



أثر العدالة التنظيمية على الحد من الفساد الإداري  
من وجهة نظر موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس "

أ. حليلة علي إمشيري

أستاذ مساعد بقسم الإدارة/جامعة المرقب

Halima Ali Emshiri

[haemshiri@elmergib.edu.ly](mailto:haemshiri@elmergib.edu.ly)

أ. عائشة علي خليل

محاضر بقسم الإدارة /جامعة المرقب

Aisha Ali Kalil

[aicha122831@gmail.com](mailto:aicha122831@gmail.com)

أ. عائشة عقيل أبودفاقة

مساعد محاضر بقسم الإدارة/جامعة المرقب

aAisha Ageal Abudagag

[AISha\\_Ageal@gmail.com](mailto:AISha_Ageal@gmail.com)

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of organizational justice in its dimensions: fairness of distribution, fairness of procedures, fairness of dealings on administrative corruption in the five municipal council's office, and to identify the level of organizational justice among the bureau's employees from their point of view, and to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was followed. A questionnaire based on some previous studies, where its reliability and stability factor were ascertained, and the study population was represented in all the five employees of the municipal council's office, which amounted to (58) employees. The questionnaire forms were distributed to them following the comprehensive survey method due to the small size of the community. Of which (53) forms are valid for analysis, and to analyze the study data, a statistical program was used from the software package contained in (SPSS), and the study reached several results, the most important of which are: The low level of organizational justice in all its dimensions among the employees of the bureau under study, and the study showed the high level of administrative corruption in the bureau. The study was under study from the point of view of the employees in it, and the study also showed the existence of a significant impact of organizational justice on administrative corruption, and the impact percentage was(44.3%).

**Key words:** organizational justice, administrative corruption, distribution fairness, fairness of procedures, fairness of transactions.





## المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات على الفساد الإداري بديوان المجلس البلدي الخمس، والتعرف على مستوى العدالة التنظيمية بين الموظفين بالديوان من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي، وقامت الباحثات بتطوير استبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، حيث تم التأكد من مصداقيتها ومعامل ثباتها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بديوان المجلس البلدي الخمس، والبالغ عددهم (58) موظفاً، تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم بإتباع أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع، وقد استردت منها (53) إستمارة صالحة للتحليل، ولتحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج إحصائي من حزمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها بين الموظفين بالديوان قيد الدراسة، وأوضحت الدراسة ارتفاع مستوى الفساد الإداري بالديوان قيد الدراسة من وجهة نظر الموظفين فيه، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الفساد الإداري، وينسبة أثر (44.3%).

**الكلمات المفتاحية:** العدالة التنظيمية، الفساد الإداري، عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

## الإطار العام للدراسة:

### 1. المقدمة:

يحظى موضوع العدالة التنظيمية بصورة عامة على اهتمام الأمم والشعوب في مختلف مناطق العالم، وأصبحت تهتم به معظم المنظمات والمؤسسات الدولية، لانعكاسه على مجمل حياة الناس، حتى إن منظمة النزاهة الدولية تصدر تقارير دورية في حالة العدالة والشفافية في مختلف دول العالم، وتستند إليها كثير من الدول في قراراتها التمويلية والتجارية.

ويُعد موضوع العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في حقل الإدارة، وقد حظي بالإهتمام المتزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك الإداري والسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية، وفي خلق مستويات عالية من العدالة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية والإنسانية والمجتمعية. (مالك الدين،

(2017: 1)

وترتبط العدالة التنظيمية بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقتهم الاجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على دوافع العاملين ووجودهم، الأمر الذي أدى إلى اعتبارها إحدى نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة، ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى العديد من الأسباب، أبرزها الحاجة إلى التخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة، القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد لدى العاملين، وتبني سياسات أخلاقية أخرى تتسم بالعدالة التنظيمية والدعم التنظيمي، بما يكفل الاستمرارية والفعالية التنظيمية في الأجل البعيد، كما يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى وجود تحدي في السعي لتقليل أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع الصادرة عن العاملين، والناجمة أساساً عن غياب العدالة التنظيمية.

وانطلاقاً من ذلك تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها، واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فاعلية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين، وعلى دوافعهم ومستويات





إنجازهم، ويحد من انتشار بعض السلوكيات السلبية بين أوساط العاملين، وفي مقدمتها الفساد الإداري بأشكاله وصوره المتعددة، ومن هذا المنطلق كان لابد من دراسة واقع العدالة التنظيمية بين موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس، ومدى تأثيرها على إحساس الموظفين على انتشار أو الحد من مظاهر وأشكال الفساد الإداري. (مياً ومزيق، 2016: 117)

## 2 . مشكلة الدراسة :

يشهد الواقع الذي نعيشه الآن تنامياً سرطانياً لظاهرة الفساد، حيث اتسع مجاله وشاعت صورته حتى أصبح سلوكاً متسماً بطابع شمولية النطاق محيطاً بالنظام السياسي والاقتصادي ومتغلغلاً في جميع مستويات التنمية، الأمر الذي نجم عنه اتساع دائرة الفساد وأصبحت عواقبه وخيمة، حيث أعاققت خطط التنمية الاقتصادية وعرقلت جهود الإستثمار فيها، ونظراً لما تشكله ظاهرة الفساد من أهمية كبيرة على المستويين المحلي والدولي، بهدف إيجاد الأساليب الكفيلة للحد من الآثار السلبية الناجمة عنه، ولما كانت ليبيا واحدة من أكثر الدول فساداً في العالم في ظل انعدام الاستقرار السياسي وضعف الأجهزة الرقابية، كما أن الحالة الانتقالية التي تمر بها ليبيا كان لها التأثير السلبي الواضح على كافة القطاعات الحكومية والاقتصاد بصفة عامة، فكان من الضروري البحث عن أسباب تلك الظاهرة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها وتجنب آثارها، وبما إن المجالس البلدية هي إحدى أهم مكونات القطاع الخدمي العام والتي تعاني من انتشار العديد من السلوكيات السلبية، وهذا ما تبين للباحثات بعد الزيارة الميدانية لديوان المجلس البلدي الخمس أن هناك انتشاراً لظاهرة الفساد الإداري اتضحت في ممارسة الموظفين لبعض السلوكيات مثل حالات التزوير والوساطة والمحسوبية والرشوة واستغلال المناصب العامة لمصالح خاصة، وظاهرة اللامبالاة وانعدام الجدية وإهمال الواجبات، وحالات التسيب الإداري، وهذا ما أشارت إليه التقارير التي قدمها ديوان المحاسبة (تقرير ديوان المحاسبة الليبي، 2016) والذي أكد على أن هناك قصور في عمل وزارة الحكم المحلي من حيث تحديد أوجه الصرف للمبالغ المحالة إلى المجالس البلدية من ناحية التقدير وتوزيعها بشكل عادل، والضغط بكل الأساليب المشروعة وغير مشروعة من أجل توزيع بعض الموظفين على الوظائف التي لها اتصال مباشر مع المواطنين بهدف الحصول على مكاسب شخصية، ومعاناة بعض الموظفين من ضعف التوزيع العادل للمكافآت والحوافز الشهرية، وقلة مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بوظائفهم، الأمر الذي نتج عنه اتساع دائرة الفساد الإداري، ولعل أحد أسباب هذه الظاهرة يرجع لضعف ثقة الموظفين في نظام العدالة التنظيمية، ومن هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي :

ما أثر العدالة التنظيمية على الحد من الفساد الإداري بين موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس ؟

## 3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل سالف الذكر صيغت فرضيات هذه الدراسة كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الفساد الإداري بين موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التوزيع على الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الإجراءات على الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات على الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة.





#### 4. أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها : عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، على الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي الديوان قيد الدراسة.
2. الوقوف على مستوى الفساد الإداري بديوان المجلس البلدي الخمس من وجهة نظر الموظفين.
3. تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في الحد من الفساد الإداري بالديوان قيد الدراسة.

