

Distributive justice as a mediating variable in the relationship of administrative empowerment and institutional learning

Fawzieh Mohammad Masa'd

fawziehm@jadara.edu.jo

Department of Human Resources Management - Faculty of Business - Jadara University

Application date: 15/11/2025

Acceptance date: 26/2/2025

Abstract

The research intended to assess the influence of administrative empowerment on institutional learning at King Abdullah University Hospital in Jordan, considering distributive justice as a mediating variable. A descriptive analytical method was employed for this study. The target population included all employees across upper, middle, and lower administrative levels at the hospital, numbering (250). The questionnaires were distributed to the sample, which numbered (185) individuals, and (153) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis.

The study revealed a significant effect of administrative empowerment on institutional learning. Furthermore, the study demonstrated that administrative empowerment impacts institutional learning via the mediating role of distributive justice. The recommendations from the study emphasized the necessity for the management at King Abdullah University Hospital to continue empowering its staff, promoting the principles of justice and transparency among managers and employees, and encouraging employee participation in decision-making processes, particularly those related to their duties within the hospital.

Keywords: Administrative empowerment, institutional learning, distributive justice, King Abdullah University Hospital, Jordan.

العدالة التوزيعية كمتغير وسيط في علاقة التمكين الاداري بالتعلم المؤسسي

فوزية محمد سعيد مسعد

قسم ادارة الموارد البشرية - كلية الأعمال - جامعة جدارا

fawziehm@jadara.edu.jo

تاريخ التقديم: 15/11/2025

تاريخ القبول: 26/2/2025

ملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الاداري على التعلم المؤسسي في مستشفى الملك عبدالله الجامعي في الأردن. مع وجود العدالة التوزيعية كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا الذين يعملون في هذا المستشفى والبالغ عددهم (250). وتم توزيع الاستبانات على العينة التي بلغ عددها (185) فرداً، وتم استرجاع (153) صالحة للتحليل الاحصائي. وكشفت الدراسة عن وجود أثر معنوي للتمكين الاداري على التعلم المؤسسي. كما أظهرت الدراسة وجود أثر للتمكين الاداري على التعلم المؤسسي من خلال المتغير الوسيط (العدالة التوزيعية). وأوصت الدراسة بضرورة استمرار ادارة مستشفى الملك عبدالله الجامعي في التمكين الاداري، وتعزيز نشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين والموظفين، وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية صنع القرار، وخاصة تلك المتعلقة بعملهم في المستشفى.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري، التعلم المؤسسي، العدالة التوزيعية، مستشفى الملك عبدالله الجامعي، الأردن.

المقدمة

تتميز البيئة المعاصرة للمنظمات بالتغير السريع والتعقيد بسبب التغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية. وهذا يتطلب من الأفراد بذل الجهد لمواكبة هذه التطورات، والتكيف مع التغيرات الحاصلة، والانخراط باستمرار في الممارسات المبتكرة لتحقيق المزايا التنافسية، وكذلك تلبية توقعات المجتمع وتحقيق رضا الموظفين والعاملين في هذه المنظمات. كما يعتبر المورد البشري المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في تطوير الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة، والداعم لمجالات التعلم المؤسسي والذي يساهم في اغناء العمل ويساعد في التطور لمواكبة المستجدات البيئية المتسارعة، وأن الاهتمام بالموارد البشرية سيؤدي حتماً إلى خلق مزيج متنوع من العوائد والامتيازات للمنظمة لا حصر لها ويكسبها فرص التقدم في صفوف المنظمات الذكية والتميزة والمتعلمة (Watkins, Kim, 2018).

يعتبر التمكين الإداري مهماً جداً في تغيير اتجاهات وسلوك العاملين وسلوك المنظمة ككل لأن تطبيق هذا الأسلوب الإداري بشكل صحيح يجعل جميع الموظفين يشاركون في امتلاك الثقة والإيجابية والمعلومات، ويمكنهم من صنع قرارات العمل الخاصة بهم بدلاً من اعتمادهم على رؤسائهم ويعمل على إطلاق طاقاتهم لتقديم أفضل ما لديهم صنع القرار، بالإضافة إلى كسر الحواجز الإدارية والتنظيمية بين القيادة والموظفين (Alkhalil, et al., 2020).

يعد موضوع العدالة التوزيعية من المواضيع المهمة في مجال الإدارة، وقد حظي باهتمام متزايد من خلال العديد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتنمية المعرفية للموارد البشرية في المنظمات. تقوم فكرة العدالة التوزيعية على ضمان الإنصاف في توزيع الموارد المختلفة التي يحصل عليها العاملون، بما في ذلك الحوافز المالية مثل المكافآت والأجور، بالإضافة إلى التوزيع العادل للمهام والمسؤوليات وساعات العمل. تشمل أيضاً مختلف البرامج والأنظمة التي تطبقها إدارات الموارد البشرية لتطوير وتنمية مهارات العاملين ومواردها البشرية، مثل التدريب والتأهيل، التي تساهم بدورها في تعزيز رضا العاملين عن عملهم والمنظمة، ما يزيد من حماسهم ورغبتهم في أداء مهامهم بتميز وإبداع، وبالتالي استقرارهم وتفانيهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز تميزها في السوق (Naoum & Fouad, 2023).

تعاني العديد من المؤسسات الصحية في الأردن من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن بمركزية القرارات وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، مما يؤدي إلى تأخير إنجاز أعمالهم، بسبب الخطوات العديدة التي يتم بها إنجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل، والتي يمكن أن يكون لها نتائج سلبية على كافة المستويات. في سياق المؤسسات الصحية، يُعد التمكين الإداري من العوامل الحاسمة التي يُمكن أن تؤثر بشكل مباشر على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن التمكين الإداري يمكن أن يلعب دوراً فعالاً في تعزيز التعلم التنظيمي، الذي بدوره يُعتبر ركيزة أساسية لتحسين الأداء المستدام والابتكار في المؤسسات الصحية.

رغم الاعتراف بالتمكين الإداري كعنصر حيوي لتعزيز التعلم التنظيمي والابتكار داخل المؤسسات، لا تزال الدراسات المعمقة حول كيفية تأثير هذا التمكين في بيئة الرعاية الصحية بالأردن، وخاصة في مستشفى الملك عبد الله، محدودة. هذه الفجوة تبرز الحاجة لاستكشاف وتقييم العلاقة بين مستويات التمكين الإداري والتعلم المؤسسي في هذه المستشفى، وفهم العوامل المساهمة في تعزيز أو تحدي هذا التعلم فيها. أيضا لا تزال هناك فجوة بحثية ملحوظة تتعلق بالدور الوسيط للعدالة التوزيعية في هذه العلاقة، خاصة في البيئات الصحية الأردنية. هذه الفجوة تُبرز الحاجة إلى استكشاف كيف يمكن للعدالة التوزيعية أن تؤثر في العلاقة بين التمكين الإداري والتعلم المؤسسي في مستشفى الملك عبد الله كنموذج للمؤسسات الصحية في الأردن. الأبحاث الحالية لم تتناول بعد بما فيه الكفاية كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض في بيئة تتسم بتحديات متزايدة وضغوط مستمرة لتحقيق الكفاءة والفعالية، مما يُعزز الحاجة إلى دراسة معمقة تسلط الضوء على العلاقة بين هذه المتغيرات. كما تُظهر الحاجة لدراسات تستكشف تفاصيل هذه العلاقة في بيئة مستشفيات الأردن، والتي قد تختلف ثقافتها وبنيتها التنظيمية عن بيئات أخرى.

