



# مجلة بحوث الشرق الأوسط

مجلة علمية مُدكَّمة  
(مُعتمدة) شهرياً

العدد السادس والتسعون  
(فبراير 2024)

السنة الخمسون  
تأسست عام 1974

يصدرها  
مركز بحوث  
الشرق الأوسط

الترقيم الدولي: (2536-9504)  
الترقيم على الإنترنت: (2735-5233)





الأراء الواردة داخل المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها وليست مسئولية مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

رقم الإيداع بدار الكتب والوثائق القومية : ٢٤٣٣٠ / ٢٠١٦

الترقيم الدولي: (Issn :2536 - 9504)

الترقيم على الإنترنت: (Online Issn :2735 - 5233)



مجلة بحوث الشرق الأوسط

# مجلة علمية مُدكَّمة متخصصة في شؤون الشرق الأوسط

مجلة مُعتمَدة من بنك المعرفة المصري



موقع المجلة على بنك المعرفة المصري

[www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)

- معتمدة من الكشاف العربي للاستشهادات المرجعية (ARCI). المتوافقة مع قاعدة بيانات كلاريفيت Clarivate الفرنسية.
- معتمدة من مؤسسة أرسيف (ARCif) للاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية ومعامل التأثير المتوافقة مع المعايير العالمية.
- تنشر الأعداد تبعاً على موقع دار المنظومة.



العدد السادس والتسعون - فبراير 2024

تصدر شهرياً

السنة التاسعة والأربعون - تأسست عام 1974



مجلة بحوث الشرق الأوسط  
(مجلة معتمدة) دورية علمية مكمّمة  
(اثنا عشر عددًا سنويًا)  
يصدرها مركز بحوث الشرق الأوسط  
والدراسات المستقبلية - جامعة عين شمس

رئيس مجلس الإدارة

أ.د. غادة فاروق

نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

ورئيس مجلس إدارة المركز

رئيس التحرير د. حاتم العبد

مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية

هيئة التحرير

أ.د. السيد عبدالخالق، وزير التعليم العالي الأسبق، مصر

أ.د. أحمد بهاء الدين خيرى، نائب وزير التعليم العالي الأسبق، مصر ؛

أ.د. محمد حسام لطفي، جامعة بني سويف، مصر ؛

أ.د. سعيد المصري، جامعة القاهرة، مصر ؛

أ.د. سوزان القليني، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. ماهر جميل أبوخوات، عميد كلية الحقوق، جامعة كفر الشيخ، مصر ؛

أ.د. أشرف مؤنس، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. حسام طنطاوي، عميد كلية الآثار، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. محمد إبراهيم الشافعي، وكيل كلية الحقوق، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. تامر عبدالمنعم راضي، جامعة عين شمس، مصر ؛

أ.د. هاجر قلديش، جامعة قرطاج، تونس ؛

Prof. Petr MUZNY، جامعة جنيف، سويسرا ؛

Prof. Gabrielle KAUFMANN-KOHLER، جامعة جنيف، سويسرا ؛

Prof. Farah SAFI، جامعة كليرمون أوفيرني، فرنسا ؛

إشراف إداري

أ/ سونيا عبد الحكيم

أمين المركز

إشراف فني

د/ أمل حسن

رئيس وحدة التخطيط و المتابعة

سكرتارية التحرير

أ/ ناهد مبارز رئيس قسم النشر

أ/ راندا نوار قسم النشر

أ/ زينب أحمد قسم النشر

أ/ شيماء بكر قسم النشر

المحرر الفني

أ/ رشاد عاطف رئيس وحدة الدعم الفني

تنفيذ الغلاف والتجهيز والإخراج الفني للمجلة

وحدة الدعم الفني

تدقيق ومراجعة لغوية

د. هند رافت عبد الفتاح

تصميم الغلاف أ/ أحمد محسن - مطبعة الجامعة

ترجمة المراسلات الخاصة بالمجلة (إلى: و. حاتم العبد، رئيس التحرير) merc.director@asu.edu.eg

• وسائل التواصل: البريد الإلكتروني للمجلة: technical.supp.mercj2022@gmail.com

البريد الإلكتروني لوحدة النشر: merc.pub@asu.edu.eg

جامعة عين شمس - شارع الخليفة المأمون - العباسية - القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص.ب: 11566

(وحدة النشر - وحدة الدعم الفني) موبايل / واتساب: 01555343797 (+2)

ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: www.mercj.journals.ekb.eg

ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر



## الرؤية

السعي لتحقيق الريادة في النشر العلمي المتميز في المحتوى والمضمون والتأثير والمرجعية في مجالات منطقة الشرق الأوسط وأقطاره .

## الرسالة

نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة في مجالات الشرق الأوسط وأقطاره في مجالات اختصاص المجلة وفق المعايير والقواعد المهنية العالمية المعمول بها في المجالات المُحكَّمة دولياً.

## الأهداف

- نشر البحوث العلمية الأصيلة والرصينة والمبتكرة .
- إتاحة المجال أمام العلماء والباحثين في مجالات اختصاص المجلة في التاريخ والجغرافيا والسياسة والاقتصاد والاجتماع والقانون وعلم النفس واللغة العربية وآدابها واللغة الانجليزية وآدابها ، على المستوى المحلى والإقليمي والعالمي لنشر بحوثهم وإنتاجهم العلمي .
- نشر أبحاث كبار الأساتذة وأبحاث الترقية للسادة الأساتذة المساعدين والسادة المدرسين بمختلف الجامعات المصرية والعربية والأجنبية .
- تشجيع ونشر مختلف البحوث المتعلقة بالدراسات المستقبلية والشرق الأوسط وأقطاره .
- الإسهام في تنمية مجتمع المعرفة في مجالات اختصاص المجلة من خلال نشر البحوث العلمية الرصينة والتميزة .



## مجلة بحوث الشرق الأوسط

### - رئيس التحرير د. حاتم العبد

#### - الهيئة الاستشارية المصرية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم عبد المنعم سلامة أبو العلا
- أ.د. أحمد الشربيني
- أ.د. أحمد رجب محمد علي رزق
- أ.د. السيد فليفل
- أ.د. إيمان محمد عبد المنعم عامر
- أ.د. أيمن فؤاد سيد
- أ.د. جمال شفيق أحمد عامر
- أ.د. حمدي عبد الرحمن
- أ.د. حنان كامل متولي
- أ.د. صالح حسن السلوت
- أ.د. عادل عبد الحافظ عثمان حمزة
- أ.د. عاصم الدسوقي
- أ.د. عبد الحميد شلبي
- أ.د. عفاف سيد صبره
- أ.د. عفيفي محمود إبراهيم
- أ.د. فتحي الشرقاوي
- أ.د. محمد الخزامي محمد عزيز
- أ.د. محمد السعيد أحمد
- ثواء / محمد عبد المقصود
- أ.د. محمد مؤنس عوض
- أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر
- أ.د. مصطفى محمد البغدادى
- أ.د. نبيل السيد الطوخي
- أ.د. نهى عثمان عبد اللطيف عزمي
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة الإسكندرية - مصر
- عميد كلية الآداب السابق - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الآثار - جامعة القاهرة - مصر
- عميد كلية الدراسات الأفريقية العليا الأسبق - جامعة القاهرة - مصر
- أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر - كلية الآداب - جامعة القاهرة - مصر
- رئيس الجمعية المصرية للدراسات التاريخية - مصر
- كلية الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس - مصر
- عميد كلية الحقوق الأسبق - جامعة عين شمس - مصر
- (قائم بعمل) عميد كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- أستاذ التاريخ والحضارة - كلية اللغة العربية - فرع الزقازيق
- جامعة الأزهر - مصر
- عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية الأساتذة
- كلية الآداب - جامعة المنيا،
- ومقرر لجنة الترقيات بالمجلس الأعلى للجامعات - مصر
- عميد كلية الآداب الأسبق - جامعة حلوان - مصر
- كلية اللغة العربية بالمنصورة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الدراسات الإنسانية بنات بالقاهرة - جامعة الأزهر - مصر
- كلية الآداب - جامعة بنها - مصر
- نائب رئيس جامعة عين شمس الأسبق - مصر
- عميد كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - جامعة الجلالة - مصر
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء - مصر
- كلية الآداب - جامعة عين شمس - مصر
- كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان
- قطاع الخدمة الاجتماعية بالمجلس الأعلى للجامعات ورئيس لجنة ترقية الأساتذة
- كلية التربية - جامعة عين شمس - مصر
- رئيس قسم التاريخ - كلية الآداب - جامعة المنيا - مصر
- كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات - مصر

- الهيئة الاستشارية العربية والدولية وفقاً للترتيب الهجائي:

- أ.د. إبراهيم خليل العلاف جامعة الموصل- العراق
- أ.د. إبراهيم محمد بن حمد المزيني كلية العلوم الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية- السعودية
- أ.د. أحمد الحسو جامعة مؤتة- الأردن
- أ.د. أحمد عمر الزيبي مركز الحسو للدراسات الكمية والتراثية - إنجلترا
- أ.د. عبد الله حميد العتابي جامعة الملك سعود- السعودية
- أ.د. عبد الله سعيد الغامدي الأمين العام لجمعية التاريخ والآثار التاريخية
- أ.د. فيصل عبد الله الكندري كلية التربية للبنات - جامعة بغداد - العراق
- أ.د. مجدي فارح جامعة أم القرى - السعودية
- أ.د. محمد بهجت قبيسي عضو مجلس كلية التاريخ، ومركز تحقيق التراث بمعهد المخطوطات
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة الكويت- الكويت
- أ.د. محمد بهجت قبيسي رئيس قسم الماجستير والدراسات العليا - جامعة تونس 1 - تونس
- أ.د. محمود صالح الكروي جامعة حلب- سوريا
- أ.د. محمود صالح الكروي كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد- العراق

- *Prof. Dr. Albrecht Fuess* Center for near and Middle Eastem Studies, University of Marburg, Germany
- *Prof. Dr. Andrew J. Smyth* Southern Connecticut State University, USA
- *Prof. Dr. Graham Loud* University Of Leeds, UK
- *Prof. Dr. Jeanne Dubino* Appalachian State University, North Carolina, USA
- *Prof. Dr. Thomas Asbridge* Queen Mary University of London, UK
- *Prof. Ulrike Freitag* Institute of Islamic Studies, Belil Frie University, Germany

## شروط النشر بالمجلة

- تُعنى المجلة بنشر البحوث المهمة بمجالات العلوم الإنسانية والأدبية ؛
- يعتمد النشر على رأي اثنين من المحكمين المتخصصين ويتم التحكيم إلكترونياً ؛
- تقبل البحوث باللغة العربية أو بإحدى اللغات الأجنبية، وترسل إلى موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ويرفق مع البحث ملف بيانات الباحث يحتوي على عنوان البحث باللغتين العربية والإنجليزية واسم الباحث والتايتل والانتماء المؤسسي باللغتين العربية والإنجليزية، ورقم واتساب، وإيميل الباحث الذي تم التسجيل به على موقع المجلة ؛
- يشار إلى أن الهوامش والمراجع في نهاية البحث وليست أسفل الصفحة ؛
- يكتب الباحث ملخص باللغة العربية واللغة الإنجليزية للبحث صفحة واحدة فقط لكل ملخص ؛
- بالنسبة للبحث باللغة العربية يكتب على برنامج "word" ونمط الخط باللغة العربية "Simplified Arabic" وحجم الخط 14 ولا يزيد عدد الأسطر في الصفحة الواحدة عن 25 سطر والهوامش والمراجع خط Simplified Arabic حجم الخط 12 ؛
- بالنسبة للبحث باللغة الإنجليزية يكتب على برنامج word ونمط الخط Times New Roman وحجم الخط 13 ولا يزيد عدد الأسطر عن 25 سطر في الصفحة الواحدة والهوامش والمراجع خط Times New Roman حجم الخط 11 ؛
- (Paper) مقياس الورق (B5) 17.6 × 25 سم، (Margins) الهوامش 2.3 سم يمينًا ويسارًا، 2 سم أعلى وأسفل الصفحة، ليصبح مقياس البحث فعلي (الكلام) 13×21 سم. (Layout) والنسق: (Header) الرأس 1.25 سم، (Footer) تذييل 2.5 سم ؛
- مواصفات الفقرة للبحث: بداية الفقرة First Line = 1.27 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 6pt (تباع بعد الفقرة = 0pt)، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- مواصفات الفقرة للهوامش والمراجع: يوضع الرقم بين قوسين هلاكي مثل: (1)، بداية الفقرة Hanging = 0.6 سم، قبل النص = 0.00، بعد النص = 0.00، تباعد قبل الفقرة = 0.00، تباعد بعد الفقرة = 0.00، تباعد الفقرات (مفرد single) ؛
- الجداول والأشكال: يتم وضع الجداول والأشكال إما في صفحات منفصلة أو وسط النص وفقًا لرؤية الباحث، على أن يكون عرض الجدول أو الشكل لا يزيد عن 13.5 سم بأي حال من الأحوال ؛
- يتم التحقق من صحة الإملاء على مسئولية الباحث لتفادي الأخطاء في المصطلحات الفنية ؛
- مدة التحكيم 15 يوم على الأكثر، مدة تعديل البحث بعد التحكيم 15 يوم على الأكثر ؛
- يخضع تسلسل نشر البحوث في أعداد المجلة حسب ما تراه هيئة التحرير من ضرورات علمية وفنية ؛
- المجلة غير ملزمة بإعادة البحوث إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر ؛
- تبرير البحوث عن آراء أصحابها وليس عن رأي رئيس التحرير وهيئة التحرير ؛
- رسوم التحكيم للمصريين 650 جنيه، ولغير المصريين 155 دولار ؛
- رسوم النشر للصفحة الواحدة للمصريين 25 جنيه، وغير المصريين 12 دولار ؛
- الباحث المصري يسدد الرسوم بالجنيه المصري (بالفيزا) بمقر المركز (المقيم بالقاهرة)، أو على حساب حكومي رقم : (9/450/80772/8) بنك مصر (المقيم خارج القاهرة) ؛
- الباحث غير المصري يسدد الرسوم بالدولار على حساب حكومي رقم : (EG71000100010000004082175917) (البنك العربي الأفريقي) ؛
- استلام إفادة قبول نشر البحث في خلال 15 يوم من تاريخ سداد رسوم النشر مع ضرورة رفع إيصالات السداد على موقع المجلة ؛
- المراسلات : توجه المراسلات الخاصة بالمجلة إلى: merc.director@asu.edu.eg
- السيد الدكتور/ مدير مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية، ورئيس تحرير المجلة  
جامعة عين شمس - العباسية - القاهرة - ج.م.ع (ص.ب 11566)  
للتواصل والاستفسار عن كل ما يخص الموقع : محمول / واتساب: 01555343797 (+2)  
(وحدة النشر merc.pub@asu.edu.eg) (وحدة الدعم الفني technical.support@asu.edu.eg)
- ترسل الأبحاث من خلال موقع المجلة على بنك المعرفة المصري: [www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)  
ولن يلتفت إلى الأبحاث المرسله عن طريق آخر .

## محتويات العدد 96

- | الصفحة  | عنوان البحث  |
|---|--|
| <b>LEGAL STUDIES</b> الدراسات القانونية             |  |
| 61-3  | 1. الضمانات الإجرائية الأساسية في التقاضي<br>أحمد راضي علي شرف الدين   |
| 108-63  | 2. أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لموظفي القطاع البلدي<br>سعد بن ناصر آل عزام   |
| 146-109   | 3. المصالح الدينية والعرقية والإثنية وأثرها على تنفيذ الأحكام الدستورية<br>محمد أحمد المهدي محمد المهدي                              |
| <b>ARABIC LANGUAGE STUDIES</b> دراسات اللغة العربية |  |
| 176-149   | 4. الشكوى في الشعر العماني في الفترة الزمنية من (1154م) وحتى عام 1970م<br>صالح بن محمد بن سالم الشعلي                                |
| 210-177   | 5. الخطاب السردي في قصص يوسف أبورية (دور الراوي والمروي له<br>أنموذجاً)<br>محمود معوض مصطفى علي عمران                                |
| <b>GEOGRAPHICAL STUDIES</b> الدراسات الجغرافية      |  |
| 280-213   | 6. مقومات الجذب السياحي لمحافظة ضبا- دراسة في جغرافية السياحة<br>حصه راشد القحطاني   |
| <b>MEDIA STUDIES</b> الدراسات الإعلامية             |  |
| 320-283   | 7. دور الصحف الإلكترونية في تشكيل اتجاهات الجمهور نحو قضايا الأمن<br>الوطني في مملكة البحرين<br>عبدالغني عبدالعزيز قحطان خالد العمري |

## ARCHAEOLOGICAL STUDIES

الدراسات الأثرية

347-323

.8. جامع الشرايبي (البكرى) بالأزبكية بمنطقة العتبة  
لميس عزمى أحمد السيد الدسوقي

## LINGUISTIC STUDIES

الدراسات اللغوية

.9. 28-3 Egyptian University Students' Practices of  
Conversational Code-Switching in Synchronous  
Computer-mediated Communication

منال محمد عبد العزيز ضاحي

## افتتاحية العدد 96

يسر مركز بحوث الشرق الأوسط والدراسات المستقبلية صدور العدد (96 - فبراير 2024) من مجلة المركز « مجلة بحوث الشرق الأوسط ». هذه المجلة العريقة التي مر على صدورها حوالي 50 عامًا في خدمة البحث العلمي، ويصدر هذا العدد وهو يحمل بين دافتيه عدة دراسات متخصصة: (دراسات قانونية، دراسات اللغة العربية، دراسات اجتماعية، دراسات إعلامية، دراسات أثرية، دراسات لغوية) ويعد البحث العلمي **Scientific Research** حجر الزاوية والركيزة الأساسية في الارتقاء بالمجتمعات لكي تكون في مصاف الدول المتقدمة.