#### 5 . أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوعاً يتعلق بدراسة العدالة التنظيمية وأثرها على الفساد الإداري وذلك باعتبار أن مشاكل الفساد الإداري تشكل خطر كبير على اقتصاد الدولة وحقوق المواطنين، كما تعتبر من المشاكل المزمنة والمستعصية عن الحل رغم الجهود المبذولة لتقديم الإصلاحات حولها. كما تتبع أهميتها من كونها تساهم في لفت نظر المسؤولين بالديوان قيد الدراسة إلى أهمية تحقيق العدالة التنظيمية لما لذلك من أثر على تحسين أداء الموظفين وبالتالي التقليل من ظاهرة الفساد الإداري، حيث أن شعور الفرد بنقص العدالة التنظيمية يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الإلتزان النفسي والإنفعالي، مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية ضارة بنفسه وبالمنظمة، بينما شعوره بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى رفع معنوياته ويقوى لديه الدافع للإنجاز ومضاعفة جهده في الوظيفة، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه وزيادة درجة انتماؤه للمنظمة.

#### 6 . منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي Descriptive Approach، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ووصفها وصفاً دقيقاً وشاملاً .

#### 7 . مصطلحات الدراسة :

**العدالة التنظيمية:** "وتعني ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، أي: إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر، والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (الشهري، 2014: 8)

**العدالة التوزيعية:** "وتعني عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، أي: أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت" (أبو النداء، 2007: 149)

**العدالة الإجرائية:** "وهي درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية، التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية" (البشاشة، 2008: 249)

**العدالة التعاملية:** "هي درجة تعامل المدير مع موظفيه باحترام وتقدير، واهتمامه بحقوقهم ومصارحتهم في كل شيء يهمهم، وتطبيق القرارات بعدالة عليهم، والسماح لهم بمناقشتها" (سكر، 2013 : 411).

**الفساد الإداري:** "هو إساءة استعمال السلطة لأجل تحقيق مكاسب شخصية للموظف نفسه أو لجماعة ما، وذلك بطريقة مخالفة للأنظمة والقوانين أو المعايير الأخلاقية السامية" (السكر، 2011 : 281).

#### 8. الدراسات السابقة :

دراسة (علوان، 2007) بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري" في المنظمات العامة بمدينة سرت بليبيا، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية، وقد اشتملت عينة الدراسة على اختيار ثلاثة أقسام من كل مصلحة من مصالح المجمع الإداري لمدينة سرت، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية،





ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: أن السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع، يرجع إلى إحساسهم بعدم تناسب المرتبات والحوافز المالية والجهود المبذولة في العمل، ودلت الدراسة أن أكثر أشكال الفساد الإداري انتشاراً هو الفساد المالي، ومن ثم الفساد الجنائي والفساد السلوكي فالفساد التنظيمي، وأشارت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وظاهرة انتشار الفساد الإداري.

دراسة (بحر، 2011)، بعنوان: "الفساد الإداري - المسببات والعلاج"، دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مدى مساهمة العوامل، الاقتصادية والسياسية، والقانونية والتربوية، في وجود الفساد الإداري، داخل المستشفيات في قطاع غزة، واعتمد الباحث على استبانته لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، وزعت على عينة عشوائية، بنسبة 6% من مجموع العاملين بهذه المستشفيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن الوضع الاقتصادي والسياسي، والتنشئة الاجتماعية السيئة، تلعب دوراً أساسياً في وجود الفساد الإداري، وإن القوانين والأنظمة غير واضحة، ساعدت على وجود الفساد الإداري، وإن الجميع ينظرون للفساد الإداري بمنظور واحد، وليس لاختلاف في الجنس، أو المؤهل، أو الخبرة العملية، أو السن، أو المستوى الوظيفي، أو أي تأثير على هذه النظرة.

دراسة (أبوسمان، 2015)، "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية" من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة الاستبانة ومستهدفة عينة عشوائية طبقية مكونة من (400) ضابط، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها ما يلي: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب محدداتها كالتالي: عدالة التعاملات وبدرجة كبيرة، تلتها عدالة الإجراءات وبدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع وبدرجة قليلة، أما سلوك المواطن التنظيمية فجاء بدرجة كبيرة، وبجميع مكوناته.

دراسة (شنيش، 2015)، بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" للعناصر الطبية والطبية المساعدة"، دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، للعناصر الطبية والطبية المساعدة بالمستشفيات العامة بمدينة مصراتة، ودراسة أثر اختلاف الخصائص الشخصية لتلك العناصر في درجة العدالة التنظيمية، ومستوى الرضا الوظيفي لهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة، بين العدالة التوزيعية والإجرائية والرضا الوظيفي، ووجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية (5%)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة العدالة التنظيمية تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية الآتية: (الحالة الاجتماعية، نوع الوظيفة، العمر، سنوات الخبرة).

دراسة (ميا ومزيق، 2016)، بعنوان: "أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري" دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر غياب العدالة التنظيمية بأبعادها: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، أما عينة البحث فهي عينة ميسرة من العاملين بلغت (175) عاملاً، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: إن إحساس العاملين بعدالة التعاملات، كان الأعلى تم يليه





إحساسهم بعدالة الإجراءات، ثم يليه إحساسهم بعدالة التوزيع، وإن غياب العدالة التنظيمية له تأثير في انتشار سلوكيات الفساد الإداري، بين أوساط العاملين في مجلس مدينة اللاذقية، حيث إن (60.9%) من التغيرات الحاصلة في انتشار سلوكيات الفساد الإداري، يفسره غياب العدالة التنظيمية بشكل عام.

دراسة (عليان، 2016)، بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على هيئة التمريض، في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، وتتوفر لدى هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بالمحافظة درجة عالية من الالتزام التنظيمي، وحصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة متوسطة من الموافقة، من قبل هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة.

دراسة (البغدادى، 2017)، بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري" لدى إدارات مديرية الشبيبة والرياضة "دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي، لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، وقد تكون مجتمع الدراسة من إدارات مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة البالغ عددهم (52) إطاراً، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التوزيعية والأداء الوظيفي، لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة، وتوجد علاقة ارتباطية بين العدالة الإجرائية والأداء الوظيفي، لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة، وتوجد علاقة ارتباطية بين عدالة المعاملات والأداء الوظيفي، لدى إدارات مديرية الشباب والرياضة.

**التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن موضوع الدراسة الحالية من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في المجالات الإدارية، وإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة، من حيث مضمون الموضوع، فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها، أنها أجريت على القطاع الخدمي العام، وهو ديوان المجلس البلدي الخمس، وشملت كافة الموظفين بديوان المجلس، وإن الدراسات السابقة ناقشت موضوع العدالة التنظيمية من جوانب متعددة، وركزت بعضها على قطاعات مختلفة، كمديرية الشباب والرياضة (البغدادى، 2017)، ودراسة (شنيش، 2015)، ودراسة (عليان، 2016)، ودراسة (بحر، 2011) التي ركزت على القطاع الصحي والمستشفيات العامة في دول مختلفة، بينما دراسة (علوان، 2007) ركزت على دراسة العدالة التنظيمية، وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المنظمات العامة بمدينة سرت الليبية، في حين أن الدراسة الحالية تشابهت مع دراسة (ميا ومزيق، 2016)، والتي كانت بعنوان "أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري" دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية"، حيث تخصصت بدراسة أبعاد العدالة التنظيمية عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، فركزت الدراسة الحالية على دراسة أثر العدالة التنظيمية بأبعادها: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات على الحد من انتشار الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس، فضلاً عن ذلك فقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد ومحاو الدراسة، وبناء فكرتها وعرض الإطار النظري لها، وكذلك في تصميم الاستبانة، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية، والطريقة التي تم تحليل البيانات بها، إضافة إلى مقارنة النتائج والاستفادة منها في تقديم بعض التوصيات.







