



The role of administrative empowerment in achieving organizational justice in the Yemeni Airlines Company

Inas Abdullah AL-Qteabi^{1,*}, Abdulrahman Ahmed Manaa¹

¹Department of Business Administration -Faculty of Deanship of Graduate Studies - Saba University –Yemen.

*Corresponding author: inasalqteabi@yahoo.com

Keywords

1. Administrative empowerment
2. organizational justice

Abstract:

The role of administrative empowerment in achieving organizational justice in the Yemeni Airlines Company

The research aimed to understand the role of administrative empowerment in achieving organizational justice at Yemenia Airlines. To achieve the research objectives, the study relied on a descriptive and analytical approach, with a questionnaire as the research tool for collecting information and data from the research community, which consisted of all employees in the general administration of Yemenia Airlines in the capital, their number reached (1850) employees, and from the research community a random sample of (329) individuals was selected. (303) questionnaires were retrieved, and the research tool data was subjected to analysis using appropriate analysis tools, including the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program.

The research concluded with a set of results, the most prominent of which are: There is a statistically significant positive role for administrative empowerment in achieving organizational justice in Yemenia Airlines, and that the dimensions of administrative empowerment (teamwork, developing creative behavior, and self-development) have a positive role in achieving organizational justice, while the dimensions of delegation and motivation did not play a role in achieving organizational justice. As for organizational justice, it was found that its level was average. Interactional justice ranked first in terms of employees' perception of it, followed by informational justice, then procedural justice. Distributive justice, however, was the weakest, reflecting a low perception of fairness in the distribution of rewards and resources in the company under study. In light of these findings, the study recommended promoting a culture of effective delegation by expanding employees' decision-making and problem-solving powers, which would contribute to enhancing their perception of organizational justice and raising their level of job satisfaction. It is also advisable to review the salary and incentive system to ensure fairness and equality among employees.

In addition, supporting professional development and teamwork by providing training and development programs that enable employees to grow and advance in their careers contributes to consolidating feelings of empowerment and fairness within the work environment at Yemenia Airlines

دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية

إيناس عبد الله القطيبي^{1*} , عبد الرحمن أحمد محمد مانع¹

إقسام إدارة الأعمال - كلية الدراسات العليا - جامعة سبأ ، اليمن.

*المؤلف: inasalqteabi@yahoo.com

الكلمات المفتاحية

2. العدالة التنظيمية

1. التمكين الإداري

الملخص:

دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية هدف البحث إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي أداة البحث لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع البحث الذي تكوّن من جميع العاملين في الإدارة العامة لشركة الخطوط الجوية اليمنية في أمانة العاصمة، بلغ عددهم (1850) موظفًا، تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (329) مفردة. وتم استرداد (303) استبانة، وقد خضعت بيانات أداة البحث للتحليل باستخدام أدوات التحليل المناسبة ومنها برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: إنّ هناك دورًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وأن أبعاد التمكين الإداري (العمل الجماعي، تنمية السلوك الإبداعي، والتطوير الذاتي) لها دور إيجابي في تحقيق العدالة التنظيمية، ولم يكن البُعدي التقيوي والتحفيز دور في تحقيق العدالة التنظيمية. أما العدالة التنظيمية، فقد تبين أن مستواها جاء متوسطًا، وقد جاء بُعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى من حيث شعور الموظفين بها، ثم العدالة المعلوماتية، ثم العدالة الإجرائية، في حين كانت العدالة التوزيعية هي الأضعف حضورًا، مما يعكس إدراكًا منخفضًا للعدالة في توزيع المكافآت والموارد في الشركة محل البحث. وفي ضوء هذه النتائج، أوصى البحث بتعزيز ثقافة التقيوي الفعّال من خلال توسيع صلاحيات الموظفين في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات، بما يسهم في تعزيز إدراكهم للعدالة التنظيمية ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. كما يُستحسن إعادة النظر في نظام الرواتب والحوافز لضمان تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين. إلى جانب ذلك، فإن دعم التطوير المهني والعمل الجماعي من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية تُمكن الموظفين من النمو والتقدم في مسيرتهم المهنية، مما يُسهم في ترسيخ مشاعر التمكين والعدالة داخل بيئة العمل في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

المقدمة:

الصراعات السلبية داخل المؤسسات. لذلك، تُعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المحورية في مجال الإدارة، ويمكن اعتبارها متغيراً مؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها المختلفة. من إنشاء الباحثين ولا شك إن تبني مفهوم التمكين يُعد مطلباً أساسياً للمؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التوجه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تقوم على مبدأ المشاركة، مثل: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية. وينطلق هذا المدخل من فلسفة جديدة تركز على تمكين العاملين في المقام الأول، بدلاً من التركيز على المؤسسات المنافسة، وهو ما يتماشى مع الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تنمية البُعد الإنساني داخل المنظمات. (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، 11)

1- مشكلة البحث:

يبرز التمكين الإداري كأحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في دافعية المورد البشري وقدرته، ويسهم في تحقيق الانسجام مع أهداف المؤسسة وقيمتها. ومن أبرز مظاهر ضعف التمكين غياب المشاركة في اتخاذ القرارات ووجود تحيز في تطبيقها، ما يجعل من الضروري تبني أساليب إدارية حديثة، مثل: التمكين الإداري، الذي يقوم على إعادة هيكلة مراكز القوة، وإعادة توزيع الصلاحيات واتخاذ القرار (الزهرة، وأحمد، 2017، ص304). قام الباحثان بالاطلاع على الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في موضوعي التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، وقد وُجِدَت العديد من التوصيات والاقتراحات لإجراء دراسات لمعرفة مفهوم ودور كل من التمكين الإداري

يُعدُّ العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق أهدافها، لذلك تحرص المؤسسات على العناية به والحفاظ عليه وتطويره وتعزيز كفاءته؛ كونه المحرك الأساسي لجميع أنشطتها. ومن هذا المنطلق، قد تواجه المؤسسات الفشل إذا لم تنجح في تحفيز موظفيها نحو تحقيق أهدافها. إذ إن نجاح المؤسسات وتطورها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية وكفاءة متميزة، ويتحقق ذلك من خلال توفير جو عمل مناسب، وتمكين الموظفين، وتحقيق العدالة التنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على رضا العاملين وأدائهم، ويؤدي إلى تعزيز التزامهم تجاه المؤسسة، وزيادة رغبتهم في الاستمرار في العمل، وبالتالي الحفاظ على الكفاءات البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية. من إنشاء الباحثين

وقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام متزايد في العديد من الدراسات والأبحاث، خاصة في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، وذلك لما لهذا المفهوم من أهمية كبيرة وتأثير مباشر على مجموعة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في نجاح المؤسسات وتطورها، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم استجابةً لدعوات عدد من المفكرين والباحثين الذين تناولوا قضايا الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها، حيث تبنت المدرسة العلمية العدالة والمساواة مبدأ من مبادئها، بينما شددت المدرسة السلوكية على أهمية التوازن والعدالة في العلاقة بين الفرد والمؤسسة. يُعدُّ غياب الإحساس بالعدالة التنظيمية من العوامل التي تؤدي إلى نشوء

التمكين الإداري لدى تلك القيادات، وعدم توفير برامج تدريبية فاعلة تسهم في تنمية القدرات المهنية والفكرية للموظفين.

ولتأطير المشكلة عملياً تم إجراء دراسة استطلاعية، حيث تم تصميم أسئلة مفتوحة بالاستعانة بالدراسات السابقة، وبعد الانتهاء من عمل الاستبانة بشكل نهائي، تم توزيعها على 15 موظفاً بمختلف مستوياتهم الوظيفية (مدير إدارة رئيسية، مدير قسم، مشرف قسم، موظف)، وبالتالي بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (10) استبانات من (15)، وبعد تحليل آراء أفراد العينة اتضح أن النتيجة العامة وجود قصور واضح في تطبيق سياسة التمكين الإداري والعدالة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق ذكره في الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة توصل البحث إلى التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية

الآتية:

1- ما واقع ممارسة التمكين الإداري في شركة

الخطوط الجوية اليمنية؟

2- ما مستوى العدالة التنظيمية في شركة الخطوط

الجوية اليمنية؟

3- ما دور التمكين الإداري بأبعاده (التفويض، العمل

الجماعي، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي،

التطوير الذاتي) في تحقيق العدالة التنظيمية في

شركة الخطوط الجوية اليمنية؟

2- أهداف البحث:

الهدف الرئيس للبحث يتمثل الهدف الرئيس الأول:

والعدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية ومن ضمن هذه التوصيات والاقتراحات أشارت إليه دراسة البحري(2023)، حيث أوصت بإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات حول موضوع التمكين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في مجتمعات أخرى، كما السومحي(2017)، إجراء دراسات ميدانية في مؤسسات أخرى، حول مفهوم التمكين الإداري وإمكانية الاستفادة منها وذلك بدراسة متغيرات وأبعاد أخرى لم ترد في هذا البحث، واقترحت دراسة غرابي ومخلوف(2021)، إجراء دراسات مقارنة في قطاعات مختلفة لرصد تفاوت مستويات التمكين والعدالة التنظيمية، ومن اقتراحات دراسة(2021) Apriono et, al. إجراء دراسات مستقبلية لمقارنة تأثير العدالة التنظيمية والتمكين، كما أوصت دراسة فضيلة وميمونة(2020)، بإجراء بعض الدراسات حول أثر غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية، وواقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات العمومية، وأوصت دراسة فلمبان والقرشي(2019)، بإجراء المزيد من الدراسات التي تهدف إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية في جودة حياة العمل، مع متغيرات أخرى غير متغيرات البحث الحالي، وأيضاً دراسة دراوشة(2017)، أوصت بإجراء دراسات حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية مع متغيرات أخرى قد تسهم في تحسين البيئة والمناخ التنظيمي.