ولذا تُعتبر الجامعات أن البحث العلمي من أهم أولوياتها لكي تقود مسيرة التطوير والتحديث عن طريق البحث العلمي في المجالات كافة.

ولذا تهدف مجلة بحوث الشرق الأوسط إلى نشر البحوث العلمية الرصينة والمبتكرة في مختلف مجالات الآداب والعلوم الإنسانية واللغات التي تخدم المعرفة الإنسانية. والمجلة تطبق معايير النشر العلمي المعتمدة من بنك المعرفة المصري وأكاديمية البحث العلمي، مما جعل الباحثين يتسابقون من كافة الجامعات المصرية ومن الجامعات العربية للنشر في المجلة.

وتحرص المجلة على انتقاء الأبحاث العلمية الجادة والرصينة والمبتكرة للنشر في المجلة كإضافة للمكتبة العلمية وتكون دائمًا في مقدمة المجالات العلمية المماثلة. ولذا نعد بالاستمرارية من أجل مزيد من الإبداع والتميز العلمي.

والله من وراء القصد

رئيس التحرير

د. حاتم العبد





أثر العدالة التنظيمية على

التمكين الإداري لموظفي القطاع البلدي

**The impact of organizational justice on the administrative  
empowerment of municipal sector employees  
«An applied study on the Asir Municipality»**

د. م. سعد بن ناصر آل عزام

كلية الشريعة و القانون- القانون الخاص- جامعة جدة  
كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك خالد  
كلية الحاسبات - قسم الأمن السيبراني- جامعة بيشة  
كلية الحاسبات - قسم الذكاء الاصطناعي - الجامعة الماليزية  
المملكة العربية السعودية

**Dr.eng . Saad bin Nasser Al Azzam**

College of Sharia and Law - Private Law - University of Jeddah  
College of Business - Department of Business Administration - King Khalid  
University  
College of Computers - Department of Cybersecurity - University of Bisha  
Faculty of Accounts - Department of Artificial Intelligence - University of  
Malaysia

Kingdom of Saudi Arabia

[Snazzam.199@gmail.com](mailto:Snazzam.199@gmail.com)



[www.mercj.journals.ekb.eg](http://www.mercj.journals.ekb.eg)





## المخلص:

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لموظفي القطاع البلدي في أمانة منطقة عسير، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد تَكَوَّنَ مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في أمانة منطقة عسير، الذين يقدر عددهم بـ(1900) موظفًا، حيث حجم العينة (320) موظفًا اختيروا بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، واستُخدمت الاستبانة أداةً للدراسة ووزعت إلكترونيًا، وقد استُعِيدت (260) استبانة، منها (238) صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (74%)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ 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.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية - التمكين الإداري - أمانة منطقة عسير.



## Abstract

This study aimed to determine the impact of organizational justice on the administrative empowerment of municipal sector employees in the Municipality of Asir region. To achieve the objectives of the study, the study used the descriptive analytical approach, and the study population consisted of all employees in the Municipality of Asir region, whose number is estimated at (1900) employees, where the sample size is (320) employees who were selected in a simple random sampling method. Distributed electronically, and (260) questionnaires were retrieved, of which (238) were valid for statistical analysis at a rate of (74%). Aseer, and the study recommends that leaders and managers should pay attention to achieving organizational justice associated with empowering workers.

**Keywords:** organizational justice, administrative empowerment, Asir region secretariat



## المقدمة:

تحتل العدالة التنظيمية أهميةً عاليةً داخل المنظمات مهما تباينت طبيعة النشاطات، وقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بالاهتمام المتزايد عبر كثيرٍ من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأعمال، فشعور العاملين بأنهم يحظون بمعاملةٍ عادلةٍ وامتساويةٍ من رؤسائهم في المؤسسة يؤدي إلى تعديل اتجاهها وتحسين أدائهم، إضافةً إلى تعزيز ثقتهم ويؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم إيجابياً.

وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بمؤسساتها كافة، وبتحقيق معايير النزاهة والعدالة والثقة فيها، وهذا ما أكده برنامج التحول الوطني 2030م، وعلى الرغم من ذلك يوجد قصورٌ في تطبيق العدالة التنظيمية، في ضوء ما سبق وعلى الرغم من الجهود الكبيرة للجهات المعنية في تنمية الكادر البشري في الميادين كافة، فإن التحديات المجتمعية كبيرةً والمتغيرات والتطورات العالمية والإقليمية متسارعة، لذا فقد حظي موضوع العدالة التنظيمية بقسطٍ كبيرٍ من الاهتمام عبر كثيرٍ من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأعمال، ويرجع ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو انعدامها في مكان العمل، إذ إن شعور العاملين بوجود العدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد توقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك، فإن إحساسهم بانعدام العدالة يتسبب في استيائهم ويؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي ويعطي دلالةً على انخفاض مستوى العدالة في المنظمة، وعلى ذلك، فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على إحساسهم بوجود هذه العدالة (درة، 2015، ص8).

بحثت دراساتٌ عديدةٌ في علاقة العدالة التنظيمية ببعض المتغيرات، منها دراسة دغمش (2020)، ودراسة رحابي (2020)، ودراسة آل مداوي (2020)، ودراسة (Wang & others, 2015)



ظهر مفهوم "التمكين الإداري" ليكون أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على دوافع وقدرات المورد البشري، وبدأ مفهوم "التمكين" بالانتشار في أواخر الثمانينيات، ولقي قبولاً كبيراً في خلال النصف الثاني من عقد التسعينيات، وزادت الكتابات التي تناولته زيادةً كبيرةً، حتى أن الباحثين أطلقوا على فترة التسعينيات من القرن العشرين "عصر التمكين" (Hanold, 1997, p.3)، يُعدُّ التمكين من الاستراتيجيات التي يلجأ إليها قادة المؤسسات لتحديد ما يمكن فعله لتحسين جودة أداء العمل المؤسسي، فمداخل التحسين التي تُفرض من أعلى لأسفل لم تساعد في تحقيق للأهداف المنشودة، بينما التمكين لقادة المؤسسة ومن ثم للعاملين يعمل على زيادة التعاون والفهم المتبادل، والتي يمكن اتباعها لتطوير مستوى الجودة في العمل.

وقد اهتمت دراساتٌ عديدةٌ بمفهوم "التمكين الإداري"، مثل: دراسة العنزي (2021)، ودراسة الحربي (2021)، ودراسة الفاضل (2020)، والتي حاولت الربط بين مفهوم "التمكين" من ناحيةٍ وبعض المتغيرات التي تؤثر على مستوى الأداء وجودة المخرجات في المؤسسة من ناحيةٍ أخرى.

### مشكلة الدراسة:

سعت الدراسات المهمة بالفكر الإداري لطرح مواضيع حديثة، في محاولةٍ منها لمواجهة تحديات العصر والتغيرات المتسارعة، فبرز مفهوم "العدالة التنظيمية" لارتباطه ارتباطاً شديداً بسلوك العاملين ونظرتهم لمؤسساتهم، خاصةً مع اقترانه بمفهوم "التمكين الإداري"، لدوره في رفع الروح المعنوية لدى العاملين ومساهمته في تعزيز قدراتهم على تحمل المسؤولية ودفعهم لتبني أهداف المؤسسة، وتأسيساً على ما سبق ظهرت إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:



## ما أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير؟

ويتفرع من السؤال الرئيس مجموعة تساؤلات:

- 1- ما مستوى توافر العدالة التنظيمية في أمانة منطقة عسير؟
- 2- ما مستوى قدرة قادة أمانة منطقة عسير على تحقيق التمكين الإداري للعاملين في أمانة منطقة عسير؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟
- 4- ما أثر ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الاجرائية، والعدالة التجميعية، والعدالة التفاعلية) على مستوى التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير؟

### الفرضيات الرئيسية للدراسة:

تحاول الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير.



## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى توافر العدالة التنظيمية في أمانة منطقة عسير.
- 2- التعرف على مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين في أمانة منطقة عسير.
- 3- الكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).
- 4- التأكد من وجود أثرٍ حول ممارسة العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- 1- تسلط الدراسة الحالية الضوء على موضوعي التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، في وقتٍ يحتاج فيه المجتمع السعودي إلى مفاهيم إدارية تمكّن من إحداث التغيير المرغوب في إدارة المؤسسات.
- 2- تأتي الدراسة الحالية متوافقةً مع رؤية المملكة 2030م التي تنادي بتطوير قدرات العاملين واستثمارهم في تحقيق الأهداف المنشودة.
- 3- يأمل الباحث أن تفيد وتساهم النتائج والتوصيات التي سوف تتوصل إليها الدراسة في هذا الموضوع في توضيح أهمية تأثير العدالة التنظيمية على التمكين الإداري، لتصل إلى تحقيق الرضا الوظيفي، مما قد يساعد على الاهتمام في زيادة العدالة التنظيمية لدى القيادات وتبني النظام وتحسينه في الإدارات الأخرى.





## حدود الدّراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصر على التعرف على أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير.
- الحدود البشرية: طُبِّت أدوات الدراسة على العاملين في أمانة منطقة عسير.
- الحدود المكانية: مدينة أبها في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: 2022م.

## مصطلحات الدراسة:

### 1- التمكين الإداري:

يُعرّف الشهراني "التمكين الإداري" بأنه "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (الشهراني، 2009م).

ويعرف الباحث "التمكين الإداري" إجرائياً بأنه "أحد أهم مخرجات مشاركة موظفي أمانة منطقة عسير في القرارات والعمليات والإجراءات، التي تعزّز من دافعيتهم نحو هذه النشاطات، ما يزيد إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى، مع ضمان امتلاك القدرة والمسئولية للتأثير في بيئة العمل".

### 2- العدالة التنظيمية:

"هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة من أجل تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه



المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (العميان والسعودي، 2009م، 399).

ويعرف الباحث "العدالة التنظيمية" إجرائياً بأنها "إدراك موظفي أمانة عسير حالة الإنصاف والمساواة في المعاملة التي تُعاملهم بها إدارتهم، بحيث يمارس تجاههم الإنصاف والأحقية لكل شخص في شتى الجوانب".

### 3- منطقة عسير:

إحدى مناطق المملكة العربية السعودية، وتقع في الجنوب الغربي منها، وتبلغ مساحتها 81,000 كم<sup>2</sup>، ويبلغ عدد سكانها 2,261,618 نسمة (2018م)، وعاصمتها ومقر الإمارة فيها مدينة أبها.

### 4- أمانة منطقة عسير:

يتبع لأمانة منطقة عسير 33 بلدية تقع في محافظات مختلفة وعلى مسافات مختلفة، ولكل بلدية أكثر من فرعٍ خدمي، وتقدّم خدماتها لمواطني منطقة عسير فيما يتعلق بالقطاع البلدي (أمانة منطقة عسير، 2021).

### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: العدالة التنظيمية

#### مفهوم العدالة التنظيمية:

يُعدُّ مفهوم "العدالة التنظيمية" أحد أبرز مفاهيم العمل الإداري في المؤسسات عموماً، إذ إن العدل مطلبٌ عامٌّ في المجالات كافةً وللأفراد جميعهم، ويجب أن يتعامل الجميع بعدالةٍ كي يكون تطويرٌ في المورد البشري، وأن تتسم المؤسسة بالعدالة للارتقاء بها، ومفهوم "العدالة التنظيمية" من المفاهيم التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية،



وبدأ الحديث فيها من سبعينيات القرن الماضي، وهي من نظرية المساواة التي تُعنى بالعامل الذي يحصل عليها كالراتب والامتيازات، وعرّفها الفراء (2016م، ص15) بأنها "مدى إدراك العاملين لحالة الإنصاف والمساواة التي يعاملون بها، وحصولهم على كامل حقوقهم".

ويعرّفها الربيعاوي والدراجي (2016م، ص9) بأنها "إدراك العاملين للإنصاف والنزاهة والشفافية، في الإجراءات والتوزيعات والتفاعلات، التي يؤدي وجودها إلى زيادة رضا العاملين، والثقة في الإدارة، وتبادل المواقف الإيجابية بين العاملين من جهة وبين العاملين والمؤسسة من جهة أخرى، وبما يعزّز الأداء المؤسسي".

من التعريفات السابقة يتضح لدى الباحث أن العدالة التنظيمية تتمحور حول اتجاه واحد، هو المساواة والإنصاف والتعاملات بين العاملين والمؤسسة والإجراءات التي تتخذها المؤسسة في حقهم.

### فوائد تطبيق العدالة التنظيمية: (الخوالدة، 2014، ص 117)

تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال تحقيقها العديد من الفوائد الإيجابية والتنظيمية التي تنعكس على الفرد والمؤسسة على حدٍ سواء، وتتلخص هذه الفوائد في:

- 1- تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.
- 2- زيادة إنتاجية المؤسسة.
- 3- زيادة الولاء التنظيمي للمؤسسة.
- 4- ترسيخ مبدأ الحقوق والمساواة، وتطبيق المؤسسة القوانين العدالة.
- 5- التركيز على مفهوم المعرفة، والاهتمام بالابتكار والإبداع وتوليد الأفكار.



## سلبيات عدم تطبيق العدالة التنظيمية:

من الآثار المترتبة على عدم تطبيق الإجراءات المتعلقة بالعدالة التنظيمية وتأثيرها على الأفراد وعلى المؤسسة على حدٍ سواء: (الزهيري، 2011م، ص 142-139)

1- زيادة الضغوط الوظيفية نتيجة لعدم وجود العدالة الإجرائية، يؤدي إلى العديد من أنواع الضغوط، منها: العدائية، والاستتكار، والغضب، والمزاج السيئ، وردود الأفعال السلبية.

2- زيادة الغياب، وانخفاض الأداء الوظيفي، وانخفاض الإبداع، وزيادة معدل الدوران.

3- زيادة سلوكيات إعاقة الإنتاجية، تتضمن تصرفاتٍ علنية، منها: السرقة، والتصرفات الماكرة،

وتجاهل التعليمات، وتأدية الأعمال بطريقة خطأ، والعداء التنظيمي، والإهمال، والانحراف، الضوضاء، والانتقام.

4- السلوكيات المنحرفة الموجهة للمؤسسة (انحراف تنظيمي) الانحراف الموجه للإنتاج، والانحراف ضد الممتلكات، وتشير إلى تحطيم الآلات أو المعدات أو المباني.

5- السلوكيات المنحرفة الموجهة للأفراد، انحراف في العلاقات الشخصية، وعدم العدالة في القرارات التنظيمية تؤدي إلى الشعور بالغضب والاستياء.

ويرى الباحث أن العدالة التنظيمية علاقةً تبادليةً في حلقةٍ متصلةٍ يؤدي كلٌّ منهما للآخر، فتطبيق مبادئ العدالة التنظيمية يؤدي إلى اختيارٍ عادلٍ لشغل المناصب



القيادية والإدارية، والاختيار العادل والمنصف للقادة يؤدي تطبيق سليم للعدالة التنظيمية، والذي ينعكس إيجاباً على تصرفات العاملين.

### ثانياً: التمكين الإداري:

يُعزى تميز أي مؤسسة إلى درجة تكيفها مع الممارسات الإدارية الحديثة، ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي أصبح من الضروري تسطيح الهيكل التنظيمي، فبرز مدخل تمكين العاملين كصيحة جديدة تعج بها أدبيات الإدارة وكضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسات، فالتمكين يكسب المؤسسات مرونة عاليةً ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع لتحقيق أهدافها.

### مفهوم التمكين الإداري:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم "التمكين الإداري"، فعرفه الرشودي (2009، ص10) على أنه "العملية الإدارية التي يُهتَمُّ بموجبها بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة".

وعُرف "التمكين الإداري" بأنه "توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة". (Carole, 2006, p. 12)

وعرفه حسن (2004م، ص 25) بأنه "أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد، مثل المعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.



## خطوات تطبيق التمكين الإداري:

إن تطبيق التمكين يمكن أن يجري عبر الخطوات التالية: (العتيبي، 2004م).

1- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجًا لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء، أم لرفع مستوى الجودة، أم لزيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، وأيًا كان السبب، فإن توضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسون في التعرف إلى توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المدراء أيضًا شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، من خلال تقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين، وشرح ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، إذ إنه لا بد من أن يحدّد المدير المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين تحديدًا دقيقًا.