## الإطار النظري للدراسة:

## 1.9 العدالة التنظيمية:

## 1.1.9 مقدمة :

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً وتطوراً في مجالات الحياة بكل مكوناتها وتفاصيلها، ولقد برز مؤخرًا في مجال الإدارة وتطورها في أوساط الساسة وصناع القرار، الاهتمام بالسلوك التنظيمي، ومن هنا تعد العدالة التنظيمية نظرية مهمة، في دراسة سلوك الفرد في المنظمة، نظراً لما تحوي من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته، والتي يطمح إليها، فضلاً عن كونها تشكل بعداً مهماً لدافعية الفرد نحو الإنجاز، وشعوره بالرضا والاستقرار، وبالتالي فإن العدالة التنظيمية تؤثر في توجه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وتعد العدالة التنظيمية متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها، إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي، فهي تؤثر على نجاح المنظمات، وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وإيجاد مناخ تنظيمي مستقر. (أبوسمعان، 2015: 12).

وتُعرف العدالة التنظيمية : "بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف، التي يعاملون بها من قبل المنظمات". (العبيدي 2012:82)، كما عُرفت على "أنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة". (ميا، مزيق: 2016: 15)

كما عرف (مالك الدين: 2017:33) العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة ومبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".

## 2.1.9 أبعاد العدالة التنظيمية :

يتفق معظم الباحثين على أن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات)، إلا أن بعض الباحثين أضافوا لها بعدين آخرين، هما: (عدالة التقييم، وعدالة الأخلاق)، وبناء على ذلك أصبح للعدالة التنظيمية خمسة أبعاد كالآتي: (ميا، مزيق: 2016: 24)

1. **عدالة التوزيع:** وهي عدالة المخرجات التي يمكن للموظف الحصول عليها، والتي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، الأجور، الحوافز، فرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة، وهي العدالة المدركة من المخرجات أو النتائج أو التوزيعات التي يحصل عليها الفرد في البيئة التنظيمية.
2. **العدالة الإجرائية:** إن هذه العدالة تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة لتحديد النتائج أو المخرجات، وهي انعكاسات لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات المتبعة، في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للموظف فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.
3. **عدالة المعاملات:** هي مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة، التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات، أو مدى معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات، وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من الرئيس للمرؤوس، والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس، واهتمام الرئيس بمصالح الموظف.

## 3.1.9 علاقة أبعاد العدالة التنظيمية بعضها البعض :

من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية، يتضح التأثير المتبادل والمترايب بين هذه الأبعاد، ففقدان أي بعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة، يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد، وهو ما يتنافى





مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام، ويؤدى إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه الخاص، إن عدالة التعاملات على سبيل المثال، تتمثل في الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد، عند تطبيق الإجراءات الرسمية، والتي بدورها تؤثر على مجمل جوانب العدالة التنظيمية، فضلا عن تأثيرها المباشر على عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، وبالتالي لا يمكن فصل أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية عن غيره. (أبوسمعان، 2015: 25)

#### 4.1.9 مبادئ العدالة التنظيمية :

- للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ العامة، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي: (عمر، 2018: 45)
1. مبدأ المساواة : ويتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة، بين الأفراد العاملين في المنظمة.
  2. المبدأ الأخلاقي: ويتمثل في الاستقامة والنزاهة، والشرف والأمانة، والإخلاص والصدق.
  3. مبدأ الدقة والتصحيح : يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضح، وقابل للتصحيح في حالة وجود خطأ.
  4. مبدأ الالتزام بما هو عادل، وخصوصا المعاملة المنصوص عليها، والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة.
  5. مبدأ المشاركة: أي: أنه يجب أن تُشارك جميع الأطراف العاملة في المنظمة، في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

#### 5.1.9 أهمية العدالة التنظيمية :

- تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (دره، 2008: 57)
1. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا مهما، يتحدد في ضوءه نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية، وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة، وكيفية حل المشكلات المترتبة.
  2. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
  3. إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية 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.
  4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار الصادر وعلى سلوكيات المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
  5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل دور التغذية الراجعة بشكل يحقق إستدامة العمليات التنظيمية، والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.

#### 2.9 الفساد الإداري :

إن الفساد يعبر عن كل الانحرافات السلوكية، والتغيرات غير المرغوبة، والمخالفة للقوانين والإجراءات والسياسات، والأعراف والتقاليد والمعايير، التي توضع موضع التنفيذ للصالح العام، من أجل تحقيق الكسب







الخاص والمنافع الشخصية على حساب المجتمع، ومن ثم يصبح الفساد استغلالاً للسلطة (عامة، وخاصة)، أو استخداماً على نحو يتعارض مع القواعد التي تحكم ممارستها، لتحقيق منافع أو مزايا خاصة، ويمكن تعريف الفسادم من جانب أخلاقي: " بأنه سلوك منحرف عن القيم الأخلاقية والدينية، يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية، وبدون وجه حق وهذا نابع من القيم الأخلاقية وثقافة الفرد نفسه" (حسن، 2004،: 841)، ويمكن إيضاح خصائص الفساد على النحو التالي : (القط والصويحي، 2018 : 126)

- أ. اشتراك أكثر من أطراف في ممارسة الفساد الإداري.
- ب. السرية التامة في ممارسة الفساد الإداري.
- ت. يجسد المصالح المشتركة والمنافع التبادلية لمرتكبيه.
- ث. يعبر عن اتفاق بين إرادتي صانع القرار ومرتكبي الفساد، الذين يضغطون على الطرف الأول، لإصدار قرارات محددة تخدم مصالحهم الشخصية.

### 1.2.9 أسباب الفساد الإداري :

- توجد العديد من الأسباب أو العوامل التي تؤدي إلى الفساد، يمكن عرضها فيما يلي: (التركي، 2012،: 10)
1. تدخل الحكومة في اقتصاد البلد، مما تتولد عنه إتاحة فرص للفساد الإداري، بحيث يكون هناك فرص لكبار الموظفين لاستغلال نفوذهم الوظيفي.
  2. قوة الروابط الاجتماعية وما ينتج عنها من محاباة الأقارب، والضغط الخارجي لمصالح الآخرين.
  3. انتشار الفقر وظهور العوز، والذي يرجع إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.
  4. ضعف الهياكل التنظيمية والإدارية، وما يتوفر من عوامل تنظيم الإدارة، كطرق ووسائل اتخاذ القرار، والضبط الإداري.
  5. طبيعة سياسة البلاد ونظرة الدولة لاتجاه إعطاء فرص تحسين الوضع المادي للمواطنين، من خلال توفير وظائف في القطاع العام، بدلاً من غياب الرقابة الذي يعود بالتأثير السلبي على معيشة المواطن، ويهيئ للفساد الإداري.

### 2.2.9 أشكال الفساد الإداري:

- إن أشكال الفساد ترجع إلى ضعف النظام الإداري، وانعدام الرقابة على الإدارة العامة، وهي تختلف حسب ظروف كل مجتمع من المجتمعات، ومدى توفر وجود مناخ للنمو، وتجدر الفساد بكل أشكاله والتي من أهمها ما يلي: (ميا، مزيق: 2016: 125 )
1. **الفساد التنظيمي:** وهي مجموعة من الظواهر السلبية، التي تمثل إخلالاً بواجبات الوظيفة العامة، من قبل موظف الخدمة العامة، وتتمثل في الإمتناع عن أداء العمل وبشكل مستمر، إضافة إلى عدم تعاون زملاء العمل، فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
  2. **الفساد السلوكي:** وهي مجموعة من الظواهر السلبية للسلوك الوظيفي، للفرد أو الأفراد العاملين في الأجهزة العامة، هذا السلوك السلبي يتمثل في صور وأشكال، وقد يأخذ بالانحراف الوظيفي الذي قد تكون أسبابه عدم تقدير الفرد العامل نتائج عمله، أو عدم وضوح سياسات العمل أو عدم الاهتمام بالفرد، وكل ذلك يؤدي إلى فساد في سلوك العامل والذي يتمثل في صور منها :





أ. عدم المحافظة على كرامة الوظيفة العامة، من خلال ممارسة الفرد أعمال تعيب الجهاز الإداري الذي ينتمي إليه.