وأثبتت نتائج دراسة السبلاني(2018)، التي تم تطبيقها في شركة الخطوط الجوية اليمنية- صنعاء، وجود تدنٍ واضح في مستوى مشاركة الموظفين في صناعة القرار، يُعزى إلى غياب فرص التعبير عن الآراء، وضعف الاهتمام بالكفاءات البشرية، وهو ما يعني ضعف

الخطوط الجوية اليمنية (حسب علم الباحثين)، حيث يفتح المجال أمام إمكانية تحسين نظرة العاملين لمنظماتهم في حال تم تمكين العاملين فإن ذلك قد يؤدي إلى الوصول إلى العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

- يزود متخذي القرار في شركة الخطوط الجوية اليمنية بمقترحات وتوصيات عن تفعيل دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية.

4- متغيرات البحث والنموذج المعرفي:

يرتكز النموذج المعرفي لهذا البحث على متغيرين رئيسيين هما التمكين الإداري بوصفه متغيراً مستقلاً والعدالة التنظيمية بوصفها المتغير التابع ويتكون التمكين الإداري من خمسة أبعاد رئيسية، وقد تم تحديد الأبعاد بالاستعانة بالدراسات السابقة التالية:

منصور (2025)، جلول واحمد (2025)،
 الشيايدي (2024)، البحري (2023)،
 العتيبي (2023)، كحاحلية وبياضي (2023)،
 محمد (2023)، المطيري (2022)،
 الموسوي (2022)، الليمة (2022)، غرابي
 ومخلوف (2021)، الظفري (2021)،
 الوصابي (2021)، حسن (2021)، علي (2021)،
 السومحي (2017)، Apriono et. al (2021)،
 Khajehpour et ، Lei et. al (2018)
 ، al (2016)، Park and Seo (2019).

قياس دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وينبثق من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- معرفة واقع ممارسة التمكين الإداري في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
- تحديد مستوى العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.
- تحديد دور أبعاد التمكين الإداري (التفويض، العمل الجماعي، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي، التطوير الذاتي) في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

3- أهمية البحث:

يكتسب البحث أهميته من الأهمية النظرية والعملية التي تتجلى على النحو الآتي:

1- الأهمية النظرية:

- يُعدّ موضوعا التمكين الإداري والعدالة التنظيمية من الموضوعات ذات الأهمية المتزايدة في مجال الإدارة المعاصرة، نظراً لأثرهما المباشر في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

- يلبي هذا البحث احتياجات المكتبة اليمنية والعربية من البحوث والدراسات التي تتناول موضوعي التمكين الإداري والعدالة التنظيمية.

- هذا البحث يفتح المجال أمام الباحثين لإجراء بحوث ودراسات أخرى في قطاعات مختلفة عن موضوعي التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، وإثراء المكتبات في هذا المجال.

2- الأهمية العملية:

- يُعدّ هذا البحث من أوائل البحوث في دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة

4- الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) لتنمية السلوك الإبداعي في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية".

5- الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتطوير الذاتي في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية".

6- حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

1- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على التمكين الإداري وأبعاده (التفويض - العمل الجماعي - التحفيز - تنمية السلوك الإبداعي - التطوير الذاتي) كمتغير مستقل ودوره في تحقيق العدالة التنظيمية وأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة المعلوماتية) كمتغير تابع في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

2- الحدود البشرية: العاملين في الإدارة العامة لشركة الخطوط الجوية اليمنية - صنعاء.

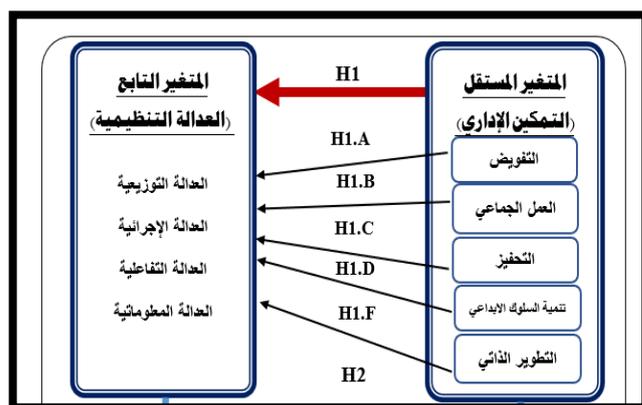
a. الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على الإدارة العامة لشركة الخطوط الجوية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء - اليمن.

b. الحدود الزمنية : 2025

7- التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

1- التمكين الإداري:

لأغراض هذا البحث يُعرّف الباحثان التمكين الإداري إجرائياً بأنه: منح العاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية صلاحيات لحل المشكلات واتخاذ القرارات المختلفة، وبث روح الفريق الواحد وتحفيزهم من خلال



شكل (1): النموذج المعرفي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين

5- فرضيات البحث:

بناء على مشكلة البحث وأهدافه، ومن خلال نموذج البحث المعرفي ومتغيراته وأبعاده تم صياغة عدد من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية ". وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتفويض في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية".

2- الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للعمل الجماعي في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية".

3- الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.05$) للتحفيز في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية".

يتم اتخاذها في شركة الخطوط الجوية اليمنية من خلال إجراء المقارنة بين الانجاز والتحصيل.

أبعاد العدالة التنظيمية:

العدالة التوزيعية: يعرفها الباحثان إجرائياً: إدراك العاملين أن ما يحصلون عليه يتناسب مع مؤهلاتهم ومع ما يبذلون من جهود ذهنية وعضلية، وخاصة فيما يتعلق بتوزيع الأجور والمكافآت والترقيات وساعات العمل، وهي تركز على إحساس العاملين بعدالة المخرجات المعتمدة وفق الأنظمة واللوائح المعتمدة في الرؤية الإستراتيجية لشركة الخطوط الجوية اليمنية.

العدالة الاجرائية: يعرفها الباحثان إجرائياً: انعكاس مدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات والسياسات المتبعة داخل شركة الخطوط الجوية اليمنية، وتتحقق العدالة عندما يستطيع العاملون مناقشة الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ قرارات خاصة بعملهم، وتحديد المخرجات التنظيمية، وتكون مقبولة أخلاقياً من الجميع.

العدالة التفاعلية (التعاملات): يعرفها الباحثان إجرائياً: شعور العاملين بالمعاملة العادلة والمنصفة في الإجراءات الإدارية تجاههم، وتتمثل عندما يأخذ في الاعتبار مطالبهم الشخصية، والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم عند اتخاذ أي قرار بحقهم أو عند طلبهم توضيح سبب اتخاذ أي قرار بحقهم، أي أنها انعكاس لجودة المعاملة بين العاملين وإدارة الشركة ومدى تقدير وتشجيع العاملين.

العدالة المعلوماتية: يعرفها الباحثان إجرائياً: تزويد العاملين بالمعلومات الصحيحة التي تفسر القرارات والإجراءات المتخذة بالشركة، وتوفير المعلومات

تبني وتنفيذ التطوير الذاتي للمساهمة في تحقيق أهداف شركة الخطوط الجوية اليمنية بكفاءة وفاعلية.

أبعاد التمكين الإداري:

التفويض: يعرفه الباحثان إجرائياً: تمكين العاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية ومنحهم صلاحيات لإنجاز المهام وتحمل مسؤولية قراراتهم لتخفيف عبء العمل الإداري عن الإدارة، والمساهمة في تقديم الأفكار الإبداعية وذلك لتحقيق أهداف الشركة.

العمل الجماعي: يعرفه الباحثان إجرائياً: العمل بروح الفريق الواحد في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وتبادل الخبرات والمعرفة لتحقيق الأعمال الموكلة إليهم بأقل تكاليف وبجودة عالية.

التحفيز: يعرفه الباحثان إجرائياً: مجموعة من العوامل والمحفزات النفسية والمادية التي تشجع العاملين وتحفزهم لإنجاز مهامهم الوظيفية بالشكل المطلوب عن طريق تحفيزهم بالمكافآت والحوافز المادية والمعنوية في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

تنمية السلوك الإبداعي: يعرفه الباحثان إجرائياً: إطلاق العنان لأفكار العاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية مما يؤدي إلى إنجاز المهام بوقت قياسي وبطرق مختلفة لتحقيق أهداف الشركة والعاملين.

التطوير الذاتي: يعرفه الباحثان إجرائياً: الوعي بالذات وتحديد القصور والعمل على معالجة ذلك من خلال متابعة كل جديد سواء بالاطلاع أو حضور دورات وبرامج تدريبية سواء في شركة الخطوط الجوية اليمنية أو في مراكز تدريب خارجية.

2- العدالة التنظيمية:

ولأغراض هذا البحث يعرفها الباحثان إجرائياً: إحساس وإدراك العاملين بالإنصاف في جميع الإجراءات التي

عينة عشوائية للموظفين الإداريين للمؤسسة البلدية لمدينة برهوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، وأيضاً وجود مستوى متوسط من تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Apriono et al, 2021): هدفت الدراسة إلى قياس تأثير التمكين بأبعاده (التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية في المنظمة) والعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والتوزيعية) في الأداء مع المشاركة في العمل والالتزام التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في منظمة غير ربحية في إندونيسيا تُعرف باسم مجلس الاعتماد على الذات المجتمعية (BKM)، واستخدمت الاستبانة أداة طبقت على عينة عشوائية العنقودية نسبية من مديري وحدة الإدارة المالية المعروفة باسم (UPK) الذين عملوا في (BKM) كمتطوعين بلغت (329) متطوعاً - إندونيسياً. أظهرت النتائج أن المشاركة في العمل والالتزام التنظيمي بشكل إيجابي وكبير أثرت في الأداء.. أظهرت النتائج أن المشاركة في العمل أثرت بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي.

