

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر التمكين في العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المنظمات

الحكومية بمدينة الرياض

إعداد الطالب /

فراج بن مطلق السبيعي

إشراف /

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025



إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،
ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

براء وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز، والذتي العزيزة. إلى من
وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني وأخواتي. إلى من كاتفتني
ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في
إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة. ثم
إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

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، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 350 مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن وجود مستوى مرتفع جداً من تفويض السلطة كأحد أبعاد التمكين، وجود مستوى مرتفع جداً من التحفيز كأحد أبعاد التمكين

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة يُنصح بتطوير برامج لتعزيز ثقافة التمكين داخل المنظمات الحكومية، مما يساعد في تعزيز العدالة التنظيمية، يجب وضع سياسات واضحة لتفويض السلطة، مما يُعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، يُفضل توفير فرص تدريب مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يُساهم في تحقيق العدالة التنظيمية

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية – المنظمات الحكومية - الرياض

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	أولاً: الأهمية العلمية
4.....	ثانياً: الأهمية العملية
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 الدراسات السابقة:
13.....	7.1 الفجوة البحثية:

14.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
15.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
16.....	10.1 مصادر جمع البيانات:
16.....	11.1 أدوات الدراسة:
17.....	12.1 حدود الدراسة:
18.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
18.....	المبحث الأول: التمكين
18.....	1.1.2 مفهوم التمكين
19.....	2.1.2 أهمية التمكين
21.....	3.1.2 مبادئ التمكين
23.....	4.1.2 مراحل التمكين
24.....	5.1.2 ميزات التمكين
25.....	6.1.2 معيقات التمكين
26.....	7.1.2 أبعاد التمكين
30.....	المبحث الثاني: العدالة التنظيمية
30.....	1.2.2 مفهوم العدالة التنظيمية
32.....	2.2.2 أهمية العدالة التنظيمية
33.....	3.2.2 مقومات العدالة التنظيمية
33.....	4.2.2 أبعاد العدالة التنظيمية

38.....	5.2.2 مراحل تطور العدالة التنظيمية.....
40.....	6.2.2 أنواع العدالة التنظيمية.....
41.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
41.....	مقدمة.....
41.....	1.3 منهجية البحث:.....
41.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
41.....	3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....
42.....	4.3 الأساليب الإحصائية:.....
42.....	5.3 أداة الدراسة.....
43.....	6.3 صدق أداة الدراسة.....
46.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:.....
48.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
48.....	مقدمة.....
48.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
49.....	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
49.....	المحور الأول: التمكين.....
53.....	المحور الثاني: العدالة التنظيمية.....
55.....	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
60.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....

60.....	مقدمة
60.....	1.5 نتائج الدراسة
62.....	2.5 التوصيات
62.....	3.5 المقترحات
64.....	Abstract
65.....	المراجع:
65.....	أولاً: المراجع العربية
66.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
70.....	الملاحق
71.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	43
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	44
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	45
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	46
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	48
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تفويض السلطة	49
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحرية والاستقلالية	50
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب والتعلم	51
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التحفيز	52
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العدالة التنظيمية	53

55	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين في العدالة التنظيمية بالمملكة العربية السعودية	.11
56	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تفويض السلطة على العدالة التنظيمية في المملكة العربية السعودية	.12
57	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الحرية والاستقلال على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	.13
57	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط التدريب والتعلم على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	.14
58	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي للتحفيز على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية	.15

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

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 فعالة 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 بالهيكل البيروقراطي 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 فعالة 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)

1.1 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 عنصرًا أساسيًا في تحسين القيادة التمكينية، وأن للتمكين دورًا كبيرًا 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.

2.1 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 دعمًا للنظريات المتعلقة بالتمكين والعدالة التنظيمية، وتقديم رؤى جديدة حول كيفية تطبيق هذه النظريات في بيئة العمل الحكومية.

ثانيًا: 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 إيجابيًا 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، وتعزيز 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 إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

3.1 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.

4.1 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؟

5.1 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة

من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة 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.

6.1 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 يسهم 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 آتشي، 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 مشاركاً.

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

دراسة (Njihia etal ,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 شاباً مشاركاً في ثلاث منظمات رياضية تنموية في كينيا.

وأظهرت النتائج أن تصورات العدالة التنظيمية تُعد عنصراً أساسياً للقيادة التمكينية، وأن القيادة التمكينية تلعب دوراً وسيطاً كبيراً بين تصورات العدالة التنظيمية ونتائج الأداء ، و أن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً 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 استبياناً كمياً 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 الصلاحية، 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 إحصائي 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 إحصائي للتمكين بأبعاده في رضا العاملين، وكذلك وجود أثر دال إحصائي 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 لامتياز 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.

7.1 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 طرحه 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 (Chetioui 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 والسياق.

8.1 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 يُسهّم 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).

9.1 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 يساهم 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 استبانة 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.

10.1 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.

11.1 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.

12.1 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 زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية: تتكون عينة الدراسة من موظفي المنظمات الحكومية في الرياض.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التمكين

يعتبر المورد البشري أهم مورد لأي منظمة وأساس استمرارها حيث يساهم تمكين العاملين بدرجة كبيرة في تحسين مهارات الموظفين من خلال إطلاق قدراتهم الكامنة التي تساعدهم في تحرير قدراتهم الابداعية، وإعطاء العاملين سلطة أوسع وحرية أكبر في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي من شأنه أن يلعب دوراً هاماً في إشباع حاجات العاملين، وعلاقاتهم مع المحيط، مما ينعكس تلقائياً على الرضا الوظيفي.(أصليح، 2024)

وتتبنى المنظمات مفاهيم إدارية حديثة لتستطيع من خلالها مراجعة سياساتها واستحداث استراتيجيات الضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومنها مفهوم التمكين الذي يقوم على منح وتفويض صلاحيات أوسع للموظفين واختيار انسيبهم لتحمل المسؤولية والعمل على تدريبهم وتطوير معارفهم وتحفيزهم لزيادة دافعيتهم أكثر للعمل وتعزيز قدراتهم وتحسين ادائهم لرفع الإنتاجية.(Al-Sufyani, 2021)

بدأ مفهوم التمكين بالظهور والتطور منذ بداية الثمانينات بالتزامن مع التركيز على مفهوم الجودة الشاملة وذلك بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات ومستوى الأداء، وذلك في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق العالمية، ومن هذا المنطلق حاولت العديد من المنظمات التركيز على تمكين الموظفين وتفعيل مفهوم تفويض السلطة وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم وتنمية روح الفريق والاعتماد على مبدأ التحسين المستمر.(عبد الواحد، 2023)

1.1.2 مفهوم التمكين

التمكين يقصد به تهيئة الظروف اللازمة لخلق الثقة المتبادلة والمتكافئة ما بين الفرد والمنظمة والتي تتضمن ثقة الفرد بقدرته على أداء المهام الموكلة إليه مقابل ثقة المنظمة بأن أداء الأفراد ينسجم مع

أهدافها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى جودة المخرجات التنظيمية التي بدورها تحقق رضا الزبائن.(أبو عرابي، 2019)

والمقصود بتمكين الموظف بأنه رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، وهو يعني أكثر من مجرد التفويض من خلال الملكية النفسية للمنظمة وأتباع النظام اللامركزي في اتخاذ القرار.(محمد، 2023)

بينما عرف التمكين بأنه تزويد القوى العاملة بدرجة أكبر من المرونة والمزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من أجل تحسين الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.(Al-Fatlawi, 2019)

ويُعرف التمكين أيضاً بأنه منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين.

وتم تعريف التمكين على أنه منح جميع الموظفين الفرصة وأكبر قدر ممكن من الحرية والاستقلالية في ممارسة الأعمال التجارية، والمشاركة في صنع القرار، وتحديد الأهداف.

وتستنتج الباحثة مما سبق، بأن التمكين يتضمن منح الموظفين السلطة والاستقلالية والموارد لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن أعمالهم، والمساهمة في نجاح المنظمة، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات والدعم اللازم للعمل بشكل مستقل وحل المشكلات والابتكار في أدوارهم.