ب. أداء أعمال غير رسمية وغير مسموح بها أثناء العمل الرسمي للفرد العامل.

ت. استغلال الموارد المتاحة للفرد في تحقيق منافع شخصية.

ث. التحايل على تعليمات العمل بتحقيق مكسب شخصي من خلال تمويه الحقائق بالخداع والكذب.

3. **الفساد المالي:** ويتمثل هذا النوع من الفساد، في التهرب من الضمانات، والتلاعب بالنظم، ومخالفة القواعد والأحكام المالية، التي تنظم سير العمل في الدولة ومؤسساتها، والتحايل عليها لتحقيق منفعة خاصة، ومن أهم صوره الرشاوى والاختلاس، والتهرب الضريبي، وتهريب الأموال خارج الدولة، ومنح القروض بدون ضمانات، والمحاباة والمحسوبية (**المالطي: 2016: 62**).

### الإطار العملي للدراسة

#### 10 . منهجية الدراسة والتحليل الإحصائي :

##### 1.10 المقدمة :

تطرق هذا الجانب عرضي تفصيلي للمنهجية، والإجراءات التي تم اعتمادها في تنفيذ الجانب العملي للدراسة، حيث يشمل على توضيح المنهج المعتمد في هذه الدراسة، كما يتضمن تعريفاً بمجتمع الدراسة، إضافة إلى عرض للأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

##### 2.10 منهج الدراسة:

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي Descriptive Approach، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، ومن خلال الإجابات المختلفة لمجتمع الدراسة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة) بهدف التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات، على الحد من انتشار الفساد الإداري، وقد استخدم هذا المنهج أيضاً من أجل جمع البيانات وتحليلها، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ووصفها وصفاً دقيقاً وشاملاً .

##### 3.10 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين بالمجلس البلدي الخمس، البالغ عددهم (58) فرداً، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل، فتم توزيع (58) استمارة وأُسْتُرِدَ منها (53) استمارة صالحة للتحليل، وكما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول (1): يبين الإستمارات التي تم توزيعها ونسبة المسترد والفاقد منها

| عدد الإستمارات الموزعة | عدد الإستمارات المفقودة | نسبة الإستمارات المفقودة | عدد الإستمارات الصالحة | نسبة الإستمارات الصالحة |
|------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------|
| 58                     | 5                       | 8.62 %                   | 53                     | 91.38 %                 |





#### 4.10 مصادر جمع البيانات :

**المصادر الثانوية:** لتكوين الإطار النظري للدراسة تم استخدام عدد من مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في مجموعة من الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة بالإضافة إلى استخدام الدوريات والمقالات والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

**المصادر الأولية :** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، كأداة رئيسية خصصت لهذا الغرض، ووزعت على كافة الموظفين بالديوان قيد الدراسة.

#### 5.10 أداة جمع البيانات :

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، كونها تغطي جوانب كثيرة من موضوع الدراسة لجمع المعلومات، حيث تم إعداد أداة الدراسة الحالية بما يتناسب وأهدافها وفروضها، ثم تصميم استمارة الاستبيان واشتملت على جزئين، تخصيص الجزء الأول للمتغير المستقل (العدالة التنظيمية)، أما الجزء الثاني فُحُصص للمتغير التابع، ويمثل (الفساد الإداري) وكما يلي:

##### 1. المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) :

- أ. عدالة التوزيع: ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.
  - ب. عدالة الإجراءات: ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.
  - ت. عدالة التعاملات: ويتكون هذا المحور من (5) فقرات.
2. المتغير التابع (الفساد الإداري): ويتكون هذا المحور من (9) فقرات، وبالتالي يكون إجمالي فقرات الاستبيان (24) فقرة.

**صدق فقرات الاستبيان :** وتم ذلك من خلال صدق المحكمين، حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات، على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

**الثبات :** وهو الاتساق في نتائج المقياس، إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي الذي يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأنقمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة<sup>(1)</sup>، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البالغ عددها (53) استمارة، وقد تراوحت قيم معامل ألفا للثبات ما بين (0.619) إلى (0.85)، لذا يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

(1)Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill - Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p311





### الجدول رقم (2): يوضح معامل الفاكرونباخ للثبات

| ت | العبارات        | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|---|-----------------|-------------|------------|
| 1 | عدالة التوزيع   | 5           | 0.619      |
| 2 | عدالة الإجراءات | 5           | 0.73       |
| 3 | عدالة التعاملات | 5           | 0.813      |
| 4 | الفساد الإداري  | 9           | 0.85       |

#### 6.10 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

يتم في بعض الأحيان حساب بعض المؤشرات، التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة، من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضا ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا يتم عرض بعض المقاييس الإحصائية، التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس مقاييس النزعة المركزية والتشتت، وقد تم استخدام الآتي :

- **التوزيعات التكرارية:** لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار، التي تتحصل عليها كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- **المتوسط الحسابي:** يستعمل لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل محور، حول درجات المقياس، وذلك لمعرفة مدى توفر متغيرات كل محور من محاور الدراسة.
- **المتوسط الحسابي المرجح:** لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة من فقرات المقياس، وفق مقياس التدرج الخماسي.
- **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- **اختبار تي (One Sample T – test):** لتحديد جوهرية الفروق، بين متوسط استجابة أفراد المجتمع، ومتوسط القياس (3) في المقياس الخماسي.
- **معامل الارتباط:** لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.
- **معامل الفا كرونباخ:** لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).
- **تباين الانحدار:** لتحديد أثر المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) على المتغير التابع (الفساد الإداري).

#### 7.10 التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات :

بعد ترميز البيانات التي تم إدخالها إلى الحاسب الآلي، لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، باستخدام البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( **Statistical Package for Social Sciences**) ومختصره **SPSS**، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في عبارات الاستبيان، حيث كان متوسط المقياس مساويا إلى (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة.





## جدول (3): ترميز بدائل الإجابة

| الإجابة | غير موافق تماماً | غير موافق | موافق إلى حد ما | موافق | موافق تماماً |
|---------|------------------|-----------|-----------------|-------|--------------|
| الترميز | 1                | 2         | 3               | 4     | 5            |

## 8.10 التحليل الإحصائي لبيانات مجتمع الدراسة:

لتحديد درجة الموافقة على كل فقرة وكل محور من محاور الاستبيان، تم استخدام الاختبار (T-Test)، فإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة للفقرة أو إجمالي المحور أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، تكون درجة الموافقة مرتفعة، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وقيمة متوسط الاستجابة للفقرة أو إجمالي المحور أقل من قيمة متوسط القياس (3)، تكون درجة الموافقة منخفضة، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، فإن درجة الموافقة تكون متوسطة.

