



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان:

العدالة التنظيمية في بلدية الخليل

Organizational Justice in Hebron Municipality

إعداد الباحث

نصري "محمد زياد" أبو رجب

إشراف:

د. محمد الجعبري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل

الخليل - فلسطين

2016 م



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

إجازة الرسالة

العدالة التنظيمية في بلدية الخليل

اسم الطالب: نصري " محمد زياد" أبو رجب

الرقم الجامعي: 21119046

المشرف: د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ / / 2016 . من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم

- | | | |
|---------------|-----------------|------------------------|
| التوقيع:..... | د. محمد الجعبري | 1. رئيس لجنة المناقشة: |
| التوقيع:..... | د. أسامه شهوان | 2. ممتحناً داخلياً: |
| التوقيع:..... | د. محمد عوض | 3. ممتحناً خارجياً: |

الخليل - فلسطين

1437هـ - 2016 م

الإهداء

إلى من قال تعالى فيهما " وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

إلى نبع العطاء الذي زرع الأخلاق بداخلي .. وعلمني طرق الارتقاء إلى من وجدت بجانبه الأمن و الأمان ... إلى الذي اشتقت إليه وتمنيت أن يكون معي إلى روح والدي الطاهرة

إلى نبع الحنان والعطاء .. إلى العين التي سهرت وتعبت وغمرتني بحبها ودعائها الدائم حتى وصلت هذه المرحلة.... إلى أمي الحبيبة

إلى رفيقة دربي ... إلى من كانت العون والسند لي بعد الله ، إلى من تحملت وصبرت من أجلي لإتمام هذه الدراسة إلى زوجتي الغالية

إلى من قضيت أجمل أيام طفولتي بجوارهم ، وتربيت معهم في بيت واحد إلى إخوتي الأعمام.

إلى من ضحوا بأرواحهم في سبيل الله ... إلى شهداء الأمة الإسلامية .

إلى من ضحوا بحريتهم من أجل حريتنا وحرية مقدساتنا ... أسرانا البواسل .

إلى رفقاء دربي في الحياة والدراسة ... إلى جميع زملائي في العمل و الدراسة .

إلى الذين رفعوا رايات العلم والتعلم، وأخمدوا رايات الجهل والتجهيل، إلى أساتذتي الأفاضل .. وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور محمد الجعبري .

أهدي هذا الجهد

الباحث نصري أبو رجب

شكر وتقدير

أحمد الله تبارك وتعالى، وأشكر فضله الذي من علي بنعمه، وأعانني على إنجاز هذه الدراسة، فله الحمد و له الشكر حتى يرضى، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد الجعبري الذي تفضل بقبول الإشراف على هذه الدراسة، وكان الناصح الأمين بملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة .

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه الرسالة ولسعة صدرهم و تقديمهم النصح والإرشاد لإنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بعظيم الشكر والاحترام والتقدير إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل الذين لم يخلوا عن تقديم العون والمساعدة العلمية خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الرسالة .

كما وأشكر جزيل الشكر زملائي في بلدية الخليل الذين ساعدوني في إنجاز هذه الدراسة، وأخص بالذكر الأستاذ فايز مرقة الذي كانت له ملاحظات وتوجيهات قيمة ساهمت في إنجاز هذه الدراسة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) لدى العاملين في بلدية الخليل، ومدى وجود فروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية حسب المنصب الوظيفي، والتوصل إلى مقترحات وتوصيات لزيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في البلدية من خلال دراسة آراء العاملين فيها، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البلدية من جميع الدوائر والأقسام، وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية البالغ عددهم 952 عاملاً وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع (274) استبانة وتم استرداد (200) استبانة، كما تم استخدام أسلوب المقابلات المهيكلة مع مدراء الدوائر والإدارات العليا في البلدية، بالإضافة إلى تحليل المحتوى لمواد نظام الهيئات المحلية المتعلقة بالعاملين .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

1. إن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) لدى العاملين في بلدية الخليل جاء منخفضاً بنسبة (29.5%)، حيث جاء مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية متوسطاً بنسبة (50.7%)، ومستوى الشعور بالعدالة الإجرائية منخفضاً جداً بنسبة (17.1%)، ومستوى الشعور بالعدالة التعاملية منخفضاً بنسبة (25.9%).
2. كما وبينت الدراسة أن هناك فروقاً في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية حسب المنصب الوظيفي حيث كان مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية منخفضاً لدى العاملين ومدراء الدوائر والأقسام، بينما كان مستوى الشعور منخفضاً جداً لدى رؤساء الشعب بنسبة (17.3%).

Abstract

This study aimed to identify the sense of organizational justice through its various dimensions (distributive, procedural and treatment justice) among workers in Hebron Municipality, and whether there are differences in the sense of organizational justice by job title and reaching recommendations to increase the sense of organizational justice.

Descriptive approach was used to achieve the objectives of the study in order to identify the sense of organizational justice in the municipality through studying the views of the employees, where the study population consisted of all employees (952) in the municipality from all departments, divisions and different denominated position, unstructured interviews were conducted to explore the nature of organizational justice in hebrone municipality to help the researcher to develop Others tools in order to collect data , stratified random sampling method was used, 274 questionnaires were distributed and 200 were returned, structured interviews with a number of directors of departments and municipal administrations took place in addition to content analysis of the articles of local bodies law regarding personnel.

Results:

1. The sense of organizational justice by its dimensions (distributive, procedural, treatment) among workers in Hebron Municipality was low (29.5%), as the level of sense of distributive justice was average (50.7%), while the sense of procedural justice was very low (17.1 %), and the level of sense of treatment justice was low (25.9%).
2. The study showed that there are differences in the of sense of organizational justice by job position where the sense of organizational justice was low among the employees and directors of departments and divisions while the sense of feeling among the heads of sections was very low (17.3%).

فهرس المحتويات

الإهداء.....	ب
شكر وتقدير.....	ت
ملخص.....	ث
Abstract.....	ج
فهرس المحتويات	ح
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 المقدمة:.....	1
2.1 مشكلة الدراسة:.....	2
3.1 أسئلة الدراسة.....	3
4.1 أهداف الدراسة:.....	4
5.1 أهمية الدراسة:.....	4
6.1 حدود ومحددات الدراسة.....	5
1.6.1 حدود الدراسة.....	5
2.6.1 محددات الدراسة.....	5
7.1 مصطلحات الدراسة:.....	5
8.1 هيكلية الدراسة.....	6
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	8
1.2 الإطار النظري.....	8
1.1.2 مقدمة :.....	8
2.1.2 العدالة التنظيمية Organizational Justice.....	8
3.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية:.....	8
4.1.2 نظرية العدالة التنظيمية:.....	12
5.1.2 أهمية العدالة التنظيمية:.....	14

16.....	6.1.2 أبعاد العدالة التنظيمية:
22.....	7.1.2 أهمية عدالة التعاملات:
23.....	8.1.2 مدركات العدالة التنظيمية:
23.....	9.1.2 الحساسية للعدالة التنظيمية:
24.....	10.1.2 نظام موظفي الهيئات المحلية (2009)
28.....	2.2 الدراسات السابقة
28.....	1.2.2 مقدمة
28.....	2.2.2 الدراسات العربية
36.....	3.2.2 الدراسات الأجنبية
41.....	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
41.....	1.3 مقدمة
41.....	2.3 منهج الدراسة:
41.....	3.3 مجتمع الدراسة
42.....	4.3 عينة الدراسة
43.....	5.3 أسلوب وأدوات جمع البيانات
43.....	1.5.3 أسلوب جمع البيانات
43.....	2.5.3 أدوات الدراسة:
44.....	6.3 صدق أداة الدراسة:
45.....	7.3 ثبات أداة الدراسة:
46.....	8.3 إجراءات الدراسة:
46.....	9.3 متغيرات الدراسة:
46.....	10.3 المعالجة الإحصائية:
47.....	11.3 مفتاح التصحيح للنسب المئوية
48.....	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

48.....	1.4 المقدمة.....
48.....	2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة :.....
54.....	نتائج تحليل المقابلات :.....
56.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
56.....	1.5 المقدمة.....
56.....	2.5 النتائج والاستنتاجات.....
60.....	3.5 التوصيات.....
62.....	المصادر والمراجع.....
62.....	المراجع العربية.....
65.....	ثانيا : المراجع الاجنبية.....
69.....	الملاحق.....
75.....	فهرس الملاحق.....
76.....	فهرس الجداول.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو العنصر الحي الوحيد من عناصر الإنتاج، ويتحكم ببقية العناصر الأخرى، لذا فإن نجاح أو فشل أي مؤسسة، أو منظمة أعمال يعتمد أساساً على هذا العنصر فتخيل الشركات العالمية الكبرى مثل شركة أبل أو مايكروسوفت بمكاتبها الفخمة، وأبنيتها الجميلة، وأجهزتها الحديثة، حتما ستتهار بدون عنصرها البشري المؤهل (Al-Jabari, 1993) فهو يعتبر الاستثمار الأساسي، ومصدر التغيير والإبداع لأي منظمة (Akbari & Others, 2012)؛ لأنه من مواردها المهمة، والمحرك الأساسي لنشاطاتها، وحجر الأساس في تحقيق أهدافها، وإنجاز مهامها التي تعتمد على أداء مواردها البشرية (ابو تايه، 2012) الذي ينعكس على مستوى الأداء الكلي للمنظمة، ويساهم في بقائها، وتطورها، وتحقيق تطلعاتها نحو التقدم والازدهار (البدراي، 2010).

ونتيجة الأحداث والمتغيرات العالمية المتسارعة والمتلاحقة التي أدت إلى تغييرات جذرية في بيئة الأعمال زادت من حاجة الموارد البشرية إلى الشعور بالاكتماء النفسي والمادي في مكان العمل (الوادي، 2010)، وأصبحت الإدارة المعاصرة لمنظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة تواجه نمواً في الحاجة إلى التغيير والإبداع والتحسين المستمر في أدائها المعتمد أساساً على مواردها البشرية (Akbari & Others, 2012) للاستجابة مع هذه المتغيرات للمحافظة على قدرتها للتعايش، والتفاعل الإيجابي مع البيئة المحيطة؛ لاستيعاب الأبعاد الطبيعية والسلوكية لضمان استمراريتها و كفاءتها في تنفيذ برامجها و عملياتها الإدارية المختلفة، ومن أدوات تعزيز هذا التفاعل العدالة (السكر، 2012) كقيمة ومضمون تؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين تبعاً لعدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني (السعود وسلطان، 2009)، فالعدالة تمثل اعترافاً بجهد العامل، وحقوقه واحتراماً لإنسانيته (البدراي، 2010).

وتعتبر العدالة التنظيمية من المواضيع الإدارية المهمة، ومتطلب أساسي لخلق مناخ إيجابي في العمل يؤثر في أداء العاملين، وجهودهم، وخلق توازن وتوافق بين أهدافهم، وأهداف المنظمة (البشاشة، 2008) وهي عامل مهم في شرح وتفسير سلوكهم وتوجهاتهم

(Schrijver& Others, 2010)، فهي قيمة ونمط اجتماعي واحد من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمات (الوادي، 2010) وتمثل جوهر العلاقة بين العاملين والمنظمة (Cropanzano& Others, 2007)، وعنصراً فعالاً في تنمية الولاء، وتحسين أداء المنظمة والعاملين (السبعي، 2012)، وإن شعور العاملين بعدالة المنظمة يؤدي إلى الالتزام والثقة بها، والحفاظ على العلاقات الاجتماعية فيها (Bakhshi& Others, 2009)، وإن غيابها يؤدي إلى سلوكيات سلبية معادية للمنظمة وقادتها، وهدم للعلاقات فيها تكون مؤذية ومؤلمة للعاملين ومدمرة للمنظمات (Cropanzano& Others, 2007).

2.1 مشكلة الدراسة:

إن شعور العاملين بالعدالة التنظيمية أو عدمها من العوامل الحاسمة في تكوين وتحديد سلوكهم وتوجهاتهم إيجاباً أو سلباً نحو المنظمة التي يعمل بها، والذي ينعكس على أدائهم وأداء المنظمة ونجاحها (Baldwin, 2006)، وإن الشعور بالعدالة التنظيمية تعطي إدارة المنظمة شرعية ومصداقية وتحفز الموظفين على التعاون وتقليل السلوكيات التي تعيق وتؤذي المنظمة (Schrijver& et.al, 2010)، فهي مفتاح البقاء والتطوير والتقدم للمنظمة والعاملين معاً (Akbari& et.al, 2012).

وإن الشعور بعدم العدالة (الظلم) ينعكس سلباً على العاملين والمنظمات، ويخلق فجوة وتتناقضاً بين أهداف المنظمة والعاملين فيها، وهذا يحتم ضرورة أن تحرص كل منظمة على تحقيق العدالة بين العاملين في كل قرار وإجراء تتخذه (ظابو تايه ، 2012)؛ لما لها من أهمية في الحياة التنظيمية، فإدراك العدالة التنظيمية في مكان العمل من الاعتبارات المهمة لإدارة المنظمة، فالحكم على أداء أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة يكون بناء على أداء مواردها البشرية، فالعاملون الذين يشعرون بعدالة المنظمة في تعاملها معهم سوف يظهرون ممارسات وسلوكيات تنظيمية في مصلحة المنظمة (Tessema& Other 2014).

حيث تشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى ارتباط العدالة التنظيمية بسلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، حيث إنها تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية للعاملين مثل الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والثقة بإدارة المنظمة، وتقليل دوران العاملين (Al-Zu'bi, 2010, Baakile, 2011).

كما أشارت بعض الدراسات إلى وجود العديد من السلبيات في أداء المنظمات ناتج عن تدني مستوى العدالة التنظيمية فيها، وأن انعدامها له آثار سلبية خطيرة على سلوك العاملين

وتوجهاتهم مثل السرقة والاعتداء في مكان العمل (Karriker and Williams, 2009) إضافة إلى الآثار النفسية والصحية على العاملين الذين يشعرون بانعدام العدالة مثل كثرة الغياب، واضطرابات نفسية وصحية (Liljegrenand& Ekberg, 2009).

لذا يجب السعي لتحقيق العدالة التنظيمية للارتقاء، وتحسين سلوك أعضاء المنظمة؛ لما له من دور في نجاحها، وتحقيق الأداء المميز لها، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع العدالة التنظيمية في بلدية الخليل كونها منظمة خدماتية، تضم عدداً كبيراً من العاملين، تتنوع خلفياتهم الثقافية والمعرفية، وتعتمد في تقديم خدماتها للمواطنين على أداء وسلوك أعضاءها، وأن نجاحها في عملها وتحقيق أهدافها في خدمة مجتمعها مرهون بتعاملها مع أعضائها على أساس من العدل والمساواة .

وعليه؛ فإن شعور العاملين في البلدية بالعدالة التنظيمية من خلال شعورهم بالمساواة في الحقوق والواجبات، والمعاملة التي يتلقونها تعزز الثقة في إدارتها وقرارات والإجراءات المتخذة، وتشكل دافعاً وحافزاً قوياً لهم للقيام بمهامهم وواجباتهم الوظيفية، والارتقاء بسلوكهم الوظيفي، وتحسين مستوى أدائهم الذي يؤدي إلى تحسين أدائها في خدمة المجتمع، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في أهمية إحساس العاملين فيها بالعدالة التنظيمية ، كونه أحد العاملين في البلدية، ورغبة الباحث في التعرف على مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في بلدية الخليل، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟

3.1 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟
2. ما مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟
3. ما مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟
4. هل يوجد فروق بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل تعزى للمنصب الوظيفي ؟

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين في بلدية الخليل.
2. التعرف على مستوى الشعور بالعدالة الاجرائية لدى العاملين في بلدية الخليل .
3. التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين في بلدية الخليل
4. التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين حسب المنصب الوظيفي .
5. الخروج بتوصيات و مقترحات لتحسين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في بلدية الخليل .

5.1 أهمية الدراسة:

1. تبرز أهمية الدراسة كونها تبحث في أحد المواضيع الجوهرية في الإدارة المعاصرة (العدالة التنظيمية) التي شهدت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى علاقة وارتباط هذا المفهوم بالسلوك التنظيمي للعاملين في مكان عملهم الذي يؤثر إيجاباً أو سلباً في أداء العاملين والمنظمات، يأمل الباحث في مساهمة هذه الدراسة في زيادة معرفته النظرية والعملية، وتوفير معلومات للقراء والباحثين والموظفين عن هذا المفهوم الإداري المهم للأفراد والمنظمات.
2. تبرز أهمية الدراسة كونها تتناول موظفي مؤسسة خدمية تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات الخدمية في المدينة، وتضم عدداً كبيراً من الموظفين يشكلون محوراً مهماً في تقديم الخدمات لسكان المدينة.
3. من المتوقع أن توفر نتائج الدراسة معلومات مهمة لمتخذي القرار عن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في بلدية الخليل، ومساعدتها في دراسة وتحليل نمط سلوكها الإداري في تقسيم العمل، وتحديد المهام والمسؤوليات، والأعباء الوظيفية، والحوافز والترقيات لما لها من أهمية في الإنتاجية والأداء.
4. تقديم إطار نظري للتعرف على العدالة التنظيمية في البلدية، وتقديم مقترحات علمية لأصحاب القرار في البلدية عن أهمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية كعامل مؤثر وقوي في سلوكهم التنظيمي وأدائهم الذي ينعكس على أداء البلدية ككل.