دراسة (Park and Seo, 2019): هدفت الدراسة إلى: قياس أثر القيادة المشتركة في التمكين النفسي، والعدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، واعتمدت على الأبعاد الآتية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الشخصية) كأبعاد لمتغير العدالة التنظيمية، بينما أخذ التمكين الأبعاد الآتية (التأثير، المعنى، الكفاءة)، وتم استخدام المنهج التحليلي والسببي باستخدام (PLS)، وتم إجراء التحليل على الشركات

الكافية في الوقت المناسب وبكل سهولة مما يزيل أي غموض للمهام التي يكلف بها العاملون وتسهم في تحسين الأداء من خلال التغذية العكسية وكيف تم تقييمهم وتوزيع المخرجات.

8- الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين معاً، وكذلك الدراسات التي تناولت المتغير التابع ثم المستقل على النحو التالي:

أولاً: الدراسات التي جمعت بين المتغير المستقل التمكين الإداري والمتغير التابع العدالة التنظيمية:

الدراسات العربية

دراسة (البحري، 2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين بأبعاده (تفويض السلطة والحرية والاستقلالية، والتدريب والتعلم والتحفيز)، في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (250) موظفة في وزارة الداخلية- الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة التي تربط أبعاد التمكين بالعدالة التنظيمية قوية وإيجابية.

دراسة (غرابي ومخلوف، 2021): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (الحرية والتفويض، العمل الجماعي، التحفيز، الاتصال الفعال)، والعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (32) موظفاً في البلدية لمدينة برهوم، وتم اختيار

اختيار الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على المجتمع البالغ عدده (230) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية متوسطة، وجاءت الأبعاد مرتبة على التوالي بُعد العدالة التفاعلية، ثم بُعد العدالة الإجرائية، وأخيرًا بُعد العدالة التوزيعية، وجاءت جميع الأبعاد بدرجة ممارسة متوسطة.

دراسة (المصباحي، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) في شركة ناتكو للأدوية بأمانة العاصمة، وتم اختيار الحصر الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على المجتمع البالغ عدده (217) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو للأدوية، واختلف تأثير أبعاد القيادة الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو، حيث كان بُعد التمكين الأعلى تأثيرًا في العدالة التنظيمية، يليه بُعد المسؤولية الاجتماعية، يليهما بُعد التواضع، فيما جاء بُعد الإيثار الأقل تأثيرًا في تحقيق العدالة التنظيمية.

الدراسات العربية

دراسة (فضيلة وميمونة، 2020)، بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في انضباط العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة مستشفى الشهيد الهاشمي أحمد بتيمون -الجزائر":

الكورية التي بلغت (139) شركة، واستخدمت الاستبانة أداة طبقت على عينة عشوائية. أبرز نتائج الدراسة التحليلية أثرت القيادة المشتركة تأثيرًا إيجابيًا في التمكين النفسي والعدالة التنظيمية. وكان للتمكين النفسي آثار إيجابية في العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأثرت العدالة التنظيمية تأثيرًا إيجابيًا في الالتزام التنظيمي. وجود علاقة سببية بين القيادة المشتركة والتمكين النفسي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وستكون دليلًا لمزيد من الالتزام التنظيمي. دراسة (Khajehpour et al,2016): هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من خلال النظر في الدور الوسيط للتمكين النفسي بأبعاده: (الكفاءة، تقرير المصير، تقدير الذات، والتأثير)، والعدالة التنظيمية بأبعادها: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة الشخصية، العدالة المعلوماتية) في شركة صناعية في إيران، وتم استخدام المنهج الارتباطي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). واستخدمت الاستبانة أداة طبقت على (232) موظفًا. أشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الخادمة على الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (العدالة التنظيمية)

الدراسات المحلية

دراسة (اليوسفي، 2025): هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين في جامعة تعز اليمنية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وتم

مع مفاهيم الإحساس بالعدالة)، وتم استخدام المنهج التجريبي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الملاحظات والمقابلات ووثائق المشروع، وطبقت الدراسة على عينة قصدية للمقابلات على محليين وسياسيين وأصحاب المشروع، وتوصلت الدراسة إلى أن سوء التعرف على المجتمعات المحلية لا سيما في طنجة باستي بدأ قبل وقت طويل من مشروع المطار وهو متشابك مع غياب العدالة التوزيعية والإجرائية، ووجدت الدراسة أن عدم توازن توزيع السلطة أدى إلى تأثيرات سلبية على المجتمعات المحلية، حيث لم تتحقق العدالة بشكل كامل في توزيع المنافع والأعباء الناتجة عن المشروع، مما يعكس الصراعات بين التنمية الاقتصادية والمطالب الاجتماعية والسياسية.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التمكين الإداري)

الدراسات المحلية

دراسة (محمد، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري بأبعاده (المشاركة في صناعة القرار، التفويض، الفاعلية الذاتية، التدريب، حرية الاختيار) في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة الحديدة، وتم اختيار عينة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (40) دكتوراً وموظفاً بجامعة الحديدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين واقع التمكين الإداري المتبع في جامعة الحديدة والرضا الوظيفي.

دراسة (السومحي، 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري بأبعاده (فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، منح

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) في انضباط العاملين في المؤسسة العمومية.

دراسة (فلمبان والقرشي، 2019): هدفت الدراسة إلى قياس أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية الرياض، وتم اختيار عينة عشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (292) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية وأن العدالة التوزيعية هي الأكثر أهمية وتأثيراً إيجابياً في جودة حياة الوظيفة، يليها عدالة التعاملات والعدالة الإجرائية.

دراسة (دراوشة، 2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة المعاملات، عدالة الإجراءات) السائدة في الجامعات الأردنية والثقة التنظيمية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (378) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Geschewski and Islar, 2022): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقات بين السلطة والعدالة بأبعادها (نظريات العدالة التوزيعية والإجرائية

هذه الأبعاد التي تسهم بدرجة مهمة في تحقيق الرضا لدى العاملين في المصرف التجاري الوطني. دراسة (جلول وأحمد، 2025): هدفت الدراسة إلى تبين ومعرفة مدى مساهمة التمكين الإداري بأبعاده (المشاركة، تفويض الصلاحيات، التدريب، التحفيز، فرق العمل) في دعم إستراتيجيات التغيير بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أفلو، بالتطبيق على المديرين والعاملين في المصرف التجاري بني وليد، ليبيا، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (50) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ونجاح استراتيجيات التغيير في المستشفى، والتمكين الإداري يعزز القدرة التنظيمية على مواجهة التحديات وتحقيق أهداف التغيير بكفاءة.

دراسة (الشيادي، 2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل، التدريب، التحفيز) على ترشيد القرارات في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (120) فردًا، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان بدرجة مرتفعة.

الصلاحيات، المعرفة والمهارات، التفكير الإبداعي، اتخاذ القرارات، التدريب) للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (83) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت جاء مرتفعًا، كما أظهرت النتائج تفاوتًا في موافقة مجتمع الدراسة على وجود الأبعاد السبعة التي حددتها الدراسة لواقع التمكين الإداري للمرأة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت، حيث احتل بُعد فرق العمل المرتبة الأولى، بينما احتل بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبة الثانية، ثم بُعد منح الصلاحيات، ثم بُعد المعرفة والمهارات، ثم بُعد التفكير الإبداعي، ثم بُعد اتخاذ القرارات، بينما جاء بُعد التدريب في المرتبة السابعة وهي الأخيرة.

الدراسات العربية

دراسة (منصور، 2025): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده (تفويض الصلاحية، التدريب، تحفيز العاملين، وفرق العمل، الاتصال الفعال) والرضا الوظيفي، بالتطبيق على المديرين والعاملين في المصرف التجاري بني وليد، ليبيا، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (30) موظفًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية تصاعدية بين أبعاد التمكين الإداري وبين الرضا الوظيفي، أهمية

الكينية، وأن تفويض السلطة يسهم بنسبة 47% في إنتاجية الموظفين في الخطوط الجوية الكينية. دراسة (Lei et al, 2018): هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة (التحويلية والتبادلية)، وتمكين الموظف بأبعاده (الاختيار، الكفاءة، التأثير والمعنى) والالتزام التنظيمي في شركات تكنولوجيا المعلومات الصينية، بهدف تحديد أي من أساليب القيادة أكثر فاعلية في تعزيز التمكين والالتزام بين الموظفين، وتم اختيار عينة عشوائية من شركات تكنولوجيا المعلومات في مدينة شننتشن (الصين)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة والمقابلة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (403) موظفين، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة له تأثير عميق في الالتزام التنظيمي، ويمكن أن يؤثر أسلوب القيادة في التمكين، كما أن التمكين الوظيفي له تأثير كبير في الالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

1- متغيرا الدراسة: المتغير المستقل: التمكين الإداري والذي يتضمن الأبعاد التالية: التفويض، العمل الجماعي، التحفيز، تنمية السلوك الإبداعي، التطور الذاتي، المتغير التابع: العدالة التنظيمية والذي يتضمن الأبعاد التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة النفاعية، العدالة المعلوماتية، تم اختيار الأبعاد بناء على تحليل تكرارها في الدراسات السابقة، لأنها تقيس هذا المفهوم من وجهة نظر الباحثين وتلائم بيئة البحث (شركة الخطوط الجوية اليمنية).