تُكمن أهمية هذه الدراسة في الإطار النظري الذي ستقدمه والذي سيتناول متغيرات الدراسة المتغير المستقل وهو التمكين الإداري والمتغير التابع وهو التعلم المؤسسي في إحدى المستشفيات الكبيرة الموجودة في شمال الأردن الا وهو مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، ومعرفة دور المتغير الوسيط وهو العدالة التوزيعية في تفسير التأثير بينهما. كما ستساعد هذه الدراسة مديري الأقسام ومسؤولي المراكز الإدارية في هذا المستشفى على الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة والعمل على تنفيذها فيما يتعلق بقضية التمكين الإداري في التعلم المؤسسي. وقد تؤدي نتائجها وتوصياتها إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة في هذا المجال.

مراجعة الأدبيات وتطوير فرضيات الدراسة

1 - التمكين الإداري

يُعد التمكين الإداري مفهوماً معاصراً يسعى إلى رفع وتطوير قدرات ومهارات الأفراد لحل مشكلاتهم الإدارية وتقديم فرص لهم للمبادرة والتحدي؛ من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات المتعلقة باتخاذ القرارات، والتعاون فيما بينهم داخل المنظمة. (Areiqat, et.al., 2020). كما يقوم مفهوم التمكين الإداري على إطلاق العنان للطاقت الكامنة لدى الأفراد العاملين في المنظمة، ومشاركتهم في تحديد رؤيتها المستقبلية وتحقيق الأهداف المشتركة، ويعتمد نجاح المنظمة في المقام الأول على كيفية دمج احتياجات العاملين مع رؤية المنظمة وأهدافها طويلة المدى (صالح، 2022). كما يشير Kahreh et al., (2011) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشرك المديرين وأعضاء المنظمة الآخرين للتأثير على عملية صنع القرار، والتي يجب أن تحدد أنظمتها المعلومات وأنظمة التدريب والمكافآت والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. كما

يسلط 2013 (Fernandez, & Moldogaziev) الضوء على مفهوم التمكين الإداري باعتباره توجيه نشاط الفرد نحو تحديات مختلفة من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى للارتباط بين أهدافه وأهداف المنظمة.

كما اضاف (2010) Demirci & Erbas أن مفهوم التمكين الإداري يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات والمعرفة والمكافآت والسلطة) وأن غياب أي عنصر من هذه العناصر ينفي وجود مفهوم التمكين. وأضاف صالح (2022) أن التمكين الإداري هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال إمكانيات العاملين وتحفيز أنفسهم من خلال توفير عناصر محددة في عملهم مثل المعنى والقدرة والتأثير. وهذه هي الدوافع الجوهرية للوظيفة التي تؤدي إلى إشباع الاحتياجات الأساسية للفرد، مما يحفز الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (Kiambati, et.al., 2018). وقد أوضح Abu-Ruman, (2016) أن تأثير تفويض السلطات، والعمل الجماعي، والتدريب، والتحفيز من أبعاد التمكين الإداري التي تؤثر على تحسين الأداء المهني في المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، يؤدي التمكين الإداري إلى ممارسة الأفراد العاملين في مؤسسة ما في عملية صنع القرار لحل مشاكل الجودة في العمل، والانخراط في التحسين المستمر لتحقيق أو تجاوز احتياجات وتوقعات العملاء (Diah & Cahyadi, 2020). كما يعمل التمكين الإداري على تحسين أداء العاملين، حيث يتم تنمية قدراتهم ويتعاونون معًا لمعرفة المزيد عن وظائفهم (Al-Suhimat, 2016). وبالتالي فإن النتيجة المعتادة للتمكين الإداري تتمثل في مساعدة القيادة الإدارية على الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية المتاحة في مؤسساتهم لتحقيق الأهداف المرجوة منها وبالتالي سيكون الناتج مستوى أعلى من الرضا الوظيفي (Hanini, & Nsour, 2018). كما أن عملية التمكين لا تتحقق بمجرد منح العامل سلطة اتخاذ القرار، بل يجب عليه الاستجابة وتحمل المسؤولية، وهذا يتطلب تحقيق جوانب نفسية لدى الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك، أو ما يسمى «التمكين الذاتي»، والذي لا يمكن تحقيقه إلا إذا شعر العامل بأن التمكين عملية قيمة بالنسبة له، فضلاً عن شعوره بالولاء والتزامه بالتعلم أكثر نتيجة للسيطرة على الأحداث في وظيفته (Alkhazali, et al., 2020).

التعلم المؤسسي

تتطور التكنولوجيا بسرعة وتعمل المنظمات في بيئة تنافسية للغاية، وبالتالي يجب أن تشارك المنظمات في عملية التعلم المستمرة على المستوى الفردي والتنظيمي، وتعتبر المنظمة ناجحة أكثر عندما تتكيف وتتعلم بسرعة أكبر من منافسيها. ويعتبر التعلم المؤسسي أحد المفاهيم والمؤشرات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عمل المنظمة وأهدافها ومكوناتها وآلية عملها (Bratianu, et.al) 2020. بالنسبة لمفهوم التعلم المؤسسي، فقد عرفته الفرغاني والطيرة (2023) بأنه عملية يستخدمها المديرون لتطوير قدرات موظفي المنظمة مما يؤدي إلى فهم وإدارة المنظمة وبيئتها بشكل أفضل ومقبول. كما عرفت شكر (2003) التعلم المؤسسي على أنه عملية مستمرة نابغة من رؤية أعضاء المنظمة وتستهدف استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد المعلومات الناجمة

عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام . كما عرفه عرقاوي (2015) على انه عملية اشتراك افراد المنظمة في شبكة داخلية تجمع خبراتهم معا ليكونوا قادرين من خلال الممارسة المشتركة على التعلم ليس كأفراد وانما كمنظمة. كما عرف هزاع (2020) التعلم المؤسسي بأنه ذلك التغيير الذي يتصف بالدوام النسبي في السلوك الفردي المخزون في ذاكرته، والذي ينتج عن الخبرات أو الممارسات فالتعلم قد ينتج عن الممارسة المباشرة كما قد يحصل نتيجة الملاحظة او متابعة خبرات الاخرين. بينما يرى الباحثان (Watkins 2018) and Kim أن التعلم المؤسسي يعتبر عملية ديناميكية تتمثل في خلق واكتساب ونشر المعرفة بهدف تنمية قدرات الموارد البشرية بما يؤدي الى المساهمة الفعالة في تطوير الأداء في المنظمة.