2.1.2 أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين من واقع التحديات المختلفة التي تواجهها المنظمات العامة والخاصة، فهو متغير مهم ومؤثر في العمليات الإدارية، حيث يعتبر الكثير من الباحثين في علم الإدارة أن هذا الاهتمام المتزايد بتمكين العاملين سببه تحرك المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة التي تقتضي مشاركة كل الموظفين

والتزامهم بالتطوير المستمر لتحقيق رضا الزبائن وبالتالي يعد تمكين العاملين أمراً ضرورياً لزيادة الفعالية من أجل استخدام أقصى طاقات موظفيها، كما يعزز من شعور الموظفين بأهمية ما يقومون به وبالتالي يعتبر تحفيز يدفعهم لبذل المزيد من الجهد. (Zraigat, 2019)

كذلك تكمن أهمية التمكين حسب توجيه العاملين في المنظمة التي تتسم بعدد قليل من المديرين ويعتبر التمكين عاملاً أساسياً ومفتاحاً مهماً لإبراز وتنمية إبداع العامل داخل المنظمة إذ يتخذ العامل قراراتهم بأنفسهم ويحترمون الآخر، إلى جانب ذلك امكانيته توفر فرصة لتطوير مهارات العاملين. (Al-Fatlawi, 2019)

أما وفقاً فقد قسمنا أهمية التمكين لعدة محاور وفقاً للآتي:

أولاً: بالنسبة للمنظمة

هو الأداة الأساسية لوجود مؤسسة متعلمة، تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. اهو إحدى وسائل تحسين أداء المنظمة، وتطوير مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى، ضمن معياري الكفاءة والفاعلية، كذلك يساعد على نشر قيم العمل الجماعي، وثقافة الإتقان، ويساعد على مكافأة القدرات والإبداعات والمهارات الفردية والجماعية، بدلاً من مكافأة الأداء الفردي فقط ي أيضاً ضمن وجود كوادرات إدارية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية العليا، ويسهم في زيادة مستوى الإنتاجية وتقديم الخدمات وتمكين العاملين في المستويات الإدارية الدنيا يزيد من إنتاجيتهم في العمل. زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة الحرية التصرف، وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة. (محمد، 2023)

ثانياً: بالنسبة للإدارة العليا في المنظمات

يساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين، ويساعد المديرين على تتبع تحقيق النتائج وربطها بالأهداف المحددة، ويساعد المديرين على نشر مقاييس المسؤوليات والتقييم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة أيضاً يركز على منح القوة والسلطة، لا على فقدانها، من منطلق أن المشاركة في القوة

والسلطة تعطي قوة إضافية وتعزز قوة المديرين وليس اتساع النفوذ لديهم، كذلك يجعل المديرين متفرغين تماماً للقضايا الاستراتيجية المهمة، ويدعم علاقة المديرين بمرؤوسهم وخلق مناخ من الثقة بالمديرين.(أصليح، 2024)

ثالثاً: بالنسبة للمرؤوسين

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل، فشعور الفرد بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل يزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديه، أيضاً يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات، يساهم في دعم الإحساس بالأمان الوظيفي للموظفين، والتمكين يؤهل العاملين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي.(Al-Fatlawi, 2019)

وتستنتج الباحثة مما سبق، بأن يعد تمكين الموظف أمراً مهماً للغاية نظراً لفوائده العديدة، من خلال منح الموظفين الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرار، فإنه يرفع مستويات الحافز والمشاركة من خلال تعزيز الشعور بالملكية والفخر في عملهم، يؤدي هذا إلى زيادة الإنتاجية والابتكار حيث يتخذ الأفراد المتمكنون زمام المبادرة ويجدون حلولاً مبتكرة ويساهمون بأفكار جديدة.(Zraigat, 2019)

3.1.2 مبادئ التمكين

أشار أن التمكين الإداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة EMPOWER،

حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأً هذه المبادئ تتمثل فيما يلي:.(Al-Sufyani, 2021)

- تعليم العاملين (Education) حيث ينبغي تعليم وتدريب كل فرد في المنظمة، لأن التعليم والتدريب يؤديان إلى زيادة فعالية العاملين فيها
- الدافعية (Motivation) على قادة المنظمة أن يخططوا لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين من خلال بناء فرق العمل والاعتماد على سياسة الأبواب المفتوحة في الاتصال.

- الغرض (Purpose) إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، كما أن صلب موضوع عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة الملكية (Ownership) التمكين الإداري هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم، وإيجاد خطط مناسبة لزيادة امتيازاتهم، وبالتالي إيجاد أفراد مالكين من المنظمة مما يؤدي إلى تعزيز الانتماء والولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل. (Zraigat, 2019)
- الرغبة في التغيير (Willingness to Change): إن نتائج التمكين الإداري يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها إن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل. (الحسن، 2022)
- نكران الذات (Ego Elimination) تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة والسلطة فينظرون إلى التمكين الإداري على أنه تحدي لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.
- الاحترام (Respect): إن أساس التمكين الإداري هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين الإداري لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لسبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري. (محمد، 2023)

وتستنتج الباحثة مما سبق، بأن فعالية تمكين الموظفين تعتمد على عوامل حاسمة متعددة، تشمل التعليم والتدريب لجميع الموظفين لزيادة الإنتاجية والدافعية لديهم، وتعزيز البيئة الداعمة والتواصل المفتوح لزيادة الدافع، وتوضيح فلسفة المنظمة وأهدافها لتمكين استخدام قدرات الأفراد الإبداعية، كما

يجب مشاركة الموظفين وتطوير شعورهم بالملكية ومنحهم حقوقا وواجبات إضافية، والتقبل ودعم التغيير، والتعامل مع جميع أعضاء المنظمة بالاحترام وتجنب التمييز.

4.1.2 مراحل التمكين

إن عملية التمكين لا تنفذ باتخاذ قرار إداري من قبل رأس الهرم فقط، ولكن هذه العملية تمر بعدة مراحل وفق الآتي:

المرحلة الأولى: تعزيز ثقافة التمكين

الخطوة الأولى في عملية التمكين تكمن في إدراك إدارة المنظمة أن هناك حاجة لتغيير ثقافة المنظمة فيما يتعلق بالتمكين وإقناع المسؤولين فيها بضرورة التخلي عن جزء من صلاحياتهم.

المرحلة الثانية: تشجيع المديرين

على تمكين الرؤوسين يتم في المرحلة الثانية تشجيع المديرين للعمل على تفويض الصلاحيات لمؤوسهم وتمكينهم بحيث يستطيعوا أن يؤديوا أعمالهم بدون الرجوع إلى استشارة الإدارة.

المرحلة الثالثة: اختيار الأفراد

يتم اختيار الرؤوسين الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها وان يكون لديهم نظرة شمولية للنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعلها مع بعضها. (أبو عرابي، 2019)

المرحلة الرابعة: التدريب والتحفيز

في هذه المرحلة يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتأهيل الموظفين مثل برامج مهارات الاتصال والعمل الجماعي بالإضافة إلى برامج التدريب الفنية المتعلقة بأداء العمل المناط بالموظف، كذلك فانه ينبغي أن يتم اعتماد نظام للحوافز مرتبط بعملية التحسين وبمستوى الأداء. (Al-Assar, 2020)

المرحلة الخامسة: التغذية العكسية

من الضروري أن يتم توفير التغذية العكسية للموظفين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب انجازاتهم أولاً بأول وهذا ما يساعد في معرفة وضعهم وتقدير الجهود اللازمة لإنجاز العمل المكلفين.

وتستنتج الباحثة مما سبق، إن ترسيخ ثقافة التمكين هي المرحلة الأولى في عملية التمكين التي تشمل عدة مراحل، وهذا ينطوي على تحول في العقلية وإقناع السلطات بالتخلي عن بعض سيطرتها. بعد ذلك، يتم تشجيع المديرين على منح موظفيهم استقلالية في اتخاذ القرار، مما يسمح لهم بالعمل دون إشراف مستمر، ومن ثم اختيار الأفراد ذوي الخبرة والمهارات اللازمة، لا سيما في مجال الاتصال والعمل الجماعي، وبعد ذلك يتم تنفيذ برامج التدريب لتعزيز قدرات الموظفين الفنية والشخصية والتعاونية، بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء نظام حوافز قائم على الأداء، أخيراً، أن يتم توفير التغذية العكسية للموظفين عن مدى التقدم في أعمالهم ونسب انجازاتهم أولاً بأول. (الحسن، 2022)

5.1.2 ميزات التمكين

1. أشار إلى أن المنظمات القيادية الممكنة لموظفيها تتمتع بالمزايا التالية:
2. زيادة انخراط الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.
3. استخدام فرق العمل ذات إدارة ذاتية.
4. توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة والتقنية والمعدات.
5. تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في ذاكرة المنظمة.
6. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات العملاء والمستهلكين.