6.1 حدود ومحددات الدراسة

1.6.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على بلدية الخليل في مدينة الخليل، التي يصل عدد العاملين فيها إلى 952 عاملاً.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث في عام 2015-2016

الحدود البشرية: العاملون المثبتون، وعلى رأس عملهم في بلدية الخليل من جميع الدوائر والأقسام وبغض النظر عن المنصب الوظيفي الذي يشغلونه.

الحدود الموضوعية: العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية التفاعلية أو التعاملية)

2.6.1 محددات الدراسة

- 1- اقتصرت الدراسة على العاملين المثبتين في البلدية، وتم استثناء العاملين بالعقود المؤقتة والمياومة، والمتقاعدين؛ وذلك لقياس مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية .
- 2- اعتمدت الدراسة على وجهات نظر العاملين في البلدية في تقييم مستوى العدالة التنظيمية.
- 3- وجود العديد من العاملين في الميدان مما أعاق عملية استرجاع كامل الاستبانات.

7.1 مصطلحات الدراسة:

العدالة التنظيمية Organizational Justice: وهي إدراك العاملين لعدالة الإجراءات والمعاملة والمخرجات في مكان العمل (Buldwain, 2006)، فهي إحساس العاملين بعدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستوى الوظيفي والإنساني، وردة فعلهم السلوكية لهذا الإحساس (James, 1993).

العدالة التوزيعية Distributive Justice: وهي إدراك العاملين لعدالة توزيع المخرجات في المنظمة مثل (الأجور، والمهمات والأعباء الوظيفية، والحوافز، والعقوبات والمنصب الوظيفي، وتوزيع الفرص والأدوار بين العاملين ... الخ)، ويتحقق إدراك العاملين للعدالة التوزيعية عند إحساسهم إن ما يحصلون عليه يتناسب مع

جهودهم المبذولة أو مدخلاتهم مثل (ساعات العمل، والخبرة، والمؤهل العلمي والمهام الوظيفية) في المنظمة بالمقارنة مع جهود أو مدخلات زملائهم .
(Till & Karren , 2011).

العدالة الإجرائية Procedural Justice: وهي إدراك العاملين لعدالة القرارات والإجراءات المتعلقة بتوزيع المخرجات في المنظمة، وتعود إلى إحساس العاملين بعدالة الطرق والآليات المتبعة في عملية اتخاذ قرار توزيع المخرجات و ليس المخرجات نفسها. (Folger & Konovsky, 1989, and Greenberg, 1990).

العدالة التفاعلية Interactional Justice: وتتعلق بجودة المعاملة الشخصية بين العاملين والمدراء ومنتخذي القرارات في المنظمة الناتجة عن التفاعل والاتصال بينهم عند تنفيذ وتطبيق القرارات والإجراءات التنظيمية، و تتحقق من خلال المعاملة الشخصية المبنية على الاحترام والأدب والصدق وتجنب القساوة والإساءة في التعامل و تفسير وتبرير القرارات والإجراءات التنظيمية.

(Bies & Moag , 1986; Moorman, 1991; Cropanzano and Stein, 2009).

وبناء على التعريفات السابقة يعرف الباحث العدالة التنظيمية إجرائيًا بأنها درجة إدراك وشعور العاملين في البلدية بالعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملة) من خلال إحساسهم بالإنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة العاملين بالبلدية، وذلك بمقارنة جهودهم المبذولة فيها مع المخرجات التي يحصلون عليها (رواتب، وأجور مكافآت ...) مقارنة بجهود ومخرجات نظرائهم في العمل، فهي تعكس عدالة إدارة البلدية في تعاملها معهم على المستوى الوظيفي والإنساني، وتقاس من خلال تطبيق أداة الدراسة لمعرفة مستوى الشعور لدى العاملين بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة المعاملات).

8.1 هيكلية الدراسة

تكونت الدراسة الحالية من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: وهو الإطار العام للدراسة، ويشمل على مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة وأسئلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وحدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة .

الفصل الثاني: ويشمل على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاصة بالدراسة.

الفصل الثالث: ويتضمن منهجية الدراسة و تفرعاتها.

الفصل الرابع: ويتضمن الإطار العملي والتحليل الإحصائي للدراسة.

الفصل الخامس: ويشمل نتائج الدراسة والاستنتاجات والتوصيات.

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدمة :

يتكون هذا الفصل من الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، والذي حصل عليه الباحث من خلال مراجعته، واطلاعه على الكتب والدراسات المنشورة في المكتبات، والمجلات العلمية العربية والأجنبية، والتي ساعدت الباحث في تصميم منهجية واستبانة البحث .

وقد اشتمل هذا الفصل على مبحثين رئيسين؛ المبحث الأول تناول الأدب النظري المتعلق بالعدالة التنظيمية، والمبحث الثاني تناول مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

2.1.2 العدالة التنظيمية Organizational Justice

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع الإدارية المهمة التي نالت، ولا تزال باهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية للعاملين والمنظمة معاً (البوق، 2014)، فهي متطلب أساسي لخلق مناخ إيجابي للعمل (البشاشة، 2008)، حيث إن تحقيق أداء متميز للمنظمات مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية فيها (فوزية، 2014) التي تعتبر أحد المتغيرات التنظيمية التي لها آثار مهمة على سلوك العاملين وتوجهاتهم الذي يؤثر على أدائهم وأداء المنظمة ككل، فإحساس العاملين بعدالة المنظمة له آثار إيجابية على سلوك العاملين وتوجهاتهم، أما شعور العاملين بعدم العدالة يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها (الأسمرى، 2014) .

3.1.2 مفهوم العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية قيمة ونمطاً اجتماعياً وإحدى مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمات (الوادي، 2010) وتمثل جوهر العلاقة بين العاملين والمنظمة (Cropanzano&

(others, 2007) فهي عامل مهم في شرح وتفسير سلوكهم وتوجهاتهم (Pleysier & Others, 2010)، اضافة إلى أنها تخلق توازناً وتوافقاً بين أهداف المنظمة والعاملين (البشاشة، 2008).

وأن شعور العاملين بعدالة المنظمة يؤدي إلى الالتزام والثقة بها والحفاظ على العلاقات الاجتماعية فيها (Bakhshi & Others, 2009)، وأن غيابها يؤدي إلى سلوكيات سلبية معادية للمنظمة وقادتها وهدم للعلاقات فيها التي ستكون مؤذية ومؤلمة للعاملين ومدمرة للمنظمات (Cropanzano & Others, 2007).

ويرى كالسيكان أن العدالة التنظيمية تتمحور حول تصورات العاملين نحو المساواة في المعاملة التي يتلقونها من قبل المنظمة (Caliskan, 2010) فالعدالة التنظيمية من المبادئ الإدارية التي تركز، وتدعو إلى معاملة أفراد المنظمة على أساس من العدل والمساواة سواء من الناحية المادية مثل العدالة في التوزيع أو المعنوية مثل العدالة في التعامل للوصول إلى إدراك العاملين للإنصاف وشعورهم بالمساواة في المعاملة التي يتلقونها في مكان العمل (فوزية، 2014).

ويرى (Greenberg, 1990) أن العدالة التنظيمية تتمحور حول إدراك الأفراد لعدالة القضايا المرتبطة بالعمل، ويعرفها على أنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (البوق، 2014).

كما يرى (Cropanzano & Others, 2007) أن العدالة التنظيمية هي إدراك أعضاء المنظمة للأدب والاحترام في المعاملة التي يتلقونها داخل المنظمة، وتدفعهم للعمل معا بفاعلية، لذا يجب على منظمات الأعمال الاهتمام بالجوانب المادية، وغير المادية تجاه العاملين، فهم يحبون ويريدون المنافع المادية، ولكن أيضا يهتمون بكيفية معاملة المنظمة لهم (الجانب غير المادي) فالعدالة تعتبر عاملاً مهماً في بناء العلاقات في المنظمة والمحافظة عليها (Cropanzano & others, 2007).

وقد عرفها (العطوي، 2007) على أنها إدراك العاملين للعدالة من خلال علاقتهم بالمنظمة أو برئيسهم المباشر من خلال أسلوب التعامل السائد، وأن هذا الإدراك يؤثر في النهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل.

و يعتبر كثير من الباحثين أنّ العدالة التنظيمية تجسد مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتؤكد الثقة المطلوبة بين الطرفين، ويعرفونها على أنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة (البشاشة، 2008).

ويعرفها (الأسمرى، 2014) بأنها شعور الموظفين بدرجة تحقيق المساواة بينهم وفقاً لمعايير موضوعية من حيث توزيع الفرص و عدالة الإجراءات و عدالة التعامل.

وتعتبر العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً يحدده مدى إدراك العاملين لنزاهة وموضوعية المخرجات التي يحصلون عليها، والإجراءات المتبعة في تحديد تلك المخرجات في المنظمة (أبو جاسر، 2010)، بمعنى أن الإجراء الذي يعتبره فرد ما أنه عادل من الممكن أن يكون متحيزاً وغير موضوعي بالنسبة إلى فرد آخر، مثلاً اعتماد الترقية على أساس الكفاءة وليس الأقدمية (علوان، 2007)، وعليه فإن العدالة التنظيمية تتكون بناءً على إدراك العاملين لعدالة المخرجات والإجراءات والتعاملات في المنظمة (البوق، 2014).

ويشير (Tatum & Eberlin, 2008) إلى إن العدالة التنظيمية هي عبارة عن القيمة التي تتحقق نتيجة إدراك العامل لنزاهة وموضوعية الإجراءات والمخرجات التي يحصل عليها في المنظمة (فوزية، 2014).

ويرى كل من (Folger & Cropanzano, 1998) بأن العدالة التنظيمية تدل على إحساس العاملين بالعدالة والنزاهة في المنظمات، وتتعلم بظروف العمل التي تقود العاملين للاعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون للظلم وعدم المساواة.

ويعرفها (أبو تايه، 2012) على أنها مدى تصور العاملين لعدالة الإجراءات والمعاملة والمخرجات في مكان العمل، نتيجة العلاقات السائدة في المنظمة، والتي تتضمن علاقات العاملين مع مدراءهم والعاملين وزملائهم بنفس رتبة العمل، وبالعلاقة مع منظمته كنظام اجتماعي.

تعتبر نظرية الإنصاف أو المساواة (Equity Theory) لآدم (Adams,1963,1965) هي أساس فكرة العدالة التنظيمية، وتعتمد النظرية على أساس مقارنة الفرد لمعدل مدخلاتها مساهمته التي يقدمها في المنظمة (عبء العمل، وساعات العمل، والخبرة، الكفاءة، والجهد المبذول، والمهارة ... الخ) نسبة إلى معدل المخرجات (رواتب، ومكافآت، والحوافز والترقيات، والسلطة... الخ) التي يحصل عليها، مع مدخلات ومخرجات زملائه في العمل ضمن نفس المجموعة التي ينتمون إليها (Tessema & Others,2014) حيث يتكون الشعور بالعدالة لدى الفرد عند تساوي المعدلين، وعدم العدالة والظلم عندما لا يتساوى المعدلان وأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بشكل كبير بهذه المقارنة، بحيث تؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد في حالة المساواة، والشعور بعدم الارتياح والتوتر وعدم الاستقرار في العمل نتيجة إحساسهم بالظلم وغياب العدالة، وهذا قد يكون دافعا للتخلص من حالة عدم المساواة، فهذه النظرية تركز على المخرجات النهائية التي يحصل عليها الأفراد في المنظمة (Till & Karren ,2011).

وبقيت هذه النظرية سائدة في الستينات و حتى منتصف السبعينات من القرن الماضي، حتى ظهور دراسات تهتم ليس فقط بكمية المخرجات التي يحصل عليها الأفراد، وإنما بنزاهة وعدالة القرارات والإجراءات المتبعة في تحديد تلك المخرجات، والتي تمثل العدالة الإجرائية مثل دراسة تيبوتولكر عام 1975م (Thibaut & Walker,1975) التي بحثت في عدالة الإجراءات ودراسة ليفنثول عام 1980م (Leventhal,1980) التي تحدثت أيضاً عن عدالة القرارات والإجراءات المتبعة في توزيع المخرجات على العاملين، والمعايير التي يتم الاعتماد عليها في الحكم على عدالة الإجراءات (أبو تايه، 2012).

وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد لا يحصلون دائماً على مخرجات أو نتائج في صالحهم ولكنهم ممكن أن يقبلوها ويتعاملوا معها بإيجابية عند إيمانهم وشعورهم بعدالة الإجراءات والقرارات المتعلقة في تحديد تلك المخرجات، فهم يهتمون بتقييم عدالة القرارات والإجراءات أكثر من تقييم النتائج أو المخرجات نفسها (Baldwin , 2006) .

ثم تم دراسة بعد ثالث من العدالة التنظيمية تركز على العلاقات الشخصية والتفاعلية بين أعضاء المنظمة، والتي سميت بالعدالة التفاعلية أو عدالة المعاملات، وتتمحور حول جودة المعاملة الشخصية في المنظمة مثل الثقة والاحترام والتقدير والكرامة و الاهتمام الذي يدركه العاملون من قبل متخذي القرار أو أصحاب السلطة الذين يتعاملون معهم في المنظمة (البوق، 2014) .

ويرى الباحث بأن العدالة التنظيمية في البلدية هي مدى إحساس العاملين بعدالة البلدية في تعاملها معهم من حيث تطبيق الأنظمة والقوانين والإجراءات التنظيمية عليهم و عدالة المعاملة الشخصية (الأدب والاحترام والمصارحة والصدق) التي يتلقونها في مكان العمل و النتائج المترتبة على سلوكهم الوظيفي نتيجة لهذا الإحساس.

4.1.2 نظرية العدالة التنظيمية:

تعود فكرة العدالة إلى نظرية المساواة (Equity Theory) التي نادى بها آدمز (Adams,1963) فهي تعتبر أساس نظرية العدالة التنظيمية، ويرى آدم بأن سلوك الأفراد في المنظمة يتأثر بدرجة كبيرة بمدى إحساسهم بالمساواة في توزيع المخرجات (Outputs) التي يحصلون عليها والتكاليف أو الجهود (Inputs) التي يقدمونها للمنظمة وتعني المخرجات بأنها المنافع التي يحصل عليها العاملون مثل (الرواتب، والمكافآت والحوافز، والترقيات، والمنصب الوظيفي، والصلاحيات ...)، أما المدخلات فتعني ما يقدمه العاملون من مساهمات في المنظمة مثل (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول والخبرة، والمؤهلات العلمية، والمهارة (Till & Karren,2011).

وتعتمد النظرية على أساس المقارنات الاجتماعية وتتص على أن الفرد في حالة مقارنة مستمرة مع نظرائه أو زملائه في العمل من خلال مقارنته لمعدل جهوده أو مساهمته (مدخلاته) في المنظمة نسبة إلى معدل المخرجات (العوائد) التي يحصل عليه مع معدل مدخلات و مخرجات نظرائه أو زملائه في نفس ظروف ومستوى العمل، حيث إن الأفراد لا يهتمون فقط بالحصول على العوائد مقابل جهودهم المبذولة في العمل، وإنما بمدى عدالة تلك العوائد مقارنة بمعدل مدخلاتهم في المنظمة (الاسمري، 2014).

ويتحقق شعور الفرد بالعدالة حسب نظرية آدم عند تساوي المعدلين، وعلى العكس من ذلك فإنه يشعر بالظلم، وعدم الارتياح، والتوتر، وعدم الاستقرار عندما لا يتساوى المعدلان مما يشكل لديه دافعاً لعمل شيء ما للتخلص من حالة عدم المساواة والظلم (Robbins & Judg, 2007) ويمكن توضيح نظرية المساواة بناء على المعادلة التالية:

$O1 / I1 = O2 / I2$ حيث تعبر $O1$ عن ما يحصل عليه الفرد من مخرجات (Outcomes) و $I1$ مدخلات أو مساهمات الفرد (Inputs)، وتعبر $O2$ عن ما يحصل الآخرون (النظراء في المنظمة) من مخرجات، و $I2$ عن مدخلات أو مساهمات الآخرون

(النظراء في المنظمة) وبناء على هذه المعادلة فإن شعور الفرد بالعدالة يتحقق عندما يكون على خط المعادلة، ويشعر بحالة عدم العدالة عندما يكون خارج خط المعادلة، ويصبح لديهم دافع للتعديل على عناصرها للتخلص من هذه الحالة، مثل الفرد الذي يحصل على رواتب أقل مما ينبغي، ولا تتناسب مع جهوده المبذولة، ممكن أن يقوم بتخفيضها حتى تتناسب مع المبلغ الذي يحصل عليه، وذلك لموازنة عناصر المعادلة، أما إذا كان يحصل على رواتب (مخرجات) أعلى من جهوده المبذولة تصبح النسب في طرفي المعادلة غير متناسبة، لذا يجب ان يعمل بجد أكثر (زيادة مدخلاته) لموازنة عناصر المعادلة وتحقيق العدالة (Cropanzano & Other, 2007) .

ويمكن تلخيص نتائج عمليات المقارنة التي يقوم بها الفرد بناء على نظرية المساواة كما يلي:

1. شعور الفرد بالمساواة والإنصاف (عدم الظلم) عندما تكون نتيجة المقارنة كالاتي:
2. مخرجات الفرد / مدخلاته = مخرجات زميله / مخرجاته ففي هذه الحالة يشعر الفرد بالرضا والاستقرار والارتياح بالمنظمة (البشاشه، 2008) .

