الكمي. يعد المنهج الكمي مناسباً لهذه الدراسة؛ إذ يُستخدم لجمع البيانات من خلال أدوات كمية تتيح قياس متغيرات الدراسة بشكل موضوعي، مما يسمح باختبار العلاقات بين التمكين والعدالة التنظيمية. ويشمل ذلك استخدام استبانات موزعة على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المنظمات الحكومية بالرياض، حيث يتم قياس ردود الموظفين حول مستويات التمكين والعدالة التي يشعرون بها في بيئة العمل.

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تُصمم لقياس أبعاد التمكين التنظيمي (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) وكذلك أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية).

ستعتمد الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتيح للمشاركين التعبير عن درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على عبارات الاستبانة، مما يساهم في توفير بيانات كمية قابلة للتحليل. تتراوح درجات المقياس من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة).

• **الجزء الأول:** أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية والديموغرافية مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

• **الجزء الثاني:** أسئلة حول أبعاد التمكين التنظيمي، مثل مدى شعور الموظف بتفويض السلطة والاستقلالية في العمل.

• **الجزء الثالث:** أسئلة حول أبعاد العدالة التنظيمية، مثل مدى شعور الموظف بعدالة توزيع المكافآت والعدالة في الإجراءات والسياسات.

حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** تركز الدراسة على أبعاد التمكين التنظيمي (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) وتأثيرها على العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية).
- **حدود مكانية:** اقتصرَت الدراسة على المنظمات الحكومية في مدينة الرياض فقط..
- **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- **حدود بشرية:** تتكون عينة الدراسة من موظفي المنظمات الحكومية في الرياض.

المراجع:

آل عزام، سعد بن ناصر. (2024). أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لموظفي القطاع البلدي.

مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع96 ، 63 - 108. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1449093>

جوال، محمد السعيد، رابحي، مختار، و العقاب، محمد. (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة

وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة

"الجزائر". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2 ، 73 - 90. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1180084>

سماوي، باسل عيسى غالب، و العفيشات، تيسير محمد. (2022). أثر التمكين في رفع مستوى الأداء

الوظيفي من خلال رضا العاملين كمتغير وسيط في شركة الأسواق الحرة الأردنية. مجلة جامعة عمان

العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج7، ع2 ، 139 - 161.

Ahmad, A. F. (2022). The impact of psychological empowerment and organizational justice on perceived organizational performance.

International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS), 8(3), March 2022.

<https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.83.1>

AlHammadi, A., & Abu Elanain, H. M. (2024). Enhancing organizational citizenship behavior in a non-western context of the UAE: the role of

organizational justice, leadership and psychological empowerment.

Journal of Asia Business Studies, 18(3), 666–687

Chetioui, Y., Errachid, Y., & Lebdaoui, H. (2022, October).

Organizational Justice, Employee Empowerment, and Innovative

Behavior in the Post-COVID Era: Evidence from SMEs in a Majority–

Muslim Country. In *Global Islamic Marketing Conference* (pp. 187–204).

Singapore: Springer Nature Singapore.

NJIHIA, D. T., BELLOWS, S., & ODUOL, T. (2023). The antecedent of

perceptions of organisational justice and performance outcomes of

empowering leadership in sports for development organizations.

Reviewed Journal International of Business Management [ISSN 2663–

127X], 4(1), 237–261.

Pakpahan, T., Mariatin, E., & Ananda, F. (2021). The Influence of

Empowerment on Organizational Commitment. *Energy Education*

Science and Technology Part B: Social and Educational Studies, 24(2),

176–184.

Paradina, A. E., & Wijayati, D. T. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi

Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui

Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi–Manajemen–Akuntansi*,

18(1), 17–23.

Park, J., & Kim, W. (2022). The impact of perceived organizational support on innovative work behaviour through psychological empowerment: Focusing on the moderated mediating role of organizational procedural justice. *Journal of Technical Education and Training*, 14(1), 178–191

Rosady, A., Hafasnuddin, & Halimatussakdiah. (2022). The effect of organizational justice and psychological empowerment on innovative work behavior and performance of Banda Aceh Pratama tax service office employee. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 5(5). <https://doi.org/10.35409/IJBMER.2022.3433>

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Empowerment on Organizational Justice: An Applied
Study on Government Organizations in Riyadh**

Preparation:

FARRAJ MUTLAQ ALSUBAIAI

242001583

Supervision:

Dr. Asmaa Anza

1446–2024