وتستنتج الباحثة مما سبق، بأن تمكين الموظفين يتضمن تزويد العمال بقدرات اتخاذ القرار والاستقلالية والوصول إلى المعلومات وفرص تنمية المهارات وتعزيز بيئة عمل إيجابية. يعطي الأولوية للثقة والاحترام والتواصل المفتوح مع تعزيز التعاون والاعتراف والتحسين المستمر من خلال تعزيز تحفيز

الموظفين والإنتاجية والمشاركة، تهدف هذه الخصائص التمكينية إلى المساهمة في النجاح الشامل للمنظمة. (Al-Fatlawi, 2019)

6.1.2 معوقات التمكين

إن تطبيق التمكين الوظيفي في المنظمات ليس اختياراً سهلاً بل هو عبارة عن عملية متشابكة ذات عناصر متداخلة في مكوناتها وأبعادها تحتاج لجهود كبيرة لتطبيقها، فترى أن أهم معوقات التمكين الوظيفي وفق الآتي: (Al-Assar, 2020)

- عدم رغبة المدراء في تطبيق مفهوم التمكين لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ
- اعتبار التفويض أحد مرادفات التمكين، فيتم المساواة بين التمكين وتفويض السلطة.
- تجاهل اختلاف الظروف بين المنظمات.
- إغفال حاجات المشاركين في السلطة.

كما أشارت أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المنظمات عند تطبيق استراتيجية التمكين الوظيفي منها مقاومة التغيير من قبل الموظفين والمديرين، وخوف الموظفين من تحمل المسؤولية، ونقص الموارد التنظيمية اللازمة، وجمود الثقافة التنظيمية وجمود الهيكل التنظيمي والبيروقراطية المتشددة السلبية، وتعدد المستويات الإدارية، وخوف المدراء من فقدان مراكزهم الوظيفية، وأخيراً المركزية الشديدة. (Zraigat, 2019)

وتستنتج الباحثة مما سبق، بأن عملية تنفيذ تمكين الموظفين في المنظمات صعبة ومعقدة، وهي محفوفة بالصعوبات وتشمل هذه المعوقات إحجام المديرين عن تبني التمكين خوفاً من فقدان السيطرة والسلطة، والاعتقاد الخاطئ بأن التمكين يساوي تفويض السلطة، والفشل في مراعاة خصوصيات المنظمات المختلفة، والفشل في مراعاة احتياجات أولئك الذين هم في مناصب السلطة للتغلب على هذه التحديات من الضروري معالجة المخاوف، وغرس ثقافة الثقة، وتقديم التدريب المناسب والمساعدة، ومراعاة المتطلبات والدوافع الفريدة لكل موظف. (الحسن، 2022)

7.1.2 أبعاد التمكين

لغايات إعداد هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على أبعاد محددة للتمكين اعتماداً على الدراسات التالية: وهي تفويض السلطة، والحرية والاستقلالية، والتدريب والتعلم والتحفيز)، وسوف تقدم الباحثة التعريفات المفاهيمية التي تناولت هذه الأبعاد.

أولاً: تفويض السلطة

لقد عرفت تفويض السلطة بأنه إعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، لذلك يمكن اعتبار تفويض السلطة جزء مهم في عملية التمكين للأفراد وبدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لممارسة أعمالهم فأن ذلك يحد من مسؤولياتهم لبلوغ أهدافهم.(عبد الواحد، 2023).

أما فقد عرفنا تفويض السلطة بأنه يتضمن تعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام ومع استعداد المرؤوسين لتحمل تبعات المسؤولية لأدائها بشكل مقبول وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها.

تفويض السلطة يعني قيام العاملين في المستويات العليا في الشركة بتفويض جزء من سلطاتهم إلى العاملين في المستويات الوسطى والدنيا بحيث يصبحون مسئولون أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج الأعمال التي يقومون بها ويخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الإدارة، فتقوم الإدارة العليا بنقل جزء من اختصاصهم في مسألة معينة أو الإدارية إلى العاملين في المستويات الأخرى، بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض ومن ثم يكون للمفوض إليه بعض المسائل سلطة القيام بالعمل المفوض فيه، وسلطة التقرير بشأنه ولكن تحت الرقابة العليا.(Al-Assar, 2020)

كما عرفها الباحثون تفويض السلطة وتتم بإعطاء الرؤساء أجزاء من مهامهم وأعمالهم للمرؤوسين بعد حصولهم على التدريب المناسب وتعزيز إحساسهم بالمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم.(الحسن، 2022)

تفويض السلطة هو تقاسم السلطة والصلاحيات من خلال تزويد الموظفين بالمزيد من الصلاحيات من أجل أداء مهامهم بالإضافة إلى إعطائهم الحرية في المساهمة بالأفكار عند مستويات أعلى من صنع القرار.

ثانياً: الحرية والاستقلالية

لقد عرف الحرية والاستقلالية بأنها الثقة الممنوحة للعاملين من خلال إعطائهم مساحة أكبر وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل لممارسة أعمالهم بحرية مع وجود الرقابة الذاتية.

أما فقد تطرقوا لمفهوم الحرية والاستقلالية بأنها منح صلاحيات واسعة والمقدرة على حرية التصرف للأفراد، بحيث تصبح لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وبالتالي السرعة في حل المشكلات اليومية.

الاستقلالية هي المسؤولية الشخصية وحرية التصرف للفرد العامل إزاء النشاطات التي يتضمنها العمل الذي يقوم به دروه

ثالثاً: التدريب والتعلم

لقد عرف التدريب والتعلم بأنه توفير برامج تدريبية داخل المنظمة تتعلق بحل المشكلات والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل.

بينما عرفه بأنها تزويد العاملين في البنوك الأردنية بالخبرات المناسبة التي تساعد على تنمية مهاراتهم وزيادة معرفتهم من خلال الاعتماد على العملية التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة لتنمية القدرات التي تساهم في تحقيق الأهداف.

عرفه بأنه التدريب بأنه إدراك وجهد مخطط يهدف إلى مساعدة وتشجيع وتحفيز العاملين على اكتساب المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والسلوك الجديد لتطبيقها خلال العمل في الحاضر والمستقبل لمساعدة الشركة في تحقيق أهدافها ولتعمل بكفاءة وفعالية تامة بالإضافة إلى تحقيق ميزة

تنافسية.(عبد الواحد، 2023)

عرف بأنه التدريب يتطلب التمكين الإداري ضرورة توفير تدريب مستمر ومنتظم من أجل تعلم المهارات الجديدة، حيث ينبغي للمنظمة أن توفر برنامج تدريبي طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض مهارات اتخاذ القرار ومهارات القيادة.(Zraigat, 2019)

اما الباحثون عرفوا التدريب أنه النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.(Soudani, 2023)

رابعاً: التحفيز

بعد التحفيز بأنه من أهم أبعاد التمكين الإداري نظراً لما تلعبه من دور مهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم وتعزيز من استمرارهم في العمل. كما تشجع على بذل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، كما توفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي وتشعرهم بالرضا والثقة وترفع من روحهم المعنوية وتقوي انتمائهم وولاءهم للمنظمة(Al-Assar, 2020)

وعرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتحفزه الأداء الأعمال التي وكلت إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.(Al-Sufyani, 2021)

أما فقد عرفوا الحوافز بأنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق الهدف، ومن يستثمر التمكين في تحقيق أفضل أداء ونتائج ممكنة، يحصل على أكبر عدد ممكن من الحوافز فذلك يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل مسؤولية والكفاءة والابداع والتفكير الخلاق، فعرفه.(أبو عرابي، 2019)

اما عرفوا التحفيز بأنه تلك العوائد المادية والمعنوية المستندة إلى الأداء لذوي الكفاءات والإبداعات.

وتستنج الباحثة مما سبق لعديد من جوانب التمكين لها دور في توسيع وتحسين الأفراد والجماعات، بداية يستلزم تفويض السلطة منح الأفراد حرية اتخاذ القرارات ومسؤولية عملهم، مما يعزز المحاسبة والمساءلة، ثانيا، توفير الحرية والاستقلالية للأفراد لاستكشاف أفكار ونهج جديدة، مما يشجع على الإبداع والتعبير الذاتي، توفير فرص التدريب والتعلم للأفراد فرصة لاكتساب مهارات ومعرفة جديدة، مما يعزز قدراتهم وقابليتهم للتكيف في بيئات متغيرة، ثم يأتي الدافع والتحفيز ليؤدي دورا حاسما في التمكين عن طريق تعزيز الهدف وتقدير الأفراد، مما يدفع الأداء ويعزز ثقافة العمل الإيجابية، تعمل هذه الجوانب التمكينية معا لخلق بيئة تعزز نمو الفرد وتعزز التعاون وتحقق النجاح التنظيمي.(أصليح، 2024)

المبحث الثاني: العدالة التنظيمية

حظيت العدالة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة النجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية قوية تمكن أعضائها من الإبداع والإبتكار، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.(رمزي، 2019)