دراسة (العتيبي، 2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، المشاركة، التحفيز، العمل الجماعي) على السلوك الإداري الابتكاري دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيار أسلوب الحصر الشامل لرؤساء الأقسام في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (76) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى توافر السلوك الإداري الابتكاري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف، وأن رؤساء الأقسام يجازفون من أجل مهنتهم وإبداعهم، وهناك اهتمام كبير بالأساليب الحديثة في العمل للمبجوثين في مجال عملهم والمتمثلة في الطرق الحديثة والإستراتيجيات الحديثة للتعليم والتدريس بجامعة الطائف.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Wanjira and David, 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات تمكين الموظفين بأبعاده (التدريب، اتخاذ القرار التشاركي، تفويض السلطة، ترتيبات العمل المرنة)، وإنتاجية الموظفين في صناعة الخطوط الجوية في كينيا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (64) مستجيباً، وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب الموظفين يسهم بنسبة تصل إلى 45% في إنتاجية الموظف في المؤسسة، وأن اتخاذ القرار التشاركي يسهم بنسبة 44% في إنتاجية الموظفين في الخطوط الجوية

وتشابهت مع دراستين في مجال التطبيق (مجال الطيران): (Wanjira and David (2019)، المطيري (2022).

ما يميز البحث عن الدراسات السابقة:

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بالآتي:

1- ركز البحث الحالي على موضوع في غاية الأهمية والحيوية، وهو (دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية).

2- يُعد البحث الحالي من أوائل البحوث (حسب علم الباحثين) على مستوى الدراسات المحلية والتي جمعت بين دراسة التمكين الإداري كمتغير مستقل ودوره في تحقيق العدالة التنظيمية كمتغير تابع على حد علم الباحثين.

3- يعتمد البحث الحالي على المنهج الكمي بأسلوبية الوصفي المسحي والارتباطي، وتم استخدام عدة أدوات منها: مسح وتحليل الإحصائيات والأدبيات والدراسات السابقة والاستبانة المغلقة أداة رئيسية.

الإطار النظري:

• التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه: منح الموظفين حرية واسعة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي وتطوير شخصية العاملين، وتنمية السلوك الإبداعي، وتوفير البيئة المناسبة لتفعيله في المنظمة. (أحمد وآخرون، 2022، ص709)

2- المنهج: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتفق مع أغلب الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي.

3- أداة الدراسة: اتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة أداة رئيسية.

4- مكان التطبيق: اختلف مجتمع البحث الذي كان في شركة الخطوط الجوية اليمنية عن جميع مجتمعات الدراسات السابقة التي تنوعت مجالات تطبيقها منها:

مدارس: الوعلاني والشمراني (2022)، فهد ولايخ (2022)، ملحم (2020)، Jameel et al (2020).

جامعات: اليوسفي (2025)، قيقب والعامري (2023)، خمخام وغول (2023)، عبد الرشيد (2020)، سويبي (2017)، دراوشة (2017)، محمد (2023)، الليمة (2022).

شركات الأدوية: المصباحي (2024). شركات الاتصالات: عبد الحميد (2020)، الظفري (2021).

شركة النفط: منصور (2015). مستشفيات: فضيلة وميمونة (2020)، (Ghasi et al 2020).

البنوك: مزعل (2018)، منصور (2025)، علي (2021).

مطارات: (Geschewski and Islar 2022). وزارة الداخلية: البحيري (2023).

البلدية: غرابي ومخولوف (2021).

- 2- لوجود شركات أخرى منافسة تعمل في المجال نفسه (كيفية توجيه الشركات لتقليد منظمات مماثلة في البيئة نفسها).
- 3- من أجل خلق وإقامة منظمة متعلمة فريدة من نوعها مع مستوى أداء عال.
- 4- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- 5- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- 6- يُعدُّ التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع في المنظمة.
- 7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- 8- التمكين يرتقي بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفرق والثقة بالنفس، والتفكير المستقل، وروح المبادرة.

• العدالة التنظيمية

تحقيق أعلى درجات الإنصاف والمساواة والنزاهة والموضوعية بين جميع العاملين من جانب المنظمة التي يعملون فيها، وذلك فيما يتعلق بتوزيع العائد عليهم، وفي الإجراءات والأساليب التي يتم اتباعها في جميع نواحي العمل، وفي التعاملات التي يتلقونها، وفي المعلومات والتفسيرات المقدمة لهم في الأمور كافة، وفي تقييم أدائهم وإنجازاتهم، وفي جميع الحقوق والواجبات والقرارات بشكل عام، ومن قبل جميع قيادات المنظمة. (يسن، 2021، ص514-515)

تعزيز الشعور بالعدالة بين الموظفين في المنظمات، عن طريق تطبيق المساواة في التعامل معهم مما يساهم

كما يُعرف بأنه: الدرجة التي يقوم بها القائد بإشراك المرؤوسين في السلطة، واتخاذ القرارات وتزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في الاتجاه نفسه. (بوشنافة وحمداني، 2022، ص1)

• أهمية التمكين الإداري:

تتمثل أهمية التمكين الإداري في الآتي:

- يُعدُّ التمكين الإداري جزءاً من التغيير في عالم الصناعة المعاصر.
- يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين.
- يُعدُّ التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع في المنظمة.
- التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين.
- طريقة جديدة لتغيير المنظمات نحو المستقبل لتكون أكثر منافسة.
- التمكين يجعل المنظمات غاية في المرونة، وأكثر قدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق والمنافسة وتلبية طلبات الزبائن، والحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها.
- التمكين من المتطلبات الضرورية اللازمة لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فهو يكسب المنظمة مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع (الدوري وصالح، 2008).
- ويمكن للمنظمات من الانطلاق نحو العمل بإستراتيجية التمكين، لأسباب يمكن إيجازها فيما يأتي: (الحاج ورجيمي، 2016، ص66)
- 1- كخطة إلزامية أو ملمة لتحسين المنتجات والخدمات.

- في التأثير على سلوكهم الوظيفي. (حرز الله وحمدان، 2024، ص7)
- أهمية العدالة التنظيمية:
 - الالتزام بالعدالة التنظيمية يحقق العديد من المنافع التالية: (درة، 2008)، (زكريا، 2017)، (خمخام وغول، 2023)
 - إنَّ العدالة التنظيمية تسلط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بُعد العدالة في المعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والإنسانية والاجتماعية، والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.
 - إنَّ العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الإيجابي.
 - إنَّ العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتُعدُّ العدالة التوزيعية في هذا الجانب بُعدًا مهمًا من الأبعاد التي يتم عبرها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.
 - إنَّ شعور العامل بتوفر العدالة التنظيمية يدفعه إلى الإبداع التنظيمي بخلق أفكار جديدة تخدم المنظمة.
- تُعدُّ العدالة التنظيمية عنصرًا مهمًا في التأثير في السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها.
- أن لها أهمية بالنسبة للفرد، لما لها من أثر على الحالة الصحية النفسية للأفراد، ومشاعرهم الإنسانية، وعلى اتجاهاتهم نحو المنظمة وسلوكهم.
- تُعدُّ وسيلة وأداة مهمة لتحقيق المصالح الشخصية والتنظيمية.
- توفر العدالة التنظيمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة والرضا عنها.
- تعني عدالة المعلومات المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (Lee,2003,p30)
- منهجية البحث وإجراءاته:
 - منهج البحث:
 - يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي من خلال مراجعة وتحليل الدراسات والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث بهدف تغطية الإطار المفاهيمي والنظري للبحث الحالي، وقياس دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية دراسة حالة.
 - مجتمع البحث:
 - ويتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في شركة الخطوط الجوية اليمنية في أمانة العاصمة، وعددهم

(1850) والجدول (1) يوضح مجتمع البحث بحسب

المستوى الوظيفي.

جدول (1): توزيع أفراد العينة بحسب متغير المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	مجتمع البحث
رئيس مجلس الإدارة	1
نائب المدير العام	3
مدير إدارة رئيسية	62
مدير إدارة تخصصية	170
رئيس قسم	305
مشرف	427
موظف	882
المجموع	1850

المصدر: (الموارد البشرية لشركة الخطوط الجوية اليمنية

2024م).

ونظرًا لأن مجتمع البحث يتكون من (1850) مفردة،

فقد بلغت العينة (329) مفردة بنسبة (92.09%)،

وقد تم توزيع الاستبانة لعينة البحث كما هو موضح

بالجدول (2) الآتي:

تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة

الخطوط الجوية بأمانة العاصمة- صنعاء وفقًا لنموذج

مورجان لعدد 329 موظفًا (مفرده).

جدول (2): توزيع الاستبانة

الاستبانة المزمعة	الاستبانة المفقودة	الاستبانة المستردة	الاستبانة المستبعدة	الصالحة للتحليل
329	14	315	12	303

القسم الثاني: تضمن فقرات الاستبانة المكونة من

(45) فقرة موزعة كما في الجدول (3).

جدول (3): أبعاد وعدد فقرات المتغير المستقل

والمتغير التابع:

النسبة	عدد الفقرات	الأبعاد	القسم
11.11%	5	التفويض	المتغير المستقل: التمكين الإداري
11.11%	5	العمل الجماعي	
11.11%	5	التحفيز	
11.11%	5	تتمية السلوك الإبداعي	
11.11%	5	التطوير الذاتي	
55.56%	25	الإجمالي	المتغير التابع: العدالة التنظيمية
11.11%	5	العدالة التوزيعية	
11.11%	5	العدالة الإجرائية	
11.11%	5	العدالة التقاطعية	
11.11%	5	العدالة المعلوماتية	
44.44%	20	الإجمالي	إجمالي فقرات الاستبانة
100%	45		

4- تصميم أداة البحث:

اعتمد البحث على الاستبانة أداة رئيسية في جمع

البيانات الأولية، فقد بنيت الاستبانة في ضوء الجانب

النظري للبحث، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات

السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف البحث

واختبار فرضياته، وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: اشتمل على البيانات الشخصية (النوع،

العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى

الوظيفي).

- صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة البحث الحالي أنواع الصدق الآتية:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

للتحقق من الصدق الظاهري لعبارة أداة البحث (الاستبانة)، عرضها الباحثان في صورتها الأولية على المحكمين، وبلغ عددهم (10) محكمين، وذلك للتعرف على مدى ملاءمة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، ودرجة وضوح كل عبارة، وسلامة صياغتها اللغوية، وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها، وذلك إما بالحذف أو بالإضافة أو بإعادة الصياغة، وفي ضوء آراء المحكمين عدل الباحثان الأداة لتصبح في صورتها النهائية تتكون من (45) فقرة.

2- الاتساق الداخلي:

ويقصد به "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة"، وقد حسب الاتساق الداخلي للاستبانة لمعرفة مدى التجانس الداخلي لأداة البحث، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، هذا من ناحية، كما حسبت معاملات (ارتباط بيرسون) لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة البحث ودرجة جميع العبارات التي تضمنتها هذه الأداة من ناحية أخرى، كما في الجدول (4).

استخدم الباحثان مقياس (ليكرت) الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبانة، ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة، فقد خصص الوزن (5) للحالة "موافق بشدة"، والوزن (4) للحالة "موافق"، والوزن (3) للحالة "موافق إلى حد ما"، والوزن (2) للحالة "غير موافق"، والوزن (1) للحالة "غير موافق بشدة".

- بناء الأداة:

تم تصميم الأداة طبقاً للخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
3. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
5. عرض الاستبانة على المشرف والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.
6. عرض الاستبانة على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية.
7. تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء آراء المحكمين من حيث الحذف أو بالإضافة أو التعديل، واستقرت الاستبانة في صورتها النهائية على (45) فقرة.

جدول (4): معاملات الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تندرج تحته:

التطوير الذاتي		تنمية السلوك الإبداعي		التحفيز		العمل الجماعي		التفويض	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
.659**	1	.770**	1	.836**	1	.800**	1	.500**	1
.657**	2	.878**	2	.869**	2	.835**	2	.811**	2
.633**	3	.841**	3	.860**	3	.658**	3	.844**	3
.717**	4	.881**	4	.781**	4	.530**	4	.786**	4
.702**	5	.817**	5	.628**	5	.786**	5	.528**	5

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة؛ إذ يقيس تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة البحث بالدرجة الكلية ل فقرات المحور الذي تندرج تحته، وارتباط كل محور بإجمالي فقرات الأداة بوجه عام، وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط، كما في الجداول (5). يتضح من الجدول (5) أن قيم جميع معاملات الارتباط (بيرسون) بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.664 و 0.945)

في جميع محاور أداة البحث بدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، ولذلك تعتبر جميع محاور المتغير المستقل والمتغير التابع صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (5): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور أداة البحث والدرجة الكلية:

ارتباط أبعاد المتغير المستقل (التمكين الإداري)	قيمة معامل الارتباط
التفويض	.779**
العمل الجماعي	.790**
التحفيز	.664**
تنمية السلوك الإبداعي	.827**
التطوير الذاتي	.823**

يتضح من الجدول (4) أن قيم جميع معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المتغير المستقل (التمكين الإداري) بمحورها مرتفعة، فقد تراوحت نتائج الصدق بين (0.500 و 0.881)، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات المحور، وأن قيم جميع معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المتغير التابع (العدالة التنظيمية) بمحورها مرتفعة، فقد تراوحت نتائج الصدق عند مستوى (0.719 و 0.924)، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات المحور، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق في نتائجها وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.

3- الصدق البنائي:

.873**	العدالة التوزيعية
.940**	العدالة الإجرائية
.896**	العدالة التفاعلية
.892**	العدالة المعلوماتية
.919**	التمكين الإداري
.945**	العدالة التنظيمية

- **ثبات الأداة:**
 يشير الثبات إلى مدى اتساق النتائج، أي أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة. وتحقق الباحثان من ثبات استبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من (60%) فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، في حين إذا كانت بين (60%) إلى (70%) تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70%) إلى (80%) تعتبر أداة البحث جيدة، أما إذا كانت القيمة أكثر من (80%) فالمصدقية تكون مرتفعة. يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحدد لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى المتغير المستقل (التمكين الإداري)، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.680، 0.894)، كما كانت للمتغير المستقل ككل (0.916)، كما كانت للأداة ككل (0.963).

يشير الثبات إلى مدى اتساق النتائج، أي أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة. وتحقق الباحثان من ثبات استبانة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient)؛ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من (60%) فإن مصداقية قائمة الاستبانة تكون ضعيفة، في حين إذا كانت بين (60%) إلى (70%) تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين (70%) إلى (80%) تعتبر أداة البحث جيدة، أما إذا كانت القيمة أكثر من (80%) فالمصدقية تكون مرتفعة. يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحدد لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى المتغير المستقل (التمكين الإداري)، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.680، 0.894)، كما كانت للمتغير المستقل ككل (0.916)، كما كانت للأداة ككل (0.963).

جدول (6): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة:

مصدقية الأداة $\sqrt{\text{Cronbach's Alpha}}$	قيمة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	الأبعاد
0.874	0.764	5	التفويض
0.883	0.780	5	العمل الجماعي
0.903	0.815	5	التحفيز
0.946	0.894	5	تتمية السلوك الإبداعي
0.825	0.680	5	التطوير الذاتي
0.957	0.916	25	المتغير المستقل: التمكين الإداري
0.924	0.854	5	العدالة التوزيعية
0.953	0.908	5	العدالة الإجرائية
0.962	0.926	5	العدالة التفاعلية
0.914	0.835	5	العدالة المعلوماتية
0.979	0.958	20	المتغير التابع: العدالة التنظيمية
0.981	0.963	45	الاستبانة ككل

احتساب التقدير اللفظي:

إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال (من 1 وأقل من 1.8) والنسبة (من 20% وأقل من 36%)، فإن التقدير اللفظي له هو (ضعيف جدًا)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال (من 1.8 وأقل من 2.6) والنسبة (من 36% وأقل من 52%)، فإن التقدير اللفظي له هو (ضعيف)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال (من 2.6 وأقل من 3.4) والنسبة (من 52% وأقل من 68%)، فإن التقدير اللفظي له هو (متوسط)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال (من 3.4 وأقل من 4.2) والنسبة (من 68% وأقل من 84%)، فإن التقدير اللفظي له هو (عالٍ)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال (من 4.2 حتى 5) والنسبة (من 84% حتى 100%)، فإن التقدير اللفظي له هو (عالٍ جدًا) (Likert, 1979).

التحليل الوصفي لبيانات متغيرات البحث:

ولإجابة عن السؤال الأول (ما واقع ممارسة التمكين الإداري في شركة الخطوط الجوية اليمنية)، ناقش بالتفصيل لكل فقرة من فقرات أداة البحث، وذلك على النحو الآتي:

3. التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التمكين

الإداري) بشركة الخطوط الجوية اليمنية:

للتعرف على مستوى تطبيق التمكين الإداري بشركة الخطوط الجوية اليمنية، فقد استخدم التحليل الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري بشركة الخطوط الجوية اليمنية، والجدول (8) يوضح نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

وهذا يعني توفر خاصية الثبات في جميع محاور أداة البحث بدرجة وتراوحت معاملات الثبات للمتغير التابع (العدالة التنظيمية) عند مستوى (0.835، 0.926)، وكانت للمتغير التابع ككل (0.958)، مرتفعة، وهي قيم مرتفعة جدًا تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل. وهذا يعني أن درجة ثبات ومصادقية الإجابات مرتفعة جدًا، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقًا قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

رابعًا: تحليل البيانات

سيتم استعراض ومناقشة نتائج البحث للمتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده بهدف التعرف على "دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية"، بالإضافة إلى اختبار فرضيات البحث الحالي. وفي سبيل ذلك فقد أجريت المعالجات الإحصائية للبيانات التي جمعت من خلال استبانة البحث، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج البحث الحالية بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياتها، بدءًا

من عرض ومناقشة نتائج البيانات لأبعاد متغيرات البحث، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية) والإحصائيات الاستدلالية المتمثلة في (الانحدار الخطي البسيط، والانحدار الخطي المتعدد، ومقارنات المتوسطات).

جدول (8): التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في شركة الخطوط الجوية اليمنية

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	التفويض	الرابع	93.6	0.783	عال
2	العمل الجماعي	الثالث	3.81	0.729	عال
3	التحفيز	الأول	4.37	40.63	عال جداً
4	تنمية السلوك الإبداعي	الخامس	3.09	0.982	متوسط
5	التطوير الذاتي	الثاني	93.8	20.68	عال
متوسط التمكين الإداري ككل			73.7	70.59	عال

4. حصل بعد التفويض على المرتبة الرابعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.69) والانحراف المعياري (0.783).

5. حصل بعد تنمية السلوك الإبداعي على المرتبة الخامسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.09) والانحراف المعياري (0.982).

ويتضح من خلال مقارنة النتائج أن بعد التحفيز كان الأكثر تطبيقاً في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وكان بعد تنمية السلوك الإبداعي الأقل تطبيقاً.

4. التحليل الوصفي للمتغير التابع (العدالة التنظيمية) بشركة الخطوط الجوية اليمنية:

[1] وللإجابة عن السؤال الثاني (ما مستوى العدالة

التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية)، فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق العدالة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية اليمنية، والجدول (9) يوضح نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى التمكين الإداري بشركة الخطوط الجوية اليمنية جاء عالياً بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.597). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن شركة الخطوط الجوية اليمنية تمارس عملية التفويض وتمتلك نظام حوافز عادل ويتناسب مع حاجات العاملين. أما على مستوى محاور التمكين الإداري بشركة الخطوط الجوية اليمنية، فقد جاءت مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

1. حصل بعد التحفيز على المرتبة الأولى، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (4.37) والانحراف المعياري (0.634).