شعور الفرد بعدم المساواة (الظلم) عندما تكون نتيجة المقارنة كالاتي :

مخرجات الفرد / مدخلاته > مخرجات زميله / مدخلاته، ففي هذه الحالة يشعر الفرد بعدم الارتياح، والتوتر، وعدم الاستقرار في العمل، وهذا يكون دافعا له للتخلص من هذه الحالة التي تؤثر على سلوكه وتوجهاته و انتمائه للمنظمة (محفوظ ، 2007).

شعور الفرد بعدم المساواة عندما تكون نتيجة المقارنه كالاتي :

مخرجات الفرد / مدخلاته < مخرجات زميله / مدخلات زميله، ففي هذه الحالة يشعر الفرد بعدم الارتياح والتوتر وعدم الاستقرار في العمل، وهذا يكون دافعا له للتخلص من هذه الحالة التي تؤثر على سلوكه وتوجهاته وانتمائه للمنظمة(خضير ، 2014).

والجدير بالذكر أن نظرية آدم لم تقدم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية فقد كان معظم تركيزها على عدالة المخرجات التي يحصل عليها الفرد؛ لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية ، تحدثت عن مفهوم العدالة الإجرائية التي تتعلق بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات، وعدالة القرارات التي تؤثر على العاملين، بالإضافة إلى مفهوم العدالة التعاملية، والتي تتعلق بالطريقة التي

يتعامل بها الرئيس مع مرؤوسيه أثناء تطبيق الإجراءات التنظيمية عليهم (أبو جاسر، 2010).

5.1.2 أهمية العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي في المنظمة وعاملاً مهماً لاستقرار العمل، وهي تخلق مناخاً إيجابياً يساعد على التعاون والثقة بين أعضاء المنظمة وأصبحت من المواضيع التي تهتم العاملين ويتطلعون الى تحقيقها وتطبيقها في المنظمة (خرموش، 2014)، ونتيجة التغيرات العالمية المتسارعة خاصة في عقد التسعينات، زاد الاهتمام بالعدالة التنظيمية؛ حيث أصبحت الموارد البشرية بحاجة أكثر إلى الشعور بالاكتمال المادي والنفسي (الاسمري، 2014)، وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين: الأول أن الأفراد يتنبؤون بمعاملتهم المستقبلية، بناء على إدراكهم للعدالة الحالية في المنظمة، والثاني إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يولد الشعور بأنهم مقبولون من قبل إدارتهم، وأنهم جزء من منظماتهم (المغربي، 2007) وأن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، والإجرائية التفاعلية) باعتبارها أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على أداء العاملين، وعلى فهم سلوكهم في منظمات الأعمال (الفضلي والعنزي، 2007)، ويمكن بيان أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

1. تؤثر العدالة التنظيمية على العديد من المتغيرات التنظيمية الهامة التي تؤثر في أداء العاملين، وأداء المنظمة ككل، ومن هذه المتغيرات (سلوك المواطنة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية بين العاملين و الإدارة تحسين الصورة الذهنية للمنظمة) (زايد، 2006).
2. العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً وحاسماً في التقليل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، حيث إن الصراع التنظيمي يؤثر سلباً في تحقيق أهداف العاملين، ومصالحهم، وفي أهداف المنظمة أيضاً (السبعي، 2012).
3. العدالة التنظيمية تؤدي إلى رضا العاملين الذي يؤثر إيجاباً في سلوكهم، وتوجهاتهم تجاه المنظمة وقادتها، وفي بذل الجهود للارتقاء بالمنظمة، وتحقيق الأداء المميز لها وعلى العكس من ذلك فإن غياب العدالة التنظيمية يؤثر سلباً في سلوك العاملين وتوجهاتهم مثل: نقص الولاء والانتماء للمنظمة، وترك العمل، والنظرة العدائية وسلوكيات الانتقام الموجه للمنظمة وقادتها، الأمر الذي يهدد المنظمة والعاملين معا ويؤثر سلباً في أداء العاملين الذي ينعكس على أداء المنظمة ككل (زايد، 2006).

4. العدالة التنظيمية لها دور مهم في السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو تحسين أدائهم، وبذل مزيدٍ من الجهود في العمل، وتنمية الولاء والانتماء للمنظمة في حالة إدراكهم بأن أدائهم وإنجازهم هو الأساس لتحقيق ما يسعون إليه من عوائد وحوافز في المنظمة(خرموش، 2014).
5. العدالة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في بناء الثقة بين العاملين وإدارتهم من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى الابتكار، وسيادة مناخ العمل الجماعي وتبادل الأفكار، والتحول من التركيز على الإنتاج فقط إلى التركيز على مفهوم المعرفة التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا (الاسمري، 2014)
6. إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الإجرائية، والتوزيعية، والتعاملية) يؤدي إلى شعورهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، وتقليل أو منع السلوكيات المعادية لها وللمجتمع الناتجة عن إحساس العاملين بالظلم، بما يضمن استمرارية وتطور المنظمات في الأجل البعيد(البوق، 2014).
7. العدالة التنظيمية عنصر مهم في استقطاب الكفاءات، والحفاظ عليها من خلال جذب العمال المهرة والمبدعة، حيث إن إدراك العاملين للعدالة في توزيع المخرجات والإجراءات، والمعاملات، وشعورهم بتقدير واحترام أدائهم، ومؤهلاتهم، والقدرات التي يتمتعون بها من قبل المنظمة التي يعملون فيها، يشكل دافعا قويا لهم للعمل والاستقرار فيها (خرموش، 2014)
8. العدالة التنظيمية تساهم في بناء هوية العاملين، والمنظمة، والحفاظ على استقرارهم وتزيد من إحساسهم بأنهم جزء منها؛ مما يؤدي إلى بذل مزيد من الجهود الجماعية لخدمتها ورقبها من خلال الشعور بروح الفريق الواحد في الأداء والإنجاز، إضافة إلى زيادة الإنتاجية للعاملين، وتحسين أدائهم في العمل، وامتناعهم عن السلوكيات التي لا تخدم المنظمة (خرموش، 2014)
9. العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (التوزيعية، والتعاملية، والاجرائية) لها تأثير مهم على علاقة العاملين بعضهم ببعض في المنظمة، بناء على القيم السائدة فيها؛ بمعنى إذا كانت القيم الاقتصادية أكثر أهمية من القيم الاجتماعية، كان تأثير العدالة التوزيعية أكبر وعلى العكس من ذلك إذا كانت أهمية القيم الاجتماعية أكبر كان تأثير العدالة التعاملية والاجرائية أكبر من تأثير العدالة التوزيعية على سلوك العاملين وعلاقاتهم (الاسمري، 2014)

6.1.2 أبعاد العدالة التنظيمية:

تشير معظم الدراسات والأبحاث إلى أن العدالة التنظيمية لها ثلاثة أبعاد (أشكال) رئيسية وأنها تختلف من حيث قوة تأثيرها على سلوك وتوجهات العاملين في المنظمة (Butt,2015) وهذه الأبعاد هي:

أولاً : العدالة التوزيعية Distributive Justice

وتمثل أساس مفهوم العدالة التنظيمية، والتي انبثقت من نظرية المساواة لآدم (Adams,1965) وهي تمثل جانب المخرجات، وبناء على هذه النظرية، فإن إدراك الفرد للعدالة في توزيع المخرجات، يولد عنده شعور العدالة التوزيعية، فهو لا يهتم فقط بكمية المخرجات التي حصل عليها ، وإنما بعدالة تلك المخرجات (Tessema,2014)، ويعتبرها الباحثون العنصر الأول للعدالة التنظيمية، وهي تتعلق بالتوزيعات (المخرجات) التي يحصل عليها البعض، ولا يحصل على مثلها البعض الآخر؛ لأن العاملين لا يحصلون على نفس المخرجات في مكان العمل ولكنهم يركزون و يهتمون بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها (Cropanzano & Others, 2007)، فالعدالة التوزيعية تتمحور حول عدالة المخرجات (الرواتب، والأجور، والمكافآت، والترقيات ... الخ) التي يحصل عليها العاملون في المنظمة ، ويرى (Niehoff & Moorman,1993) بأن إحساس العاملين بالعدالة التوزيعية يتم من خلال شعوره بأن جهوده أو مساهمته (ساعات العمل، والخبرة، والمؤهلات العلمية) في المنظمة تتناسب مع المخرجات التي يحصل عليها، مقارنة مع جهود و مخرجات زملائه في العمل (Niehoff & Moorman ,1993).

ويعرفها (Ishak & Alam , 2009) بأنها مدى شعور العاملين بعدالة العوائد المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة (البوق، 2014)، ويرى Chory& Westerman 2009 أن العدالة التوزيعية هي تصورات العاملين حول عدالة المعاملة التي يتلقونها في المنظمة من خلال مقارنة نسبة المخرجات التي يحصلون عليها (رواتب، وترقيات،... الخ) إلى نسبة مدخلاتهم (الأعباء الوظيفية، وساعات العمل، والمؤهلات العلمية ... الخ) مع مدخلات ومخرجات زملائهم ضمن نفس مجموعة العمل (Tessema et.al, 2014).

وتتميز بعدالة توزيع المصادر وقرار المخرجات، وتظهر قضية العدالة التوزيعية عندما يقارن العاملون ما يحصلون عليه من مخرجات(رواتب، وحوافز، ومكافآت) مع مدخلاتهم

(الجهد المبذول، والمستوى التعليمي، والخبرة ... الخ) ومقارنتها مع معايير محددة للعدالة والتي تسمى نقطة المرجع مثل (زملائهم في العمل ، ونظرائهم في المستوى التنظيمي) لتحديد وجود العدالة التوزيعية من عدمها بناء على هذه المقارنة (Butt & Atif, 2015) فهي تتركز حول المخرجات التي يحصل عليها العاملون (رواتب، ومكافآت، وحوافز والأعباء الوظيفية) فهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع هذه المخرجات عند مقارنتهم مع نظرائهم في المنظمة نفسها أو منظمة مشابهة لها (Till & Karren, 2011).

لذلك يؤكد الباحثون على ضرورة توزيع المخرجات (رواتب، ومكافآت) بناءً على مدخلات ومساهمات العاملين في المنظمة (المؤهلات العلمية، والجهود المبذولة في العمل، والخبرة وساعات العمل،) من أجل زيادة مستوى شعور العاملين بعدالة عملية التوزيع، وبعدها عن التحيز، والاعتبارات الشخصية الذي يقلل من مستوى شعورهم بعدالة التوزيع عند المقارنة مع الآخرين (حسن، 2012)، ويؤدي إلى إحساس العاملين بالظلم، وعدم الاستقرار والتوتر في العلاقات بينهم وبين المنظمة من جهة، وبين بعضهم البعض من جهة أخرى؛ مما يؤثر على سلوكهم وتوجهاتهم للتخلص من حالة الظلم وعدم العدالة (Organ, 1988) وللعدالة التوزيعية جانبان أساسيان هما (زايد، 2006):

1. جانب مادي (هيكل التوزيعات): ويركز على المخرجات المادية التي يحصل عليها العاملون في المنظمة كما ومضمونا (رواتب، وحوافز ومكافآت مادية)
2. الجانب الاجتماعي (هيكل التعاملات): ويركز على المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون الذين يحصلون على المخرجات المادية من قبل المنظمة .

وبناء على دراسة أورجن (Organ , 1988) فقد حدد ثلاثة قواعد يمكن من خلالها الحكم على وجود عدالة توزيعية في منظمات الأعمال وهذه القواعد هي:

1. قاعدة المساواة: وتعني الاعتماد على مساهمة العاملين في العمل في توزيع الرواتب والمكافآت عليهم، بمعنى أن الفرد الذي يبذل جهداً أكبر ويعمل وقتاً أطول في المنظمة فإنه يستحق راتباً ومكافآت أكبر من الفرد الذي يبذل جهداً أقل، ويعمل وقتاً أقل (دوام جزئي) على افتراض تساوي وثبات العوامل الأخرى لديهم ، وإذا لم يتم التوزيع على هذا الأساس فإنه يعني عدم الالتزام بهذه القاعد (السكر، 2013)
2. قاعدة النوعية: ويقصد بها المساواة بين العاملين في فرصة الحصول على المكافآت بغض النظر عن سماتهم الفردية مثل (الجنس، والعمر، والدين، والعرق، والقابلية)

فمثلا عند قيام المنظمة بعمل خدمات صحية للعاملين، فيجب أن تشمل الجميع، بغض النظر عن الجهد المبذول في العمل، أو عدد ساعات العمل، أما إذا حصل العكس فإنه يعتبر خروجاً عن هذه القاعدة (Rego& Cunha, 2006) .

3. **قاعدة الحاجة:** وهي أن يتم توزيع المخرجات حسب الحاجة الملحة، وذلك من خلال تقديم العاملين ذوي الحاجات الملحة عن الآخرين عند عملية التوزيع بناء على ظروف موضوعية واضحة، بشرط تساوي العوامل الأخرى، فمثلا عند قيام المنظمة بتقديم قروض، أو سلف للعاملين، فيجب إعطاء الأولوية لمن لديهم التزامات واضحة ومؤكدة عن الآخرين، أما إذا حصل العكس فإنه يعتبر خروجاً على هذه القاعدة (أبو جاسر، 2010) .

وبناء على ما سبق فإن العدالة التوزيعية هي أساس فكرة العدالة التنظيمية التي اشتقت من نظرية المساواة لأدم (Adams,1963,1965) حول العدالة والمساواة، ولها عنصران أساسيان هما (فوزية، 2014):

1. العدالة الداخلية: وتعني إحساس العاملين بعدالة المخرجات (رواتب، ومكافآت،) التي يحصلون عليها مقارنة بجهودهم المبذولة (ساعات العمل، الخبرة، المؤهلات العلمية، ...) في المنظمة.
2. العدالة الخارجية: إحساس العاملين بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها مقارنة مع المخرجات التي يحصل عليها زملاؤهم ضمن نفس المجموعة، ونفس ظروف العمل سواء في نفس المنظمة أو في منظمات مشابهة.

ثانياً: العدالة الإجرائية:

تعتبر دراسة (Thibaut&Walker,1975) من أوائل الدراسات التي بحثت في العدالة الإجرائية، وبينت أن العاملين يميلون لتقبل القرار أو الإجراء، واعتباره عادلاً عندما يشاركون في صنعه (أبو تايه، 2012) وهي تتعلق بعدالة عملية اتخاذ القرارات (الطرق والآليات والعمليات المستخدمة) المتعلقة بتوزيع المخرجات على العاملين في المنظمة، بمعنى الكيفية التي تمت فيها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع المخرجات، حيث إنه من الممكن أن يقبلوا بالمخرجات حتى لو لم تكن تتوافق مع رغباتهم إذا اعتقدوا بأن عملية اتخاذ القرار تمت بناء على أسس موضوعية، ومحايدة، وبعيدة عن التحيز، وتعتبر المحدد الرئيسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية (Baldwin,2006)، وتعرف العدالة الاجرائية بأنها الدرجة

التي تعتبر فيها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات في المنظمة عادلة ، وأنه من الممكن أن تكون هذه المخرجات عادلة، ولكن هذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر عادلة (Martinez & Other , 2014).

ويعرفها(Cropanzano & Others, 2007) بأنها عدالة الوسائل التي يتم من خلالها توزيع المخرجات، ولا تتعلق بالمخرجات نفسها، وهي تؤسس مبادئ محددة تحكم وتحدد دور المشاركين في عملية اتخاذ القرار(Cropanzano& Others, 2007).

ويرى (Niehoff&Moorman,1993) بأن العدالة الإجرائية هي التصور الذهني للعاملين حول عدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات التي يحصل عليها العاملون، فهي تعكس شعور العاملين بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك المخرجات (السعود وسلطان، 2009)

ويرى (Greenberg, 1993) أن عدالة الإجراءات تمثل مشاركة العاملين وسماع رأيهم في القرارات المتعلقة بهم لتقليل الأخطاء والانحياز فيها (السكر، 2013).

وبناء على دراسة (Leventhal,1980) لمفهوم العدالة الإجرائية، حيث بينت أن الحكم على وجود العدالة الإجرائية من عدمها في المنظمة، يتم من خلال ست قواعد تعتبر المكونات الأساسية لإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وهذه القواعد هي (فوزية، 2014):

1. قاعدة الاستئناف: إعطاء المنظمة فرصة للعاملين لتبديل و تعديل القرارات مع إيجاد قواعد وأنظمة تكفل حق التظلم والطعن في القرارات المتخذة بشرط وجود مبررات موضوعية وحقيقية.
2. قاعدة الأخلاقية: وهي ضرورة مراعاة العادات والتقاليد و المعايير الأخلاقية السائدة عند توزيع المخرجات.
3. قاعدة التمثيل: وتعني مشاركة العاملين وسماع رأيهم وأخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم.
4. قاعدة الحياد (عدم الانحياز): وتعني منع الاعتبارات والمصالح الشخصية من التأثير على عملية اتخاذ القرارات.

5. قاعدة الدقة: وهي أن يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين بناء على معلومات دقيقة وصحيحة وسليمة، وذلك لأن المعلومات من المرتكزات المهمة لتحقيق العدالة الإجرائية.

6. قاعدة الانسجام: وهي ضرورة انسجام قرارات توزيع المخرجات مع جهود العاملين المبذولة في العمل، وأن يتم تطبيقها على الجميع دون استثناء.