2- التغيير في سلوكيات المدراء: قبل تنفيذ برنامج التمكين توجد حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكّل خطوةً جوهريةً نحو تنفيذ التمكين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: يفصّل أن تحدّد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون تدريجيًا، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تُتخذ يوميًا كي يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

4- تكوين فرق العمل: يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل كي تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزءٌ أساسيٌّ من عملية تمكين



العاملين الذين يعملون جماعياً تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

5- المشاركة في المعلومات: كي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوافر للعاملين الذين أعطوا فرصة لتمكينهم من الوصول للمعلومات والبيانات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية تأدية وظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

6- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على الإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين جماعياً، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين، مثل: حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8- الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يُشرَح ويُوضَّح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، إذ يحدّد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9- وضع برنامج المكافآت والتقدير: كي تنجح جهود التمكين يجب أن يُربط بأهداف المنظمة كل ما يحصل عليه العاملون من مكافآت وتقدير، وذلك عن



طريق تصميم نظام مكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10- عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل بين عشية وضحاها، وهنا يجب الحذر من مقاومة التغيير، إذ سيقاوم العاملون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة وكذلك العاملون وقتاً لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب عدم استعجال النتائج.

### معوّقات تطبيق التمكين الإداري:

قد تواجه المنظمات بعض المعوّقات التي تحدّ من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوّقات ما يلي: (بوزيدي، 2017م، ص 41)

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها ومن فقدان السلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمّل السلطة والمسؤولية.
- 7- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجّع على المبادأة والإبداع.
- 8- السرية في تبادل المعلومات.
- 9- ضعف نظام التحفيز.





- 10- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 11- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 12- عدم الثقة الإدارية.
- 13- عدم ملاءمة المكافآت.
- 14- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على عائق العاملين.

### الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الأدب الإداري المرتبط بموضوع الدراسة، اتضح للباحث وجود مجموعة دراسات وبحوث أُجريت في مجال موضوع الدراسة، منطلقاً في ذلك من أهداف دراسته التي انصبّت على دراسة التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، ويعرض الباحث منها الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال مراجعة الباحث لأدبيات الدراسة، ومن خلال البحث والتقصي في المكتبات العامة والخاصة والرقمية ومحركات البحث العلمي على الإنترنت وغيره، لم يجد الباحث دراسات كثيرة تربط بين موضوعات الدراسة، بل وجد دراسات مرتبطة بكل متغير على حدة.

وسوف تُراعى مجموعة معايير في عرض الدراسات، منها:

- 1- الترتيب الزمني، إذ تعرض الدراسات والبحوث ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.
- 2- تناول هذه الدراسات والبحوث من حيث الهدف منها، والمنهج، والمجتمع والعينة، والأدوات، وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- 3- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات والبحوث السابقة، كلٌّ في مجاله.



4- أوجه الاستفادة من الدراسات والبحوث السابقة.

5- الإضافة العلمية للدراسة الحالية.

أولاً: دراسات ذات العلاقة بالعدالة التنظيمية:

يتضمن هذا المحور الدراسات التي أجريت حول العدالة التنظيمية وآليات تنميتها وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، وضرورتها في ضوء المتغيرات الحديثة، إذ سردت على النحو التالي:

هدفت دراسة (Wang & others, 2015) إلى التعرف على انعدام الأمن الوظيفي والأداء الوظيفي والدور المعتدل للعدالة التنظيمية ودور الوساطة في العمل التشاركي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ولتحقيق أهدافها وفرضياتها، وتكونت عينة الدراسة من (140) موظفاً صينياً، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه كلما انخفض مستوى العدالة التنظيمية لدى الموظف انعدم الأمن الوظيفي، وارتبط ارتباطاً سلبياً وكبيراً بالأداء الوظيفي، وفي المقابل تبين أن انعدام الأمن الوظيفي لا يتعلق بالأداء الوظيفي.

هدفت دراسة (Tahseen, Saeed , 2016) إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على المواطنة، دراسة كليات التربية في جامعة البنجاب (باكستان)، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتمثلت في مجالي العدالة التنظيمية والمواطنة، وتكونت عينة الدراسة من (285) عضواً من معلمي كلية التربية في جامعة البنجاب، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العدالة التنظيمية في أبعادها جميعاً (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) تنبئ المعلمين بسلوك المواطنة بشكل كبير وإيجابي، وأنه لا يوجد



اختلاف كبير بين الجامعات الحكومية والخاصة فيما يتعلق بأثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة.

هدفت دراسة (دغمش، 2020) للتعرف على العلاقة بين إدارة العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وللتحقق من فرضيات البحث اعتمد المنهج الوصفي، من خلال تطبيق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس الالتزام التنظيمي، على عينة اختيرت بالطريقة القصدية، والتي تكونت من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة البالغ عددها 50 موظفًا وموظفة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية.

هدفت دراسة (رحابي، 2020) للتعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الانجاز بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة، واعتمد المنهج الوصفي، وقد شملت عينة الدراسة على 105 مبحوثين بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة، كما استُخدمت أداة الملاحظة البسيطة من خلال الدراسة الاستطلاعية لمجتمع الدراسة، كذلك استُخدمت أداة المقابلة، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الانجاز بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة.

هدفت دراسة (العامري، 2020) للتعرف على العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي بنوعيه المسحي والارتباطي، ولجمع بيانات الدراسة استُخدمت الباحثة أدوات القياس المطورتين، إذ بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (155) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمختصين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالعاصمة صنعاء، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها:



تدني مستوى إحساس موظفي وزارة التربية والتعليم بالعدالة التنظيمية، ووجود درجة ممارسة مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها.

هدفت دراسة (آل مداوي، 2020) للتعرف على واقع ممارسات الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين درجة تحقق إجمالي عمليات الجدارات القيادية وإجمالي درجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية، بينما جاءت الموافقة على توافر أبعاد محور العدالة التنظيمية بجامعة الملك خالد بنسبة (71%)، وهي نسبة متوسطة، وتتطلب سرعة التدخل لتحديد الأسباب التي تؤدي إلى ذلك ومعالجتها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجمالي محور الجدارات القيادية والعدالة التنظيمية لمتغير الكلية والنوع والجنس والدرجة العلمية لصالح الكليات النظرية.

### ثانياً: دراسات ذات علاقة بالتمكين الإداري:

يتضمن هذا المحور الدراسات التي أجريت حول التمكين الإداري وآليات تنميته وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، وضرورته في ضوء المتغيرات الحديثة، وسُردت على النحو التالي:

هدفت دراسة (Others & Lee, Mu , 2018) للتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة وتمكين العاملين والالتزام التنظيمي، ولمساعدة القادة على فهم أي من الأنماط أكثر ملاءمةً وأهميةً لهم، ولرفع مستوى إدراك العاملين للتمكين والعمل بأكثر كفاءة وفعالية، استُخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات من (403) أفراد من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات



في مقاطعة شنزن، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها وجود أثر عميقٍ لأنماط القيادة على تمكين العاملين، وكذلك وجود أثرٍ للتمكين بشكل كبير وإيجابي على الالتزام التنظيمي.

هدفت دراسة (الفاضل، 2020) للتعرف على دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش للعام الدراسي (2019-2020)، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش، والبالغ عددهم (181) عضو هيئة تدريس، وقد اختير من يحملون درجة الدكتوراه جميعاً عينةً للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدّم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداةً للدراسة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج، أهمها أن مستوى ممارسة التمكين الإداري لدى عمداء الكليات في جامعة جرش عال.

هدفت دراسة (Tuysuz & Tuysuz , 2020) للتعرف على العلاقة بين مستويات التمكين المدركة للعاملين في تركيا، واعتمدت الدراسة منهج المسح الشامل، واستخدمت الاستبانة أداةً للدراسة لجمع البيانات، وتكوّنت من مقياسٍ لتحديد مستويات تمكين الأفراد مع نموذج سؤالٍ للخصائص الديموغرافية، وبلغت العينة غير العشوائية القصدية (203) موظفين من المدراء العاملين في المستويات العليا والوسطى في منظمات التجارة الخارجية في إسطنبول تركيا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها أن مستويات التمكين المتصورة للمبحوثين عاليةً للغاية، إذ يظهر لدى المبحوثين مستوى عالٍ من الإدراك للعوامل التي تؤدي إلى التمكين.

هدفت دراسة (العنزي، 2021) للتعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية، من خلال التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابة مديري المدارس الثانوية لجودة الممارسات المهنية للتمكين الإداري،



واستُخدِمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة التي طُبِّقَت على عدد (100) من مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، ومن نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لجودة الممارسات المهنية للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الجنس.