2. حصل بعد التطوير الذاتي على المرتبة الثانية، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.89) والانحراف المعياري (0.682).

3. حصل بعد العمل الجماعي على المرتبة الثالثة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.81) والانحراف المعياري (0.729).

(0.899). ويعزو الباحثان ذلك إلى أن شركة الخطوط الجوية اليمنية لديها قصور في العدالة التنظيمية بأبعادها كاملة. أما على مستوى محاور العدالة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية اليمنية، فقد جاءت مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

(العدالة التنظيمية) في شركة الخطوط الجوية اليمنية. جدول (9): التحليل الوصفي للمتغير التابع (العدالة التنظيمية) بشركة الخطوط الجوية اليمنية يتضح من الجدول رقم (9) أن واقع العدالة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري

الرقم	المجال	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	العدالة التوزيعية	الرابع	82.7	0.988	متوسطة
2	العدالة الإجرائية	الثالث	53.0	1.044	متوسطة
3	العدالة التفاعلية	الأول	33.1	61.09	متوسطة
4	العدالة المعلوماتية	الثاني	3.11	30.86	متوسطة
	العدالة التنظيمية ككل		23.0	90.89	متوسطة

العينة حول هذه الفقرة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (1.044).
 - حصل محور العدالة التوزيعية على المرتبة الرابعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (2.78) والانحراف المعياري (0.988).
 - ويتضح من خلال مقارنة النتائج أن واقع بعد العدالة التفاعلية كان أكثر الأبعاد توفراً في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وواقع بعد العدالة التوزيعية كان أقل الأبعاد توفراً في شركة الخطوط الجوية اليمنية.

- حصل محور العدالة التفاعلية على المرتبة الأولى، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.13) إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد العينة حول هذه الفقرة من خلال درجة الانحراف المعياري البالغة (1.096).
 - حصل محور العدالة المعلوماتية على المرتبة الثانية، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.11) والانحراف المعياري (0.863).
 - حصل محور العدالة الإجرائية على المرتبة الثالثة، فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.05) إضافة إلى تباين واضح في استجابات أفراد

خامسًا: اختبار الفرضيات

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث:

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية اليمنية".

ولاختبار هذه الفرضية ومعرفة دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية

جدول (10): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية:

العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
قوية جدًا	0.000	362.332	.546	0.739	.000	19.035	-1.181	المستقل Constant
							1.114	التمكين الإداري

لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الدور بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، وتعكس درجة استقرار نموذج

البحث، الأمر الذي يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1) التي تنص على: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية اليمنية". وقد تشابهت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية، كما يلي:

يتضح من الجدول (10) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بمستوى قوي جدًا بين المتغير المستقل (التمكين الإداري) والمتغير التابع (العدالة التنظيمية)، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بينهما (0.739)، كما تفسر قيمة المعلمة (B) أنه إذا حدث تغير (تحسن) في دور التمكين الإداري بمقدار مرة واحدة، فإن ذلك سيؤدي إلى تغير (تحسن) في العدالة التنظيمية (1.114) مرة، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في العدالة التنظيمية يفسره التغير في التمكين الإداري بنسبة (54.6%)، كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية

الانحدار الخطي المتعدد (Multi Regression Analysis) لقياس دور أبعاد دور التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية، وللمعرفة أي من أبعاد التمكين الإداري لها دور فعلي في تحقيق العدالة التنظيمية بشركة الخطوط الجوية اليمنية، كما في الجدول (11).

يتضح من الجدول رقم (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة بمستوى قوي جداً، إذ بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التمكين الإداري والعدالة لتنظيمية (0.817)، ويوضح معامل التحديد (R^2) أن التباين في العدالة التنظيمية يفسره التغير في أبعاد التمكين الإداري بنسبة (66.8%)، كما تشير قيمة (B) أن أبعاد التمكين الإداري (التفويض، تنمية السلوك الإبداعي، والتطوير الذاتي) تسهم بنسب متفاوتة في تحقيق العدالة التنظيمية، إلا أن بعد تنمية السلوك الإبداعي كان له الدور الأبرز في تحقيق العدالة التنظيمية؛ إذ يسهم بنسبة (59.4%)،

يليه بعد العمل الجماعي، حيث يسهم بنسبة (17.9%)، ويليه بعد التطوير الذاتي، حيث يسهم بنسبة (13.7%)، في تحقيق العدالة التنظيمية الكلي للشركة، وهذه القيم دالة إحصائياً طبقاً لمستوى الدلالة الإحصائية لقيمة (t) التي تعني أن هذه الأبعاد تسهم في تفسير مستويات تحقيق العدالة التنظيمية الكلية، ويمكن الاعتماد عليها بدرجة أساسية، ويمكن صياغة هذا الدور في المعادلة رقم (4-1) التي تعبر عن العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

دراسة البحري(2023) أوضحت وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الاستقلالية، التدريب، التحفيز) على العدالة التنظيمية، مما يتطابق مباشرة مع نتائج الدراسة الحالية من حيث الاتجاه والنتائج الإحصائية. ودراسة غرابي ومخولوف(2021) توصلت إلى وجود علاقة قوية ودالة بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، مما يؤكد صحة الفرضية ويشير إلى إمكانية تعميم النتيجة على المؤسسات الخدمية.

ودراسة (Park and Seo(2019)، أظهرت أن التمكين النفسي يؤثر إيجابياً على العدالة التنظيمية، وهو ما يعكس انسجاماً مع النتائج رغم اختلاف البيئة الثقافية، حيث إن التمكين - سواء كان نفسياً أو إدارياً - يسهم في تحقيق العدالة التنظيمية. ودراسة (Khajehpour et al(2016)، أشارت إلى وجود تأثير إيجابي غير مباشر للتمكين (بوساطة القيادة الخادمة) على العدالة التنظيمية، ما يعزز التوجه العام الذي يدعم التأثير الإيجابي للتمكين على العدالة. وأكدت نتائج دراسة (Apriono et al (2021)، التأثير الإيجابي للتمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية، ما ينسجم مع نتائج الدراسة الحالية في الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين.

اختبار الفرضيات الفرعية:

ولاختبار هذه الفرضيات ومعرفة دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية، استخدم الباحثان تحليل

جدول (11): الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور أبعاد التمكين الإداري في تحقيق العدالة التنظيمية:

العلاقة	قيمة اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	الأبعاد
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
قوية جدا	0.000	119.497	.668	.817	.000	0.387	0.089	الثابت Constant
					0.306	1.026	0.052	التفويض
					0.001	3.232	0.179	العمل الجماعي
					0.224	-1.219	-0.073	التحفيز
					0.000	13.755	0.594	تنمية السلوك الإبداعي
					0.038	2.089	0.137	التطوير الذاتي
قوية جدا	0.000	119.497	.668	.817	.000	0.387	0.089	الثابت Constant
					0.306	1.026	0.052	التفويض
					0.001	3.232	0.179	العمل الجماعي
					0.224	-1.219	-0.073	التحفيز
					0.000	13.755	0.594	تنمية السلوك الإبداعي
					0.038	2.089	0.137	التطوير الذاتي
قوية جدا	قيمة اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	الأبعاد
	مستوى المعنوية Sig	القيمة			مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
قوية جدا	0.000	119.497	.668	.817	.000	0.387	0.089	الثابت Constant

					0.306	1.026	0.052	التفويض
					0.001	3.232	0.179	العمل الجماعي
					0.224	-1.219	-0.073	التحفيز
					0.000	13.755	0.594	تنمية السلوك الإبداعي
					0.038	2.089	0.137	التطوير الذاتي

1- سبب رفض الفرضية الفرعية الأولى:

بالرغم من أن نتائج التحليل الوصفي أشارت إلى أن مستوى التفويض في شركة الخطوط الجوية اليمنية كان مرتفعاً (بمتوسط كلي بلغ 3.69 من 5 ودلالة لفظية "عالية")، إلا أن نتائج التحليل الاستنتاجي (تحليل الانحدار) أظهرت أن بُعد التفويض لم يكن له تأثير معنوي إحصائي في تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig) 0.306، وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). مما يدل على أن هذا البُعد، رغم أهميته النظرية، لم يُترجم عملياً إلى شعور حقيقي بالعدالة لدى الموظفين. ويُعزى ذلك إلى أن التفويض الممارس في الشركة هو تفويض شكلي يفتقر إلى الصلاحيات الفعلية أو الدعم المؤسسي، مما يضعف أثره في إدراك الموظفين للعدالة. كما أن غياب الثقة أو المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار قد يُفرغ التفويض من مضمونه، ويجعل أثره محدوداً على الشعور بالعدالة التنظيمية.

الفرضية الثانية:

فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بـ "العمل الجماعي"، كانت قيمة المعامل (B = 0.179) و (T = 3.232) عند مستوى دلالة معنوية دال (Sig = 0.001)، مما يدل على وجود دور ذي دلالة

بحسب نتائج اختبار الانحدار المتعدد، بينما بعدي (التفويض، والتحفيز) ليس لهما دور في تحقيق العدالة التنظيمية، حيث إن مستوى الدلالة لهما كانت أكبر من (0.05).

$$Y = 0.089 + 0.179 * X1 + 0.594 * X2 + 0.137 * X3$$

المعادلة: (4-1)

حيث (X1: العمل الجماعي، X2: تنمية السلوك الإبداعي، X3: التطوير الذاتي، Y: العدالة التنظيمية).