أولاً: العدالة التنظيمية :

أ. عدالة التوزيع:

جدول رقم (4): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور عدالة

## التوزيع

| الدرجة | قيمة الدلالة الإحصائية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | موافق تماماً | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق تماماً | التكرار والنسبة | الفقرة   | ن |
|--------|------------------------|-------------------|----------------|--------------|-------|-----------------|-----------|------------------|-----------------|--|---|
| منخفضة | 0.000                  | 0.939             | 1.75           | 0            | 3     | 9               | 13        | 28               | ك               | يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.    | 1 |
|        |                        |                   |                | 0            | 5.7   | 17              | 24.5      | 52.8             | %               |  |   |
| منخفضة | 0.000                  | 0.992             | 1.55           | 1            | 3     | 4               | 8         | 37               | ك               | يتناسب راتبي الشهري مع خبرتي والجهود التي أبذلها في وظيفتي . | 2 |
|        |                        |                   |                | 1.9          | 5.7   | 7.5             | 15.1      | 69.8             | %               |  |   |





|        |       |       |      |                           |      |      |      |     |   |   |   |
|--------|-------|-------|------|---------------------------|------|------|------|-----|---|---|---|
| متوسطة | 0.000 | 1.182 | 3.6  | 10                        | 27   | 6    | 5    | 5   | ك | يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلي العلمي والدورات التي تحصلت عليها .   | 3 |
|        |       |       |      | 18.9                      | 50.9 | 11.3 | 9.4  | 9.4 | % |   |   |
| مرتفعة | 0.756 | 1.322 | 3.06 | 6                         | 20   | 7    | 11   | 9   | ك | تتوافق متطلبات ومهام وظيفتي مع قدراتي الذاتية .                   | 4 |
|        |       |       |      | 11.3                      | 37.7 | 13.2 | 20.8 | 17  | % |   |   |
| منخفضة | 0.000 | 1.02  | 2.19 | 0                         | 5    | 18   | 12   | 18  | ك | الحوافز المعنوية و المادية التي أحصل عليها مناسبة جداً لمجهوداتي. | 5 |
|        |       |       |      | 0                         | 9.4  | 34   | 22.6 | 34  | % |   |   |
| منخفض  | 0.000 | 0.593 | 2.4  | أجمالي محور عدالة التوزيع |      |      |      |     |   |   |   |

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (3) أن (4) فقرات كانت درجة الموافقة عليها منخفضة، ودرجة واحدة كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، ولتحديد مستوى إجمالي العدالة التوزيعية، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (2.4)، وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.6)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً، وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى عدالة التوزيع كان منخفضاً من وجهة نظر الموظفين بالديوان، وهذا يشير إلى ضعف عملية التوزيع العادل للواجبات والأعباء بعدالة بين الموظفين، وانخفاض مستوى تناسب الراتب الشهري مع خبرات وجهود الموظفين بديوان المجلس البلدي، إضافة إلى ضعف مناسبة الحوافز المادية والمعنوية للمجهودات المبذولة من قبل موظفي الديوان قيد الدراسة.





جدول رقم (5): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور عدالة

## الإجراءات

| الدرجة | قيمة الدلالة الإحصائية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | موافق تماماً | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق تماماً | التكرار والنسبة | الفقرة   | ن |
|--------|------------------------|-------------------|----------------|--------------|-------|-----------------|-----------|------------------|-----------------|--|---|
| منخفضة | 0.000                  | 1.013             | 2.11           | 0            | 7     | 9               | 20        | 17               | ك               | يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.                 | 1 |
|        |                        |                   |                | 0            | 13.2  | 17              | 37.7      | 32.1             | %               |  |   |
| متوسطة | 0.104                  | 1.246             | 2.72           | 3            | 15    | 10              | 14        | 11               | ك               | يتم اتخاذ القرارات الوظيفية في الديوان بدون تحيز إلى أحد.                        | 2 |
|        |                        |                   |                | 5.7          | 28.3  | 18.9            | 26.4      | 20.8             | %               |  |   |
| منخفضة | 0.000                  | 1.091             | 2.34           | 0            | 10    | 13              | 15        | 15               | ك               | يركز المدير على جمع المعلومات الدقيقة والشاملة قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل. | 3 |
|        |                        |                   |                | 0            | 18.9  | 24.5            | 28.3      | 28.3             | %               |  |   |
| منخفضة | 0.028                  | 1.276             | 2.6            | 3            | 13    | 11              | 12        | 14               | ك               | يشرح المدير القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها، ويقوم بتزويد                   | 4 |
|        |                        |                   |                | 5.7          | 24.5  | 20.8            | 22.6      | 26.4             | %               |  |   |



|        |       |       |      |                             |      |      |      |     |   |   |
|--------|-------|-------|------|-----------------------------|------|------|------|-----|---|---|
|        |       |       |      |                             |      |      |      |     |   | الموظفين بالمعلومات الإضافية والكافية في حالة الاستفسار عنها .                            |
| مرتفعة | 0.002 | 0.991 | 3.43 | 6                           | 22   | 16   | 7    | 2   | ك | 5<br>يتيح المدير الفرصة لكل موظف لمناقشة وقبول أو رفض أي إجراء يتخذ بحقه بكل ود واحترام . |
|        |       |       |      | 11.3                        | 41.5 | 30.2 | 13.2 | 3.8 | % |   |
| منخفض  | 0.001 | 0.791 | 2.63 | اجمالي محور عدالة الإجراءات |      |      |      |     |   |   |

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (5) أن (3) فقرات كانت درجة الموافقة عليها منخفضة، وفقرة واحدة كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، وفقرة واحدة كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة، ولتحديد مستوى إجمالي العدالة الإجرائية، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (2.63) وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.37)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً، وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى عدالة الإجراءات كان منخفضاً من وجهة نظر الموظفين بالديوان، ويشير إلى وجود تدني في قدرة المسؤولين على جمع المعلومات الكافية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، إضافة إلى تجاهل المسؤولين مناقشة الموظفين في القرارات والإجراءات المتخذة من قبل إدارة الديوان قيد الدراسة.



جدول رقم (6): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي، واختبار (T-Test) لفقرات محور عدالة التعاملات

| الدرجة | قيمة الدلالة الإحصائية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | موافق تماماً | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق تماماً | التكرار والنسبة | الفقرة   | ن |
|--------|------------------------|-------------------|----------------|--------------|-------|-----------------|-----------|------------------|-----------------|--|---|
| منخفضة | 0.008                  | 1.353             | 2.49           | 5            | 10    | 7               | 15        | 16               | ك               | عندما يتخذ المدير قرار يتعلق بوظيفتي فإنه يتعامل معي بكل اهتمام وتقدير . | 1 |
|        |                        |                   |                | 9.4          | 18.9  | 13.2            | 28.3      | 30.2             | %               |  |   |
| منخفضة | 0.001                  | 1.184             | 2.42           | 3            | 8     | 10              | 19        | 13               | ك               | أشعر بنزاهة وعدالة المدير في حسم الخلافات التي تحدث أثناء ساعات العمل .  | 2 |
|        |                        |                   |                | 5.7          | 15.1  | 18.9            | 35.8      | 24.5             | %               |  |   |
| متوسطة | 0.554                  | 1.382             | 2.89           | 5            | 19    | 7               | 9         | 13               | ك               | تسود روح الفريق والتعاون والمشاركة بيني وبين زملائي في الديوان .         | 3 |
|        |                        |                   |                | 9.4          | 35.8  | 13.2            | 17        | 24.5             | %               |  |   |
| منخفضة | 0.007                  | 1.325             | 2.49           | 5            | 9     | 8               | 16        | 15               | ك               | يناقش المدير معي القرارات  | 4 |
|        |                        |                   |                | 9.4          | 17    | 15.1            | 30.2      | 28.3             | %               |  |   |



أثر العدالة التنظيمية على الحد من الفساد الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس  
أ. عائشة خليل، أ. حليلة أمشير، أ. عائشة عقيل، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والتجارة - جامعة المرقب



| التي يمكن أن تؤثر على وظيفتي .                                   | ك    | 7    | 19   | 12 | 9    | 6    | متوسطة | منخفض |       |
|--|------|------|------|----|------|------|--------|-------|-------|
| يظهر المدير اهتماماً بحقوقى كموظف عند اتخاذ قرار يتعلق بوظيفتي . | 13.2 | 35.8 | 22.6 | 17 | 11.3 | 2.77 | 0.182  | 0.006 |       |
| اجمالي محور عدالة التعاملات                                      |      |      |      |    |      |      | 2.61   | 0.985 | 0.006 |

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (6) أن (3) فقرات كانت درجة الموافقة عليها منخفضة، وفقرتان كانت درجة الموافقة عليها متوسطة، ولتحديد مستوى إجمالي عدالة التعاملات، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (2.61)، وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.39)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.006)، وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى عدالة التعاملات كان منخفضاً من وجهة نظر الموظفين بالديوان قيد الدراسة، وهذا يشير إلى قلة الإهتمام والتقدير الكافي من قبل إدارة المجلس بالموظفين حول القرارات المتعلقة بوظائفهم، وضعف مستوى شعور الموظفين بنزاهة وعدالة المدير في حسم الخلافات التي تحدث أثناء العمل.