هدفت دراسة (الحربي، 2021) للتعرف على درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة القصيم، واستُخدِمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة المستخدمة، في حين أن مجتمع الدراسة قد تكوّن من رؤساء الأقسام الأكاديمية بالكليات المختلفة بجامعة القصيم كافةً، البالغ عددهم 157، واختير أفراد المجتمع جميعهم ممثلين لعينة الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس متحقّق بدرجة عالية، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية في التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى لمتغيرات سنوات الخبر، والرتبة الأكاديمية، والقسم.

**ويرى الباحث من خلال إطلاعه على الدراسات والبحوث السابقة، التي تناولت التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، أن تنوعها من حيث مجال بحثها وأهدافها والمنهج المستخدَم وأدواتها، ويلاحظ وجود اهتمام كبير من الباحثين والتربويين والإداريين باستمرار دراسة التمكين الإداري والعدالة التنظيمية في المملكة العربية السعودية وخارجها، نتيجة المتغيرات العالمية الحديثة، وأهمية كل منهما في تطوير المؤسسات، ولكن لم يَرِ الباحث أيّ دراسةٍ تتعلق بدراسة العدالة التنظيمية وربطها بالتمكين الإداري أو بأحد أبعادها، لهذا جاءت الدراسة الحالية لتسد الفجوة في الدراسات السابقة.**



## أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

### استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال الآتي:

- 1- وضع تصوّرٍ عامٍّ للدراسة والتحديد الدقيق لمشكلة الدراسة الحالية وأهدافها.
- 2- التّأطير النظري لمفهوم العدالة التنظيمية والتمكين الإداري.
- 3- بناء أداة الدراسة.
- 4- اتباع المنهجية العلمية السليمة في خطوات إعداد وإجراءات بناء أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- 5- تحديد أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة.
- 6- توصيات الدراسات السابقة المستقبلية، وتضمينها إجراءات الدراسة الحالية.
- 7- ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

### أوجه تميّز الدراسة الحالية:

#### في حدود اطلاع وعلم الباحث، تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- 1- أنها الدراسة الوحيدة التي جمعت بين دراسة العدالة التنظيمية، وأثرها على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة عسير.
- 2- إعداد أداة الدراسة للكشف عن واقع العدالة التنظيمية والتمكين الإداري لدى موظفي أمانة عسير.
- 3- تسليط الضوء على جانب من جوانب مهمة في موضوعات الإدارة، وتزامناً مع اهتمام المختصين والباحثين بالعدالة التنظيمية والتمكين الإداري، ودورها في تطور وتقدم المؤسسات.



### منهج الدراسة:

بعد تحديد مشكلة الدراسة، اطلع الباحث على الدراسات السابقة، إذ تبين أن المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لطبيعة مثل هذه الدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة منطقة عسير، البالغ عددهم (1900) موظفاً.

### عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة (320) موظفاً من العاملين بأمانة منطقة عسير، واختيرت بطريقة العينة العشوائية البسيطة نسبة العينة (12.5%) من مجموع مجتمع الدراسة الكلي، واستلمت (260) استبانة بعد توزيعها إلكترونياً، منها (238) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (74%).

أدوات الدراسة: استخدم الباحث استبانة لدراسة "العدالة التنظيمية، التمكين الإداري"، واستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة.

### جدول رقم (1) يوضح مقياس الإجابات

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً
5	4	3	2	1

### صدق أداة الدراسة:

جرى التحقق من صدق الأداة من خلال:





## صدق الاتساق الداخلي:

أجرى الباحث حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وتبين أنها تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يدل على أن الاستبانة بفقراتها تتمتع بمعامل صدق عالي.

**ثبات الاستبانة: أُجرِيَ حساب الثبات للاستبانة بطريقتين: معامل ألفا - كرونباخ إذ وُجِدَ أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة 0.953، أي أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.**

**وطريقة التجزئة النصفية إذ وُجِدَ أن قيمة معامل الارتباط المعدل (Brown Spearman) 0.892 مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.**

## المعالجة الإحصائية:

استعان الباحث بالبرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 28 لإجراء التحليلات والإحصاءات اللازمة لبيانات الاستبانة، إذ أجرى حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وكذلك استخدام اختيار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة وتحليل والانحدار المتعدد للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وقد تبنت الدراسة معيار الإحصائي الموضح في الجدول رقم (2) للحكم على درجة التحديات عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي.



## جدول رقم (2) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة التحديات	الوزن النسبي		المتوسط الحسابي	
	إلى	من	إلى	من
صغيرة جداً	35.9%	20%	1.79	1
صغيرة	51.9%	36%	2.59	1.80
متوسطة	67.9%	52%	3.39	2.60
كبيرة	83.9%	68%	4.19	3.40
كبيرة جداً	100%	84%	5	4.20

المصدر: عبد الفتاح، عز، (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss، دار التربية الحديثة، عمان.

### تحليل البيانات

#### أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية (الشخصية)

يوضح الجدول رقم (3) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (3): توزيع عينة الدراسة باختلاف عدد سنوات الخبرة

النسبة	العدد	عدد سنوات الخبرة
27%	64	أقل من 5 سنوات
20%	48	من 5 إلى 10 سنوات
53%	126	أكثر من 10 سنوات
100%	238	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول (3) أن النسبة الأكبر لعينة الدراسة من الموظفين ذوي الخبرة من 10 سنوات فأكثر، وهذا مؤشر على الخبرة العالية لعينة الدراسة، إذ تبلغ نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكبر من 10 سنوات 53%.

يوضح الجدول رقم (4) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول (4): توزيع عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المؤهل العلمي
51%	122	دبلوم وأقل
41%	98	بكالوريوس
8%	18	دراسات عليا
100%	238	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن النسبة الأكبر لعينة الدراسة من الموظفين من حملة الدبلوم، يليهم حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وهذا بسبب طبيعة العمل الفنية لأمانة منطقة عسير، التي انعكست على عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج الدراسة ومناقشتها:

1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول الذي ينص على: ما مستوى توافر العدالة التنظيمية في أمانة منطقة عسير؟

وللإجابة عن هذا التساؤل أوجِدَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على محاور الأداة



الثلاثة، والجدول رقم (5) أدناه يوضح مدى توفر أبعاد العدالة التوزيعية في أمانة منطقة عسير:

نتائج تحليل محور العدالة التوزيعية: يمكن إبراز النتائج التي تتعلق بهذا المحور من خلال الجدول رقم (5):

الجدول (5): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (العدالة التوزيعية)

رقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	أتلقي مكافآت عادلة بالنظر إلى ضغط إلى العمل الذي أواجهه.	2.01	0.76	40.2	3	منخفض
2	أتلقي مكافآت عادلة تتناسب مع الجهد الذي أبذله.	2.02	0.34	40.4	2	منخفض
3	أشعر أن الامتيازات التي أحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملائي ذوو المرتبة الوظيفية نفسها.	2.32	0.65	46.4	1	منخفض
4	استحقاق الترقية في الأمانة تستند على مبدأ الجدارة.	1.11	0.77	22.2	4	منخفض جداً
	العدالة التوزيعية	1.86	0.63	37.2	-	منخفض



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة 2022م.

يبين الجدول رقم (5) نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد العدالة التنظيمية، وهو بعد العدالة التوزيعية، والذي جاء قياسه عن طريق (4) فقرات، إذ بلغ المتوسط الحسابي النسبي لهذا البعد (37.2%) وبدرجة موافقة (منخفضة)، وتعزى النتيجة إلى عدم وجود عدالة في تخصيص المكافآت التي يحصلون عليها أفراد عينة الدراسة، التي تشمل الترقية والحوافز، كما نلاحظ من الجدول أن الفقرة رقم (3) احتلت المرتبة الأولى بمعدل نسبي (46.4%) وبانحراف معياري (0.65).



نتائج تحليل محور العدالة الإجرائية: توضح النتائج المتعلقة ببعدها الإجرائية من خلال الجدول رقم (6):

الجدول (6): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (العدالة الإجرائية)

رقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تطلب منك إدارتك بالأمانة بإدلاء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية.	1.54	0.43	30.8	4	منخفض جداً
2	أشعر بنزاهة المدير عند في حل النزاعات بين العمال.	2.17	0.32	43.4	3	منخفض
3	تميز الإجراءات الإدارية المطبقة في الأمانة تتسم بالعدالة.	2.10	0.65	42	2	منخفض
4	تم مراعاة الجهود التي أبدتها جيداً في تقييم أدائي.	2.20	0.88	44	1	منخفض
	الاستجابة للعدالة الإجرائية	2.01	0.66	40.2	-	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة 2022م.