وهذه القواعد غير متساوية في التأثير على إدراك العدالة الإجرائية ولها أثقال وأوزان غير متساوية، حيث إن العاملين يميلون إلى تفضيل قواعد معينة دون الأخرى حسب المواقف والأحداث التي يتعرضون لها في المنظمة (خرموش، 2014)

وتشير الدراسات إلى أن عدالة الإجراءات تستطيع أن تخفف وتلطف من الآثار السيئة للنتائج غير المرغوب فيها لدى الموظفين وتسمى (تأثير العمليات العادلة)، وتؤدي إلى الثقة بالمنظمة، وقادتها إضافة إلى أن العدالة الإجرائية مهمة في الحفاظ على شرعية إدارة المنظمة والقرارات المتخذة المتعلقة بالعاملين، كما أن العدالة الإجرائية تؤثر أيضا بنظرة العاملين تجاه المنظمة، فعندما يرى العاملون بأن عملية اتخاذ القرار عادلة فإنهم يظهرون ولاء أكبر ورغبة أكبر بالاهتمام بها، وتقليل احتمالية خيانة المنظمة وقادتها (Kim and Mauborgne,2005).

ثالثا : العدالة التفاعلية (التعاملية)

تعتبر العدالة التفاعلية أحد أبعاد العدالة التنظيمية التي تلعب دورا مهما في المنظمة، فالتفاعل المبني على الاحترام والتقدير ينعكس إيجابا على أداء العاملين والمنظمة معا، ويساعد أصحاب السلطة فيها على كسب القبول والمشروعية من العاملين والبيئة المحيطة بها (Rego & Cunhan, 2006).

ويعتبرها الباحثون جزءاً وامتداداً للعدالة الإجرائية وتعرف على أنها جودة المعاملة الشخصية بين متخذي القرارات والعاملين في المنظمة (Ortiz, 2008) وهي تتعلق بالمعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات والقرارات التنظيمية عليهم (الأسمرى، 2014).

ويرى (Moag & Bies,1986) أن العدالة التعاملية تتعلق بمعاملة العاملين على أساس من الأدب والاحترام والكرامة والتقدير من قبل رؤسائهم في العمل، فهي تركز على طبيعة

المعاملة الشخصية بين العاملين و المدراء، أو متخذي القرارات عند تطبيقها عليهم، فهي تعكس التفاعل بين المتأثرين بالقرارات وبين متخذي القرارات من خلال عملية الاتصال بينهم، فمن الممكن أن يشعر العاملين بعدم العدالة، بالرغم من عدالة القرارات نتيجة المعاملة والاتصال بالمدراء ومتخذي القرارات (Martinez, 2014)

وتعرفها(أبو جاسر،2010) على أنها مدى شعور العاملين بعدالة المعاملة التي يتلقونها من قبل إدارة المنظمة عند تطبيق الإجراءات والقرارات الرسمية عليهم، وتعكس المعاملة المبنية على الثقة والمصارحة والأدب والاحترام بين العاملين وإدارتهم أو رؤسائهم في العمل.

و تشير الدراسات إلى أنه يمكن تقسيم العدالة التفاعلية إلى نوعين (Butt,2015):

1. عدالة العلاقات (التعاملات): وتعود إلى الاحترام والتقدير والأدب عند معاملة العاملين وهي تعكس الدرجة التي يشعر بها العاملون بالأدب والكرامة والاحترام من قبل أصحاب السلطة في المنظمة والأطراف الأخرى التي تشارك في تنفيذ الإجراءات أو تحديد المخرجات على العاملين.
2. عدالة المعلومات : تتعلق بتزويد العاملين بمعلومات كافية، وصحيحة، وتقديم شروحات والتفسيرات كافية عن لقرارات والإجراءات المتعلقة بالعاملين في المنظمة، بحيث يجب أن تعطى في الوقت المحدد أو عند الطلب، وأن تكون محددة وواضحة و ذات مصداقية؛ بمعنى أن عدالة المعلومات تركز على المعلومات التي تعطى للعاملين وشرح وتفسير تلك القرارات إضافة إلى قيام متخذي القرارات في المنظمة إلى تبرير وتوضيح أسباب اتخاذ تلك القرارات، وسبب استخدام الإجراءات بطريقة محددة أو عن سبب توزيع المخرجات بشكل معين(Butt & Atif,2011)

وبناء على دراسة (Bies & Moag, 1986) فان هناك اربع قضايا مهمة يمكن الحكم من خلالها عن مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة وهي:

1. المصداقية: و تتعلق بمدى مصداقية المعلومات التي يتم تزويدها للعاملين، حيث يجب أن تكون صحيحة، ودقيقة، والمصارحة، والثقة بين متخذي القرار عند تطبيق القرارات عليهم (Baldwin,2006) .
2. الاحترام: وهي معاملة العاملين بأدب ولطف من قبل (الأسمرى، 2014)

3. الملاءمة: وتعني عدم الخوض في قضايا لا تتعلق بالعمل، ولا تتلاءم مع القرارات المتخذة؛ لأنها تترك انطباعات سلبية عند العاملين (أبو تايه، 2012)
4. التبرير: وهي إعطاء تفسيرات وشروحات كافية عن القرار وتبرير الأسباب التي دعت لاتخاذها والاعتذار عن الآثار السلبية التي من الممكن أن تنتج عنه، وذلك لأن التبرير والاعتذار ممكن أن يقلل أو يمنع الشعور بالظلم والغضب من تطبيق القرارات. (Baldwin , 2006).

وبناء على ما سبق، يمكن القول بأن العدالة التعاملية تهتم بمراعاة أصحاب السلطة في المنظمة لمشاعر العاملين من خلال المعاملة المبنية على الاحترام والتقدير، وتسمى الحساسية الشخصية (الأسمرى، 2014) إضافة إلى مشاركة المعلومات بين العاملين وإدارة المنظمة في القضايا التي تتعلق بهم وتؤثر عليهم (Martínez & Others,2014).

7.1.2 أهمية عدالة التعاملات:

تظهر اهمية عدالة التعامل فيما يلي:

1. تقديم المنظمة التفسيرات والتوضيحات حول القرارات المتخذة المتعلقة بالعاملين، إضافة إلى التبريرات المنطقية حول أسباب اتخاذ تلك القرارات وتزويد العاملين بمعلومات إضافية عند طلبهم، لذلك يؤدي الى رفع مستوى إحساسهم بالعدالة التنظيمية مقارنة في حال عدم تقديم أية مبررات أو معلومات عنها(البوق، 2014) .
2. يوجد ترابط وثيق بين أبعاد العدالة التنظيمية(التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) فهي تؤثر في بعضها البعض، فهي مترابطة وليست منفصلة تماما (المليجي، 2012) .
3. الحفاظ على استقرار العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وخلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل الذي ينعكس إيجابا على أداء العاملين والمنظمة (الخرشوم، 2010) .

وتشير الدراسات إلى أن غياب أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة والظلم، وهذا يؤدي إلى عدم الارتياح والاستقرار في العمل، وهذا يؤثر على سلوكه وتوجهاته تجاه المنظمة (خضير، 2014).

8.1.2 مدركات العدالة التنظيمية:

إن إدراك العدالة يختلف من شخص لآخر ومن بيئة إلى أخرى، ومن ثقافة إلى أخرى إلا أن المقارنة التي يقوم بها الفرد بينه وبين الآخرين تعبر عن مدركات العدالة لديه، وأن تلك المقارنة تتم من خلال الخطوات التالية (Lily & Virick, 2008):

1. تقييم العاملين لكيفية تعامل المنظمة معهم، فهم يتطلعون إلى معاملة عادلة.
2. مقارنة العاملين لكيفية تعامل المنظمة مع نظرائهم في العمل (مثل زميله في نفس مجموعة العمل أو في مجموعة أخرى ضمن نفس المنظمة)
3. تقييم العاملين لنتيجة مقارنة معاملتهم مع معاملة الآخرين في المنظمة

لذلك تعتبر المقارنات التي يقوم بها العاملون في المنظمة سواء مقارنة نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم التي يحصلون عليها (مقارنة ذاتية مع أنفسهم) أو مقارنة أنفسهم مع الآخرين هي من المقومات الأساسية التي تؤدي إلى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، والتي ينتج عنها تحديد موقفه وتوجهاته من المنظمة التي تنعكس على سلوكه في العمل (الأسمرى، 2014).

9.1.2 الحساسية للعدالة التنظيمية :

قدم Huseman في عام 1987 رؤية جديدة لنظرية المساواة من خلال دراسة الفروق النفسية للأفراد حول إدراكهم للعدالة التنظيمية، من خلال مفهوم حساسية الأفراد للعدالة التنظيمية الذي يعتبر تطويراً لنظرية المساواة، بحيث تأخذ في الحسبان الفروق الفردية و النفسية للأفراد في إدراك العدالة التنظيمية من عدمها وردة فعلهم الناتج من هذا الإدراك، حيث يفترض هذا المفهوم أن الأفراد مختلفون في مدى حساسيتهم للعدالة التنظيمية (Ortiz,2008). ويمكن تقسيم الأفراد بناء على هذا المفهوم إلى ثلاث فئات هي:

1. الأفراد الحساسون للعدالة: وهم الأفراد الذين يتبعون في سلوكهم وتوجهاتهم النظرة التقليدية لنظرية المساواة من حيث مقارنة معدل مدخلاتهم إلى معدل المخرجات التي يحصلون عليها مع معدل مدخلات ومخرجات نظرائهم في العمل، فهم يسعون إلى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، بحيث إذا شعروا بحالة عدم العدالة الناتجة عن زيادة المخرجات التي يحصلون عليها مقابل المدخلات التي يقدمونها أو العكس، فإنهم يشعرون بالغضب أو الذنب، و يتحركون للتخلص من حالة عدم العدالة، أما بزيادة

- مخرجاتهم أو تخفيض مدخلاتهم في حالة الشعور بالغضب، أو تخفيض مخرجاتهم وزيادة مدخلاتهم في حالة الشعور بالذنب (أبو جاسر، 2010)
2. الأفراد الخيرون: وهم الأفراد الذين يشعرون بالعدالة عندما تزيد مدخلاتهم عن مخرجاتهم عند مقارنتها بنظرائهم في العمل، وهم يفضلون الحصول على مخرجات أقل مما يستحقون، ويرضون بعمل مساهمة أكبر من ما يستحقونه من عوائد مقارنة بالآخرين (المليجي، 2012).
3. الأفراد الذاتيون: وهم الأفراد الذين يتصرفون عكس الأفراد الخيرين؛ بمعنى أنهم يشعرون بالعدالة عند زيادة معدل المخرجات التي يحصلون عليها عن المدخلات التي يقدمونها، مقارنة بنظرائهم في العمل، فهم يشعرون بالغضب وعدم الاستقرار عند تساوي معادلة العدالة أو عندما تكون في غير صالحهم (Ortiz, 2008).

10.1.2 نظام موظفي الهيئات المحلية (2009)

قام الباحث بدراسة محتوى مواد نظام موظفي الهيئات المحلية المتعلقة بالعدالة التنظيمية التي تم الإشارة إليها من خلال المقابلات المهيكلية التي أجراها الباحث مع مدراء الدوائر والإدارات في البلدية (انظر المواد في ملحق (3): 3 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18).

11.1.2 نبذة عن مدينة الخليل :

سميت مدينة الخليل بهذا الاسم نسبة إلى النبي إبراهيم الخليل عليه السلام ، وتعرف بخليل الرحمن، ويعود تاريخ المدينة إلى ما قبل 5500 سنة، وتعد ثاني أقدم مدينة في العالم، كما تعتبر البلدة القديمة فيها من أعرق وأقدم البلدات في فلسطين، وتعود إلى العصور العثمانية والمملوكية.

وتقع مدينة الخليل في جنوب فلسطين على بعد 32 كم جنوبي مدينة القدس ، ويبلغ عدد سكانها حسب تقديرات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني إلى 208,750 نسمة .

وتعتبر مدينة الخليل من أهم المراكز التجارية النشطة في الضفة الغربية، حيث تعتمد بشكل رئيسي على التجارة ، ويعمل في هذا القطاع 50 % من مجموع القوى العاملة في المدينة، يليه في المرتبة الثانية قطاع الصناعة، حيث يعمل 15 % من مجموع القوى العاملة في هذا القطاع، و يتساوى معه قطاع الزراعة من حيث نسبة القوى العاملة، وتتميز الصناعة في المدينة بتنوعها، حيث تشمل على الصناعات البلاستيكية والأحذية والجلود والحجارة والرخام

والزجاج ومنتجات الألبان والمواد الغذائية، إضافة إلى العديد من الصناعات الحرفية التقليدية مثل صناعة الفخار والخزف، والتحف، وتصل مساهمة مدينة الخليل في الاقتصاد الفلسطيني إلى 40 % من الناتج المحلي الفلسطيني (الخطة التنموية الإستراتيجية، بلدية الخليل، 2016)

11.1.2 نبذة تاريخية عن بلدية الخليل :

كانت مدينة الخليل في الفترة العثمانية عاصمة أكبر نواحي لواء القدس، حيث إن مدينة الخليل كانت تابعة إلى لواء القدس، فقد كان يتم تعيين متسلم في الخليل ليدير شؤونها وقد كان مشايخ ووجهاء العائلات الكبيرة في الخليل هم من يتم تعيينهم في هذا المنصب، ومن هذه العائلات عائلة عمرو والجعبري والتميمي وبدر والحموري وعابدين. (www.hebron-city.ps)

بقيت الخليل على هذا الحال حتى صدور نظام إدارة الولايات عام 1871م ففصلت مدينة الخليل عن القدس إدارياً، ونصت المادة (III) على تشكيل مجالس بلدية في مختلف المدن الفلسطينية، وكان أول مجلس بلدي لمدينة الخليل كان في عام 1880م ، حيث إن المجلس البلدي يتألف من رئيس ومعاونيه أو نائب الرئيس وستة أعضاء، وكان من بين الأعضاء المهندس والطبيب وكاتب التحرير والمحاسب الذي يشرف على صندوق البلدية، وكان المجلس ينتخب لمدة سنتين من قبل المجالس الاختيارية في المدينة بالأكثرية، ثم عدلت طريقة الانتخاب بموجب نظام البلديات لعام 1877م، الذي أعطى حق الانتخاب لكل شخص بلغ العشرين من عمره وغير محكوم بجناية ويدفع (100) قرش سنوياً، أما رئيس المجلس فيجب أن يقره المتصرف والوالي معاً (www.hebron-city.ps).

وعند سقوط الدولة العثمانية، واحتلال الخليل من قبل الانتداب البريطاني عام 1917م استمر العمل في المجلس البلدي وفقاً لنظام البلديات لعام 1877م، وفي عام 1921م تم استحداث نظام جديد للبلديات باسم " نظام الهيئات المحلية "، حيث تمثل كل هيئة مجموعة من المدن والقرى وتسلم في هذه الفترة منصب رئاسة الهيئة المحلية أو المجلس البلدي: الشيخ مخلص الحموري (1920 _ 1935م) والذي يضم 5 أعضاء وهم: ناصر الدين وعبد الفتاح ناصر الدين، وراشد عرفة، وعبد الحي الخطيب، وعبد الحليم بدر، والشيخ أمين الحموري.

وفي عام 1948م عقد مؤتمر أريحا بقيادة رئيس بلدية الخليل آنذاك الشيخ محمد علي الجعبري (1948 _ 1952م) الذي طالب بضرورة ضم الضفة الغربية تحت لواء المملكة الأردنية الهاشمية ومبايعة الملك الأردني.

وفي عام 1950م تولت المملكة الأردنية الهاشمية إدارة الضفة الغربية بشكل رسمي، وتم وضع نظام لمجالس البلدية، والتي يتم من خلاله انتخاب أعضاء مجلس بلدي وأن ينتخب الاعضاء من بينهم رئيساً بالأغلبية المطلقة، فقد عقدت انتخابات مجلس بلدي فاز فيها الشيخ محمد علي الجعبري (1952 _ 1955م) وترأس المجلس البلدي الذي يضم سبعة أعضاء وهم: راشد عرفة نائباً للرئيس، وحمد سلطان، وشاكر القواسمة، وفخري أسعد عرفة، وفطين طهبوب، ومحمد موسى حسن، ومحمد يوسف بدر. واستمر أيضاً الشيخ محمد علي الجعبري برئاسة بلدية الخليل وذلك من خلال فوزه بالانتخابات مرة أخرى في الفترة ما بين (1955 _ 1959م)

تولى المهندس فهد القواسمي رئاسة البلدية (1976 _ 1980م) فقد فاز بالانتخابات مع تسعة من الأعضاء وهم: المهندس مصطفى عبد النبي النتشة، والحاج راشد سلهب، والدكتور عوني الزغير، والحاج علي عاشور، والدكتور عبد العزيز شقير، والمحامي اسحق النتشة، والمحامي رجائي كاتبية، وخالد عسيلي، والمهندس كمال دويك. واستمر المجلس في عمله حتى سنة 1980م حين أبعده المهندس فهد القواسمي عن الوطن وباشر نائب الرئيس المهندس مصطفى عبد النبي النتشة العمل مكانه كرئيس بالوكالة عنه.

قام الاحتلال الإسرائيلي في عام 1983م بحل معظم البلديات ومن ضمنها بلدية الخليل وقامت بتعيين ضابط عسكري إسرائيلي لإدارة بلدية الخليل وهو سمير شيمش في الفترة ما بين (1983 - 1986م).