1.2.2 مفهوم العدالة التنظيمية

شاع استخدام مفهوم العدالة التنظيمية في علم الانثروبولوجيا، وتعامل معه العلماء قبل مئة عام، وعلى الرغم من شيوعها اختلفوا في توضيح وتحديد معنى واضح لها، ويرجع هذا الإختلاف لتعدد مفاهيم الثقافة باختلاف تعاريفها وتنوعها، وبرزت المفاهيم كما يلي:(Al-Qudah, 2022)

وعرفت العدالة التنظيمية على أنها: " مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساساً في العمل وغالباً ما يتأثر الأفراد بالقيم والمعتقدات الموجودة بين أعضاء المنظمة ".(Calik, 2023)

وأكد أن العدالة التنظيمية تعتبر من أكثر المفاهيم السائدة والمعروفة في حقل الإدارة والنظريات التنظيمية، ولكن لم يصل الباحثين والكتاب إلى إجماع في الرأي حول مفهوم موحد للعدالة التنظيمية.(Jami, 2022)

أما عرف العدالة التنظيمية على أنها مجموعة من المعتقدات والقيم، والمعايير السائدة في المنظمة، بحيث تقوم كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها، وفلسفتها، وأشكال اتصالاتها،

ونظم العمل والإجراءات فيها، إضافة إلى ممارسة السلطة، وعملياتها في القيادة، واتخاذ القرارات." (Benalia, 2023)

يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها " نظام من المعاني المتعددة والمشاركة، والتي يمتلكها أعضاء مجموعة خاصة في التنظيم، وهي ما تميز تلك المنظمة التي تطبق العدالة فيها عن منظمة أخرى.

وقد عرفت على أنها " درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزام من قبل الموظفين تجاه المنظمة، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الاطراف المتعاملة ". (Rehamnia, 2022)

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم المعايير المهمة للعديد من الأفراد العاملين في المنظمة ففي حالة شعور هؤلاء الأفراد بأن بيئة العمل غير عادلة، مما يؤثر بشكل واضح على جهود عملهم التي تبذل الإثارة حماسهم، وبالتالي على فعالية كفاءة الأداء.

وعرفها بأنها " ظاهرة تنظيمية تعني المساواة والإنصاف، وكذلك مدى استخدام المسؤول لاسلوب العدالة في تعامله مع موظفيه في شتى النواحي الإنسانية منها والعملية داخل المؤسسة، مما ينتج لدى الأفراد في التنظيم إحساس بالعدالة للمدخلات والمخرجات والتي تنشأ عن العلاقات الإجتماعية بين الأفراد وبعضهم الآخر ". (الحراريس، 2023)

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث العدالة التنظيمية إجرائياً على أنها تلك الإجراءات التي تتبعها المنظمة للتعامل مع الشكاوى والتنظيمات والحماية من التصرفات العقابية لاستخدام مثل هذه الإجراءات، والمراجعة المتقنة لجوهر هذه الشكاوى والتظلمات، لذلك فإن العدالة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمات سواء على الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو التنافسي، وذلك ما يقرها في تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها. (شبل، 2019)

2.2.2 أهمية العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية بالنسبة للمؤسسات التنظيمية أهمية بالغة في أدائها، وتلعب دوراً بارزاً في تماسك النظام الإداري في كافة مستوياته، بحيث تعكس نتائج عمل المؤسسة على أكمل صورة وأحسنها، وهنا برزت أهم النقاط لأهمية العدالة التنظيمية، وهي:

- 1- زيادة نسبة الولاء التنظيمي: مما يولد لدى الفرد شعور بالارتياح والطمأنينة، ويشعر بأن المؤسسة التي يعمل بها تمارس عدالة تنظيمية بشكل متساوي. (عويضة، 2021)
- 2- شعور الفرد بالثقة نحو نظام تقييم الأداء: حيث تعتبر عملية التقييم نقطة انطلاق للعمل الجاد، فإن كان نظام التقييم مبني على أساس العدالة والمساواة ومحاسبة كل شخص بناء على ما يقدمه من عمل، فإن الفرد العامل سيقوم بأداء عمله بصورة جيدة.
- 3- زيادة دافعية الجماعة في العمل: يرى الأفراد أن العدالة التنظيمية تؤثر على روح العمل مع الفريق والجماعة، فإذا كان الفرد العامل ضمن جماعة يعامله بالعدالة، فإنه سيهتم إهتماماً كبيراً بالجماعة والفريق للعمل، مما يشيع روح الجماعة ويوجه رسالة مهمة للأفراد العاملين في بقية الجماعات. (زنداح، 2022)
- 4- المساعدة في أداء العمل: إن عدم استخدام العدالة التنظيمية من قبل الإدارات في المؤسسة يولد لدى الأفراد العاملين شعور من التوتر، مما ينعكس سلباً على أداء عملهم، فيحاول الفرد إزالة هذه التوتر والحد منه من خلال التقصير في عمله وتأخير إنجاز أو تغيب عن العمل.

ويضيف كل من بأن للعدالة التنظيمية أهمية تساعد في توضيح حقيقة التوزيع للأنشطة والواجبات والمهام المتمثلة بالرواتب والأجور، وتوزيع الواجبات والمكافآت، والترقية، وغيرها من الأمور التنظيمية، حيث تدخل العدالة التنظيمية لتحقيق السيطرة الفعلية بكل دقة وإظهار السلوك التنظيمي بشكل واضح، والذي يؤدي بدوره إلى إبراز حالات الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية والأخلاقية لدى الأفراد. (Jami, 2022)

وتفسر العدالة التنظيمية بأنها تركز على تحديد جودة نظام المتابعة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل الزيادة عوائد الجماعة وليس الفرد فقط، وبالتالي تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الإستقرار الوظيفي للعاملين والتقليل من سلوكيات التسبب والانحرافات المعادية تجاه المنظمة.

ويرى الباحث بأن العدالة التنظيمية لها أهمية بالنسبة للعاملين وقيمة وعلاقة اجتماعية والتجاوز عليها من قبل المدراء في المنظمة بعدم تطبيقها يحفز العاملين لاحتمال ردود أفعال وسلوكيات الإيجابية والسلبية ونية ترك العمل من قبل العاملين.(الحراريس، 2023)

3.2.2 مقومات العدالة التنظيمية

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، والتي تقوم على مسألة رغبة الأفراد العاملين بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عدالة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري.(زنداح، 2022)

4.2.2 أبعاد العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية مفهوم إداري يطبق على كافة المنظمات باختلاف تصنيفاتها وأشكالها، وعلى الرغم من إمكانية التعامل مع هذا المفهوم تتطلب ضرورة أن نتعامل معه مثل مفهوم متعدد الأبعاد، وقد أشار إلى أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي: (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التعاملية). وعليه فإن هناك عدد من الدراسات التي تناولت أبعاد العدالة التنظيمية فمنهم من جعلها ثلاث أبعاد ومنهم أربعة أبعاد، ولكن بحسب دراسة فإن الأبعاد

الرئيسية للعدالة التنظيمية هي ثلاث أبعاد التوزيعية، الإجرائية (التعاملية)، وبشكل دقيق قام الباحث بالاستناد إلى دراسة جاد الرب ودراسة بإضافة بعد العدالة المعلوماتية) لتصبح أبعاد العدالة التنظيمية في الدراسة الحالية مكونة من أربعة أبعاد تمثل العدالة التنظيمية، ويمكن تقسيم، كالآتي: (Benalia, 2023)

أولاً: العدالة التوزيعية (التوزيع)

تعرف العدالة التوزيعية على أنها العدالة والمساواة في توزيع كافة الموارد على العاملين في كافة الوظائف، فيكون لهم رغبة في الحصول على نصيبهم العادل من الموارد، والأفراد يفضلوا الحصول على نصيبهم العادل لحد معين مقابل العمل، وأن يتم الاعتراف بجهودهم نحو أي مساهمات خاصة في العمل، بحيث أن العدالة التنظيمية تعتبر شكل من أشكال الإعتماد على إيمان الأفراد بأنهم تم تلقيهم التوزيع العادل مقابل العمل المنجز. (Al-Qudah, 2022)

وتعتمد العدالة التنظيمية على فكرة قيام الفرد في التنظيم بإجراء مقارنة بينه وما بين الآخرين في المنظمة التي يعمل بها، أو في المنظمات الأخرى التي تتشابه ظروفها مع ظروف المنظمة التي يعمل بها، وذلك من ناحية المخرجات سواء الأجور أو المكافأة أو الترقية، على أساس هذه المقارنة يقرر الأفراد مستوى توافر العدالة التوزيعية في مكان العمل وعليه تركز عدالة التوزيع على أمرين مهمين حسبما ذكرهما الشهري (2014)، وهما المرؤوسين دائماً ما يجرون عمليات مقارنة بشكل مستمر مع زملائهم القياس نسبة مخرجاتهم مع مخرجات زملائهم بالعمل المرؤوسين مدفعين بواسطة إدراك العدالة وبالتالي فإن وجود العدالة يجعل المرؤوس في حالة توازن ديناميكي. (الحراريس، 2023)