ث. العدالة التنظيمية :

جدول رقم (7): نتائج اختبار (One Sample T- test) لإجمالي محور العدالة التنظيمية

| المحور            | المتوسط الحسابي | المعياري | الفقرة والمتوسط | الفرق بين متوسط | الانحراف المعياري | قيمة الدلالة الإحصائية | معنوية الفروق | العدالة التنظيمية مستوى |
|-------------------|-----------------|----------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|-------------------------|
| العدالة التنظيمية | 2.56            | 0.44     | 0.583           | 0.000           | معنوي             | منخفض                  |               |                         |

ولتحديد مستوى العدالة التنظيمية، فإن النتائج في الجدول رقم (7) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (2.56)، وهو أقل من متوسط القياس (3)، وأن الفروق تساوي (0.44)، ولتحديد معنوية هذه الفروق، فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً، وهي أقل من 0.05، وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى العدالة التنظيمية كان منخفضاً من وجهة نظر الموظفين بالديوان قيد الدراسة.





ثانياً: الفساد الإداري :

جدول رقم (8): التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (T-Test) لفقرات محور الفساد الإداري

| الدرجة | قيمة الدلالة الإحصائية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | موافق تماماً | موافق | موافق إلى حد ما | غير موافق | غير موافق تماماً | التكرار والنسبة | الفقرة   | ن |
|--------|------------------------|-------------------|----------------|--------------|-------|-----------------|-----------|------------------|-----------------|--|---|
| مرتفعة | 0.000                  | 1.038             | 4              | 18           | 25    | 4               | 4         | 2                | ك               | يوجد تأخير في مواعيد الالتحاق بالعمل لاسباب خاصة .                       | 1 |
|        |                        |                   |                | 34           | 47.2  | 7.5             | 7.5       | 3.8              | %               |  |   |
| متوسطة | 0.22                   | 1.44              | 2.75           | 10           | 6     | 11              | 13        | 13               | ك               | افضل إنجاز العمل بشكل فردي ولا أميل لانجاز الاعمال المشتركة مع الآخرين . | 2 |
|        |                        |                   |                | 18.9         | 20.8  | 20.8            | 24.5      | 24.5             | %               |  |   |
| منخفضة | 0.001                  | 1.536             | 2.28           | 8            | 6     | 5               | 8         | 26               | ك               | تعمدت العمل ببطء لكي أضر بمصلحة العمل أو شخص ما                          | 3 |
|        |                        |                   |                | 15.1         | 9.4   | 9.4             | 15.1      | 49.1             | %               |  |   |
| مرتفعة | 0.000                  | 1.047             | 3.98           | 18           | 24    | 5               | 4         | 2                | ك               | أحيانا استفيد من عملي  | 4 |
|        |                        |                   |                | 34.0         | 9.4   | 9.4             | 7.5       | 3.8              | %               |  |   |





|        |       |       |      |      |      |      |      |      |   |   |   |
|--------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|---|---|---|
|        |       |       |      |      |      |      |      |      |   | بالديوان<br>لخدمة<br>الاقارب<br>والاصدقاء<br>دون<br>مبررات<br>قانونية . |   |
| متوسطة | 0.062 | 1.586 | 2.58 | 10   | 9    | 3    | 11   | 20   | ك | استخدم<br>إمكانيات<br>العمل من<br>أجل<br>اغراض<br>الشخصية<br>.          | 5 |
|        |       |       |      | 18.9 | 5.7  | 5.7  | 20.8 | 37.7 | % |   |   |
| مرتفعة | 0.000 | 0.922 | 3.64 | 7    | 29   | 8    | 9    | 0    | ك | أقوم<br>بقضاء<br>أعمالي<br>الخاصة<br>اثناء وقت<br>العمل<br>الرسمي .     | 6 |
|        |       |       |      | 13.2 | 54.7 | 15.1 | 17   | 0    | % |   |   |
| متوسطة | 0.736 | 1.216 | 2.94 | 7    | 9    | 18   | 12   | 7    | ك | يمكنني<br>تقاضي<br>الهدايا<br>مقابل<br>تسهيل<br>بعض<br>الخدمات<br>للغير | 7 |
|        |       |       |      | 13.2 | 34.0 | 34.0 | 22.6 | 13.2 | % |   |   |
| متوسطة | 0.632 | 1.141 | 3.08 | 6    | 11   | 24   | 5    | 7    | ك | يقوم<br>الزملاء<br>بتحصيل<br>بعض<br>المبالغ                             | 8 |
|        |       |       |      | 11.3 | 45.3 | 45.3 | 9.4  | 13.2 | % |   |   |







|        |       |       |      |                            |    |      |     |   |   |  |
|--------|-------|-------|------|----------------------------|----|------|-----|---|---|--|
|        |       |       |      |                            |    |      |     |   |   | المالية من المواطنين مقابل تسهيل بعض الاجراءات .                   |
| مرتفعة | 0.000 | 0.662 | 3.85 | 6                          | 35 | 10   | 2   | 0 | ك | يتم إنشاء أسرار العمل من خلال معلومات أو مستندات لصالح جهات اخري . |
|        |       |       |      | 11.3                       | 66 | 18.9 | 3.8 | 0 | % |  |
| مرتفع  | 0.015 | 0.683 | 3.23 | اجمالي محور الفساد الإداري |    |      |     |   |   |  |

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (8) إن فقرة واحدة من فقرات محور الفساد الإداري كانت درجة الموافقة عليها منخفضة و(4) فقرات كانت درجة الموافقة عليها متوسطة (4) فقرات كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة، ولتحديد مستوى إجمالي الفساد الإداري، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.23) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.23)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.015) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى الفساد الإداري كان مرتفعاً، ويعزى ذلك إلى التأخير المستمر في مواعيد الالتحاق بالعمل، والاستفادة من العمل بالمجلس من أجل خدمة الأقارب إضافة إلى قضاء بعض الأعمال الخاصة بالعاملين أثناء وقت الدوام الرسمي.

اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الفساد الإداري بين موظفي ديوان المجلس البلدي الخمس.

لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والفساد الإداري، تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين المتغيرين، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.



## الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التوزيع على الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة.

جدول (9) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر عدالة التوزيع على الفساد الإداري

| معامل<br>الارتباط | قيمة<br>الدلالة | معامل<br>التحديد<br>(R <sup>2</sup> ) | نسبة<br>الأثر | معاملات الانحدار |               |
|-------------------|-----------------|---------------------------------------|---------------|------------------|---------------|
|                   |                 |                                       |               | الثابت           | عدالة التوزيع |
| - 0.328           | 0.000           | 0.146                                 | %14.6         | 4.051            | -0.632        |

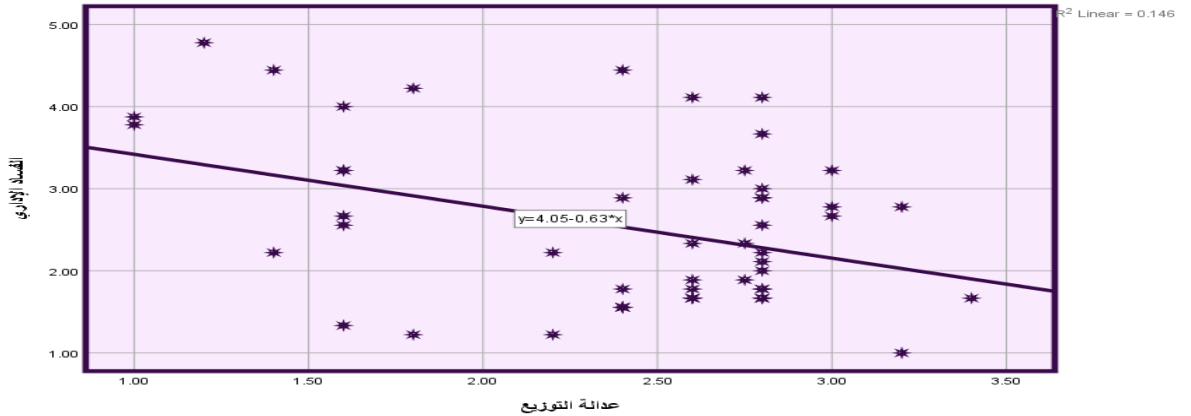
قيمة F المحسوبة = 8.695 ، درجات الحرية (1 ، 51) ، قيمة F الجدولية = 4.0012

أظهرت النتائج في الجدول رقم (8) وجود علاقة سلبية معنوية بين عدالة التوزيع والفساد الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (-0.382)، وتشير إلى سلبية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاهتمام بعدالة التوزيع يقلل من مستوى الفساد الإداري، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التوزيع والفساد الإداري.