كما يشير اختبار (F) إلى الدلالة الإحصائية لاستقرار النموذج وقبوله في تفسير الدور بين التمكين الإداري بأبعادها وتحسين إدارة الموارد البشرية التي تعكس درجة استقرار نموذج البحث، وعليه يمكن صياغة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية في الآتي:

الفرضية الأولى:

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بـ "التفويض"، بلغت قيمة المعامل (B = 0.052) وكانت قيمة (T = 1.026) عند مستوى دلالة معنوية (Sig = 0.306)، وهي غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود دور معنوي للتفويض في تحقيق العدالة التنظيمية. وعليه، تُرفض الفرضية الأولى.

إحصائية للعمل الجماعي في تحقيق العدالة التنظيمية، وبالتالي تُقبل الفرضية الثانية. الفرضية الثالثة:

أما الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بـ "التحفيز"، فقد كانت قيمة المعامل سالبة ($B = -0.073$) و ($T = -1.219$)، ولم تكن دالة إحصائية ($Sig = 0.224$)، مما يشير إلى عدم وجود تأثير معنوي للتحفيز في تحقيق العدالة التنظيمية، وبالتالي تُرفض الفرضية الثالثة.

2- سبب رفض الفرضية الفرعية الثالثة:

"على الرغم من أن التحليل الوصفي أظهر أن بُعد التحفيز حظي بتقدير مرتفع من قبل العاملين (بمتوسط 3.84)، فإن نتائج تحليل الانحدار أوضحت أن هذا البُعد لا يُشكل تأثيراً معنوياً على تمكين العاملين، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.210$)، وهي أعلى من المستوى المقبول (0.05). وهو ما أدى إلى رفض الفرضية المتعلقة بتأثير التحفيز. ويُشير ذلك إلى أن ممارسات التحفيز المطبقة في الشركة قد لا تُترجم فعلياً إلى شعور حقيقي بالتمكين، إما بسبب عدم عدالة توزيع الحوافز أو لعدم مواءمتها مع تطلعات الموظفين واحتياجاتهم. كما قد يكون التحفيز في هذه البيئة تنظيمياً شكلياً، ولا يصاحبه منح صلاحيات حقيقية أو استقلالية في اتخاذ القرار، وهما من المتطلبات الأساسية لتعزيز التمكين الإداري. ومن المحتمل أيضاً ألا يُعدّ التحفيز العامل الأكثر تأثيراً في تفسير تمكين العاملين في السياق المدروس، حيث قد تلعب عناصر تنظيمية أخرى، مثل العدالة التنظيمية أو الدعم القيادي، دوراً أكثر حسماً في بناء هذا التمكين."

الفرضية الرابعة:

وبالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بـ "تنمية السلوك الإبداعي"، فقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية، إذ بلغ المعامل ($B = 0.594$) و ($T = 13.755$) عند مستوى معنوية ($Sig = 0.000$)، مما يعكس وجود دور واضح ومؤثر لهذا البُعد في تحقيق العدالة التنظيمية، وبالتالي تُقبل الفرضية الرابعة.

الفرضية الخامسة:

وأخيراً، أظهرت الفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة بـ "التطوير الذاتي" تأثيراً معنوياً، إذ بلغ المعامل ($B = 0.137$) و ($T = 2.089$) عند ($Sig = 0.038$)، وهو أقل من 0.05، ما يدل على وجود دور دال إحصائياً للتطوير الذاتي، وعليه تُقبل الفرضية الخامسة.

والمعادلة (1-4) تمثل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

$$Y = 0.089 + 0.179 * X1 + 0.594 * X2 + 0.137 * X3 \quad \text{المعادلة: (1-4)}$$

حيث ($X1$): العمل الجماعي، ($X2$): تنمية السلوك الإبداعي، ($X3$): التطوير الذاتي، Y : العدالة التنظيمية).

سادساً: الاستنتاجات والتوصيات:

3. الاستنتاجات:

تتمثل أهم استنتاجات البحث في الآتي:

الاستنتاجات المتعلقة بالتمكين الإداري:

تشير النتائج إلى أن مستوى التمكين الإداري في شركة الخطوط الجوية اليمنية عالٍ، مما يدل على أن الشركة توفر بيئة عمل داعمة تتيح للموظفين ممارسة

التفويض وتحفزهم بشكل فعال. يمكن استخلاص عدة استنتاجات من هذه البيانات:

- التفويض يمارس بمستوى عال في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وذلك لوجود دعم إداري، وتقدير لقدرات العاملين عند توزيع المهام، وتشير النتائج أيضاً أن الإدارة العليا تضع ثقة كبيرة في العاملين من خلال تفويض الصلاحيات، إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار تحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يساهم في تمكين العاملين.

- مستوى العمل الجماعي في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة عالية، مما يعكس وجود تعاون إيجابي بين فرق العمل، نتيجة لتوفر المعلومات والمساعدة بين الزملاء، مما يعزز التنسيق المتبادل للفرق العمل، وفي المقابل قدرة الإدارة إلى تنفيذ مخرجات فرق العمل كانت في أدنى التقديرات، مما يشير إلى وجود تحديات في تفعيل نتائج العمل الجماعي على أرض الواقع، مما يدل على أن الشركة بحاجة إلى تعزيز آليات الاستفادة من جهود فرق العمل بشكل عملي ومنظم.

- بُعد تنمية السلوك الإبداعي في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة متوسطة، مما يدل أن بيئة العمل توفر بعض مقومات الإبداع، ولكنها تحتاج إلى المزيد من الدعم والتحفيز، وأظهرت النتائج أن أبرز ما يعزز السلوك الإبداعي هو توفير تسهيلات من الإدارة لجذب الأفراد المبدعين، في حين كان أقل العناصر تفعيلاً هو تخصيص أوقات لمناقشة الأفكار الإبداعية، مما يشير إلى ضعف في

آليات الحوار والتفكير الجماعي في بيئة العمل.

- التحفيز في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة عالية جداً، مما يعكس اهتمام الشركة باستخدام الحوافز لتعزيز أداء العاملين، والمكافآت التشجيعية على تحسين الأداء، في المقابل النتائج تشير إلى وجود شكوك حول عدالة وشفافية نظام الحوافز والترقيات، لذا يعزى بالإدارة تحسين ثقة العاملين في الآليات المستخدمة لتوزيع المكافآت والترقيات.

- التطوير الذاتي في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة عالية، مما يعكس توفر بيئة عمل داعمة لتطوير مهارات العاملين، حيث تشير النتائج أن برامج التدريب تسهم بشكل واضح بتمكين العاملين مهنيًا، بالمقابل وجود فجوة في عدالة توزيع فرص التدريب حسب الاحتياجات الفردية.

الاستنتاجات المتعلقة بالعدالة التنظيمية:

تشير النتائج إلى أن مستوى العدالة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء متوسطاً، مما يدل على وجود قصور في تحقيق العدالة بمختلف أبعادها، ومع ذلك، فإن ترتيب الأبعاد يكشف عن تفاوت في مدى توفر كل منها داخل المنظمة، مما يشير إلى أن هناك إدراكاً معتدلاً للعدالة التنظيمية بين العاملين، يمكن استخلاص عدة استنتاجات من هذه البيانات:

1- مستوى العدالة التوزيعية في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة متوسطة، ويدل هذا أن هناك تبايناً في إدراك العاملين لعدالة توزيع الموارد والمكافآت والمهام في الشركة،

4. التوصيات:

بناءً على نتائج تحليل أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري في شركة الخطوط الجوية اليمنية، تأتي هذه التوصيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين وزيادة الإنتاجية من خلال التركيز على الجوانب التي تحتاج إلى تطوير:

- 1- مراجعة سياسات المكافآت والترقيات: لضمان توزيع عادل ومتوازن للموارد، مع التركيز على تمكين العاملين وتحقيق العدالة التوزيعية.
- 2- تعزيز الشفافية الإجرائية: من خلال توضيح الإجراءات والقرارات بشكل مفصل وواضح لجميع العاملين، مما يساهم في تحسين الشعور بالعدالة الإجرائية.
- 3- تحسين قنوات الاتصال والتواصل: لتسهيل وصول المعلومات بشكل دوري وسهل لجميع العاملين، ورفع مستوى العدالة المعلوماتية.
- 4- تطوير مهارات المديرين في التفاعل والتواصل: عبر برامج تدريبية لتعزيز مراعاة الاعتبارات الشخصية وتقدير أفكار ومقترحات العاملين، مما يعزز العدالة التفاعلية.
- 5- توسيع فرص التدريب والتطوير الذاتي: لتلبية احتياجات العاملين بشكل عادل، وتحسين مشاركة الجميع في البرامج التدريبية.
- 6- تعزيز نظام الحوافز التحفيزية: لضمان العدالة والشفافية في منح المكافآت والترقيات، وزيادة تحفيز الموظفين على الإبداع والأداء المتميز.

وتشير النتائج إلى عدم رضا العاملين عن عدالة الأجور، بالمقابل يعكس شعوراً مقبولاً بالعدالة في المهام الموكلة إليهم مع ساعات العمل.

2- مستوى العدالة الإجرائية في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة متوسطة، وهذا يعكس تقديراً متوسطاً من العاملين لعدالة الإجراءات المتبعة في الشركة، وتشير النتائج إلى وجود إدراك نسبي لدى العاملين تجاه التزام الشركة بالأخلاقيات، وبالمقابل الشركة تعتمد على اللوائح والأنظمة من دون مشاركة فعالة للعاملين أو عدم إتاحة فرص كافية للتعبير والتوضيح، وهو ما يحد من إدراك العدالة في تطبيق الإجراءات.

3- مستوى العدالة التفاعلية في شركة الخطوط الجوية اليمنية جاء بدرجة متوسطة، مما يعكس إدراكاً جيداً من العاملين لمراعاة الإدارة لظروفهم الشخصية، في المقابل ضعف تقدير الإدارة لأفكار ومقترحات العاملين، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الشركة قد تهتم بالجانب الإنساني في تعاملاتها، وتفتقر إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرار وتقدير مقترحاتهم بشكل واضح.