إن العدالة التنظيمية تعكس شعور العاملين بالعدالة فيما يخص ما يحصلون عليه من مخرجات تنظيمية تتعلق مثلاً بالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل ويستخدم مصطلح العدالة التوزيعية لوصف هذا النوع من العدالة وبالتالي فإن العدالة التوزيعية أو عدالة التوزيع تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية وأهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هو مقارنة تلك

المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة لها. وقام بتقسيم العدالة التوزيعية إلى عدة قواعد نقلا ومن أهمها:

- 1- قاعدة المساواة (التكافؤ)؛ وتتمثل هذه القاعدة بمنح المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً لقاعدة المساواة أو التكافؤ في المكافأة.
- 2- قاعدة النوعية؛ وهي تشتمل على مفهوم عدم التمييز لاعتبار النوع والعرق والدين وغيرها، فالجميع لابد أن يحصل على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية، وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة النوعية في المكافأة.
- 3- قاعدة الحاجة؛ وتعني تقديم حاجة فرد من الأفراد في المنظمة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء مع الأخرى، فمثلاً إذا زادت منظمة الأجور وكان هناك فرداً لديه مؤهلات أو خبرات تميزه عن غيره في المكافأة.

ومما سبق يلخص الباحث العدالة التوزيعية بأنها عدالة التوزيع مفهوم نسبي يختلف ويتفاوت تبعاً لحساسية الفرد للعدالة في ضوء ما يحصل عليه من موارد ملموسة (الأجور المادية والمكافآت أو غير ذلك من الموارد غير الملموسة الترقية و جدول واجبات العمل) وهذه المخرجات من الموارد تحدد توجهات وتصرفات العاملين داخل المنظمات والدافع من هذا التصرف هو نابع من المقارنة أو القياس الذي يتبعه الفرد في التنظيم مع الآخرين. (Rehamnia, 2022)

ثانياً: العدالة الإجرائية (الإجراءات)

أهتمت العديد من الدراسات بشكل كبير في موضوع العدالة التنظيمية، وتم تناول محور العدالة التوزيعية دون غيره من أبعاد العدالة التنظيمية، وذلك ما أدى لأهمال بعد مهم من أبعاد العدالة التنظيمية، ألا وهو بعد عدالة الإجراءات التنظيمية والتي تحدد توزيع المخرجات، بحيث تنسجم مع المدخلات التنظيمية. (الحراريس، 2023)

وينظر إلى العدالة الإجرائية بأنها إدراك الناس للعدالة التي يتم استخدامها لتحديد النتائج التي يتم تلقيها، والتي تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل نتائج نهائية يحصل عليها الأفراد، ويتم الحكم على عدالة الإجراءات من عدمها، من خلال شعور الفرد في المنظمة بالرضا عن تلك المخرجات التي يتم تطبيقها. (Jami, 2022)

لذلك فإن عدالة الإجراءات التي صممت من أجل أن تكون موضوعية وعادلة، ولم يتم تحقيق صفة العدالة والموضوعية إلا من خلال توفر شرطين وهما:

1. يتفق الطرف الأول واضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)، والطرف الثاني وهو الذي يتأثر بتلك الإجراءات وهم الموظفين على الأسس الموضوعية التي يتم بموجبها بصياغة تلك الإجراءات. (عويضة، 2021)

2. يعتبر الطرف الأول هو الإدارة، بأن يمد الطرف الثاني وهو العاملين على كافة المعلومات التي يكونوا بحاجة العاملين من خلال كيفية تطبيق وتنفيذ تلك الإجراءات. (رمزي، 2019)

ويرى الباحث أن عدالة الإجراءات هي انعكاس لإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وهيكلية القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد ويتضمن ذلك إشراك العاملين احتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم.

ثالثاً: العدالة التعاملية (التعاملات)

تتمحور العدالة التعاملية حول طبيعة المعاملة الشخصية التي يدركها العاملون عند تطبيق القرارات عليهم في المنظمة، وتعكس رأي العامل متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم المسؤول أو متخذ القرار بتطبيق الإجراءات عليه، فهي لا تعكس عدالة مخرجات العدالة التوزيعية ولا عدالة القرار نفسه العدالة الإجرائية، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعاً من الإنصافات، فإن التفاعل ربما يفسر لماذا يشعر الموظفون

بعدم العدالة حتى عندما تكون المخرجات عادلة وهناك أربعة معايير تستخدم للحكم على مدى شعور العامل بمدى وجود العدالة التعاملية، وهي الثقة والإحترام والملائمة والتبرير. (شبل، 2019)

وأستناداً لما حدده تايلر وبيس (Tyler & Bies, 1990) وأشار إليها في دراستهم بأن العدالة التعاملية ترتبط بشكل وثيق بعدالة الإجراءات، حيث ترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية وهذا ما أثبتته الدراسات على أن الناس الذين يمرون بمثل هذه الحالة ويميلوا لتقبل وضعهم ويكون شعورهم إيجابي نحو رؤسائهم، أكثر من أولئك الذين يعتقدون أنهم قد تم معاملتهم بطريقة عكسية وغير لائقة وتفتقر للإحترام، وذلك النوع من العدالة هو عدالة التعاملات، مما يشير لإدراك العاملين لعدالة التعاملات من خلال التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين، أي بمعنى عدم استخدام الألفاظ غير الملائمة والمؤذية. (Al-Qudah, 2022)

فإن عدالة التعاملات تدل على مستوى إحساس العاملين بعدالة المعاملة سواء الإنسانية أو التنظيمية، والتي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات. لذلك تضم عدالة التعاملات نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية، والعدالة التفاعلية، فإن الأولى تشير المستوى الإحترام بين الإدارة والأفراد، بينما الثانية تدل على الإهتمام بالمعلومات المقدمة لهم من خلال إيصال معلومة حول أسباب القيام بإجراء معين. (الحراريس، 2023)

ويشير إلى أن عدالة التعاملات لم تكن على مستوى من الأهمية بشكل كبير بالنسبة للباحثين مثل بعد العدالة التنظيمية سواء التوزيعية والإجرائية)، مما يعود لعدالة التعاملات وتعتبر من المكونات الخاصة بالعدالة التنظيمية، وتمثل جانب العلاقات الشخصية المتبادلة ما بين الأشخاص للعدالة الإجرائية، وتبين بأن الأبعاد التنظيمية تتفاعل معاً ويجب عدم التفريق ما بين العدالة الإجرائية وعدالة التعاملات، وقد اعتبرت عدالة التعاملات بعد مستقل عن بعد العدالة الإجرائية. (Rehamnia, 2022)

ومما سبق سرده حول العدالة التعاملية يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: العدالة التي تعبر عن الشعور المتولد لدى الموظف كإنسان من خلال التعامل معه بكرامة واحترام وكمياسة عبر أفق التفاعل معه

من خلال إعطاء فسحة له بإبداء رأيه في القرارات والإجراءات الصادرة بحقه ويتضمن ذلك تقديم المبررات المنطقية والواقعية حول أسباب هذه الإجراءات في موضوعية وحيادية.

رابعاً: العدالة المعلوماتية (Calik, 2023)

تركز العدالة المعلوماتية على التوضيحات التي تقدمها المنظمة للموظفين من خلال الإرشادات التي تم إيصالها عن طريقة إجراءات العمل. وتعني كذلك درجة إدراك العاملين لاحترام الإدارة وعدم الاستهانة بها وتوضيح جميع الإجراءات المتعلقة بالعمل بدقة ووضوح.

وعرفها كل من (Girneberg and Paaron) وأشار إليها بأنها عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذا الإجراءات. فيما عرفها بأنها مدى قيام الإدارة في المنظمة بتزويد عاملها بمعلومات وافية ودقيقة بشأن إجراءات العمل ومخرجاتها.

ويرى الباحث مما سبق بأن العدالة المعلوماتية تعبر عن شعور الأفراد بالعدالة المتولدة لديهم كإنسان من التعامل معه بكرامة واحترام وفتح افق التفاعل معه من خلال السماح له بإبداء رأيه في القرارات والإجراءات الصادرة بحقه، ويتضمن ذلك المبررات المنطقية والواقعية حول أسباب هذه الإجراءات في موضوعية وحياد تام.