ولقد زادت اهمية التعلم المؤسسي في المنظمات وذلك لعدة اسباب منها التحول الاقتصادي الى ما يسمى اقتصاد المعرفة، وزيادة أهمية الابداع والابتكار للمنظمات والحاجة اليه، وثورة المعرفة والأترنت ووسائل التواصل العصرية الحديثة ، والمنافسة الشديدة للمنظمات والعولمة والانفتاح العالمي وظهور الثورة العلمية والمعرفية وانتشار الأسواق و ضرورة بقاء المنظمات وتقدمها. (Ravangard et.al., 2014)) وهذا ما أعطاه قيمة حيوية تنعكس بأداء المنظمة وتعطيها ميزة حقيقية، وأن سرعة التغييرات ومتطلبات العصر المتعددة والتنافس الشديد فرض على المديرين التطوير المستمر والتحسين من القدرات والمنتجات للبقاء ضمن دائرة المنافسة ولكسب الحصة السوقية ولبقاء المنظمة داخل عجلة الاقتصاد، مما عزز الاهتمام بالتعلم المؤسسي (Oh,2019)). وهناك طرق مختلفة للتعلم المؤسسي التي تمكن المنظمات من تحقيق التعلم وتحسين الأداء. ومن هذه الطرق: (Ouma and Kombo, 2016)

التعلم التفاعلي الذي يتضمن الأنشطة اليومية مثل المهام والمواقف الاجتماعية والمناقشات الجماعية بين القائد والعاملين وفرص التماور وعرض الأفكار والتبادل المشترك فيها المبني على التفاعل وقبول الآخر. تعامل الفرد مع الاخرين سواء كان ذلك مع الموظفين داخل المنظمة أو مع الزبائن والمراجعين والمنافسين خارج المنظمة ، والاجتماعات الدورية واللقاءات التي تنعقد على مختلف المستويات الوظيفية ، وفرق العمل والعمل ضمن مجموعات وظيفية يتم من خلالها التشارك في تنفيذ مهام وظيفية معينة بشكل جماعي وتعزيز المهارات الشخصية على المستويات المختلفة الشخصية، والعلمية والمعرفية .

التعلم التنبؤي وهو التعلم المبني على المعرفة المكونة من تصورات المستقبل والاستعداد لها. حيث تبني المنظمات استراتيجيات لتجنب النتائج السلبية قبل حدوثها. وذلك من خلال بذل جهود حثيثة من قبل الأفراد الساعين الى التعلم لأنها تتطلب عملية البحث الدراسة والتقصي عن المعلومات من خلال عملية المسح البيئي وجمع البيانات والعمل على تحليلها للاعتماد عليها في بناء قرارات وحصائل معرفية صحيحة لتكون بمثابة مدخلات قيمة تنعكس على تحقيق مخرجات نوعية في مجالات المعرفة.

التعلم الجمعي الذي يركز على التعلم من خلال التجربة بمدخل جديدة والبحث المستمر عن الجديد وعدم القبول بالمألوف للتمكن من اكتشاف مخرجات ذاتية، المقدرة على حل المشاكل التي تواجه الموظف والسعي الجاد نحو دراسة المشكلة من مختلف الأبعاد والوصول الى نتائج إيجابية ذات قيمة في تحقيق شيء من التميز في النتائج للوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجه الموظفين واكتساب مهارات جديدة.

التعلم التوليدي تقوم هذه الطريقة على فكرة رسم صورة مستقبلية للمنظمة تسعى لتحدي الواقع الحالي وتطويره، حيث يتم اثناء العاملين بالمعلومات لتطوير العمليات، ثم تحويل المراكز القيادية إلى مراكز تعليمية ومعرفية ثم إعادة بناء الهياكل بحيث تصبح الإدارات الوسطى قنوات لتوصيل المعرفة لمن هم أدنى منهم في السلم الإداري. وبهذا فإن التعلم التوليدي لا يتوقف ويبقى مستمراً عند اكتساب المعرفة وايصالها للآخرين، وإنما يقوم على عملية مستمرة لتشجيع عملية توليد المعارف لإنتاج معارف جديدة ومبتكرة .

التعلم التكيفي: يتمثل في كيفية استجابة المنظمة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والاستفادة من الخبرات السابقة وتجاربها، وسلوكياتها، وذلك من أجل سد الفجوة بين الأهداف والنتائج وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المنشودة. ووفقاً للباحثين (Senge et.al, 2006) فإن التعلم المؤسسي يتكون من خمسة أبعاد وهي التعلم الجماعي، والرؤية المشتركة، والتفكير المنظم، والنماذج العقلية، والمهارات الشخصية. أما الباحثين (Watkins & Marsick 2003) فقد ذكروا ثلاثة مستويات للتعلم المؤسسي (الفردية، والجماعية، والمنظمة).

العلاقة بين التمكين الإداري والتعلم المؤسسي

إن التمكين الإداري يؤثر على التعلم المؤسسي من خلال دور المدير الذي يساهم في تمكين العامل أو الفريق من خلال توفير الجو المناسب لتحفيز العاملين على الاستجابة وتقبل المسؤولية بشكل أكبر وتعلم المهارات والمعارف في عملهم (Widyastuti & Riana, 2019). عندما يتم تمكين المديرين والموظفين ودعمهم من خلال منحهم الفرص لمعرفة المزيد والمزيد عن وظائفهم، فهذا يعني أنهم سيكون لديهم التزام أكبر تجاه وظائفهم وسينعكس ذلك على تحسين عملية التعلم المؤسسي. وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى العلاقة بين التمكين الإداري والتعلم المؤسسي، حيث ذكر (Hanaysha 2016) أن تمكين الموظف هو شكل من أشكال مشاركة الموظف التي تؤثر على نجاحه في تحسين التعلم المؤسسي. وتظهر دراسات أخرى مثل (Fernandez & Moldogaziev, 2013, Maynard et al., 2014, Hanini & Nsour, 2018, Alkhazali et al., 2020, Diah and Cahyadi, 2020, Jellali, 2014, Ravangard et.al., 2011, Grinsven & Visser, 2012, Suandi, 2022, Ahadi, & 2022) أن المنظمة التي تركز على الاستفادة من التمكين وإدارته تعزز قدرة التعلم المؤسسي في مكان العمل، وكلما زادت المعرفة والموارد والجوائز المقدمة للموظفين، زادت ثقتهم في قدرتهم على أداء المهام بكفاءة، وزاد اهتمامهم بالتعلم في المنظمة.