عين الاحتلال الإسرائيلي لجنة من الموظفين لإدارة البلدية في الفترة الواقعة ما بين (1986 - 1994م) برئاسة الدكتور عبد المجيد الزير وضمت اللجنة أربعة أعضاء وهم: احمد سلطان، وعثمان شاهين، ونجيب الخطيب، والدكتور عبد الحي شاور، إلا أن الدكتور عبد الحي شاور قدم استقالته بعد ثمانية أشهر من استلام اللجنة لعملها.

عند تولي السلطة الفلسطينية زمام الامور في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1994م بعد اتفاق اوسلو تم استصدار نظام للبلديات عام 1996م والذي ينص على اجراء انتخابات لمجالس البلديات.

وفي عام 1994م تولى المهندس مصطفى الننتشة رئاسة بلدية الخليل حتى عام 2007م ويضم المجلس من ستة أعضاء وهم: الدكتور عوني الزغير، والدكتور عبد العزيز شقير، وخالد عسيلي، والمهندس كمال دويك، والمحامي اسحق الننتشة، والحاج علي عاشور.

استمر المجلس في عمله برئاسة السيد خالد عسيلي حتى تاريخ 2012/11/8م ، حيث تم إجراء انتخابات للبلدية بتاريخ 2012/10/20م، والتي تم من خلالها انتخاب المجلس المكون من رئيس البلدية الأستاذ الدكتور داود الزعتري، والأستاذ جودي أبو اسنينة نائباً للرئيس، والمهندس جلال الرجبي، والدكتورة رشيدة ابو حديد، والدكتورة رغد دويك، والأستاذة سعاد سلطان، والدكتور صلاح الزير الحسيني، والدكتور فاروق عاشور، والمهندس يوسف الجعبري، والدكتور فراس القواسمي، والدكتور قيس دعنا، والاستاذ محمد عمران القواسمي، والمهندس نادر البيطار، والأستاذ عوني الننتشة.

تعتبر بلدية الخليل أكبر مؤسسات المدينة من حيث حجم الأيدي العاملة التي تشغلها وحجم الخدمات التي تقدمها و المشاريع والأعمال التي تقوم بها. لهذا فإن بلدية الخليل تعتبر المؤسسة والقوة الرئيسية المحركة لعجلة النمو والتطور في المدينة .

تأثرت بلدية الخليل بالظروف السياسية الصعبة التي مرت بها المدينة، إلا أنها استطاعت من مواصلة عملها، واستمرت بنموها ، وقد انعكس هذا النمو على مدينة الخليل التي انتقلت نقلة نوعية في الازدهار و التطور من خلال مستوى الخدمات المقدمة، و تطوير البنية التحتية للمدينة في عدة قطاعات أهمها الكهرباء، والمياه، وتأهيل الطرق، والصرف الصحي، وإضافة إلى خدمات متنوعة هامة للمدينة مثل الخدمات الموجهة للقطاع الصناعي و الزراعي . كذلك تقدم بلدية الخليل خدمات ثقافية و رياضية متنوعة من خلال إنشاء و تشغيل المراكز المتخصصة التي تعنى بفئات المجتمع كافة.

تفخر بلدية الخليل بالمستوى الذي وصلت إليه اليوم و بحجم الإنجازات الكبيرة التي تمكنت من الوصول إليها رغم التحديات والصعوبات الكثيرة التي واجهتها في الوقت الذي تتطلع فيه إلى مزيد من التقدم والعطاء ولترقى بمدينة الخليل إلى ما تستحق من تطور وازدهار.

(موقع بلدية الخليل الإلكتروني، www.hebron-city.ps)

2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 مقدمة

لأجل تحديد الإطار العام للدراسة الحالية، ومقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة، بغية الاستفادة منها في هذه الدراسة لتعزيز الإطار النظري وإثراء نتائج واستنتاجات الرسالة، فيما يلي استعراض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية، وهي الدراسات التي استطاع الباحث الاطلاع عليها.

2.2.2 الدراسات العربية

دراسة الطبولي وآخرون، (2015) بعنوان: الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي وعلاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم .

وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة المكونة من 276 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي جاء بدرجة مرتفعة وارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس .

دراسة الحلو (2015) بعنوان " درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهة نظر معلمي مدارسهم، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) في استجابات معلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس التي يعملون فيها .

وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (408) معلم و معلمة ، حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم جاء بدرجة عالية .
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم لدرجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لمديري المدارس ومديرتها تعزى لمتغير (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
3. بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في المجال الاداري ولصالح التخصص الإنساني و سنوات الخبرة من (5 - 10) سنوات .
4. وجود علاقة ارتباطية طردية في متوسط استجابات معلمي المدارس الحكومية الثانوية في محافظة طولكرم بين درجة العدالة التنظيمية وتفويض السلطة لمديري المدارس ومديراتها .

دراسة (خضير،2014) بعنوان: "دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب، حاسي مسعود، الجزائر"

وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر الحوافز المادية والحوافز المتعلقة بالوظيفة على العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة: العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 100 موظف في المؤسسة الوطنية للتنقيب، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية و الحوافز المرتبطة بالوظيفة لها أثر إيجابي على العدالة التنظيمية وأن الحوافز المادية ترتبط بالعدالة التوزيعية والحوافز المرتبطة بمحيط العمل ترتبط أكثر بالعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية في مكان العمل.

دراسة (البوق،2014) بعنوان: "إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدراك العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض السعودية،

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجامعة البالغ عددهم 1681 موظفة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 355 موظفة.

توصلت الدراسة إلى أن إدراك موظفات الجامعة للعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) كان متوسطاً، وكان الترتيب في إدراك أبعاد العدالة التنظيمية على التوالي العدالة التوزيعية، ثم العدالة الإجرائية، ثم العدالة التعاملية، وأن درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة كان بدرجة متوسطة، إضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة 0,05 بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (الأسمرى، 2014) بعنوان: "مدرجات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي من وجهة نظر موظفي شركة أول لتقنية المعلومات والاتصالات في السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك موظفي شركة أول لتقنية المعلومات للعدالة التنظيمية (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) وعلاقتها بالأمن الوظيفي ، وتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع موظفي شركة أول البالغ عددهم 150 موظفاً ، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على جميع موظفي الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك العدالة التنظيمية لدى موظفي شركة أول كان بدرجة متوسطة. كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية طردية بين إدراك العدالة التنظيمية والأمن الوظيفي حيث زاد الشعور بالعدالة التنظيمية أدى إلى زيادة الشعور بالأمن الوظيفي لدى موظفي الشركة .

دراسة (خرموش، 2014) بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام- دراسة ميدانية بولاية سطيف، الجزائر".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، من خلال التعرف على رؤية العاملين ومفهومهما الحقيقي للعدالة التنظيمية، وتشخيص الدور الذي لعبته في حراكه المهني نحو القطاع العام من عدمه .

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي تكونت من 100 عامل من الذين انتقلوا للعمل من القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام .

واستنتجت الدراسة أن العدالة التنظيمية لها دور كبير في الحراك المهني للعاملين في القطاع الصناعي الخاص إلى القطاع العام

دراسة (السكر، 2013): بعنوان: "أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية "

وهدفت الدراسة تحليل أثر العدالة الاجرائية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين نحو العدالة الإجرائية، والأداء الوظيفي متوسط، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للعدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي.

دراسة (السكر، 2013) بعنوان: "أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الاردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة وبلغت عينة الدراسة 172 مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المديرين نحو العدالة التفاعلية والأداء الوظيفي متوسط، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية موجبة للعدالة التفاعلية على الأداء الوظيفي.

دراسة (شنتاوي والعقلة، 2013) بعنوان: "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها ".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك وسبل تحسينها، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 481 عضو هيئة تدريس في جامعة اليرموك، إضافة إلى مقابلة 12 من القادة الأكاديميين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة العدالة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بدرجة متوسطة بينما كان

أداؤهم بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك.

دراسة (أبو تايه ، 2012) بعنوان: "اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنه التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الاردن" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنه التنظيمية وطبيعة العلاقة بين إحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنه التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية المشمولة في الدراسة، وبلغت عينة الدراسة 400 موظف، وتوصلت إلى أن إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية بجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، وأن هناك أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنه التنظيمية، وأن العدالة الإجرائية لها الدور الأكبر في هذا التأثير مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة التعاملية) وأوصت بضرورة تعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنه التنظيمية في الوزارات الحكومية الاردنية.

دراسة (السبعي، 2012) بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين" .

وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة المشرفين التربويين.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة التي وزعت على مجتمع الدراسة المكون من 190 مشرفاً تربوياً.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية و ممارسة أساليب إدارة الصراع كان متوسطاً، ووجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تطبيق العدالة التنظيمية وبين درجات ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة (السكر، 2012) بعنوان: "أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وبلغت عينة الدراسة 172 مديراً.

وتوصلت الدراسة إلى أن آراء المبحوثين نحو قواعد العدالة التوزيعية كان متوسطاً ما عدا قاعدة الحاجة كان بمستوى منخفض

وأن آراء المبحوثين نحو الولاء الوظيفي كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين قواعد العدالة التوزيعية والولاء التنظيمي.

دراسة (باجودة، 2010) بعنوان: دراسة "بعنوان واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات في مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التوزيعية، والاجرائية، والتعاملية) بمدارس التعليم العام الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة في السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الحكومية، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 10% من معلمات تلك المدارس.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) كانت متوسطة، وأن درجة تطبيق العدالة التعاملية كانت هي الأعلى من بين أبعاد العدالة التنظيمية، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات عينة الدراسة لدرجة تطبيق العدالة التنظيمية حسب متغير المرحلة التعليمية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومدة الخبرة.

دراسة (الوادي، 2010) بعنوان: العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة.

وهدفنا الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية (التربية والتعليم العالي، والصحة، والمالية) ممن يشغلون مناصب إشرافية قيادية

في الوزارات المذكورة، ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية، مكونة من 711 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى وجود عدالة تنظيمية في الوزارات في قطاع غزة بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط، وإلى وجود فروق بين آراء العينة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية.

دراسة (البدراني، 2010) بعنوان: "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية- دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية".

وتهدف الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك العاملين بالتفتيش للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالشعور في الثقة لديهم في المطارات الدولية السعودية (الملك عبد العزيز، والملك خالد، والملك فهد) واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة التي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 305 مفتشين.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تميل إلى الحياد باستثناء بعد عدالة التوزيع تميل إلى الموافقة، وميل العاملين إلى الموافقة تجاه الثقة لديهم (بالنفس، وبالزملاء، وبالمشرف) وميلهم إلى الحياد تجاه بعد الثقة بالإدارة العليا، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط جوهرية طردية بين إدراك العاملين للعدالة والثقة لديهم.

دراسة (أبو جاسر، 2010) بعنوان: "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي - دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي و المواطنة التنظيمية) في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في تلك الوزارات وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية .

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال عينة عشوائية طبقية مكونة من 311 موظفاً في المقرات الرئيسية للوزارات العاملة في قطاع غزة من مختلف الدرجات والمسميات الوظيفية .

وتوصلت الدراسة إلى وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة ووجود سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العدالة التنظيمية وبين كل من الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

دراسة (السعود وسلطان، 2009) بعنوان: "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وبيان علاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتكونت عينة الدراسة من 450 عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية كانت مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية.

دراسة (البشاشة، 2008) بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، من خلال عينة عشوائية طبقية بلغت 919 موظف.

وتوصلت الدراسة الى ان تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، ولمستوى التماثل التنظيمي بدرجة مرتفعة، وقد احتلت العدالة الإجرائية و التشابه التنظيمية المرتبة الأولى بينما كانت العدالة التوزيعية و الولاء التنظيمي في المرتبة الأخيرة، وكشفت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في التماثل التنظيمي.

3.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Butt & Atif,2015)

"Exploring The Roll Of Organizational Justice As An Antecedent Of Psychological Ownership "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، والإجرائية، والتعاملية) في بناء الملكية النفسية للعاملين في منظمات الأعمال، حيث تكون مجتمع الدراسة من عدة شركات في الباكستان وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من عينة الدراسة المكونة من 60 عامل في تلك الشركات.

توصلت الدراسة إلى أن بعد العدالة الإجرائية هو أهم عامل لبناء الملكية النفسية للعاملين في المنظمة، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الملكية النفسية في المنظمة يستمرون في عملهم فترات طويلة ويكون لديهم رضا وظيفي و التزام تنظيمي أكثر من غيرهم في المنظمة.

دراسة (Niazi& Ali,2014) بعنوان:

"The Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and the Mediating Effect of Job Satisfaction on Organizational Behavior"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي للعاملين مع فحص تأثير الرضا الوظيفي كوسيط على السلوك التنظيمي للعاملين في قطاع البنوك في الباكستان، وتكون مجتمع الدراسة من قطاع البنوك العاملة في الباكستان، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من عينة الدراسة المكونة من 500 موظف في تلك البنوك على اختلاف مسمياتهم الوظيفية .

توصلت الدراسة إلى أن ادراك العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية، والتوزيعية، والتعاملية) يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأن بعد العدالة الإجرائية لها التأثير الأقوى على الالتزام التنظيمي يليها بعد العدالة التوزيعية ثم العدالة التعاملية ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

دراسة (Tessema& Others,2014)

"Effect of employee background on perceived organizational justice :Managerial Implications"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخصائص الديموغرافية للموظفين في الوزارات الأريترية(الجنس، المستوى التعليمي) على إدراك العدالة التنظيمية بأبعادها(التوزيعية، والإجرائية، التعاملية)، و تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من عينة الدراسة البالغة 313 موظفاً من العاملين في 10 وزارات حكومية أريترية.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري لمتغير الجنس على كل من بعد العدالة التوزيعية و العدالة التعاملية فقط ، ووجود أثر جوهري لمتغير المستوى التعليمي على كل من بعد العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية فقط .

دراسة (Sharafi,Vatandost, Peyman ,2012)

"A Study of the Relationship between Perceived Organizational Justice and Social Capital of Staff (Case Study: Physical Education General Department of Ilam province)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والقيمة الاجتماعية للموظفين العاملين في المؤسسة العامة للتعليم الفيزيائي في إقليم إيلام في إيران، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من خلال عينة عشوائية بلغت 97 موظفاً من المؤسسة العامة للتعليم الفيزيائي .

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين العدالة التنظيمية بكافة أبعادها ورأس المال الاجتماعي، بمعنى آخر زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة رأس المال الاجتماعي للموظفين، وكانت أعلى علاقة للعدالة التفاعلية (العلاقات) .

دراسة (Cugueró, & Rosanas , 2011)

" Fairness, Justice, Subjectivity, Objectivity and Goal Congruence in Management Control Systems"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في المنظمة وأنظمة الرقابة الإدارية فيها (المباشرة وغير المباشرة) ودورها كحلقة وصل بين أنظمة الرقابة المباشرة وغير المباشرة، و في تحقيق التطابق في الأهداف بين المنظمة والعاملين فيها.

وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة هي العنصر المركزي في بناء وتصميم وتطبيق أنظمة الرقابة الإدارية وإلى وجود عدة حالات لتطابق الأهداف، وهي تطابق مستمر في الأهداف عندما يكون النظام مبنياً على إجراءات وقوانين محددة، ويتم تطبيقه من قبل المدراء بعدالة، عدم التطابق كلياً في الأهداف عند غياب الإجراءات والقوانين التي تحكم النظام و غياب عدالة المدراء في تطبيقه، تطابق عرضي في الأهداف عند غياب القوانين التي تحكم نظام الرقابة، ولكن يطبق بعدالة من قبل المدراء، وجود تطابق قليل نسبياً في الأهداف مع الميل إلى عدم التطابق الكلي عند وجود القوانين والإجراءات التي تحكم النظام، ولكن غياب العدالة في التطبيق.

دراسة (Zaman, & Ali, & Ali , 2011)

"Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes : An Empirical Evidence"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على نتائج الموظفين (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والنية في ترك العمل).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي و النية في ترك العمل.

دراسة (Delbeke, Pleysier, Schrijve, 2010)

"Fairness perceptions and organizational misbehavior: an empirical study"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي، في القطاع العام في منطقة فلا ندرز الهولندية في غرب أوروبا.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وبلغت عينة الدراسة 894 موظفاً من القطاع العام في غرب أوروبا، منطقة فلاندرز الهولندية.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك العدالة التنظيمية في القطاع العام يقلل من سوء السلوك التنظيمي للموظفين .

دراسة (Rani , Kumar ,Bakhshi , 2009)

"Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في كلية الطب - جامعة جامو، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، واشتملت عينة الدراسة على 128 موظفاً من كلية الطب في جامعة جامو، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي وعدم وجود ارتباط بين الرضا الوظيفي والعدالة الإجرائية، ووجود علاقة إيجابية بين العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والالتزام التنظيمي.

دراسة (Girardi, Ismail, Abang ,2009)

"The mediating effect of distributive justice in the relationship between pay design and job satisfaction"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير توسط العدالة التوزيعية في العلاقة بين تصميم الأجور (هيكل الاجور و مستوى الأجور) والرضا الوظيفي، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة 190 موظفاً من العاملين في كليات المجتمع العامة الماليزية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهريّة بين تصميم الأجور والرضا الوظيفي، وأكدت على الدور المهم للعدالة التوزيعية كمتغير وسيط في تصميم الأجور.