5.2.2 مراحل تطور العدالة التنظيمية

تبين العديد من الدراسات بأن القادة هم الذين يمارسون العدالة في المنظمة، والمتمثلة بالقيم والمعتقدات التي يؤمنون بها ويعتقدوها، ويتم ذلك من خلال خبراتهم وتجاربهم السابقة وذلك بحكم دورهم كقادة بمرحلة حساسة من مراحل تكوين المنظمة، فإنهم في وضع يسمح لهم تشكيل ثقافة المنظمة وبطرق متعددة، ويمكن توضيح مراحل التطور حسب ما أوردها كما يلي:

- مرحلة العقلانية: يتم في هذه المرحلة النظر للفرد من ناحية منظور عادي، ويتم تحفيزه من خلال حوافز مادية لأداء مهامه، وأن (تايلور) كان من رواد هذه النظرية والتي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية

وفي تلك المرحلة تم إفراز قيم مادية ووضعت تلك النظرة، ولكن هذه القيم قد تغيرت، ومن الممكن ملاحظة هذا التغير بمراحل تطور الفكر الإداري. (Rehamnia, 2022)

- مرحلة المواجهة؛ أظهرت هذه المرحلة قيم تنظيمية جديدة، فإن ظهور النقابات العمالية والإهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة أهمل العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه وواجباته عملت إلى إفراز قيم الحرية والإحترام والتقدير.
- مرحلة الإجماع؛ في الرأي أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية بالعمل، وقد تم نقل الإدارة من المديرين للعاملين، وفي هذه المرحلة قام (دوجلاس وماكريجار) بتعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية.
- مرحلة العاطفة أظهرت هذه المرحلة القيم الجديدة امتدادا لتجارب هوثورن، وهي ما شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، والإنسان هو عبارة عن كتلة من المشاعر والأحاسيس.
- مرحلة الإدارة؛ بالأهداف؛ يتم في هذه المرحلة التركيز على القيم من ناحية المشاركة بين الإدارة والعاملين بما يتضمن العمليات التنظيمية باتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، وأيضاً العمل بشكل جماعي من ناحية تحديد أهداف التنظيم، والمسؤولية المشتركة.
- مرحلة التطوير التنظيمي؛ تم في هذه المرحلة ظهور قيم جديدة، والمتمثلة بتحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، وهي ما يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من ناحية وضع خطط مستقبلية، وهو ما صاحب ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالإهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط بالعمل والاجهاد وحالات التوتر والإنفعال.
- مرحلة الواقعية؛ أن مرحلة الواقعية تمثلت في تطوير القيم، وذلك من خلال مزيج من مراحل التطور، والتي مرت بها القيم، وقد عبر إدراك عمل المديرين إلى مفهوم القيادة وأهميتها، والعمل على مراعاتها لظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور العديد من المفاهيم والمصطلحات الجديدة والمتنوعة. (عويضة، 2021)

6.2.2 أنواع العدالة التنظيمية

أشار العديد من الباحثين إلى أن أنواع العدالة التنظيمية تختلف من مؤسسة لأخرى ومن تلك الأنواع

- العدالة البيروقراطية؛ وهي العدالة التي تعتمد على التحكم والإلتزام تتحدد من خلالها المسؤوليات، فيكون العمل منظماً، والوحدات يتم التنسيق بينها، وإن تسلسل السلطة يكون بشكل هرمي. (شبل، 2019)

- العدالة الإبداعية؛ يتميز هذا النوع من العدالة بتوفر بيئة مناسبة للعمل تساعد على ظهور الإبداع الكامن لدى العاملين، وإن أفرادها يصفوا بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- العدالة المساندة؛ تمتاز بميزة المساعدة ما بين زملاء العمل، فيسود في المنظمة جو الأسرة المتعاونة، من خلال توفر المساواة والتعاون، وأن التركيز يكون على الجانب الإنساني في هذا النوع من العدالة.
- عدالة العمليات؛ هنا يكون الإهتمام متعلق بطريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، ومن خلال ذلك تنتشر الحيلة والحذر ما بين الأفراد، وإن الفرد الناجح يكون أكثر دقة وتنظيماً، إضافة إلى اهتمامه بالتفاصيل في عمله.
- عدالة المهمة؛ تعتمد على إنجاز العمل المكلف به العامل وتحقيق أهداف المنظمة، وتهتم فيه المنظمة بالنتائج التي تحصل عليها من المهمة المنجزة، من خلال طرق مثالية لتحقيق أفضل النتائج وأقل التكاليف. (Calik, 2023)

- عدالة الدور؛ هذه العدالة تعتمد على نوع التخصص الوظيفي، ومن ثم الأدوار الوصفية للأفراد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية، وثبات الأداء. (رمزي، 2019)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

4.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنياخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

5.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين) وتضمن أربع أبعاد (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة

بالمتغير التابع (العدالة التنظيمية) في المملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

6.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

✓ المحور الأول: التمكين

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تفويض السلطة			
1	أعتقد أن تفويض السلطة يُساهم في تعزيز أداء الموظفين.	0.588**	0.000
2	يتم تفويض السلطة بشكل فعال في المؤسسة التي أعمل بها.	0.687**	0.000
3	يُشجع تفويض السلطة على اتخاذ القرارات السريعة في العمل.	0.481**	0.000
4	أرى أن تفويض السلطة يُعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين.	0.607**	0.000
5	أعتقد أن تفويض السلطة يُساعد في تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين.	0.646**	0.000
الحرية والاستقلالية			
6	يُتيح لي العمل في المؤسسة حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	0.778**	0.000
7	أرى أن الاستقلالية في العمل تُعزز من إبداع الموظفين.	0.590**	0.000
8	أعتقد أن حرية العمل تُساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.	0.782**	0.000
9	تُشجع المؤسسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة.	0.795**	0.000
10	أرى أن الاستقلالية تعزز من روح المبادرة بين الموظفين.	0.488**	0.000
التدريب والتعلم			
11	تُوفر المؤسسة فرصًا كافية للتدريب والتطوير المهني.	0.721**	0.000
12	أعتقد أن التدريب المُقدم يُساهم في تحسين أداء الموظفين.	0.730**	0.000
13	تُشجع المؤسسة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة.	0.529**	0.000

14	أرى أن التدريب يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات.	0.634**	0.000
15	تُعتبر فرص التدريب عنصراً أساسياً في ثقافة المؤسسة.	0.671**	0.000
التحفيز			
16	أرى أن نظام التحفيز في المؤسسة يشجع على تحقيق الأداء العالي.	0.778**	0.000
17	تُعتبر المكافآت والتقدير جزئاً مهماً من ثقافة المؤسسة.	0.590**	0.000
18	أعتقد أن التحفيز يُساهم في تعزيز روح الفريق بين الموظفين.	0.782**	0.000
19	تُشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات والمبادرات الجديدة.	0.795**	0.000
20	أرى أن التحفيز يُعزز من مستوى الالتزام لدى الموظفين.	0.488**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور التمكين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور التمكين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

✓ المحور الثاني: العدالة التنظيمية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	أشعر أن القرارات التنظيمية تُتخذ بشكل عادل وموضوعي.	0.694**	0.000
2	أرى أن جميع الموظفين يُعاملون بنفس الطريقة في المؤسسة.	0.709**	0.000

0.000	0.649**	يتم تطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل بين جميع الفرق.	3
0.000	0.725**	أعتقد أن الشفافية في اتخاذ القرارات تُعزز من العدالة التنظيمية.	4
0.000	0.652**	تُعتبر آليات الشكوى في المؤسسة فعالة في معالجة الظلم.	5
0.000	0.750**	أرى أن العدالة في توزيع المهام تؤثر بشكل إيجابي على الروح المعنوية.	6
0.000	0.448**	تُعزز العدالة التنظيمية من ثقة الموظفين في الإدارة.	7
0.000	0.649**	أعتقد أن العدالة في تقييم الأداء تُعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة.	8
0.000	0.630**	تُساعد العدالة التنظيمية في تقليل النزاعات بين الموظفين.	9
0.000	0.673**	أرى أن وجود معايير واضحة للعدالة يُساهم في تحسين بيئة العمل.	10

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور العدالة التنظيمية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور العدالة التنظيمية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

7.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
التمكين	0.850	20
العدالة التنظيمية	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2

رئيس قسم	80	22.8
----------	----	------

2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: التمكين

1- تفويض السلطة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تفويض

السلطة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أعتقد أن تفويض السلطة يُساهم في تعزيز أداء الموظفين.	4.253	0.683	4	مرتفع جداً
يتم تفويض السلطة بشكل فعال في المؤسسة التي أعمل بها.	4.276	0.766	2	مرتفع جداً
يُشجع تفويض السلطة على اتخاذ القرارات السريعة في العمل.	4.198	0.773	5	مرتفع
أرى أن تفويض السلطة يُعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين.	4.372	0.564	1	مرتفع جداً
أعتقد أن تفويض السلطة يُساعد في تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين.	4.273	0.775	3	مرتفع جداً
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات تفويض السلطة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي

الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أرى أن تفويض السلطة يُعزز من الثقة بين الإدارة

والموظفين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يُشجع تفويض السلطة على اتخاذ القرارات السريعة في العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تفويض السلطة تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تفويض السلطة كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- الحرية والاستقلالية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الحرية والاستقلالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
يُتيح لي العمل في المؤسسة حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
أرى أن الاستقلالية في العمل تُعزز من إبداع الموظفين.	4.161	0.758	5	مرتفع
أعتقد أن حرية العمل تُساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
تُشجع المؤسسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
أرى أن الاستقلالية تعزز من روح المبادرة بين الموظفين.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات الحرية والاستقلالية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُشجع المؤسسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (أرى أن الاستقلالية في العمل تُعزز من إبداع الموظفين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الحرية والاستقلالية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من الحرية والاستقلالية كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 وانحراف معياري 0.675

3- التدريب والتعلم

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التدريب

والتعلم

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُوفر المؤسسة فرصًا كافية للتدريب والتطوير المهني.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
أعتقد أن التدريب المُقدم يُساهم في تحسين أداء الموظفين.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
تُشجع المؤسسة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
أرى أن التدريب يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا

تُعتبر فرص التدريب عنصراً أساسياً في ثقافة المؤسسة.	4.216	0.773	5	مرتفع جداً
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جداً

تم ترتيب عبارات التدريب والتعلم من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أعتقد أن التدريب المُقدم يُساهم في تحسين أداء الموظفين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (تُعتبر فرص التدريب عنصراً أساسياً في ثقافة المؤسسة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التدريب والتعلم تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من التدريب والتعلم كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- التحفيز

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التحفيز

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
أرى أن نظام التحفيز في المؤسسة يشجع على تحقيق الأداء العالي.	4.359	0.709	2	مرتفع جداً
تُعتبر المكافآت والتقدير جزءاً مهماً من ثقافة المؤسسة.	4.161	0.758	5	مرتفع
أعتقد أن التحفيز يُساهم في تعزيز روح الفريق بين الموظفين.	4.253	0.659	4	مرتفع جداً
تُشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات والمبادرات الجديدة.	4.396	0.634	1	مرتفع جداً

مرتفع جدا	3	0.615	4.315	أرى أن التحفيز يُعزز من مستوى الالتزام لدى الموظفين.
مرتفع جدا		0.675	4.297	المتوسط

تم ترتيب عبارات التحفيز من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (نُشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات والمبادرات الجديدة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تُعتبر المكافآت والتقدير جزاءً مهماً من ثقافة المؤسسة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التحفيز تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من التحفيز كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

➤ المحور الثاني: العدالة التنظيمية

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات العدالة

التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أشعر أن القرارات التنظيمية تُتخذ بشكل عادل وموضوعي.	4.169	0.953	3	مرتفع
أرى أن جميع الموظفين يُعاملون بنفس الطريقة في المؤسسة.	4.076	0.796	7	مرتفع
يتم تطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل بين جميع الفرق.	4.091	0.855	5	مرتفع

مرتفع	4	0.678	4.154	أعتقد أن الشفافية في اتخاذ القرارات تُعزز من العدالة التنظيمية.
مرتفع	8	0.754	4.010	تُعتبر آليات الشكوى في المؤسسة فعالة في معالجة الظلم.
مرتفع	9	0.780	3.982	أرى أن العدالة في توزيع المهام تؤثر بشكل إيجابي على الروح المعنوية.
مرتفع	6	0.764	4.078	تُعزز العدالة التنظيمية من ثقة الموظفين في الإدارة.
مرتفع	10	0.907	3.917	أعتقد أن العدالة في تقييم الأداء تُعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة.
مرتفع جداً	2	0.667	4.221	تُساعد العدالة التنظيمية في تقليل النزاعات بين الموظفين.
مرتفع جداً	1	0.596	4.250	أرى أن وجود معايير واضحة للعدالة يُسهم في تحسين بيئة العمل.
مرتفع		0.775	4.095	المتوسط

تم ترتيب عبارات العدالة التنظيمية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أرى أن وجود معايير واضحة للعدالة يُسهم في تحسين بيئة العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (أعتقد أن العدالة في تقييم الأداء تُعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات العدالة التنظيمية تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جداً وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين بأبعاده (تفويض السلطة، الحرية والاستقلالية، التدريب والتعلم، والتحفيز) على الثقافة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التمكين في العدالة التنظيمية بالمملكة العربية

السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التمكين على الثقافة التنظيمية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والعدالة التنظيمية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (التمكين) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التمكين بمقدار 1 % ازداد مستوى العدالة التنظيمية بمقدار 0.446 % مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

- الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتفويض السلطة على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تفويض السلطة على العدالة التنظيمية في

المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تفويض السلطة على العدالة التنظيمية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة على العدالة التنظيمية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تفويض السلطة) يفسر 55.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تفويض السلطة بمقدار 1% ازداد مستوى العدالة التنظيمية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحرية والاستقلال على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط الحرية والاستقلال على العدالة التنظيمية في

المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الحرية والاستقلال على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلال على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الحرية والاستقلال) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الحرية والاستقلال بمقدار 1 % ازداد العدالة التنظيمية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتعلم

على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط التدريب والتعلم على العدالة التنظيمية في

المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التدريب والتعلم على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التدريب والتعلم) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتعلم بمقدار 1 % ازداد مستوى العدالة التنظيمية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

■ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للتحفيز على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي للتحفيز على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التحفيز على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التحفيز) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل

في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التحفيز بمقدار 1 % ازداد مستوى العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تفويض السلطة كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من التحفيز كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297

بانحراف معياري 0.675

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من التدريب والتعلم كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الحرية والاستقلالية كأحد ابعاد التمكين حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التمكين والعدالة التنظيمية في المملكة

العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التمكين) يفسر 76.9 % من

التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم

تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التمكين بمقدار 1 % ازداد مستوى العدالة التنظيمية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة على العدالة التنظيمية في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تفويض السلطة) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تفويض السلطة بمقدار 1 % ازداد مستوى العدالة التنظيمية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحرية والاستقلال على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الحرية والاستقلال) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الحرية والاستقلال بمقدار 1 % ازداد العدالة التنظيمية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعلم على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التدريب والتعلم) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتعلم بمقدار 1 % ازداد مستوى العدالة التنظيمية بمقدار 0.294% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التحفيز) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (العدالة التنظيمية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التحفيز بمقدار 1 % ازداد مستوى

العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

2.5 التوصيات

- ✓ يُنصح بتطوير برامج لتعزيز ثقافة التمكين داخل المنظمات الحكومية، مما يساعد في تعزيز العدالة التنظيمية.
- ✓ يجب وضع سياسات واضحة لتفويض السلطة، مما يُعزز من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ✓ يُفضل توفير فرص تدريب مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم، مما يُسهم في تحقيق العدالة التنظيمية.
- ✓ يُنصح بتشجيع الموظفين على اتخاذ قرارات مستقلة في إطار عملهم، مما يُعزز من شعورهم بالتمكين.
- ✓ يجب تطوير أنظمة تحفيز تعكس الجهد المبذول من الموظفين وتُعزز من العدالة في التعامل.
- ✓ ينبغي تحسين مستوى الشفافية في جميع القرارات التنظيمية لزيادة الثقة بين الإدارة والموظفين.
- ✓ يُفضل إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الموظفين والإدارة لتعزيز تبادل الآراء والمقترحات.
- ✓ يُنصح بإجراء تقييمات دورية لقياس فعالية التمكين وتأثيره على العدالة التنظيمية.
- ✓ يُفضل إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، مما يُعزز من شعورهم بالتمكين والعدالة.
- ✓ ينبغي وضع استراتيجيات فعالة لمعالجة شكاوى الموظفين بخصوص التمكين والعدالة التنظيمية.

3.5 المقترحات

- إجراء دراسة تحليلية لتقييم تأثير التمكين على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمات الحكومية.
- دراسة العلاقة بين ممارسات التمكين ومستوى العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض.

- دراسة تقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة للموظفين وتأثيرها على شعورهم بالتمكين.
- دراسة دور القيادة في تعزيز ثقافة التمكين وتأثيرها على العدالة التنظيمية في المنظمات الحكومية.
- إجراء دراسة حالة تفصيلية على منظمة حكومية معينة لتقييم أثر التمكين على العدالة التنظيمية.