4- مستوى العدالة المعلوماتية جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على تقييم متوسط من العاملين لعدالة إيصال المعلومات وتوضيحها، وفي المقابل ضعف في جانب التغذية الراجعة حول الأداء بشكل دوري ومنهجي.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أحمد، محمد صبحي زكي ومحمد، منى شعبان عثمان وفضل، محمود عبد التواب عبد التواب. (2022). القيادة الموزعة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى القيادات المدرسية بالتعليم قبل الجامعي في محافظة الفيوم، بحث منشور، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (9)، 701 - 766.
- [2] البحري، لينا جمال إبراهيم. (2023). أثر التمكين الإداري في العدالة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفات وزارة الداخلية- الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الزرقاء، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- [3] بوشنافة، ميسوم وحمداني، محي الدين، (2022)، دور التمكين الإداري في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمات، جامعة يحي فارس، المدينة، بحث منشور، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد (16)، العدد (1)، 77-95.
- [4] جلول، بن زيد وأحمد، بلخير. (2025). مدى مساهمة التمكين الإداري في دعم استراتيجيات التغيير دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أفلو- الجزائر، بحث منشور، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، العدد (1)، المجلد (8)، 791-810.
- [5] الحاج، عرابة ورجيمي، نعيمة. (2016). مساهمة التمكين في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين، جامعة ورقلة، بحث منشور، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد (2)، 162-172.
- [6] خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2018)، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- [7] حرز الله، خلود وحمدان، خالد. (2024). أثر العدالة التنظيمية على الرسوخ الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية: الدور المعدل للقيادة الأخلاقية، بحث مستل
- من رسالة الماجستير، الأردن.
- [8] حسن، يوسف حسن عثمان (2021). أثر التمكين الإداري في المؤسسة الأمنية الفلسطينية على تحقيق التنمية المستدامة، جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الإدارة والسياسة العامة، فلسطين.
- [9] خمخام، ليلي وغول، بدرالدين. (2023). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة محمد خيضر- بسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر.
- [10] دراوشة، نجوى. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، العدد (3) المجلد (13)، 373-388.
- [11] درة، عمر محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- [12] الدوري، زكريا وصالح، أحمد. (2008). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [13] زكريا، عنيزة. (2017). دور العدالة التنظيمية في ترسيخ سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالإدارة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضية لولاية برج بوعريبيج، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر.
- [14] الزهرة، عيسات فطيمة وأحمد، جميل. (2017). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، بحث منشور، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية.

- العدد (7)، 303-324.
- [15] السبلاني، فاطمة. (2018). دور مشاركة العاملين في صناعة القرارات لتحقيق إدارة التميز بالخطوط الجوية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة المستقبل،
- [16] السومحي، نشوان سعيد بن حارث. (2017). واقع التمكين الإداري للمرأة العاملة في المؤسسات التعليمية بمحافظة حضرموت، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- [17] سوفي، عمر مختار. (2017). أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة الأزهر - فرع أسيوط، بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد (4)، المجلد (47)، 551-640.
- [18] الشياحي، لقمان. (2024). أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان)، بحث منشور، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار (61)، 81-12.
- [19] الظفري، محمد علي حسين. (2021)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن.
- [20] عبد الحميد، بشرى محمد عبد السلام. (2020). العدالة التنظيمية وأثرها على إدماج الموظف في العمل في قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة اللبنانية الدولية، اليمن.
- [21] عبد الرشيد، رحابي. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بدافعية الانجاز: دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بالمسيلة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الإنسانية
- والاجتماعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر.
- [22] العتيبي، حماد صالح (2023). أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري- دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، بحث منشور، العدد (15)، المجلد (9)، الجزء الأول، 54-93.
- [23] علي، مرام أحمد. (2021). أثر التمكين الإداري على جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية على بنك الراجحي-أبها- المملكة العربية السعودية، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (15)، المجلد (6)، 81-98.
- [24] غرابي، خولة ومخولف، سعاد. (2021). التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم، بحث منشور، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2)، 177-194.
- [25] فضيلة، بفروح وميمونة، هواجير. (2020). دور العدالة التنظيمية في انضباط العاملين في المؤسسة العمومية: جامعة العقيد أحمد دراية -أدرار- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر.
- [26] فلمبان، ناهد ناصر والقرشي، سوزان محمد. (2019). أثر العدالة التنظيمية على جودة حياة العمل في وزارة الخارجية بالرياض، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (4)، المجلد (4)، 20-50.
- [27] قيقب، فاطمة محمد مقبول والعامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات

بأمانة العاصمة، جامعة سبأ للدراسات العليا، بحث منشور، المجلة الإماراتية للأعمال والاقتصاد والدراسات الاجتماعية، العدد (2)، المجلد (3)، 34-46.

[34] المطيري، أسماء خالد متعب. (2022).

أثر التمكين الإداري على مستوى رأس المال الفكري: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية العربية السعودية، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة، العدد (4) المجلد (42)، 215-238.

[35] ملحم، محمود إبراهيم. (2020). تأثير

العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (2)، مجلد (28)، 51-77.

[36] منصور، رامي سامي حمود. (2015).

العدالة التنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية: في شركة النفط اليمنية. الأكاديمية العربية للعلوم المالية المصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية- صنعاء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، اليمن.

[37] منصور، غالية. (2025). أثر التمكين

الإداري على الرضا الوظيفي بالتطبيق على المديرين والعاملين في المصرف التجاري بني وليد- ليبيا، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بحث منشور، جامعة بني وليد - ليبيا، العدد الأول، المجلد العاشر، 453-473.

[38] الموسوي، هبة عباس علي. (2022).

الكفاءة الذاتية الإدارية وعلاقتها بالتمكين الإداري لرؤساء وحدات الأنشطة الطلابية في كليات جامعة بغداد من وجهة نظر أعضاءها، بحث منشور، مجلة واسط للعلوم الرياضية، العدد (2)، المجلد (8)، 223-243.

[39] الوصافي، سمير أحمد حيدر. (2021).

التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في

اليمنية الأهلية من وجهة نظر لقيادات الأكاديمية والإدارية، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (11)، المجلد (7)، 1-21.

[28] كحاحلية، شيماء وبياضي، نسرين.

(2023). دور التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة- كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر.

[29] لاخي، خالد أسود وفهد، ميثم جهاد.

(2022). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجزائر.

[30] الليمة، محمد قايد أحمد. (2022). أثر

التمكين الإداري على الأداء المنظمي: دراسة ميدانية للجامعات الأهلية اليمنية في محافظة الحديدة، جامعة الحديدة، بحث منشور، مجلة تهامة، العدد (15)، 52-77.

[31] محمد، فؤاد حسن هبه. (2023). دور

التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بجامعة الحديدة، كلية التربية والعلوم التطبيقية والتقنية - باجل، بحث منشور، مجلة تهامة، العدد (17)، 117-151.

[32] مزعل، محمد مظهر. (2018). الدور

الوسيط للتهمك التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة ورأس المال الاجتماعي: دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف العراقية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، العراق.

[33] المصباحي، إلهام. (2024). أثر القيادة

الخادمة في العدالة التنظيمية في شركة ناتكو الأدوية

- [3] Geschewski, H., & Islar, M. (2022). A political ecology of aviation and development: an analysis of relations of power and justice in the (de) construction of Nepal's Second International Airport. *Journal of Political Ecology*, 29.(1)
- [4] Ghasi, N. C., Ogbuabor, D. C., & Onodugo, V. A. (2020). Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC health services research*, 20.(1)
- [5] Khajehpour, N., Baharlou, M., Beshlideh, K., & Yeganeh, M. M. (2016). The effect of servant leadership on organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment and organizational justice. *International Journal of Psychology*, 10(2).
- [6] Lee, H. R. (2003), An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational 26- Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry, Unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia
- [7] Lei, Y. C., Mu, H. L., & Duan, C. (2018). Examining the Structural Relationship among Leadership Styles, Employee Empowerment and Organizational Commitment: Evidence from Chinese IT Companies. *Journal of Digital Convergence*, 16(8).
- [8] Likert, R. (1979). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- [9] Park, E. M., & Seo, J. H. (2019). Effects of shared leadership, psychological empowerment and organizational justice on organizational commitment. *Journal of Digital Convergence*, 17(6).
- [10] Wanjira, J. M., & David, K. (2019). Relationship between staff empowerment practices and employee productivity in airline industry in Kenya: A case study of Kenya Airways
- الجامعات الأهلية اليمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة العلوم الحديثة، اليمن.
- [40] الوعلاني، عبد الله حسن والشمراني، حامد محمد. (2022). القيادة المتسامية لدى مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. جامعة ببشة بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية، بحث منشور، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، العدد (143)، المجلد (2)، 255-286.
- [41] يسن، مصطفى محمد عبد النبي. (2021). الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه، كلية التجارة وإدارة الأعمال-جامعة حلوان- قسم إدارة الأعمال، بحث منشور، المجلد (22)، العدد (3)، 486-559.
- [42] اليوسفي، محفوظ. (2025). درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة تعز، جامعة تعز- اليمن، بحث منشور، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، العدد (45)، 47-75.

ثانياً المراجع الأجنبية:

English Reference:

- [1] Apriono, M., Titisari, P., Handriyono, H., Suroso, I., & Maridelana, V. P. (2021). The Mediating Role of Work Engagement and Commitment on Empowerment and Organizational Justice in Volunteers' Performance. *The Journal of Behavioral Science*, 16(3).
- [2] Geschewski, H., & Islar, M. (2022). A political ecology of aviation and development: an analysis of relations of power and justice in the (de) construction of Nepal's Second International Airport. *Journal of Political Ecology*, 29(1).