العدالة التوزيعية كمتغير وسيط

تشير العدالة التوزيعية إلى مدى تحقيق المساواة والنزاهة في تخصيص الحقوق والمسؤوليات التي تعكس ارتباط الفرد بمنظمة ما (Wahda et.,al. 2020) . ويشير (Beugr,2002) الى ان العدالة التوزيعية الى الإحساس الذي يكونه العاملون حول كيفية توزيع الموارد من قبل المنظمة (عدالة المخرجات المستلمة). كما أشار إليها الهيئتي (2014) بأنها تتعلق بمدى استلام العاملين للمكافآت والرواتب والأجور، إضافة إلى توزيع عبء العمل، وعدد ساعات العمل، والترقيات.

ويشمل مفهوم العدالة مبدأ وفاء الموظفين بالتزاماتهم تجاه المنظمة التي يعملون بها، مع إرساء المستوى الضروري من الثقة بين الطرفين (Oh, 2019) . ووفقاً للباحث بجاج (2018) فإن العدالة التوزيعية تشير إلى وجهة نظر الموظفين فيما يتعلق بالمساواة العامة للعلاقة بين مجموعة واسعة من الاستثمارات التي تتم والتعويضات التي يتلقونها في المقابل في مكان عملهم. وذكر (Naoum, & Fouad (2023) أن مفهوم العدالة التوزيعية يمتد إلى ما هو أبعد من مجرد عدالة المعاملات المالية، ليشمل مجموعة واسعة من النتائج التنظيمية بما في ذلك الترقيات والحوافز والعقوبات وبرامج العمل وتقييم الأداء. وقد حظي موضوع العدالة التوزيعية باهتمام متزايد من خلال العديد من الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأعمال. (مثال: ملحم، 2020، 2019، Pérez-Rodríguez,et.al.,).

تم تصنيف العدالة التوزيعية إلى ثلاثة أنواع رئيسية وفقاً لـ (Donglong, et.al (2020) . وهي كالآتي:

الإنصاف: يتميز هذا النوع بتركيزه على توزيع العوائد بناءً على مساهمة العامل في العمل. بمعنى أن العاملين الذين يبذلون جهداً أكبر أو يعملون ساعات أطول لا يتقاضون نفس الأجر الذي يتقاضاه العاملون الذين يعملون لساعات أقل؛ فالأجور هنا تعكس الجهد المبذول.

المساواة: يستند توزيع العوائد في هذه الحالة إلى الكفاءة والإنتاجية والمهارات فقط. دون النظر إلى عوامل مثل الجنس أو الدين أو العرق. الهدف هو ضمان أن الأداء والكفاءة هما المعياران الأساسيان لتوزيع المكافآت.

الحاجة: يركز هذا النوع على مبدأ تلبية الحاجات الأساسية للعاملين، حيث يتم أخذ الظروف الشخصية والاجتماعية للعاملين بعين الاعتبار. هنا، يُعطى الأولوية للعاملين الذين يواجهون ظروفًا تستلزم دعماً أكبر.

إن شعور العاملين بالعدالة والمساواة من قبل رؤسائهم في المنظمة يؤدي إلى تعديل اتجاهاتهم بشكل إيجابي ويؤثر على سلوكياتهم وبالتالي على سلوكهم التعليمي في العمل، ويعزز ثقتهم بإدارتهم ويعطيهم حافزاً للتعاون مع رؤسائهم، مما يؤدي إلى زيادة مستويات التعلم المؤسسي (السكر، 2012) . وهذا ما استلزم من المؤسسات البحث عن طرق تساعد على كسب ثقة وولاء موظفيها ، وضرورة تبني مفاهيم الإدارة الحديثة مثل

مفهوم التمكين الإداري، والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على دوافع وقدرات المورد البشري وجعله متنسقاً مع أهداف وقيم المؤسسة، ويعتمد تحقيق أهدافها إلى حد كبير على قدرتها على الحفاظ على هذا المورد، وعلى كيفية كسب رضاه وولائه (Beugr,2002)).

تعتبر العدالة التوزيعية جزءاً أساسياً من العدالة التنظيمية، نظراً لدورها الكبير في بناء ثقة الموظفين بالمنظمة وتأثيرها الملموس في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى دعمها المؤثر لسلوك المواطنة التنظيمية (Donglong, et.al., 2020) من ناحية أخرى، يؤدي غياب العدالة التوزيعية إلى نشوء التوترات بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة، وتزداد أهمية العدالة التوزيعية إذا كان الموظفون يقدرون القيم الاقتصادية بشكل عالٍ، حيث يكون لها تأثير كبير على سلوكهم. بينما في الحالات التي تطفئ فيها القيم الاجتماعية على الاقتصادية، يصبح تأثير العدالة التوزيعية على سلوك الموظفين أقل أهمية، (Gozukara & Yildirim 2020).

كما أن قضية العدالة التوزيعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتوجهات ومستوى تفاعل العاملين تجاه مؤسساتهم، وخاصة بالتزامهم مع مفهوم التمكين الإداري، مما يساهم في رفع الروح المعنوية ورفع القدرة على تحمل المسؤولية، ويجعلهم يشعرون بدورهم الفعال في المؤسسة وتقديرها لهم وثقتها بقدراتهم وإمكاناتهم (Cook, & Hunsaker 2011). وقد أثبتت دراسة (Topa, et.al., 2013) أن العدالة التوزيعية تركز على العلاقة بين الموظف والمدير من خلال معرفة ردود أفعال الموظفين نتيجة المعاملة الجيدة من قبل إدارة المنظمة، وهو ما ينعكس على معاملة الموظف لعملاء المنظمة.