يبين الجدول رقم (6) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية، وهو بعد العدالة الإجرائية، والذي كانت عدد الفقرات التي تقيسه هي (4) فقرات، وقد كانت درجة الموافقة عليه منخفضةً بمعدل نسبي (40.2%)، وتعزى هذه النتيجة إلى أن إدراك العاملين في العينة محل الدراسة لعدالة العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص الموارد لا تتسم بالعدالة والإنصاف، كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفقرة رقم (4) جاءت في المرتبة الأولى بمعدل نسبي (44%).

نتائج تحليل محور العدالة التفاعلية: يوضح الجدول التالي النتائج الخاصة بمحور الاعتمادية كما هو مبين في الجدول رقم (7):

الجدول (7): استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (العدالة التفاعلية)

رقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	أشعر بأن سلوك المدراء في الأمانة يتسم بالإنصاف.	2.06	1.75	41.2	4	منخفض جداً
2	يقوم رئيسي بتقديري واحترامي نتيجة أي دور إيجابي أقوم به من شأنه إنجاح العمل.	4.03	0.85	80.6	1	مرتفع
3	تعامل معي المدير بكل اهتمامٍ وودٍ عندما يتخذ قراراً متعلقاً بوظيفتي.	3.37	0.57	67.4	2	منخفض
4	يناقش المدير معي الآثار المترتبة على تلك القرارات التي يمكن أن تؤثر في وظيفتي.	2.59	0.29	51.8	3	منخفض
	الاستجابة للعدالة التفاعلية	3.01	0.86	60.2	-	منخفض

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة 2022م.



يعرض الجدول رقم (7) نتائج تحليل البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية، وهو بعد العدالة التفاعلية، والذي كانت عدد الفقرات التي تقيسه هي (4) فقرات، إذ بلغ المعدل النسبي لهذا البعد (60.2%)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة، وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأيٍ فيما يتعلق في وجود العدالة في التعاملات، إذ نلاحظ أيضًا أن الفقرة رقم (2) المتعلقة بتعامل المدير مع العامل باحترام ووقار احتلت المرتبة الأولى، إذ بلغ المعدل النسبي (80.6%) بدرجة موافقة مرتفعة، وبالتالي احتلت المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة رقم (1) المرتبة الأخيرة معدل نسبي (41.2%) بدرجة موافقة منخفضة جدًا.

## 2- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى تحقيق التمكين الإداري للعاملين في أمانة منطقة عسير؟

وللإجابة عن هذا التساؤل أوجِدَت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور التمكين الإداري، والجدول رقم (8) يوضح مستوى تحقيق التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير على النحو التالي:





## الجدول رقم (8) استجابات أفراد الدراسة لفقرات التمكين الإداري

رقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تطلب منك إدارتك إداء رأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية.	1.54	0.43	30.8	5	منخفض جداً
2	أشعر بنزاهة المدير عند حل النزاعات بين العمال.	2.17	0.32	43.4	3	منخفض
3	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في الأمانة بالعدالة.	2.10	0.65	42	2	منخفض
4	يتم مراعاة الجهود التي أبدلها جيداً في تقييم أدائي.	2.20	0.88	44	1	منخفض
5	تشجع الأمانة الإسهامات التي أقدمها لتحسين الأداء التنظيمي.	2.06	1.04	41.2	4	منخفض
	الاستجابة للتمكين الإداري	2.01	0.66	40.2		منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة 2022م.

يبين الجدول رقم (8) أن مستوى التمكين الإداري حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة منخفض بمعدل نسبي منخفض (40.2%)، و جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى بمعدل نسبي (44%)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي



(30.8%) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة جداً، وتعزى هذه النتيجة عمومًا لعدة عوامل، أبرزها أنه ليس للمنظمة المبحوثة إمامٌ كافٍ بأهمية توفير مفهوم التمكين الإداري ودروره الفعال في تحقيق أهدافها، نظرًا لخوف مسيرتها من فقدان السلطة، كما أن الموظفين أنفسهم لا تتوفر لديهم ثقة تامة في قدرتهم على اتخاذ القرارات واتصاف البعض منهم بالخوف والتهرب من عبء المسؤوليات، وجود قيود وعراقيل، مثل عدم توفر حرية التصرف في عمله بسبب وجود مهام محددة وروتينية لا تتطلب اتخاذ قرارٍ معيّن، عدم تشجيعهم من طرف الإدارة، بسبب وجود مركزية اتخاذ القرار، بالتالي يعتقدون أنهم هم فقط أصحاب القرار وأن الموظفين مجرد أفراد ينفذون الأوامر حتى وإن تخلّوا عن بعض المهام، لأن هذا راجع إلى طبيعة الوظيفة وكثرة الأعباء عليهم، يعني أن عليهم التفويض، والإشراك بفتح مجال المناقشة من أجل أداء العمل المطلوب، وليس من أجل تمكين العامل في وظيفته وإبراز قدراته في مجال عمله.

### 3- النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث وتفسيرها:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لمستوى العدالة التنظيمية في أمانة منطقة عسير والتمكين الإداري تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

وتتبع عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).



للتحقق من صحة هذه الفرضية، استُخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول رقم (10) يوضح التالي:

جدول رقم (10): نتائج اختبار (F) للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة منطقة عسير تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
المتغير المستقل العدالة التنظيمية	بين المجموعات	3.815	2	1.908	2.497	0.084	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	179.5	235	0.764			
	الإجمالي	183.32	237				
المتغير التابع التمكين الإداري	بين المجموعات	9.676	2	4.84	5.144	0.007	دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	220.99	235	0.94			
	الإجمالي	230.66	237				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	3.357	2	1.678	1.901	0.152	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	207.50	235	0.883			
	الإجمالي	210.86	237				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2،235) ومستوى دلالة 0.05 = (3.04)،

ومستوى دلالة 0.01 = (4.66)



يتضح من جدول رقم (10) أن قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولية، وأن قيم (Sig) المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في درجتها الكلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة منطقة عسير تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة منطقة عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ودراسات عليا).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، استُخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لإيجاد الفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة منطقة عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (11) يوضح التالي:



جدول رقم (11): نتائج اختبار (F) للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة  
لأثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة منطقة عسير تبعاً

لمتغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة "Sig"	مستوى الدلالة
الأول: العدالة التنظيمية	بين المجموعات	4.363	2	2.182	2.418	0.091	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	212.06	235	0.902			
	الإجمالي	216.42	237				
الثاني: التمكين الإداري	بين المجموعات	2.00	2	1.00	1.042	0.355	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	225.59	235	0.96			
	الإجمالي	227.59	237				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	3.357	2	1.678	1.901	0.152	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	207.50	235	0.883			
	الإجمالي	210.86	237				

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2،235) ومستوى دلالة  $0.05 = (3.04)$ ،  
ومستوى دلالة  $0.01 = (4.66)$



يتضح من جدول رقم (11) أن قيمة F المحسوبة أصغر من قيمة F الجدولية، وأن قيم (Sig) المقابلة لقيم "F" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ودراسات عليا).

#### 4- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع وتفسيرها:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: ما أثر ممارسة العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة منطقة عسير؟

للإجابة عن هذا التساؤل، صيغت الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة العدالة التنظيمية على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير".

لاختبار هذه الفرضية استخدم تحليل الانحدار المتعدد، والجدول رقم (12) يوضح ذلك.



جدول (12): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد العدالة التنظيمية على التمكين الإداري لدى موظفي أمانة منطقة عسير

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط R	مستوى الدلالة Sig.	اختبار T	معامل الانحدار (B)	المتغير المستقل	المتغير التابع
0.000	860.74	0.916	0.958	0.001	3.464	0.232	المقدار الثابت	التمكين الإداري
				0.000	11.96	0.530	العدالة التوزيعية	
				0.047	1.99	0.107	العدالة الإجرائية	
				0.000	5.95	0.277	العدالة التفاعلية	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من الجدول رقم ( 12 ) من خلال نموذج الانحدار المتعدد أن التمكين الإداري، الذي يمثل المتغير التابع، يتأثر تأثراً جوهرياً ذا دلالة إحصائية بجميع أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)، وأن معامل الارتباط يساوي (0.958)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية)



والتمكين الإداري، ويعزو الباحث هذا الارتباط الكبير بين العدالة التنظيمية والتمكين الإداري إلى تبيّن زيادة الاهتمام بأبعاد العدالة التنظيمية، يؤدي إلى التمكين الإداري وأن العدالة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية للتمكين الإداري، حسب الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري، بالإضافة إلى أن أمانة منطقة عسير تبذل جهداً كبيراً لنشر العدالة التنظيمية في أقسامها، مما ساهم في التمكين الإداري لأمانة منطقة عسير.

بلغ معامل التحديد المعدل (0.916)، وهذا يعني أن (91.6%) من التغيير يرجع إلى العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) والمتبقي (8.4%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على التمكين الإداري.