دراسة (Cropanzano , 2007)

"The Management of Organizational Justice"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية، وكيفية تحقيقها في مكان العمل، وإعطاء آليات وتوصيات لإدارتها، والعمل بها على نطاق واسع في مختلف الأنشطة الإدارية مثل التوظيف، ونظام الحوافز والمكافآت، وإدارة الصراع، وتقييم الأداء تسريح الموظفين. وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التنظيمية تؤدي إلى ثقة واحترام الموظفين للمنظمة حتى لو لم تكن قراراتها متوافقة مع رغباتهم، وأنها تساعد المدراء على اتخاذ قرارات حاسمة وصعبة في الأحداث الطارئة التي تواجههم مثل: القرارات المتعلقة بتقليص حجم المنظمة وتقليل من الآثار السلبية لها، وأن غياب العدالة يشجع على العداة والانتقام وتراجع الاداء وتدمير معنويات الموظفين.

دراسة (Niehoff & Moorman , 1993)

"Justice As A mediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior"(*)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقات بين طرق المدراء في مراقبة العاملين، وإدراكهم للعدالة التنظيمية في مكان العمل، وسلوك المواطنة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة التي اشتملت على 213 موظفاً، و 11 مديراً عاماً في دور المسارح والسينما في مدينة ساوث ويسترن في الولايات المتحدة الأمريكية.

وتوصلت الدراسة إلى أن طريقة المراقبة بالملاحظة في مكان العمل لها تأثير سلبي على سلوك المواطنة، حيث تؤدي إلى تقليل التحفيز لبذل جهود إضافية من قبل العاملين؛ لإنجاز مهام أكثر من المطلوبة والمحددة لهم، ولكن لها تأثير إيجابي على إدراك وإحساس الموظفين بالعدالة، وأن الموظفين يهتمون بعدالة الأجور والمكافآت و المعاملة والسياسات والإجراءات في مكان العمل التي تؤثر إيجاباً في سلوكهم وتوجهاتهم ومواقفهم من المنظمة، وتساعد على بناء الثقة بين المدراء والموظفين.

*- تم إضافة هذه الدراسة لأن الباحثين قاموا بتصميم استبانة لقياس مستوى العدالة التنظيمية وقد تم الاعتماد على هذه الاستبانة في العديد من الدراسات العالمية وقد قام الباحث في دراسته بالاعتماد عليها.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

1.3 مقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل المنهجية المستخدمة في الدراسة وإجراءاتها، من حيث مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات اللازمة للدراسة، ومدى صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة، وخصائص عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة.

2.3 منهج الدراسة :

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، وذلك للتعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلدية الخليل على اختلاف مسمياتهم الوظيفية البالغ عددهم (952) عاملاً، والجدول التالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام والدوائر في بلدية الخليل.

جدول (1.3): يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام والدوائر في بلدية الخليل.

الرقم	اسم الدائرة	عدد العاملين	العينة من كل دائرة	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة المئوية
1	دائرة الأنشطة المجتمعية والثقافية	54	16	9	4.5%
2	دائرة التخطيط والتطوير والتنمية	44	13	7	3.5%
3	الدائرة المالية	24	7	4	2.0%
4	دائرة الخدمات التابعة	35	10	5	2.5%
5	دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية	71	20	15	7.5%
6	دائرة الصحة والبيئة والزراعة	218	62	53	26.5%
7	دائرة العطاءات والتوريدات والحركة	42	12	8	4.0%

الرقم	اسم الدائرة	عدد العاملين	العينة من كل دائرة	عدد الاستبيانات المسترجعة	النسبة المئوية
8	دائرة المياه والصرف الصحي	77	22	18	9.0%
9	الدائرة الهندسة والفنية والمشاريع والطرق	170	49	40	20.0%
10	دائرة تكنولوجيا المعلومات	12	4	2	1.0%
11	دائرة خدمات الجمهور	84	24	14	7.0%
12	دائرة الإطفاء والسلامة العامة	31	9	4	2.0%
13	دائرة العلاقات العامة والإعلام	6	2	2	1.0%
14	دائرة الحراسات والتفتيش والأمن	81	23	16	8.0%
15	دائرة الرقابة والتدقيق الداخلي	3	3	3	1.5%
	المجموع	952	274	200	100.0%

4.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (274) عاملاً وعاملة في بلدية الخليل، وتعتبر هذه العينة مناسبة لحجم مجتمع الدراسة (Sekran , 2012)، وقد تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة المنتظمة، والجدول رقم (2) يوضح خصائص العينة الديمغرافية .

جدول (2.3): خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	180	90
	أنثى	20	10
	المجموع	200	100
المؤهل العلمي	الثانوية العامة فما دون	69	34.5
	دبلوم	49	24.5
	بكالوريوس	57	28.5
	دبلوم عالي	1	0.5
	ماجستير	24	12
	المجموع	200	100
	المسمى الوظيفي	مدير	18
رئيس قسم	19	9.5	
رئيس شعبة	15	7.5	

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
	موظف	148	74
	المجموع	200	100
سنوات العمل في البلدية	أقل من 5 سنوات	24	12
	من 5_10 سنوات	44	22
	أكثر من 10 سنوات	132	66
	المجموع	200	100

5.3 أسلوب وأدوات جمع البيانات

1.5.3 أسلوب جمع البيانات

من أجل إنجاز الدراسة تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة على المصادر الآتية :

1. المصادر الثانوية: واشتملت على الكتب والمقالات والرسائل العلمية والدوريات ذات العلاقة المتوفرة في المكتبات وشبكة الإنترنت .
2. المصادر الأولية: تمثلت بالاستبانة التي تم تصميمها بالاعتماد على مقياس (Moorman&Niehof,1993) بالإضافة إلى المقابلات غير المهيكلة مع العديد من العاملين والمقابلات المهيكلة مع مدراء الإدارات والدوائر، بهدف جمع البيانات اللازمة من العاملين في بلدية الخليل للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

2.5.3 أدوات الدراسة :

1. المقابلات غير المهيكلة :

قام الباحث بعمل العديد من المقابلات غير المهيكلة بهدف التعرف على مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (التعاملية، الإجرائية، التوزيعية) في بلدية الخليل .

2. الاستبانة :

بعد المراجعة والاطلاع على الدراسات السابقة وأدبياتها، قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة بالاعتماد على المقياس، والأداة التي طورها

(Niehof&Moorman,1993)لقياس مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية أو التعاملية) حيث يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة في العديد من الدراسات العربية والأجنبية لقياس أبعاد العدالة التنظيمية (أبو تايه، 2012؛ البوق، 2014)، واشتملت الاستبانة على جزأين:

- أ- الجزء الأول: اشتمل على معلومات عامة عن العاملين وهي الجنس، مدة العمل، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي .
 - ب- الجزء الثاني: واشتمل على 20 فقرة عبارة لقياس مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بالاعتماد على الأداة التي طورها (Niehof&Moorman,1993)، ووفقا لمقياس ليكرت الخماسي تبدأ من لا أوافق بشدة رقم 1 إلى أوافق بشدة رقم 5 ، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أبعاد هي:
 - العدالة التوزيعية : وتم قياسها بخمس فقرات
 - العدالة الإجرائية : وتم قياسها بست فقرات
 - العدالة التعاملية (التفاعلية) : وتم قياسها بتسع فقرات
3. المقابلة المهيكلية :

أما فيما يتعلق بأداة الدراسة الأخرى التي تم استخدامها لتفسير نتائج الاستبانة فقد طور الباحث مقابلة مهيكلية مع مدراء الدوائر والإدارات في البلدية الذين تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية ممن لديهم خبرة ومعرفة بالأنظمة والإجراءات والقوانين المتعلقة بالعاملين وعلى اتصال وتواصل مع رئيس وأعضاء المجلس البلدي، حيث تكونت المقابلة من سؤال واحد تمثل في: ما هي الأسباب الرئيسية لانخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل .؟

4. تحليل محتوى مواد نظام موظفي الهيئات المحلية المطبقة على العاملين في البلدية التي لها علاقة بموضوع العدالة التنظيمية .

6.3 صدق أداة الدراسة :

لقد تم الاعتماد على الاستبانة التي طورها (Niehof & Moorman , 1993) والتي تم استخدامها في الكثير من الدراسات العربية والأجنبية، إضافة إلى قيام الباحث بعرضها على مجموعة من الأكاديميين من عدة جامعات (ملحق رقم 2) لإبداء الرأي حولها والتأكد من صحة عباراتها و ملاءمتها وشموليتها لقياس مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية، إضافة الى

حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة الثلاثة مع الدرجة الكلية للأداة، وهي درجة العدالة التنظيمية، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الارتباط.

جدول (3.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية.

المجالات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
العدالة التوزيعية	0.60	0.00
عدالة الإجراءات	0.88	0.00
العدالة التعاملية	0.94	0.00

ويلاحظ من الجدول السابق انخفاض مستويات الدلالة مقابل جميع مجالات أداة الدراسة، وبالتالي يدل ذلك على ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجة الكلية لها، مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

7.3 ثبات أداة الدراسة :

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل محور من محاور أداة الدراسة، وكانت قيم معامل الثبات بجميع المجالات مناسبة ومرتفعة ومقبولة، ويبين الجدول (4.3) معاملات الثبات:

جدول (4.3): معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة التي تمثل مجالات العدالة التنظيمية

المجالات	معامل كرونباخ الفا
العدالة التوزيعية	0.70
عدالة الإجراءات	0,86
العدالة التعاملية	0,91
العدالة التنظيمية	0,92

بصفة عامة يلاحظ أن معامل ثبات المقياس لمجالات العدالة التنظيمية الثلاثة بلغت 70%، وهذه القيمة وباقي القيم لمعامل الثبات لمجالات الدراسة تعتبر مقبولة إحصائياً ومناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه الفقرات من أجلها، مما يشير إلى أن أداة

الدراسة الحالية توفر درجة عالية من الثبات تناسب أغراض البحث العلمي، وتحقق موثوقية في ثبات نتائجها عند تطبيقها للقياس مرة أخرى.

8.3 إجراءات الدراسة :

تم إجراء الدراسة حسب المتطلبات العلمية وفق خطوات منظمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهذه الخطوات هي :

1. مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية .
2. بناء اسئلة المقابلات المهيكلة وغير المهيكلة
3. تصميم أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) .
4. تحديد مجتمع وعينة الدراسة لإجراء المقابلات وتوزيع الاستبانة .
5. إجراء المقابلات غير المهيكلة مع العديد من العاملين في البلدية .
6. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة للإجابة عليها ، و استرجاعها .
7. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS
8. إجراء المقابلات المهيكلة مع مدراء الدوائر والإدارات ممن لديهم خبرة ومعرفة بالأنظمة والقوانين و الإجراءات الإدارية .
9. تحليل المقابلات التي تم إجراؤها يدوياً .
10. تحليل محتوى مواد نظام موظفي الهيئات المحلية المتعلقة بالعدالة التنظيمية .
11. استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها واقتراح التوصيات المناسبة.

9.3 متغيرات الدراسة :

تضمنت الدراسة متغيراً واحداً وهو العدالة التنظيمية .

10.3 المعالجة الاحصائية :

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة غير موافق بشدة 5 درجات، والإجابة غير موافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة موافق درجتين، أما الإجابة موافق بشدة فقد أعطيت درجة واحدة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

11.3 مفتاح التصحيح للنسب المئوية

جدول (5.3) مفتاح التصحيح للنسب المئوية

النسبة المئوية	المستوى
0-20%	منخفضة جدا
21%-40%	منخفضة
41%-60%	متوسطة
61%-80%	مرتفعة
81%-100%	مرتفعة جدا

الفصل الرابع:

تحليل بيانات الدراسة

1.4 المقدمة

يتناول الباحث في هذا الفصل تحليلاً لنتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها المحددة في الفصل الأول وعرض نتائج الدراسة، ومدلولاتها في إطار الأهداف المحددة لها.

2.4 الإجابة على أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيسي: ما مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع فقرات أداة الدراسة التي تمثل مستوى الشعور الكلي بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1.4) يوضح الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمستوى الشعور الكلي بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل.

مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
الدرجة الكلية	21.5%	28.4%	20.7%	26.1%	3.4 %

من الجدول السابق يتضح بأن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل منخفض بنسبة (29.5%) فقط .

السؤال الأول: ما مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع فقرات أداة الدراسة التي تمثل مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين في بلدية الخليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (2.4) الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الشعور بالعدالة

التوزيعية لدى العاملين في بلدية الخليل .

الرقم	فقرات العدالة التوزيعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
1.	تعتبر ساعات العمل الرسمية في البلدية مناسبة.	3.0%	4.0%	5.0%	66.5%	21.5%
2.	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب.	14.0%	30.0%	14.0%	38.5%	3.5%
3.	أعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب.	11.5%	17.5%	15.0%	52.0%	4.0%
4.	أعتقد أن الحوافز والمكافآت المالية التي احصل عليها مناسبة.	36.0%	33.0%	15.0%	15.0%	1.0%
5.	أعتقد بأن مهامى ومسؤولياتى الوظيفية مناسبة.	13.0%	15.0%	20.5%	50.0%	1.5%
	الدرجة الكلية	15.5%	19.9%	13.9%	44.4%	6.3%

من الجدول السابق يتضح بأن مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين في بلدية الخليل متوسط بنسبة (50.7%).

ومن خلال إجابات المبحوثين الموافقة والمرتفعة يستنتج بأن ساعات العمل الرسمية في البلدية تعتبر مناسبة (88%).

ومن خلال إجابات المبحوثين الموافقة بالدرجة المتوسطة يستنتج بأن عبء العمل الخاص بالعامل مناسب (56%)، والمهام والمسؤوليات الوظيفية مناسبة (51.5%)، الراتب الشهري مناسب (42%).

ومن خلال إجابات المبحوثين المعارضة والمنخفضة يستنتج بأن الحوافز والمكافآت المالية التي يحصل عليها العاملون غير مناسبة حيث بلغت عدم الموافقة نسبة (69%).

السؤال الثاني: ما مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع فقرات أداة الدراسة التي تمثل مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين في بلدية الخليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3.4) الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين في بلدية الخليل .

الرقم	فقرات العدالة الإجرائية			
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
6	18.0%	30.5%	24.0%	25.5%
7.	40.5%	33.0%	14.0%	9.5%
8.	34.0%	25.0%	24.0%	14.5%
9.	24.0%	34.5%	25.5%	15.5%
10.	41.5%	31.5%	16.0%	9.5%
11.	20.5%	39.0%	22.0%	17.0%
	29.8%	32.3%	20.9%	15.3%

من الجدول السابق يتضح بأن مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين في بلدية الخليل منخفضة جدا بنسبة موافقة (17.1%).

ومن خلال إجابات المبحوثين ودرجات الموافقة المنخفضة لهم، كانت نسب الموافقة كالاتي:
يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفة العاملين من قبل الإدارة بأسلوب غير متحيز (27.5%)، ويسمح للعاملين بمعارضة وعدم قبول والطعن في القرارات المتخذة من قبل إدارة البلدية المتعلقة بوظيفتهم (18.5%)، وتحرص إدارة البلدية على جمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين (17%)، وتقوم إدارة البلدية بشرح وتوضيح القرارات المتخذة المتعلقة بالعاملين وتزويدهم بمعلومات إضافية عنها عند طلبهم لذلك (16%)، وتحرص إدارة البلدية على سماع رأي العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم (12.5%)، وتطبق جميع القرارات المتعلقة بالعاملين على الجميع دون استثناء (11%).

السؤال الثالث: ما مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على جميع فقرات أداة الدراسة التي تمثل مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين في بلدية الخليل، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (4.4) الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين في بلدية الخليل .

الرقم	فقرات العدالة التعاملية				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية
12.	13.5%	20.5%	24.0%	38.0%	4.0%
13.	11.5%	20.5%	29.5%	33.5%	5.0%
14.	20.0%	37.5%	24.5%	16.5%	1.5%
15.	20.0%	22.0%	21.0%	31.0%	6.0%

2.5%	17.0%	22.0%	35.5%	23.0%	تبدي إدارة البلدية اهتماماً وحرصاً على حقوق ومصصلحة العاملين عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفتهم .	16.
1.0%	18.5%	26.5%	33.0%	21.0%	يناقش المدراء العاملين نتائج وآثار تطبيق القرارات المتعلقة بوظيفتهم.	17.
1.0%	17.5%	22.0%	37.5%	22.0%	تقدم إدارة البلدية للعاملين تبريرات كافية عن القرارات المتخذة المتعلقة بوظيفتهم .	18
1.5%	17.0%	25.5%	36.0%	20.0%	يوفر المدراء للعاملين تفسيرات منطقية ومقنعة عن أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم .	.19
3.0%	18.5%	23.0%	33.0%	22.5%	يشرح المدراء للعاملين بشكل واضح تماما أية قرارات متخذة متعلقة بوظيفتهم .	20
2.8%	23.1%	24.2%	30.6%	19.3%	الدرجة الكلية	

من الجدول السابق يتضح بأن مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين في بلدية الخليل منخفضة بنسبة (25.9%).