وعليه فإن العدالة التوزيعية تعد من المتغيرات التي تؤثر على كفاءة التعلم المؤسسي، حيث أن زيادة شعور العاملين بالعدالة التوزيعية يؤدي إلى زيادة ثقتهم بالمنظمة ومن ثم زيادة عملية التعلم لديهم نتيجة لقناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم (Naoum, & Fouad, 2023). وقد ناقشت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التعلم المؤسسي والعدالة التوزيعية، على سبيل المثال (Wahda & Oh, 2019, Gozukara, & Yildirim, 2016, Asty., 2020). وبناء على مراجعة الدراسات السابقة تُعد هذه الدراسة مميزة بشكل خاص لعدة أسباب تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري والتعلم المؤسسي، فلقد تعمقت الدراسة الحالية في استكشاف دور العدالة التوزيعية كمتغير وسيط بين التمكين الإداري والتعلم المؤسسي في بيئة المستشفيات، وهو جانب لم يتم التركيز عليه بما يكفي في الدراسات السابقة. ومن خلال التحليل الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج كيف أن الإدارة الفعالة التي تطبق مبادئ العدالة التوزيعية تعزز بيئة العمل بشكل يؤدي إلى تحسين التعلم المؤسسي. كما تقدم هذه الدراسة تحليلاً مفصلاً لتأثير التمكين الإداري في السياق الخاص بالمؤسسات الصحية في الأردن، مما يوفر فهماً عميقاً للديناميكيات الداخلية للمؤسسات الصحية وتأثير التمكين الإداري على مختلف المستويات، في حين أن الدراسات السابقة لم تتطرق لهذا الموضوع في سياق هذه المؤسسات في الأردن. من خلال مراجعة الأدبيات السابقة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

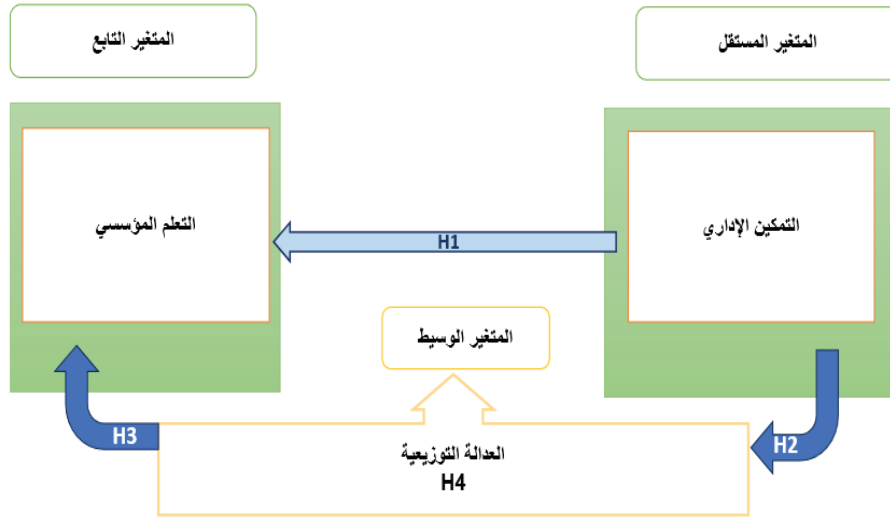
(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على التعلم المؤسسي.

(H2) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على العدالة التوزيعية

(H3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على التعلم المؤسسي.

(H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط بين التمكين الإداري والتعلم المؤسسي.

أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة من اعداد الباحث

المنهجية

تم الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع البيانات لهذه الدراسة، حيث تضمنت الاستبانة الخصائص الديموغرافية للمستجيبين، والأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة: التمكين الإداري كمتغير مستقل (البنود 1-20)، والتعلم المؤسسي كمتغير مستقل (البنود 21-35)، والعدالة التوزيعية كمتغير وسيط (البنود 36-40)، وذلك باستخدام مقياس 5-Likert لتحديد إجابات المشاركين لكل بند. وتم تحليل الاستبانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وفقاً لفرضيات الدراسة، وذلك لاستخلاص النتائج. وتألّف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مستشفى الملك المؤسس في محافظة الرمثا بالأردن، والذين بلغ عددهم (250) فرداً حتى عام 2024، وهم يعملون في مستويات إدارية عليا ومتوسطة ودنيا (مثل مدير مساعد

أو نائب مدير، ورئيس قسم، مشرف، كاتب، سكرتير، وموظف اداري) في هذا المستشفى. تم توزيع (185) استبانة، حيث تم استرجاع (159) استبانة، وتم استبعاد (6) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الاحصائي، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل (153).

التحليل الوصفي

يشير الجدول رقم (1) إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة) المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وتكرارات كل متغير والنسب المئوية.

جدول رقم (1) المتغيرات الديموغرافية للأفراد المجيبين على أسئلة الاستبانة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	91	59.5
	أنثى	62	40.5
العمر	أقل من 30 سنة	26	17
	الى أقل من 40 سنة	46	30
	ألى أقل من 50 سنة	50	32.7
	من 50 سنة فأكثر	31	20.3
المسمى الوظيفي	مدير عام / نائب مدير	3	2.1
	مدير دائرة	5	3.2
	رئيس قسم	12	7.8
	موظف اداري	133	86.9
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	16	10.5
	دبلوم	26	17
	بكالوريوس	76	49.6
	دراسات عليا	35	22.9
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	29	19
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	58	38
	من 10 سنوات فأكثر	66	43
المجموع		153	100%

يوضح الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة الذين شملتهم الدراسة من (الذكور)، حيث بلغ عددهم (91)، وما نسبته (59.5%). يوضح الجدول، أن غالبية أفراد العينة تتراوح اعمارهم (40 إلى أقل من 50 سنة)، حيث بلغ عددهم (50)، بنسبة (32.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. يوضح الجدول، أن غالبية أفراد العينة ممن

مسماه الوظيفي (موظف اداري)، حيث بلغ عددهم (133)، بنسبة (86.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، ويوضح الجدول ، أن غالبية أفراد العينة حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغ عددهم (76)، وشكلوا ما نسبته (49.6%) من عينة الدراسة وهذا يدل على أن الحصول على المؤهل العلمي وهي درجة (بكالوريوس) كافية من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.

كما يوضح الجدول، أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة عملية تتراوح (من 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغ عددهم (66)، وما نسبته (43%) ، وهذا يدل على ان الموظفين ذو خبرة وكفاءة في اداء العمل.

ثبات أداة الدراسة

يستخدم هذا المقياس للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة وذلك عن طريق إيجاد قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، إذ يعتبر من الوسائل الاحصائية الشائعة لاختبار ثبات أداة الدراسة، حيث تشير قيم ألفا التي تزيد عن (0.7) إلى ثبات اداة الدراسة.

الجدول (2) معاملات الثبات أبعاد أداة الدراسة

المتغيرات	Cronbach's Alpha
تمكين العاملين	.957
التعلم التنظيمي	.881
العدالة المدركة	.875

وبالنظر إلى الجدول (2) الذي يبين قيم معاملات ألفا لمتغيرات وأبعاد الدراسة، وبما أن القيم جميعها تزيد عن (0.7)، لذا فيمكن وصف أداة الدراسة الحالية بالثبات، وهذا يدل على وجود اتساق عالي بين فقرات المتغيرات الرئيسة وبين فقرت مقياس البعد الواحد أيضاً، لذا فإن هذه النتائج تدل على ثبات نتائج الدراسة.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على التعلم المؤسسي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد حيث تم تحليل أثر المتغير المستقل (التمكين الإداري) على المتغير التابع (التعلم المؤسسي). ويعرض الجدول رقم (3) نتائج تحليل الفرضية للعلاقة المقترحة بين التمكين الإداري والتعلم المؤسسي.