#### معادلة التأثير:

$$\text{التمكين الإداري} = 0.232 + 0.530 \times (\text{العدالة التوزيعية}) + 0.107 \times (\text{العدالة الإجرائية}) + 0.277 \times (\text{العدالة التفاعلية})$$

#### نتائج الدراسة:

بعد دراستنا للموضوع والإحاطة بمختلف جوانبه توصلنا إلى جملة نتائج، نذكر منها ما يلي:

1- وجود مستوى منخفض لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وتعرى هذه النتيجة إلى أن توزيع المكافآت والحوافز لا يكون وفق الجهد المبذول أو المؤهلات العلمية، بل على أسس غير موضوعية وغير واضحة وغير مفهومة، وقد تدخل المحسوبية فيها أو ضغوطات خارجية... وغيرها، هذه العوامل كلها تدل على وجود خلل أو عدم توفر عدالة في نظام الحوافز، كما أن العمليات المستخدمة في صنع قرارات تخصيص موارد المنظمة محل الدراسة لا تتم وفق معايير موضوعية وعادلة، إضافة إلى أن القوانين لا تطبق





على الجميع، أي وجود انحياز وعلاقات شخصية تربط الرئيس بموظف من الموظفين.

2- وجود مستوى متوسط من العدالة التفاعلية، ويدل ذلك على أن المعاملة التي يتلقاها أفراد عينة الدراسة من قبل رؤسائهم تكون على أساس المحسوبية أو حسب المركز الوظيفي.

أوضحت نتائج الدراسة توفر مستوى منخفض من التمكين الإداري للمنظمة محل الدراسة، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه ما تزال تسيطر عليها الأفكار التقليدية في الإدارة، التي تنسم بضعف ثقة الإدارة بالعاملين، وسيطرة فكرة السرية في المعلومات، وغياب الرغبة في التغيير وتحمل المخاطرة، وخوف المسيرين من فقدان وظائفهم وسلطتهم، والقلق من إساءة استخدام مكامن القوة الممنوحة للعاملين، كما يعبرون بأن التمكين كونه مفهوماً حديثاً سيزيد من تكاليف المؤسسة نتيجة تكثيف دورات تكوينية كي تشجع العاملين على ممارسته وإتقانه.

3- كشفت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية) على التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير، بالتالي فالمستوى المنخفض من العدالة التنظيمية المتوفرة فيها، الذي سببه ضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالإنصاف، كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين في أمانة منطقة عسير.



## توصيات الدراسة:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم مجموعة توصيات، من أهمها:

1- تصميم برامج تكوينية لجميع الموظفين ذات صبغة إبداعية تشجّع على تبني التمكين، بالتالي تعمل على تأهيلهم وإعدادهم لتوليّ المراكز القيادية وتشجيعهم على المشاركة وروح الفريق لغرض تبادل الأفكار والخبرات.

2- إعادة النظر في الإجراءات المعمول بها في أمانة منطقة عسير لتتوافق مع تطلعات وآمال الموظفين، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجرائية، مثل تشجيع المبادرات ومختلف الاقتراحات التي تتعلق بالإجراءات، والتي يقدمها الموظفين وتبنيها بصورة علمية وعملية.

3- ضرورة اتخاذ قرارات مبنية وفق أسس موضوعية، وتدوين جميع الآراء والاقتراحات التي تساهم في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مع تنفيذه وأخذها بالحسبان، ما يعزّز فكر التمكين الإداري في أمانة منطقة عسير.

4- ضرورة النظر في العلاقة التي تربط الموظفين بإدارة أمانة منطقة عسير والانفتاح تجاههم وتعزيز الشفافية في التسيير.

5- العمل على النهوض بمستوى نضج الموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية، ما يتيح لهم إمكانية التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة وتجعل الموظفين أكثر قبولاً لها وأكثر حماساً لتنفيذها.

6- تبني نظام حوافز وفق أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء، مع الأخذ بالحسبان الجهود التي يبذلها الموظف في عمله، والعمل أيضاً على



توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في أمانة منطقة عسير للاستفادة من إمكانياتهم من جهة ورفع مستوى التزامهم وولائهم من جهةٍ أخرى.

7- فتح فرص أمام الموظفين للتجريب والتغيير في طرق والروتين، والعمل للتخلص من الملل والسماح لهم بهامش من الخطأ بالاستناد على أن الأخطاء التي يقعون فيها خاصةً لأول مرة، فرصة للتعلم واكتساب الخبرة مع تجنب الانتقاد السلبي والتجريح.

### ثالثاً: مقترحات الدراسة:

- إجراء مثل هذه الدراسة على مؤسساتٍ أخرى، ومقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة.

- إجراء مثل هذه الدراسة، وقياسها من وجهة نظر قادة المؤسسات أنفسهم.



## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية

1. آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2020م). "الجدارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك خالد وعلاقتها بتحقيق العدالة التنظيمية"، مجلة الفتح. ع. 83. 163-211.
2. بوزيدي، شمس الدين. (2017م). "دور التدوير الوظيفي في تمكين العاملين - دراسة ميدانية ببلدية المعارف بالمسيلة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
3. حابي، عبد الرشيد. (2020م). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة"، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
4. الحربي، بريا بنت حمود. (2021م). "التمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم"، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 10(2)، 299-326.
5. حسن، سامي حسن. (2004م). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير. جامعة عين شمس. القاهرة، مصر.
6. الخوالدة، رياض، والعفيف، أمجد، والشيلي، فراس. (2014م). "العدالة التنظيمية وإسهامها في تحقيق الإبداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"، مجلة الإداري الأردنية، 36 (138)، 101-144.
7. دهمش، خديجة. (2020م). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة الجامعية: دراسة ميدانية لدى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة"، (رسالة ماجستير)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
8. ربيعوي، سعدون والدراجي، سلام. (2016م). "أثر العدالة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط الرضا الوظيفي، بحث تطبيقي في مكاتب المفتش العام"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، (22)، 308 - 331.
9. الرشودي، خالد، (2009م). "مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
10. الزهيري، أميرة. (2011م). "أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات: دراسة تطبيقية على قطاع الدواء في مصر"، (رسالة دكتوراه خيرة منشورة)، جامعة الأزهر، مصر.
11. الشهراني، عبد الله عوض. (2009م). "دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية". رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.



12. العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020م). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية"، مجلة جامعة الناصر، ع. 16، مج. 2، 115-168.
13. عبد الفتاح، عز. (2008م). "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss"، دار التربية الحديثة، عمان.
14. العتيبي، سعد بن مرزوق. (2004م). "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ودور المدير العربي في الإبداع والتميز"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر.
15. العميان، مصطفى، والسعودي، موسى. (2009م). "أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، 33 (1)، 454 - 593.
16. العنزي، منى عبد الله صالح. (2021م). "التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بجودة ممارساتهم المهنية"، (دكتوراه)، جامعة المنصورة كلية التربية، مصر.
17. الفاضل، محمد محمود العودة. (2020م). "دور التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(18). 329-360.
18. الفراء، نسمة، (2016م)، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بمؤشرات الجودة الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، فلسطين.
19. قرواني، خالد نظمي. (2017م). "دور القيادة التحويلية في تمكين المعلمين والمعلمات في المدارس في فلسطين". مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط - كلية التربية، 33(2)، 299-356.
20. المسماوي، دارين. (2017م). "تطوير الأداء الإداري للقيادات بالجامعات الليبية في ضوء أبعاد العدالة التنظيمية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر.

#### المراجع الأجنبية:

1. Carole Eagle luby " A Case Study of Psychological Empowerment Of Employees In A Community College", University Of Florida, Usa, 2006.
2. L., A., Hanold: , (1997)Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, Vol. 5, No. 4..
3. Lee, Mu & others, (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. Journal of Digital Convergence 16(8), 181-192.



- .4 Tahseen, Akhtar, Muhammad Saeed , 2016 Impact of Organizational Justice on Citizenship Behavior: Mediating Role of Faculty Trust Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences 2016, Vol. 10 (1), 104-121
- .5 Tuysuz, Murat & Tuysuz, Mustafa. (2020). The Relationship between Perceived Empowerment Levels of Employees in Turkey. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences 06 (01), 178-196.
- .6 Wang, H.-j., et al. (2015). "Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. Journal of Applied Psychology, 100(4), 1249-1258





# Middle East Research Journal

Refereed Scientific Journal  
(Accredited) Monthly



Issued by  
Middle East  
Research Center

Vol. 96  
February 2024

Fifty Year  
Founded in 1974



Issn: 2536 - 9504  
Online Issn: 2735 - 5233