ومن خلال إجابات المبحوثين ودرجات الموافقة المنخفضة لهم، كانت نسب الموافقة كالاتي: تراعي إدارة البلدية الحاجات والمطالب الشخصية للعاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم(18%)،وتقدم إدارة البلدية للعاملين تبريرات كافية عن القرارات المتخذة المتعلقة بوظيفتهم(18.5%)،ويوفر المدراء للعاملين تفسيرات منطقية ومقنعة عن أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم(18.5%)،وتبدي إدارة البلدية اهتماماً وحرصاً على حقوق ومصصلحة العاملين عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفتهم(19.5%)،ويناقش المدراء العاملين نتائج وآثار تطبيق القرارات المتعلقة بوظيفتهم(19.5%)،ويشرح المدراء للعاملين بشكل واضح تماما أية قرارات متخذة متعلقة بوظيفتهم(21.5%)،وعند اتخاذ قرارات تتعلق بوظائف العاملين يقوم المدراء بمناقشتها معهم بكل صراحة وصدق(37%)،ويعامل المدراء العاملين باحترام وكرامة عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفتهم(38.5%)، وأخيرا المعاملة بالاهتمام والود عندما يتخذ المدراء قرارات متعلقة بوظائف العاملين(42%).

السؤال الرابع: هل يوجد فروق بمستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل تعزى للمنصب الوظيفي ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب الأعداد والنسب المئوية كما تم استخدام اختبار كاي تربيع لقياس الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل حسب المنصب الوظيفي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5.4) الاعداد والنسب المئوية واختبار كاي تربيع لفقرات اداة الدراسة المتعلقة بقياس الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية حسب المنصب الوظيفي .

المجموع	المسمى الوظيفي				مستوى العدالة التنظيمية	
	موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير		
24	14	4	4	2	العدد الحقيقي	غير موافق بشدة
24.0	17.8	1.8	2.3	2.2	العدد المتوقع	
12.0%	9.5%	26.7%	21.1%	11.1%	%النسبة المئوية	
68	51	6	6	5	العدد الحقيقي	غير موافق
68.0	50.3	5.1	6.5	6.1	العدد المتوقع	
34.0%	34.5%	40.0%	31.6%	27.8%	%النسبة المئوية	
77	63	4	2	8	العدد الحقيقي	محايد
77.0	57.0	5.8	7.3	6.9	العدد المتوقع	
38.5%	42.6%	26.7%	10.5%	44.4%	%النسبة المئوية	
31	20	1	7	3	العدد الحقيقي	موافق
31.0	22.9	2.3	2.9	2.8	العدد المتوقع	
15.5%	13.5%	6.7%	36.8%	16.7%	%النسبة المئوية	
200	148	15	19	18	العدد الحقيقي	المجموع
200.0	148.0	15.0	19.0	18.0	العدد المتوقع	
100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	%النسبة المئوية	
كاي تربيع = 17.140 مستوى الدلالة = 0.035						

من الجدول السابق يتضح وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل تعزى للمنصب الوظيفي (مستوى الدلالة لاختبار كاي تربيع $0.05 > 0.035$)، حيث تبين بأن الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية كانت لدى رؤساء الأقسام بنسبة (36.8%) والتي كانت أعلى من المتوقع، في حين أنه يلاحظ بأن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى المدراء بلغت (16.7%) والموظفين (13.5%) ورؤساء الشعب (6.7%) وهي جميعها في حدود المتوقع.

نتائج تحليل المقابلات :

ما هي أسباب انخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل ؟

أولاً : للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتحليل محتوى المقابلة المهيكلة التي أجراها مع مدراء الدوائر والإدارات الذين أجمعوا على عدة أسباب رئيسية أدت إلى انخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية أهمها :

1. وجود خلل وعيوب في مواد نظام موظفي الهيئات المحلية المطبق على العاملين وخاصة المواد (3+14+15+16+17+18) من جهة، وفي أسلوب وطريقة إدارة البلدية في تطبيق مواد النظام من جهة أخرى .
2. تم صياغة مواد النظام من قبل وزارة الحكم المحلي دون أن يكون هناك دور ومشاركة فاعلة من قبل العاملين، أو من يمثلهم في إعداد و دراسة مواد المتعلقة بوظائفهم، بالإضافة أنه اعتمد على نظام الخدمة المدنية المطبق على موظفي الحكومة، ولم يراع خصوصية وطبيعة وظائف ومهام وتخصصات العاملين في البلديات كونها هيئات اعتبارية مستقلة، وهذا يتنافى مع قواعد العدالة التنظيمية من حيث مشاركة العاملين والاستماع إلى آرائهم ومعرفة حاجاتهم وتطلعاتهم وشرح وتفسير القوانين المتعلقة بوظائفهم قبل تطبيقها عليهم .
3. طريقة التسكين والترقية المتبعة في البلدية خاصة على الفئتين العليا والأولى التي تتم عن طريق رئيس البلدية و لجان مكونة من أعضاء المجلس البلدي مع عدم وجود آليات واضحة للمنافسة بين العاملين على تلك الوظائف، أدت إلى شعورهم بالتحيز والمحاباة و تأثير العلاقات الشخصية في الترقيات مما أثر سلباً على شعورهم بالعدالة التنظيمية .
4. غياب الثقافة التحفيزية وعدم وجود نظام حوافز واضح و غياب سياسة الثواب والعقاب المبني على تقييم أداء عادل للعاملين أثر سلباً على شعورهم بالعدالة التنظيمية .
5. الثقافة الإدارية السائدة في البلدية التي تقوم على المركزية، وعدم إشراك المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات أدت الى خلق فجوة وعدم ثقة بين الإدارات المختلفة والإدارة العليا في البلدية مما أثر سلباً على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية .

ثانياً : بناءً على نتائج المقابلة المهيكلة التي أجراها الباحث مع مدراء الإدارات والدوائر تم الإشارة الى بعض مواد نظام موظفي الهيئات المحلية وبناء على ذلك قام الباحث بتحليل

محتوى مواد نظام موظفي الهيئات المحلية رقم (3+14+15+16+17+18) التي تم إرفاق نصوصها في ملحق رقم (3) لمعرفة أسباب انخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وتبين ما يلي :

1. لم يراع النظام خط الفقر والحد الأدنى لاستهلاك الأسرة وجدول غلاء المعيشة المحدد من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني عند تحديد سلم الرواتب للعاملين في البلديات، واشترط تعديل علاوة غلاء المعيشة (2.75 % من الراتب الاساسي) بقرار من وزير الحكم المحلي وليس وفقاً لما يصدر عن الجهاز المركزي للإحصاء مادة (14) مما أثر على مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية .
2. اعتمد النظام على أكثر من نسبة لعلاوة المخاطرة في المادة (15) تتراوح من (15) % - 25 % من الراتب الأساسي) بناء على طبيعة الوظيفة؛ مما أدى إلى شعور الكثير من العاملين بالظلم و عدم عدالة نسبة العلاوة مقارنة بطبيعة عملهم وجهودهم المبذولة في العمل، وخاصة عمال النظافة والصحة التي بلغت علاوة المخاطرة لهم (20 %)
3. تقسيم النظام وظائف الهيئات المحلية إلى فئات ودرجات (العليا، والأولى، والثانية، والثالثة والرابعة ، والخامسة) في المادة (3) من النظام أدى إلى وجود فجوة كبيره بين العاملين في الفئات المذكورة ممن هم متساوون في المؤهلات العلمية وسنوات الخبرة من حيث الدخل و الدرجة نظرا لتمييز الفئتين الأولى والعليا برواتب عالية مقارنة بباقي الفئات؛ مما أدى سيادة الشعور بالظلم وعدم العدالة في توزيع المخرجات (الرواتب، والدرجة، والترقيات) مقارنة بالمدخلات التي يقدمونها (المؤهلات العلمية، وسنوات الخبرة، والمهام والمسؤوليات) .
4. عدم توضيح وتفسير كيفية انتقال العاملين من فئة لأخرى، وهذا أثر سلباً على معنويات العاملين، وعلى شعورهم بعدالة الترقيات والدرجات التي يحصلون عليها المادة (3 + 4) .
5. اعتماد النظام على الحد الأدنى للبقاء في الدرجة بدل من الحد الأعلى للبقاء في الدرجة، بالإضافة إلى اعتماد علاوة ترفيع 5 % لمرة واحدة فقط عند أول ترفيع بدل من تكرار العلاوة عند كل انتقال من درجة إلى الدرجة التي تليها (مادة 18) أدى إلى شعور العاملين بعدم عدالة نظام الترقيات والعلاوات المتعلقة به، وهذا تجاهل إلى ضرورة وجود ثقافة تحفيزية في الهيئات المحلية مما أثر سلباً على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية .

النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتكون هذا الفصل من مبحثين: خصص المبحث الأول لعرض أهم نتائج واستنتاجات الدراسة، أما المبحث الثاني خصص لعرض أهم التوصيات .

2.5 النتائج والاستنتاجات

توصل الباحث في ضوء دراسته إلى النتائج التالية:

بينت الدراسة أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية) لدى العاملين في بلدية الخليل منخفضة بنسبة (29.5%) ويعزي الباحث ذلك إلى :

1. مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية الذي جاء متوسطا بنسبة (50.7 %) ويعزي الباحث هذه النتيجة الى :

أ- أن أفراد العينة يوافقون على أن ساعات العمل في البلدية مناسبة بمقدار (6) ساعات عمل يوميا (فقرة 1) حيث جاء مستوى الشعور بعدالة ساعات العمل الرسمية مرتفعة جدا.

ب- أن أفراد العينة لا يوافقون على أن الحوافز والمكافآت المالية التي يحصلون عليها مناسبة فقرة (4)، حيث جاء مستوى الشعور بعدالة المكافآت والحوافز المالية لدى أفراد العينة منخفض جدا، ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى عدم وجود نظام حوافز ومكافآت مرتبط بجهود وأداء العاملين المبذولة في العمل، وغياب نظام عادل وموضوعي لتقييم أداء العاملين، وهذا دليل على عدم اهتمام الإدارة العليا في البلدية بالثقافة التحفيزية، حيث إن هنالك غياباً لسياسة الثواب و العقاب؛ مما أدى الى مساواة العاملين ذوي الأداء المميز والمجهود العالي في العمل مع غيرهم من العاملين دون أن يتم تحفيزهم وتمييزهم لدفعهم إلى الاستمرار بهذا السلوك الإيجابي في العمل، وهذا أدى إلى شعورهم بالظلم وعدم الإنصاف من قبل البلدية .

ج- عدم حصول الكثير من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على العلاوات والامتيازات المستحقة لهم المتعلقة بوظائفهم؛ مما ولد لديهم الشعور بعدم العدالة والتفكير الدائم في كيفية تحصيل تلك الحقوق .

د- عدم وجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة، إضافة إلى عدم وضوح المهام والصلاحيات والمسؤوليات؛ مما أدى شعور الكثير من العاملين بانقصاص جزء من حقوقهم الوظيفية، ويتضح ذلك من إجابة أفراد العينة على الفقرة (3) اعتبر أن عبء العمل الخاص بي مناسب والفقرة (5) أشعر بأن مهامي وواجباتي الوظيفية مناسبة بنسبة موافقة .

2. مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين جاء منخفضا جدا عند أفراد العينة، ويعزي الباحث هذه النتيجة الى ما يلي :

أ- أن أفراد العينة لا يوافقون على أن تطبيق القوانين والقرارات التنظيمية في البلدية تتم على جميع العاملين و المستويات الإدارية المختلفة بأسلوب غير متحيز، وأنه يوجد تأثير للعلاقات الشخصية مع الإدارة العليا في تطبيق تلك القرارات، وهذا يتضح من إجابة أفراد العينة على الفقرة (6) والفقرة (10) .

ب- غياب أسلوب العمل بالتخطيط والتنسيق والمشاركة بين الدوائر والأقسام المختلفة واتخاذ الكثير من القرارات الارتجالية حسب الموقف، والعمل وفق تعليمات وأوامر مكتب رئيس البلدية، حيث كانت إجابة أفراد العينة على قيام إدارة البلدية بجمع معلومات كافية ودقيقة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بقررة (8).

ت- عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وعدم الاستماع إلى آرائهم ومعرفة حاجاتهم، وتطلعاتهم نتيجة الثقافة الإدارية السائدة في البلدية التي توصف بالمركزية في الإدارة التي تعتمد على تدفق التعليمات والأوامر الإدارية من المستوى الإداري الأعلى إلى الأدنى، وعدم مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في صياغة واتخاذ القرارات؛ مما أدى الى تجاهل دور جزء كبير من المرؤوسين، وغياب العمل بروح الفريق، و ضعف قنوات الاتصال الرسمية بين مختلف المستويات الادارية في ظل عدم عقد لقاءات أو اجتماعات دورية للتنسيق التشاور بينهم؛ مما أدى إلى صعوبة في تبادل ومشاركة المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، وخلق فجوة في العلاقة بينهم وتنامي ظاهرة التشكيك، وانعدام الثقة مع الإدارة العليا، ويتضح ذلك من إجابة أفراد العينة حول الاستماع إلى آرائهم، ومعرفة وجهات نظرهم قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بهم في الفقرة (7) وإجابة

أفراد العينة فيما يتعلق بشرح وتفسير القرارات وتزويدهم بمعلومات إضافية عنها في الفقرة (9) .

ث- و يرى الباحث أيضا أن عدم تزويد العاملين من قبل الإدارة بردود مقنعة و موضوعية على الاعتراضات والتظلمات المتعلقة بوضعهم الوظيفي أدى إلى تعميق الفجوة بينهم وبين إدارة البلدية نتيجة غياب ثقافة الحوار، وتقبل رأي الآخر الذي أدى إلى تدني مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية، وهذا أدى إلى حالة من التوتر وعدم الاستقرار في مكان العمل، وهذا يتضح من إجابة أفراد العينة في الفقرة (11) حول المعارضة والطعن في القرارات التي تتعلق بهم .

3. بينت الدراسة أن مستوى شعور العاملين بعدالة المعاملة منخفضة ، ويعزو الباحث هذه النتيجة بشكل أساسي إلى :

أ- معاملة الإدارة العليا للبلدية التي تميل إلى عدم مشاركة الجهاز الوظيفي برمته ، وغياب ثقافة الحوار والمشاركة والتنسيق مع مختلف المستويات الإدارية وعدم الاكتراث بحاجات ومطالب العاملين التي أدت إلى انخفاض مستوى الشعور بالعدالة التعاملية، حيث كانت أهم الفقرات التي أجاب عليها أفراد العينة بعدم الموافقة : هي تراعي إدارة البلدية الحاجات والمطالب الشخصية للعاملين فقرة (14)، وتبدي إدارة البلدية اهتماماً وحرصاً على حقوق ومصالح العاملين عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفتهم فقرة (16) .

ب- عدم قيام إدارة البلدية بشرح وتفسير القرارات المتخذة المتعلقة بالعاملين وتقديم تبريرات كافية لهم عن أسباب اتخاذها، ومناقشتهم بها، والاستماع إلى آرائهم ومراعاة حاجاتهم وحقوقهم الوظيفية نتيجة ضعف مبدأ المصارحة والوضوح في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم وجود آلية رسمية للرد على شكاوي ومقترحات ومطالب العاملين، حيث غالبا ما يتقدمون بمطالبهم كتابيا، ولا يتم الرد عليها أو مناقشتهم بها، وهذا دليل على وجود خلل في جودة المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون من قبل إدارة البلدية، وانعدام الثقة بين الطرفين، ويتضح ذلك من خلال إجابة أفراد العينة بعدم الموافقة على الفقرة (18) وتقدم ادارة البلدية للعاملين تبريرات كافية عن القرارات المتخذة المتعلقة بوظيفتهم والفقرة (19) يوفر المدراء للعاملين تفسيرات منطقية ومقنعة عن أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم، والفقرة (20) يشرح المدراء للعاملين بشكل واضح تماما أية قرارات متخذة متعلقة بوظيفتهم.

4. بينت نتائج الدراسة وجود فروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل حسب المنصب الوظيفي حيث كانت منخفضة عند رؤساء الأقسام و العاملين والمدراء، و منخفضة جدا عند رؤساء الشعب، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى:

أ- النمط الإداري السائد في البلدية وأسلوب العمل الذي ينتهجه المجلس البلدي الذي يعتمد على تكوين اللجان في غالبية الأعمال، والتي تكون مكونة من عدة أعضاء مجلس بلدي، وبعض العاملين من القسم المعني، وبذلك انتقل العمل التنفيذي بشكل غير مباشر من الجسم الوظيفي (الدوائر والأقسام والشعب) إلى المجلس واللجان المكونة منه، مما أدى إلى خوض المجلس بالأعمال التنفيذية متجاوزا دوره الاساسي في التشريع والاشراف والمساعدة مما أدى تهميش دور العاملين والمستويات الادارية المختلفة في اتخاذ القرارات

ب - عدم توفير المعلومات الكافية التي يحتاجها العاملون التي تفسر وتشرح الإجراءات والقرارات المتخذة نتيجة لضعف الاتصال والتواصل، والتنسيق العمودي بين الإدارات المكونة من الدوائر، والاقسام، والشعب، والمستوى الأعلى المكون من رئيس وأعضاء المجلس البلدي، وضعف الاتصال والتواصل والتنسيق الأفقي بين الإدارات مما أدى إلى تنامي حالة الاستياء والإحباط واللامبالاة نتيجة لانخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية.