الجدول (3): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر التمكين الاداري (المتغير المستقل) على التعلم المؤسسي (المتغير التابع)

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ² Square	R ²	R	Model
1.91	.508	.65	.66	.81	التعلم المؤسسي
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	127.10	32.85	2	131.39	Regression
		.25	150	69.27	Residual
			152	200.66	Total
Coefficients					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.024	1.5	.096	.068	.10	التعلم المؤسسي

تشير نتائج الجدول (3) إلى أن معامل الارتباط ($R = .81$) يدل على العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، وأن تأثير المتغير المستقل التمكين الاداري على المتغير التابع (التعلم المؤسسي) ذو دلالة إحصائية. إذ ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = .66$) تدل على أن (66%) من التباين في (التعلم المؤسسي) يمكن تفسيره من خلال التباين في التمكين الاداري، أما الباقي فيعود إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (127.10)، بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وهو أقل من 0.05، وهذا يؤكد دلالة الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة (B) لبعء (التعلم المؤسسي) بلغت (10.) وأن قيمة (t) له بلغت (1.5) وبمستوى دلالة ($Sig = .0.024$) مما يدل على أن تأثير هذا البعد معنوي وعليه نستطيع قبول الفرضية الرئيسية الأولى ($H1$) والتي تنص على انه يوجد تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الاداري على التعلم المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ravangard, et.al., 2014)، صالح (2022)، Lynda, (2024)، (2023). Djunaedi, et.al.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على العدالة التوزيعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد. ويوضح الجدول رقم (4) نتائج تحليل الفرضية لتأثير التمكين الإداري على العدالة التوزيعية.

الجدول (4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير التمكين الإداري (المتغير المستقل) على العدالة التوزيعية (المتغير الوسيط)

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R ²	R ²	R	Model
1.827	.59189	.624	.64	.80	العدالة التوزيعية
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	114.05	39.95	2	159.81	Regression
		.35	150	93.89	Residual
			152	253.71	Total
Coefficients					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.03	1.27	.085	.079	.09	العدالة التوزيعية

وتشير نتائج الجدول (4) إلى أن معامل الارتباط ($R = 0.80$) يدل على العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير الوسيط، وأن أثر التمكين الإداري على المتغير الوسيط (العدالة التوزيعية) ذو دلالة إحصائية، إذ ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.64$) تدل على أن (64%) من التباين في (العدالة التوزيعية) يمكن تفسيره من خلال التباين في التمكين الإداري. أما الباقي فيعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (114.05)، عند مستوى الدلالة ($Sig = 0.000$) أقل من 0.05، وهذا يؤكد دلالة الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة B للبعد (العدالة التوزيعية) بلغت (09.) وأن قيمة T بلغت (1.27) وبمستوى دلالة ($Sig = 0.03$) مما يدل على أن تأثير هذا البعد معنوي وعليه سيتم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على: يوجد تأثير

معنوي إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين الإداري على العدالة التوزيعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عيسات، وجميل (2017)، مغني (2019)، (2021)، (et., al. Fadhilaini, (2021)).
الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على التعلم المؤسسي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد. ويوضح الجدول رقم (5) نتائج تحليل الفرضية لتأثير العدالة التوزيعية (المتغير الوسيط) على التعلم المؤسسي (المتغير التابع).

الجدول (5): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير العدالة التوزيعية على التعلم المؤسسي

Durbin-Watson	Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R ²	R	Model
1.91	.65	.47	.48	.69	التعلم المؤسسي
ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000	60.71	25.40	2	101.63	Regression
		.42	150	112.16	Residual
			152	213.79	Total
Coefficients					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	.39	.032	.087	.035	التعلم المؤسسي

تشير نتائج الجدول (5) إلى أن معامل الارتباط ($R = .69$) يدل على العلاقة بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، وأن تأثير العدالة التوزيعية على المتغير التابع (التعلم المؤسسي) ذو دلالة إحصائية، إذ ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = .48$) تدل على أن (48%) من التباين في (التعلم المؤسسي) يمكن تفسيره من خلال التباين في العدالة التوزيعية، أما الباقي فيعود إلى متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (60.71)، عند مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من 0.05، وهذا يؤكد دلالة الانحدار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن قيمة (B) لبعدها (التعلم المؤسسي) بلغت (0.035).

وأن قيمة (T) لها بلغت (39). وذلك عند مستوى دلالة (Sig = .001) مما يدل على أن تأثير هذا البعد معنوي وعليه نستطيع قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (H3) والتي تنص على: يوجد تأثير معنوي إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية على التعلم المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gozukara, I., & Yildirim, O. (2016), et.al., (2019) Oh, et., al., Wahda, (2020).

الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية في العلاقة بين التمكين الإداري والتعلم المؤسسي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos) المدعم بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك للتحقق من وجود دعم لتأثير معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التمكين الإداري على متغير التعلم المؤسسي من خلال متغير العدالة التوزيعية. وقد جاءت نتائج هذه الفرضية على النحو التالي:

الجدول (6) نتائج اختبار أثر التمكين الإداري والتعلم المؤسسي من خلال العدالة التوزيعية

المتغيرات		الايثر المباشر SDE	الايثر غير المباشر SinE	الايثر الكلي STE	Estimate	S.E.	C.R	P
التمكين الإداري	β	.55	.23	.85	.79	.048	16.31	***
التمكين الإداري	β	.75	--	.75	.55	.049	11.35	***
العدالة التوزيعية	β	.39	--	.39	.38	.044	8.64	***
.29 + .55 = .84								
CMIN/DF		Chi ² = 39.54		RMSEA	CFI	GFI		
4.91		DF= 8		.12	.98	.95		
قوة فاعلية المتغير الوسيط (VAF)		قوة فاعليته	غير فعال	فعال بدرجة جزئية	فعال	فعال بدرجة عالية		
.299 / .851 = 0.351		مدى الفاعلية	.15 - 0.000	.35 - 0.160	0.36-0.80	10.81 -		

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (6) أن قيم الأسئلة والأبعاد لملاءمة النموذج كانت (Chi² = 39.54) ذات دلالة إحصائية حيث أن (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05). كما إن قيمة (CMIN/DF) (الحد الأدنى للتناقض بين تحليل العوامل التأكيدية/درجات الحرية) على درجه الحرية (8)، تساوي (4.91) وهي أقل من (5)، مما يدل على قبول النموذج. كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل ملاءمة الجودة (Goodness of Fit Index) 0.95 يقترب من الواحد صحيح (GFI = .95) وهذا يدل على وجود ملاءمة كافية للنموذج. (يجب أن يكون مؤشر الملاءمة المقارنة

قريباً من 1. كما ان قيمة $CFI = .98$ (Comparative Fit Index) وهي تقترب من واحد صحيح، وهذا يشير إلى توفر الملاءمة المقارنة أيضاً. كما ان قيمة خطأ الجذر التربيعي المتوسط للتقريب (Root Mean Square) Error of Approximation (هي $RMSEA = .12$) أيضاً، وهي قريبة من الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، ويؤكد ما سبق ملاءمة النموذج لعمليات الانحدار.