Abstract

This study aimed to explore the impact of empowerment with its various dimensions (delegation of authority, freedom and autonomy, training and learning, and motivation) as an independent variable in achieving organizational justice with its different dimensions (distributive justice, procedural justice, and interactional justice) as a dependent variable in government organizations in Riyadh. A stratified random sample of 350 managers in top and middle management was selected. Data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical approach. A set of statistical methods were applied.

The study results showed a very high level of delegation of authority as one of the dimensions of empowerment, and a very high level of motivation as another dimension of empowerment.

Based on these results, the study recommends the development of programs to enhance the culture of empowerment within government organizations, which helps strengthen organizational justice. Clear policies for delegation of authority should be established, which would enhance employees' ability to make decisions and take responsibility. Continuous training opportunities for employees should be provided to enhance their skills and competencies, thus contributing to achieving organizational justice.

Keywords: Organizational Justice – Government Organizations – Riyadh

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- أبو عرابي العدوان، غادة صامد عبد، و اللافي، خالد خلف محمد. (2019). أثر تمكين العاملين في ضغوط العمل: دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- اصبيح، هبة نضال جميل عبدالله، و العفشيات، تيسير محمد. (2024). أثر تمكين العاملين على الأداء الوظيفي: الدور المعدل للولاء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- جوال، محمد السعيد، رابحي، مختار، و العقاب، محمد. (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتيار توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة "الجزائر". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2 ، 73 - 90. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180084>
- الحراسيس، إيناس رعد زيد، و الصرايرة، أكثم عبدالمجيد مسلم. (2023). أثر العدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الحسن، حسين عثمان موسى، و محمد، مجاهد الصديق عبدالقادر. (2022). أثر التمكين الإداري على الترقية الوظيفية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي 2016-2020 (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

- رمزي، مراد خرموش، و رايح، هوداف. (2019). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالقطاع الصناعي الخاص بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، مج2، ع7، 98 - 113.
- زنداح، سامي وفيق صالح، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و الصادق، محمد بهاء الدين. (2022). أثر العدالة التنظيمية في الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية قطاع غزة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1، 13 - 33.
- سماوي، باسل عيسى غالب، و العفشيات، 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.
- شبل، بيكار محمد. (2019). العدالة التنظيمية والاعترا ب الوظيفي: دراسة مقارنة بجامعة بني سويف. مجلة كلية الآداب، مج79، ج3، 229 - 275.
- عبدالواحد، سعيد حامد سعيد محمد، و المسدي، عادل عبدالمنعم. (2023). أثر التمكين الوظيفي في جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على البريد المصري - قطاع غرب الدلتا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.
- عويضة، منال أبو الفتوح قاسم. (2021). العدالة التنظيمية: مدخلا لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة. مجلة كلية التربية، مج18، ع106، 650 - 744.
- محمد، نجاه جمال، و محمد، ناصح هاشم. (2023). التمكين الاقتصادي للمرأة: آلية لتعزيز الرفاهية الاقتصادية للأسرة العراقية: تدريسيات جامعة صلاح الدين - أربيل أنموذجا. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، مج21، ع77، 135 - 152.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- 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>

- Al-Assar, Hiba Allah Abdel-Hakim Ahmed, and Al-Farra, Majed Mohammed Abdel-Salam. (2020). The Impact of Entrepreneurship on the Economic Empowerment of Women in the Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.
- Al-Fatlawi, M. J. G., Al-Thabhawee, A. A. K., and Fairouz, K. A. (2019). Impact of Empowerment Strategy in Supporting the Total Quality Management: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers in the Men's Clothing Factory in Al-Najaf Al-Ashraf City. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, Vol. 16, No. 1, 115-145.
- 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
- Al-Qudah, Sireen Musab Hashem, and Abu Tayeh, Bandar Karim Qasim. (2022). The Impact of Organizational Justice on Organizational Identification: An Applied Study on Private Service Companies in Jordan (Unpublished Master's Thesis). Al-Balqa Applied University, As-Salt.
- Al-Sufyani, A. M., and Al-Ameri, A. Q. F. (2021). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Commitment: A Case Study of Taj Sheba Hotel in Yemen. *Journal of Educational Sciences and Humanities*, Vol. 16, 574-603.
- Benalia, M., and Mellouki, D. (2023). Organizational Justice and its Contribution to Achieving Organizational Trust: A Field Study on University Library Staff at Ziane

Achour University, Djelfa. *Journal of Management and Economics Research*, Vol. 5, No. 3, 434-458.

- Calik, E. B., and Adam, A. (2023). The Impact of Organizational Justice on Organizational Outcomes in Participation Banks. *Rayhan Journal of Scientific Publishing*, Issue 35, 21-66.
- 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.
- Jami, M. S., and Agha, A. M. Q. (2022). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Charity Organizations in Erbil in Iraq. *Cihan University-Erbil Journal for Humanities and Social Sciences*, Vol. 6, No. 1, 1-5.
- 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

- Rehamnia, S. (2022). The Role of Organizational Justice in Job Satisfaction: A Field Study at the Faculty of Humanities and Social Sciences Abbes Laghrour Khenchela University. *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 11, No. 4, 505-524.
- 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>
- Soudani, A., and Kharkhache, S. (2023). Empowerment and its Impact on Employee Loyalty: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Mohamed Boudiaf in M'sila "Algeria". *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 9, No. 1, 1026-1043.
- Zraigat, Y. Z., and Al Saed, R. M. (2019). The Impact of Empowerment Requirements in Improving Job Performance at Almanaseer Group. *Journal of the Islamic University for Economic and Administrative Studies*, Vol. 27, No. 3, 15-40.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التمكين في العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على

المنظمات الحكومية بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير ☐ رئيس قسم
- 5- سنوات الخبرة ☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10-أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

■ المحور الأول: التمكين، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	المتغيرات
تفويض السلطة					
					أعتقد أن تفويض السلطة يُساهم في تعزيز أداء الموظفين.
					يتم تفويض السلطة بشكل فعال في المؤسسة التي أعمل بها.
					يُشجع تفويض السلطة على اتخاذ القرارات السريعة في العمل.
					أرى أن تفويض السلطة يُعزز من الثقة بين الإدارة والموظفين.
					أعتقد أن تفويض السلطة يُساعد في تطوير مهارات القيادة لدى الموظفين.
الحرية والاستقلالية					
					يُتيح لي العمل في المؤسسة حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي.
					أرى أن الاستقلالية في العمل تُعزز من إبداع الموظفين.
					أعتقد أن حرية العمل تُساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

					تُشجع المؤسسة على الاستقلالية في اتخاذ القرارات المهمة.
					أرى أن الاستقلالية تعزز من روح المبادرة بين الموظفين.
التدريب والتعلم					
					تُوفر المؤسسة فرصًا كافية للتدريب والتطوير المهني.
					أعتقد أن التدريب المُقدم يُساهم في تحسين أداء الموظفين.
					تُشجع المؤسسة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة.
					أرى أن التدريب يعزز من قدرة الموظفين على مواجهة التحديات.
					تُعتبر فرص التدريب عنصرًا أساسيًا في ثقافة المؤسسة.
التحفيز					
					أرى أن نظام التحفيز في المؤسسة يشجع على تحقيق الأداء العالي.
					تُعتبر المكافآت والتقدير جزءًا مهمًا من ثقافة المؤسسة.
					أعتقد أن التحفيز يُساهم في تعزيز روح الفريق بين الموظفين.
					تُشجع المؤسسة على تقديم الاقتراحات والمبادرات الجديدة.
					أرى أن التحفيز يُعزز من مستوى الالتزام لدى الموظفين.

■ المحور الثاني: مشروعات ريادة الأعمال

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	المتغيرات
					أشعر أن القرارات التنظيمية تُتخذ بشكل عادل وموضوعي.
					أرى أن جميع الموظفين يُعاملون بنفس الطريقة في المؤسسة.
					يتم تطبيق السياسات والإجراءات بشكل عادل بين جميع الفرق.
					أعتقد أن الشفافية في اتخاذ القرارات تُعزز من العدالة التنظيمية.
					تُعتبر آليات الشكوى في المؤسسة فعالة في معالجة الظلم.
					أرى أن العدالة في توزيع المهام تؤثر بشكل إيجابي على الروح المعنوية.
					تُعزز العدالة التنظيمية من ثقة الموظفين في الإدارة.
					أعتقد أن العدالة في تقييم الأداء تُعتبر جزءاً أساسياً من ثقافة المؤسسة.
					تُساعد العدالة التنظيمية في تقليل النزاعات بين الموظفين.
					أرى أن وجود معايير واضحة للعدالة يُساهم في تحسين بيئة العمل.

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:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Grad

1446 – 2025