ولتحديد أثر عدالة التوزيع على الفساد الإداري، فإن قيمة F تساوي (8.695) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.0012)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التوزيع على الفساد الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد (0.146) وهي تشير إلى أن ما نسبته (14.6%) من التغيرات في الفساد الإداري يعود إلى عدالة التوزيع ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:  $Y = 4.051 - 0.632 * X_1 + \epsilon$

حيث: Y الفساد الإداري ، X<sub>1</sub> عدالة التوزيع ، ε الخطأ العشوائي



شكل (1) العلاقة بين عدالة التوزيع والفساد الإداري

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الإجراءات على الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة.

جدول (10) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر عدالة الإجراءات على الفساد الإداري

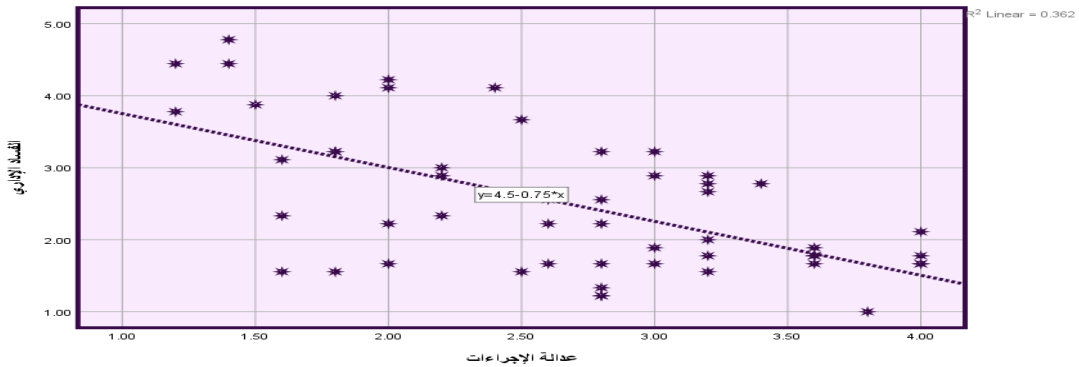
| معاملات الانحدار |        | نسبة الأثر | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة الدلالة | معامل الارتباط |
|------------------|--------|------------|-------------------------|--------------|----------------|
| عدالة الإجراءات  | الثابت |            |                         |              |                |
| 0.748-           | 4.499  | %36.2      | 0.362                   | 0.000        | 0.602 -        |

قيمة F المحسوبة = 28.965 ، درجات الحرية (1 ، 51) ، قيمة F الجدولية = 4.0012

أظهرت النتائج في الجدول رقم (9) وجود علاقة سلبية معنوية بين عدالة الإجراءات والفساد الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (-0.602)، وتشير إلى سلبية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاهتمام بعدالة الإجراءات يقلل من مستوى الفساد الإداري، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عدالة الإجراءات والفساد الإداري. ولتحديد أثر عدالة الإجراءات على الفساد الإداري، فإن قيمة F تساوي (28.965) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.0012)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الإجراءات على الفساد الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد (0.362) وهي تشير إلى أن ما نسبته (36.2%) من التغيرات في الفساد الإداري يعود إلى عدالة الإجراءات ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:  $Y = 4.499 - 0.748 * X_2$

حيث: Y الفساد الإداري،  $X_2$  عدالة الإجراءات،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي



شكل (2) العلاقة بين عدالة الإجراءات والفساد الإداري

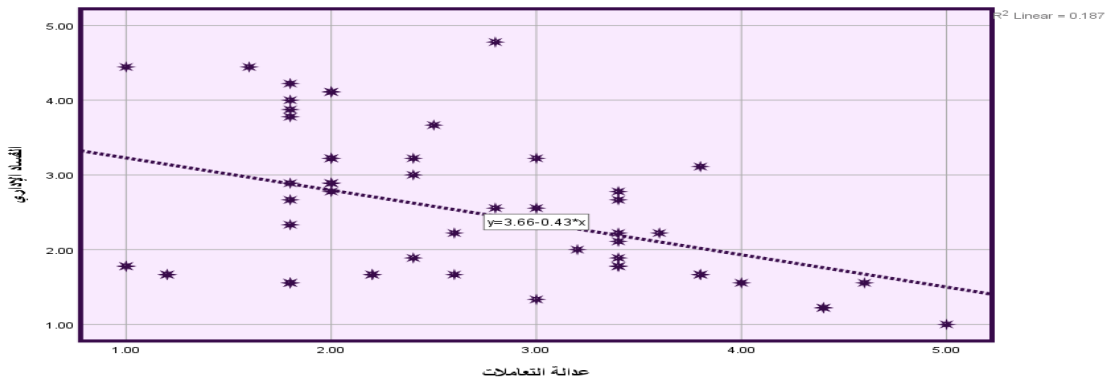
## الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات على الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة.

### جدول (11) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر عدالة التعاملات على الفساد الإداري

| معاملات الانحدار |        | نسبة الأثر | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة الدلالة | معامل الارتباط |
|------------------|--------|------------|-------------------------|--------------|----------------|
| عدالة التعاملات  | الثابت |            |                         |              |                |
| 0.432-           | 3.659  | 18.7%      | 0.187                   | 0.000        | - 0.433        |

قيمة F المحسوبة = 11.756 ، درجات الحرية (1 ، 51) ، قيمة F الجدولية = 4.0012 ، أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) وجود علاقة سلبية معنوية بين عدالة التعاملات والفساد الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (- 0.433)، وتشير إلى سلبية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاهتمام بعدالة التعاملات يقلل من مستوى الفساد الإداري، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات والفساد الإداري. ولتحديد أثر عدالة التعاملات على الفساد الإداري، فإن قيمة F تساوي (11.756) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.0012)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات على الفساد الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد (0.187) وهي تشير إلى أن ما نسبته (18.7%) من التغيرات في الفساد الإداري يعود إلى عدالة التعاملات ما لم يؤثر مؤثر آخر.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:  $Y = 3.659 - 0.432 * X_3 + \epsilon$  حيث: Y: الفساد الإداري،  $X_3$  عدالة التعاملات،  $\epsilon$  الخطأ العشوائي



شكل (3) العلاقة بين عدالة التعاملات والفساد الإداري

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة.

جدول (12): نتائج تباين الانحدار لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والفساد الإداري

| معاملات الانحدار |                 |               |        | نسبة الأثر | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | قيمة الدلالة | معامل الارتباط |
|------------------|-----------------|---------------|--------|------------|---------------------------------|--------------|----------------|
| عدالة التعاملات  | عدالة الإجراءات | عدالة التوزيع | الثابت |            |                                 |              |                |
| 0.294-           | 0.607-          | 0.094 -       | 5.123  | %44.3      | 0.443                           | 0.000        | 0.666 -        |

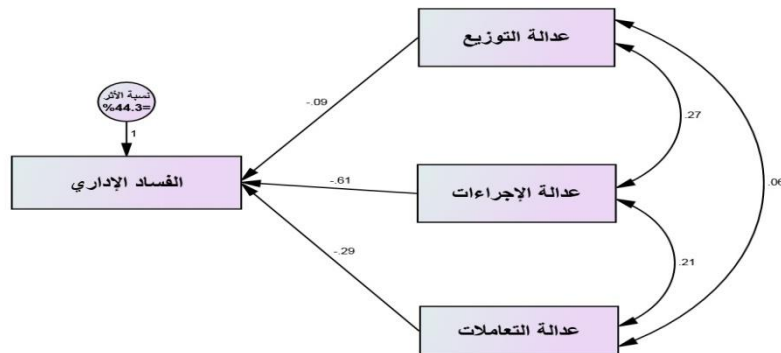
قيمة F المحسوبة = 13.004 ، درجات الحرية (3 ، 49) ، قيمة F الجدولية = 2.8387

أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) وجود علاقة سلبية معنوية بين العدالة التنظيمية والفساد الإداري، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (-0.666)، وتشير إلى سلبية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاهتمام بالعدالة التنظيمية يقلل من مستوى الفساد الإداري، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من 0.05، وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والفساد الإداري.