اما الأثر المباشر المعياري (التمكين الاداري) على (العدالة التوزيعية) فقد بلغت قيمته (.75)، وكان التأثير المباشر المعياري (العدالة التوزيعية) على (التعلم المؤسسي) (.39)، وكان التأثير المباشر المعياري (تمكين الوظيفة) على (التعلم المؤسسي)، من خلال (العدالة التوزيعية) (.55)، عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).

كان التأثير غير المباشر المعياري (تمكين الوظيفة) على (التعلم المؤسسي) من خلال (العدالة التوزيعية) (.0.23، موضحاً %32 من التباين وبلغ التأثير الكلي (.85) كما بلغت قيمة (0.34) (VAF: Variance Accounted For). وهذا يدل على أن تأثير (العدالة التوزيعية) فعال بدرجة جزئية وفقاً لمقاييس قوة فعالية المتغير الوسيط وفقاً لـ (Hair et al., 2013). ويوضح الجدول (6) أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التوزيعية في العلاقة بين التمكين الاداري والتعلم المؤسسي. وعليه فإن الباحث يقبل الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) والتي تنص على أن هناك تأثير للعدالة التوزيعية في العلاقة بين متغير الدراسة المستقل (التمكين الاداري)، والتابع (التعلم المؤسسي). وتتفق نتائج هذه الدراسة الحالية مع دراسة (Suchandra & Bhaswati (2015), Reza, et.al, (2024), (Gozukara, et. al., (2016).

الخلاصة

في العصر الحالي، أصبح من الضروري للمؤسسات المشاركة بنشاط في مبادرات التعلم المستمرة بسبب التقدم السريع في التكنولوجيا والطبيعة المتطورة باستمرار للمشهد التنافسي. في العصر الحديث، تضطر المؤسسات ليس فقط إلى اكتساب واستيعاب المعرفة الجديدة، بل وأيضاً امتلاك القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة السابقة. ونتيجة لذلك، تتطلب المؤسسات أشخاصاً يتمتعون بصفات إبداعية ومبتكرة وممكنة من أجل التنقل بفعالية في بيئة غير مؤكدة تتميز بالتغيرات السريعة والمعقدة. وفي المقابل، يجب على الشركات أن تقدم لقوتها العاملة فرص التعلم والتطوير المستمر.

الهدف من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين التمكين الاداري والتعلم المؤسسي في مستشفى الملك عبد العزيز الجامعي، والدور الوسيط للعدالة التوزيعية بين هذين المتغيرين. استخدم البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المشاركين. لاختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة إحصائياً، تم استخدام برنامج SPSS. المشاركون في هذه الدراسة هم موظفون من مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا الذين يعملون في مستشفى الملك عبد العزيز الجامعي في الأردن. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التمكين الاداري له تأثير معنوي وإيجابي على التعلم المؤسسي، مما يدل على أهمية توفير الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين في المستشفى و تعزيز قدرتهم على التعلم والابتكار داخل المؤسسة. كما اشارت نتائج هذه الدراسة أن العدالة التوزيعية كمتغير وسيط لها دور فعال في تعزيز التأثير الإيجابي للتمكين الاداري على التعلم المؤسسي، مما يشير إلى أهمية تحقيق العدالة

في توزيع الموارد والمكافآت لتحفيز العاملين وتعزيز مشاركتهم في العمليات التعليمية والتطويرية داخل المستشفى، وان وجود بيئة عمل تحترم مبادئ العدالة يمكن أن يعزز من مشاركة العاملين وإسهاماتهم في عمليات التعلم والابتكار.

التوصيات

يوصي الباحث بأن تعمل إدارة مستشفى الملك عبدالعزيز الجامعي على تعزيز التمكين الإداري ونشر مفاهيم العدالة والشفافية بين المديرين والموظفين من خلال الاجتماعات والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني والملصقات والنشرات. ويجب على إدارة هذا المستشفى التركيز على إتاحة الفرصة لموظفيها للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وخاصة تلك المتعلقة بوظائفهم في المستشفى. كما يجب على الموظفين اعتبار التعلم عنصراً مهماً في سياسات وعمليات المستشفى.

كما توصي الدراسة بأن تعمل إدارة هذا المستشفى على تعزيز التعلم المؤسسي من خلال الاستمرار في تحفيز العاملين للحفاظ على استمراريتهم في إنجاز المهام وتجديد الأفكار مما يؤدي إلى تطور وتقديم هذا المستشفى، كما توصي إدارة هذا المستشفى بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين وإشراكهم في الدورات التدريبية وورش العمل وتوفير فرص الإبداع المختلفة لهم في أداء وظيفتهم، كما توصي بالاهتمام بتوزيع مخرجات العمل مثل الأجور والحوافز وحجم العمل على أساس الجدارة والكفاءة وبما يضمن الشفافية والانصاف، ومما ينعكس على كافة عمليات التعلم المؤسسي بين الموظفين في المستشفى، وأخيراً توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع البحث الحالي وهو التمكين الإداري و تضمين أبعاد أخرى تختلف عن تلك التي تناولتها هذه الدراسة، أو في نفس متغيرات الدراسة ولكن في مؤسسات صحية أخرى في الأردن للمقارنة تحديد امكانية تعميم النتائج على مستوى القطاع الصحي بأكمله، وفي قطاعات أخرى كالقطاع الصناعي أو الحكومي.

المراجع

Abu-Ruman, N. (2016). Impact of Administrative Empowerment on Creativity Improvement among the Workers of Jordanian Public Administration Institute. International Journal of Business and Social Science, 7(1), 182190-.

Ahadi, S. & Suandi, T. (2012). Relationship between Empowerment and Organizational Learning among Academics in Malaysian Research Universities, Journal of Business and Management, 22 (2), 226241-

Alkhazali, Z., Abu-Rumman, A., Khmour, N., Al-Daoud, K. (2020). Empowerment, HRM practices and organizational performance: a case study of Jordanian commercial banks. Entrepreneurship and Sustainability, 7(4), 29913000-.

Al-Suhimat, S. (2016). Impact of Administrative Empowerment on Organizational Creativity: An Analytical Study from the Perspective of Employees at the University of

Mu'tah in Jordan. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, 2(10), 7078-

Areiqat, A. Y., Zamil, A. M., & Salameh, A. A. (2020). Level of administrative empowerment at private institution and its impact on institutional performance: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 500.

Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 10911104-

Bratianu, C., Prelipcean, G., & Bejinaru, R. (2020). Exploring the latent variables which support SMEs to become learning organizations. *Management & Marketing*, 15(2), 154171-

Cook, W., & Hunsaker, P. (2011). *Management and Organizational Behavior*, McGrawHill Irwin, USA.

Demirci, M., & Erbas, A. (2010). Employee Empowerment and Its Effect on Organizational Performance. In 2nd International Symposium on Sustainable Development, Sarajevo.

Diah, Y. M., & Cahyadi, A. (2020). Improving organizational performance through job satisfaction based on employee empowerment. In 5th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2019) (148153-). Atlantis Press.

Djunaedi, Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. (2023). Empowerment effect on competence and organizational commitments: Organizational learning culture as moderating. *Multidisciplinary Reviews*, 7(2), 2024038.

Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167179-

Fadhilaini, C. R., Tjahjono, H. K., & Susanto, S. (2021). Improving employee engagement of muhammadiyah teachers with organizational trust, distributive justice, and psychological empowerment. *The Winners*, 22(2), 113122-

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490506-

Gozukara, I., & Yildirim, O. (2016). Exploring the link between distributive justice and innovative behavior: organizational learning capacity as a mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(2), 6175-

Gozukara, I., Yildirim, O., & Yildiz, B. (2016). Innovative behavior: Relations with developmental culture, psychological empowerment, distributive justice and organizational learning capacity. *International Business Research*, 9(10), 186200-.

Grinsven, M. V. & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18(5), 378391-

Hair, R., Joseph, F., Babin, B., Money, A., Samouel, P. (2014). "Essentials of Business Research Methods", John Wiley & Sons, Inc.

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164178-.

Hanini, E., & Nsour, D. (2018). The Impact of Empowerment Human Strategy on Enhancing the Financial Performance: Empirical study on Working Banks in Jordan, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24 (108), 670 - 689.

Jellali, B. (2022). Staff Members' Enablement and Its Effect on Job Achievement: A Case Study of Algeria Telecom Corporation (Ghardaia Commercial Agency). *Journal of Quantitative Economic Studies*, 8(1), 325334-.

Kahreh, M. S., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(2), 2637-.

Kiambati, J. G., Ngui, T., & Mathenge, P. (2018). Employees Empowerment and Organizational Performance: A Case of Nyeri Catholic Secretariat. *Journal of Human Resource & Leadership*, 2(5), 4162-.

Lynda, B. (2024). Impact of administrative empowerment on organizational learning at Martur Algeria Organization. *International Journal of Economic Perspectives*, 18(2), 524-543.

Maynard, M., Luciano, M., D'Innocenzo, L., Mathieu, J., & Dean, M. (2014). Modeling time-lagged reciprocal psychological empowerment-performance relationships. *Journal of applied psychology*, 99(6), 1244.

Naoum, & Fouad. (2023). Organizational Justice and Its Relationship with Job Performance in the Public Healthcare Institution in Adrar-El Djelfa - "A Model." *Al-Hikmah Journal of Philosophical Studies*, 11(1), 2333-.

Nurcahyo, S. & Rachmawan, M. (2024). The role of organizational learning culture and workplace empowerment in improving workplace spirituality through knowledge sharing behavior as a mediation variable. *IJIBE (International Journal of Islamic Business*

Ethics), 9 (1), 1531-.

Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313331-.

Ouma, and Kombo, (2016). Effect of Organizational Learning on Organizational Performance of Food Manufacturing Firms in Nairobi County, Kenya, *European Journal of Business and Management*, 8 (30), 56.

Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392.

Ravangard R, Sajjadnia Z, Farmani M, Bahadori M. (2014). Relationship Between Organizational Learning and Employees' Empowerment: A Case Study Among Medical Sciences Staff. *Health Scope*. 3(2), 16-.

Reza, N., Pouya, M., & Alireza, M. (2024). 2. Investigating the Impact of Organizational Justice on the Relationship Between Organizational Learning and Organizational Silence in Clinical Nurses: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Nursing Management*, 114-.

Satria, A., Avianda, N., & Nurcahyo, R. (2024). The Role of Organizational Learning Culture and Workplace Empowerment in Improving Workplace Spirituality through Knowledge Sharing Behavior as a Mediation Variable. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 9(1), 1531-.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. (2006). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations*. New York: Doubleday/Currency)

Suchandra, B. & Bhaswati, P. (2015). A theoretical model of transformational leadership and organizational identification of employees: The role of organizational learning, organizational justice and psychological empowerment. *International Journal of Management and Information Technology*,

Topa, G., Moriano, A. & Morales, F. (2013). Organizational Injustice: Third parties' reactions to mistreatment of employee. *Psicothema*, 25(2), 214221-.

Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 112-.

Watkins, K. and Kim, K., (2018). Current Status and Promising Directions for Research

on the Learning Organization. Human Resource Development Quarterly. 29, 15-29.

Widyastuti, N. P. A., & Riana, I. G. (2019). Effect of empowerment and compensation on performance of honorary employees mediated by organizational commitments. International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 6(4), 7385-.

بجاج، أحمد. (2018). واقع العدالة التنظيمية بالإدارة المحلية من وجهة نظر إدارات ولاية ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية (10) 1، 855-870.

السكر، عبد الكريم صالح. (2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(3)، 549-052.

شكر، ليلي حسام الدين. (2001). نموذج لدراسة أثر قيم المديرين على جاهزية المنظمة للتعلم: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة الأزهر، فرع البنات، 12، 415-383.

صالح، رنا يحيى. (2022). التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، (86)، 81-69.

عرقاوي، سامر محمد، (2015) التعلم التنظيمي والمزايا التنافسية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6(4)، 196-170.

عيسات، فطيمة الزهرة & جميل، أحمد (2017). العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة-. المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، 7(1)، 324-303.

الفرجاني، فاطمة علي، و الطيرة، ايمان فرج (2023). التعلم التنظيمي وعلاقته بالرشافة التنظيمية. دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الافريقية- بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة سرت، 6(1) ، 86.

مغني، جبر عبد القوي (2019). العدالة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين في جامعة الأندلس. مجلة الجامعة اليمنية، 1(1)، 135-107.

ملحم، محمود ابراهيم (2020). أثر العدالة التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية. جامعة القدس المفتوحة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (2)، 77-51.

هزاع ، عبد الله محمد (2020). مدى توافر مؤشرات التعلم التنظيمي الاستراتيجي في الجامعات اليمنية، مجلة الجامعة الوطنية، 13 ، 122-95.

الهيبي، صلاح الدين حسين (2014). تأثير العدالة التنظيمية والثقة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية اليمنية. مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 9-48.