ولتحديد أثر العدالة التنظيمية على الفساد الإداري، فإن قيمة F تساوي (13.004) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (2.8387)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الفساد الإداري، وكانت قيمة معامل التحديد (0.443) وهي تشير إلى أن ما نسبته (44.3%) من التغيرات في الفساد الإداري يعود إلى العدالة التنظيمية ما لم يؤثر مؤثر آخر. ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 5.123 - 0.094X_1 + 0.607X_2 - 0.294X_3 + \varepsilon$$

حيث: Y الفساد الإداري ، X<sub>1</sub> عدالة التوزيع، X<sub>2</sub> عدالة الإجراءات، X<sub>3</sub> عدالة التعاملات، ε الخطأ العشوائي.



شكل (4) العلاقة بين العدالة التنظيمية والفساد الإداري



### نتائج الدراسة :

- من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل لعدة نتائج يمكن إنجازها فيما يلي :
1. أظهرت الدراسة انخفاض مستوى عدالة التوزيع في الديوان قيد الدراسة، فقد أظهرت النتائج إن متوسط الاستجابة بلغت قيمته (2.4) وفق مقياس التدرج الخماسي، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (4).
  2. كشفت الدراسة انخفاض مستوى عدالة الإجراءات في الديوان قيد الدراسة، فقد أظهرت النتائج إن متوسط الاستجابة بلغت قيمته (2.63)، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (5).
  3. بينت الدراسة انخفاض مستوى عدالة التعاملات في الديوان قيد الدراسة، فقد أظهرت النتائج إن متوسط الاستجابة بلغت قيمته (2.61)، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (6).
  4. كما أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى الفساد الإداري في الديوان قيد الدراسة، فقد أظهرت النتائج إن متوسط الاستجابة بلغت قيمته (3.23)، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (8).
  5. أظهرت الدراسة وجود علاقة سلبية بين عدالة التوزيع والفساد الإداري، ونتج عن هذه العلاقة أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التوزيع على الفساد الإداري وكانت بنسبة الأثر (14.6%) ما لم يؤثر مؤثر آخر، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (9).
  6. وجود علاقة سلبية بين عدالة الإجراءات والفساد الإداري، ونتج عن هذه العلاقة أثر ذو دلالة معنوية لعدالة الإجراءات على الفساد الإداري وكانت بنسبة الأثر (36.2%)، كما هو موضح بالجدول رقم (10).
  7. وجود علاقة سلبية بين عدالة التعاملات والفساد الإداري، ونتج عن هذه العلاقة أثر ذو دلالة معنوية لعدالة التعاملات على الفساد الإداري وكانت بنسبة الأثر (18.7%)، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (11).
  8. وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية والفساد الإداري، ونتج عن هذه العلاقة أثر ذو دلالة معنوية للعدالة التنظيمية على الفساد الإداري وكانت بنسبة الأثر (44.3%)، وذلك كما هو مبين بالجدول رقم (12).

### توصيات الدراسة :

1. توصي الدراسة بضرورة عمل نظام واضح لتوزيع الواجبات والمسئوليات والأعباء، بين موظفي ديوان المجلس البلدي بالتساوي، لتحقيق نوع من العدالة التنظيمية.
2. العمل على ضرورة تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية، من أجل تحفيز المتميزين بديوان المجلس البلدي، وبما يتناسب والمجهودات المبذولة التي تتطلبها الوظيفة.
3. إعطاء أهمية بالغة لنشر وتوضيح وشرح القرارات والإجراءات التي يتم اتخاذها، والعمل على تزويد الموظفين بالمعلومات الإضافية والكافية في حالة الاستفسار عنها، وأن تضمن إمكانية حصول الموظفين على المعلومات في الوقت المناسب.
4. محاولة تفعيل وتنمية روح المشاركة بين موظفي ديوان المجلس البلدي، وإعطاء الفرصة للموظفين لتقديم المقترحات والتصورات ودراساتها ومناقشتها، والحرص على استشارة الموظفين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وإعطاء المجال للموظفين لحضور الاجتماعات للإدلاء بأرائهم.
5. الحرص على إتاحة الفرصة لموظفي المجلس البلدي لمناقشة كافة القرارات التي يمكن أن تؤثر على وظائفهم.
6. كما توصي الدراسة بالعمل على تطوير نظم الإجراءات وأساليب وطرق العمل بما يقضي على المظاهر السلبية، كالتأخير عن العمل وغيرها، ويحسن أداء الأجهزة والإدارات العامة، ويمنع الموظف العام من الاستغلال والابتزاز، ومساومة المواطنين عند تقديم الخدمات العامة.





## قائمة المصادر :

أبو سمعان، محمد ناصر (2015) "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية" من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو النداء، سامية خميس (2007) "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشعور بالعدالة التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

البغدادي، مالك الدين (2017) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري" لدى إدارات مديرية الشبيبة والرياضة "دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، رسالة ماجستير منشورة، معهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

البشاشة، سامر عبد المجيد (2008)، أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات الأردنية "دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، ص ص 427-460. وشرفي، فارس التركي (2012) "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري" رسالة دكتوراه، جامعة نايف، الرياض .

السكرانه، بلال خلف (2011) الفساد الإداري، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع .

الشهري، محمد بن محمد (2014) "مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

القط، صلاح، والصويغي، هند (2018) "واقع الفساد في ليبيا: المسببات وآليات المعالجة" دراسة نظرية تحليلية "وقائع المؤتمر العلمي الثاني المشترك (الحكومة في المؤسسات الليبية الواقع والطموح) خلال الفترة 11-12 نوفمبر 2018 جامعة عمر المختار - البيضاء (122-143).

المالطي، عبد الفتاح أبو بكر (2016) "دراسة تحليلية لأسباب وآثار الفساد الإداري والمالي في الاقتصاد الليبي" مجلة شؤون ليبية، العدد (3).

السعودي، العميان منذر (2017) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر .

بحر، يوسف عبد عطية (مجلة جامعة الأزهر بغزة- سلسلة العلوم الإنسانية، العدد 2، يوليو 2011) "الفساد الإداري المسببات والعلاج" دراسة تطبيقية على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، (جامعة الأزهر، 1-46).

تقرير ديوان المحاسبة في ليبيا، (2016).

كريم، حسن (2009) "مفهوم الحكم الصالح للتحليل ظاهرة الفساد" مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد (209)، بيروت.





- سكر، عبد الكريم (2013) "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية" كلية الأعمال، الجامعة الأردنية مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد(1)، 35- 56.
- شنيش، سهام إبراهيم (2015) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة" دراسة ميدانية بالمستشفيات العامة بمدينة مصراته" رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية.
- زايد، عادل محمد (بدون سنة نشر) " العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى، القاهرة.
- علوان، قاسم نايف (2007) "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سرت، ليبيا.
- عليان، محمد عبد سعيد (2016) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- خرموش، الزبيدي مراد (2015) "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، بسكرة، الجزائر.
- ميا، على يونس ومزيق، رامي أكرم (2016) "أثر غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري" دراسة ميدانية على العاملين في مجلس اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الاقتصادية والقانونية، المجلد (38) العدد (6) 117-136.