ت - هذه النتيجة تعتبر مؤشرا سلبيا في سلوك العاملين وتوجهاتهم تجاه إدارة البلدية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن انخفاض مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية على سلوك العاملين، وتوجهاتهم مثل: ترك العمل، والنظرة العدائية وسلوكيات الانتقام الموجه للمنظمة وقادتها، نقص الولاء والانتماء للمنظمة، وانخفاض مستوى أداء العاملين، والشعور بالاضطرابات النفسية وعدم الاستقرار والارتياح في مكان العمل .

3.5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى الإدارة في بلدية الخليل وجميع الأطراف المعنية بموضوع العدالة التنظيمية، وهي على النحو الآتي :

1. يوصي الباحث بضرورة إيجاد نظام لتوزيع الحوافز والمكافآت المالية مبني على أسس واضحة وعادلة ومقبولة من قبل العاملين، بحيث يعتمد على أكثر من معيار للمكافأة يمثل الجهود المبذولة في العمل والإنجازات التي يحققها العاملين، والمؤهلات العلمية التي يحصلون عليها؛ لتعزيز الثقافة التحفيزية في البلدية لزيادة مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية.
2. عمل وصف وظيفي لكل وظيفة في البلدية مع توضيح المهام، و الصلاحيات والمسؤوليات و أسس التعامل، والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتبني سياسة الثواب والعقاب المبنية على أسس ومعايير موضوعية واضحة وعادلة لتقييم الأداء لزيادة مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية .
3. اعتماد هيكل تنظيمي واضح من أجل تحسين الاتصال والتواصل والتنسيق بين الإدارات المختلفة، والحد من تنامي المركزية المطلقة للرئيس، وانخراطه في جل الأعمال التنفيذية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة وردم الفجوة بين الإدارة العليا والعاملين التي تؤدي إلى تحسين مستوى الشعور بالعدالة الاجرائية .
4. يوصي الباحث بالحد من تدخل المجلس البلدي في العمل التنفيذي للبلدية وشؤون العاملين، و اعتماد سياسة التفويض في الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة، بحيث ينحصر دور المجلس في الرقابة و المساءلة و المحاسبة من خلال جلسات المجلس، لما له أهمية في الحد من التحيز والمحاباة، وبالتالي زيادة مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية والتعاملية.
5. يوصي الباحث بضرورة تنمية ثقافة المصارحة و الشفافية والوضوح في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، وتبني آلية واضحة لدراسة الاعتراضات والتظلمات والشكاوى والمقترحات التي يتقدمون بها وإعطاء ردود مقنعة وموضوعية عليها لما لها من أهمية في تحسين مستوى الشعور بالعدالة التعاملية.
1. يوصي الباحث بضرورة ضرورة تعزيز ثقافة الحوار، والمشاركة الحقيقية بين العاملين و مختلف المستويات الإدارية والبعد عن المركزية في اتخاذ القرارات؛ مما

- يساهم في زيادة مشروعية، وقبول تلك القرارات، ويجعل العاملين أكثر التزاما بها، ويقلل من مستوى معارضتها لزيادة مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية
2. يوصي الباحث بضرورة اهتمام المدراء بالاستماع إلى العاملين ومناقشتهم و معرفة وجهات نظرهم حول القرارات المتعلقة بهم، وتعزيز مبدأ المصارحة والوضوح في العلاقة بينهم؛ لتعزيز وبناء الثقة التنظيمية في البلدية لزيادة مستوى الشعور بالعدالة التعاملية والإجرائية .
3. يوصي الباحث بضرورة تزويد العاملين بمعلومات واضحة و صحيحة و دقيقة حول القرارات المتعلقة بهم و تقديم الشروحات والتفسيرات الضرورية لفهمها وتطبيقها، إضافة إلى التبريرات والأسباب التي دعت إلى اتخاذها لزيادة مستوى شعور العاملين بعدالة التعاملات .
4. زيادة وعي العاملين و المدراء على اختلاف مسمياتهم ومستوياتهم الإدارية حول العدالة التنظيمية وأهميتها من خلال عقد دورات تدريبية وتوزيع نشرات تثقيفية تهدف إلى نشر ثقافة العدالة التنظيمية، وترسيخ مفاهيمها في البلدية .
5. يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالانشطات التثقيفية والترفيهية التي تعمل على تقوية وتمتين العلاقات الاجتماعية بين العاملين من جهة وبينهم وبين إدارة البلدية من جهة أخرى وعدم الاقتصار على العلاقات الاقتصادية فقط؛ لما لها من أهمية في تحسين مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية .
6. يوصي الباحث بضرورة إعادة دراسة وتعديل بعض مواد نظام موظفي الهيئات المحلية مع الجهات المعنية وخاصة (3+14+15+16+17+18) لزيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

1. أبو تايه، بندر كريم، "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنه التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، 2012 م .
2. أبو جاسر، صابرين مراد نمر " أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي : دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 م .
3. الأسمرى، سلطان فالح، " مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأمن الوظيفي، من وجهة نظر موظفي شركة أول لتقنية المعلومات والاتصالات "، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014 م .
4. البدراني، حمد بن سليمان، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية : دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية"، أطروحة دكتوراة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2010 م .
5. البشاشة، سامر عبد المجيد، " أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية : دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، الجامعة الاردنية، 2008 .
6. البوق، لينا محمد سالم، "إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنه التنظيمية، من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014 م .
7. جودة محفوظ، "أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع: دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية"، الأردن، 2007 م .

8. حسن، أحمد علي " العلاقة بين أبعاد المناخ الاخلاقي ومدرجات العدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة "، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، العدد 3، 2014 م .
9. الخرشوم، محمد مصطفى "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور: دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي" ، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و النظامية*، مجلد، 26، العدد، 2، 2010 م .
10. خرموش، مراد رمزي، "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام ": دراسة ميدانية بولاية سطيف، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014 .
11. زايد، عادل محمد "العدالة التنظيمية : المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2006 م
12. السبعي، سعيد بن فايز، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2012 .
13. السعود، راتب و سلطان سوزان، "درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 25، العدد 1+2، 2009 م .
14. السكر، عبد الكريم "أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية" : دراسة ميدانية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 8، العدد 3، الجامعة الاردنية، 2012 .
15. السكر، عبد الكريم، " أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي" : دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 40، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2013 .
16. السكر، عبد الكريم، " أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي" : دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، *دراسات العلوم الإدارية*، المجلد 40، العدد 2، الجامعة الأردنية، 2013 .

17. شنطاوي، نواف موسى والعقلة، ريما محمود، "العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقتها بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد 14، العدد 2، جامعة اليرموك، 2013 م.
18. الطبولي، محمد عبد الحميد، وكريم ، رمضان سعد، والغبار، ابتسام علي، "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي " نقد وتوير ، العدد 2 ، 2015 .
19. العطوي، عامر" أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة القادسية، 10، 2007 م .
20. علوان، قاسم نايف " تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الاداري: دراسة ميدانية، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، العدد 7، جامعة ليبيا، 2007 م .
21. غانم، محمود عبد الرحيم ، " درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم " رسالة ماجستير ، جامعة النجاح الوطنية ، 2015 م
22. الفضلي، فضل، العنزي، عوض " العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت "، *المجلة العربية للعلوم الادارية*، العدد 1، 2007 م .
23. فوزية، عبد الرزاق، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي، دراسة ميدانية على جامعة محمد خيضر، الجزائر، رسالة ماجستير، 2014 م .
24. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، المنصورة، 2007 م.
25. المليجي، أحمد حسني، " أثر العدالة التنظيمية على العلاقات بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري "، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، العدد 1، مصر، 2012.
26. وداي، رشدي عبد اللطيف، "العدالة التنظيمية : دراسة ميدانية على الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، *الجامعة الإسلامية، فلسطين*، 2010 م .

ثانيا : المراجع الاجنبية

1. Akbari , Peyman , & Mehdi , Sharafi, & Vatandost , Toraj A Study of the Relationship between Perceived Organizational Justice and Social Capital of Staff, Case Study: Physical Education General Department of Ilam province, International Journal of Sport Studies, ISSN 2251-7502,2012 Victor Quest Publications, (2012),
2. Al-jabari , Mohammed, Personnel Policies & Employee Morale , Mohanlal Sukhadia University , India , 1993
3. Al-Zu'bi HA A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. International Journal of Business and Management No (12). (2010)
4. Baakile , Motshegwa "Comparative analysis of teachers' perception of equity, pay satisfaction, affective commitment and intention to turnover in Botswana" , Journal of Management Research , No. 1: E5 , 2011 .
5. Bakhshi , Arti, & Kumar ,Kuldeep , & Rani , Ekta , (2009),Organizational Justice Perception AS Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment, International Journal Of Business & Management , No 9 , 2009 .
6. Baldwin, susanna, Organizational Justice , Institute For Employment Studies,2006
7. Bies, R., and Moag, JInteractional Justice: Communication Criteria of Fairness, Research on Negotiation in Organization, Vol . 1, 1986.
8. Brain p ,Niehoff , & Robert H , Moorman, Justice As Amediator Of The Relationship Between Methods Of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior , Academy Of Management Journal , No 3 , (1993).

9. Butt , Shamaila , Atif , Muhammad , “Exploring The Role Of Organizational Justice As An Antecedent Of Psychological Ownership” VFAST Transactions on Education and Social Sciences, Number1,2015.
10. Caliskan, S. The interaction between paternalistic leadership style, organizational justice and organizational citizenship behavior: a study from Turkey. China – *VSA Buisness Review*, 9(10), 1514-1537, 2010.
11. Cropanzano, Russell, & Bowen, David E. & Gilliland, Stephen W. ,The Management of Organizational Justice , Academy of Management Perspectives, the University of Arizona,(2007).
12. -Cugueró, Natàlia, Rosanas, Josep Maria, Fairnees, Justice, Subjectivity, Objectivity and Goal Congruence in Management Control Systems, Iese, IESE Business School , University of Navarra, 2011 .
13. Folger, R., & Konovsky, M. A.. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, pp.115-130, (1989)
14. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp.561-5
15. Ismail, Azman, & Abang Ibrahim, Dayang Kartini, & Girard, Antonia, (2009) The mediating effect of distributive justice in the relationship between pay design and job satisfaction.
16. James, K. 1993. The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors and Perception

17. Karriker, Joy H, and Williams , Margaret L "Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model ", *Journal of Management* 35, 2009.
18. Liljegren , Mats and Ekberg, Kerstin " The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout" ,**Journal, Work**,33, no. 1
19. Lilly, Juliana D. , Virick , Meghna , "the effect of personality on perceptions of justice" *journal of managerial psychology* , vol,21,Number, 5,2008.
20. Martinez-Tur,Vicente , Moliner,Carolina, Ramo, Jose , Luque,Oto&Gracia,Esther " Quality And Well-Being In Service Organization : The Role Of Service Climate And Organization Justice " , *Papeles del Psicologo* , Vol , 35 , 2 , 2014.
21. Moorman, R. "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, Number 6, PP 845-855, 1991.
22. Nesbit, Rebecca , &Nabatchi ,Tina & Lisa, Blomgren Bingham, *Employees, Supervisors, and Workplace Mediation: Experiences of Justice &Settlement*, SAGE Publications. 2012.
23. Ortiz , Luis "A Comprehensive Literature Review Of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : IS There A Connection To International Business And Cross-Cultural Research ?" , University Of Texas- Pan American, 2008.
24. Robbins, S & Judge, T. *Organizational behavior*. 12th edition. New York, NYMcGraw: Hill., 2007.
25. Schrijver, Annelies De, Delbeke, Karlien, Pleysier, Stefaan, *Fairness perceptions and organizational misbehavior: an empirical study*, University of Leuven, Belgium, 2010.

26. Sekeran, Uma, Research method for Busines, Willey Publishing home, (2012).
27. Tatum, B. Charles , Eberlin, Richard J. "The relationship between organizational justice and conflict style", VOL. 9 NO. 6 2008, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1751-5637,2008.
28. Tessema, Mussie T, Tsegai, Goitom, Ready, Kathryn, Embaye,Windrow, Abel ,Brian" **Effect of employee background on perceived organizational justice: managerial implications**",international Review of Administrative Sciences, Article, SAGE, DOI:10.1177/0020852313514516,2014.
29. Till , E., and Karren, R., Organizational Justice Perceptions and Pay Level satisfaction, Journal of Managerial Psychology, Vol . 26, No. 1, pp 42-57, (2011).
30. Zaman, Gohar, Ali, Nadar, Ali ,Nazim , Impact of Organizational Justice on Employees Outcomes : An Empirical Evidence , Abasyn Journal of Social Sciences, , No.1, 2011 .

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

استبانة

تحية طيبة ،،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في بلدية الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا من جامعة الخليل، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة والتي هي بعنوان :

"العدالة التنظيمية في بلدية الخليل"

لذا يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: نصري أبو رجب

المشرف: الدكتور محمد الجعبري

الجزء الأول

معلومات عامة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم معلومات عامة عن العاملين في بلدية الخليل ، الرجاء وضع إشارة (x)

أمام رمز الإجابة المناسبة :

الجنس :

انثى

ذكر

المؤهل العلمي :

بكالوريوس

1.دبلوم

الثانوية العامة فما دون

دكتوراه

2.ماجستير

دبلوم عالي (سنة بعد البكالوريوس)

المسمى الوظيفي :

رئيس شعبه

رئيس قسم

مدير

موظف

الدائرة

.....

سنوات العمل في البلدية :

اكثر من 10 سنوات

3.من (5- 10) سنة

أقل من 5 سنوات

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية Organizational justice :

وهي احساس العاملين بعدالة البلدية في تعاملها معهم على المستوى الوظيفي والانساني .

الفقرات الآتية تتعلق بقياس مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية (التوزيعية ، والإجرائية ، والتعاملية). يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع أجابتك امام العبارات التالية:

1- العدالة التوزيعية Distributive Justice: وهي إحساس العاملين بعدالة البلدية في توزيع المخرجات مثل (الرواتب، الحوافز والمكافآت....) مقارنة مع جهودهم المبذولة في العمل (المهام والأعباء الوظيفية ، والمؤهل العلمي ...)					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. تعتبر ساعات العمل الرسمية في البلدية مناسبة.					
2. أعتقد ان راتبي الشهري مناسب.					
3. أعتبر ان عبء العمل الخاص بي مناسب.					
4. أعتقد أن الحوافز والمكافآت المالية التي احصل عليها مناسبة.					
5. أعتقد بأن مهامي ومسؤولياتي الوظيفية مناسبة.					
2- عدالة الإجراءات Procedural Justice: وهي إحساس العاملين بعدالة القرارات والإجراءات المتعلقة بتوزيع المخرجات و عدالة الطرق والاليات المتبعة في اتخاذ تلك القرارات.					
العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6. يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتي من قبل الإدارة بأسلوب غير متحيز.					
7. تحرص إدارة البلدية على سماع رأي العاملين قبل اتخاذ					
8. تحرص إدارة البلدية على جمع معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.					

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9.					تقوم إدارة البلدية بشرح وتوضيح القرارات المتخذة المتعلقة بالعمالين وتزويدهم بمعلومات إضافية عنها عند طلبهم لذلك.
10.					تطبق جميع القرارات المتعلقة بالعمالين على الجميع دون استثناء.
11.					يسمح للعمالين بمعارضة وعدم قبول والظن في القرارات المتخذة من قبل إدارة البلدية المتعلقة بوظيفتهم.
<p>3- العدالة التفاعلية (التفاعلية) Interactional Justice : وهي إحساس العاملین بعدالة المعاملة الشخصية التي يتلقونها من قبل إدارة البلدية عند تنفيذ وتطبيق القرارات والإجراءات المتعلقة بوظيفتهم وتتحقق من خلال الأدب والاحترام والصدق وتجنب القساوة والإساءة في التعامل.</p>					
12.					عندما يتخذ مديري قرارات متعلقة بوظيفتي فإنه يعاملني باهتمام وود.
13.					يعامل المدراء العمالين باحترام وكرامة عن اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفتهم.
14.					تراعي إدارة البلدية الحاجات والمطالب الشخصية للعمالين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم.
15.					عند اتخاذ قرارات تتعلق بوظيفتي يقوم المدير بمناقشة معي بكل صراحة وصدق.
16.					تبدي ادارة البلدية اهتماماً وحرصاً على حقوق ومصحة العمالين عند اتخاذ قرارات متعلقة بوظيفتهم .
17.					يناقش المدراء العمالين نتائج وآثار تطبيق القرارات المتعلقة بوظيفتهم.
18.					تقدم إدارة البلدية للعمالين تبريرات كافية عن القرارات المتخذة المتعلقة بوظيفتهم .
19.					يوفر المدراء للعمالين تفسيرات منطقية ومقنعة عن أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم .
20.					يشرح المدراء للعمالين بشكل واضح تماما أية قرارات متخذة متعلقة بوظيفتهم .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق (2): أسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	العنوان
.1	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
.2	د. محمد عمرو	جامعة القدس المفتوحة
.3	د. بلال الفلاح	جامعة بوليتكنك فلسطين
.4	د. محمد عوض	جامعة الخليل والقدس أبو ديس
.5	أ. منذر علقم	جامعة الخليل.
.6	أ. نائل سيد أحمد	جامعة الخليل

ملحق (3): مواد نظام موظفي الهيئات المحلية التي تم دراستها

فهرس الملاحق

69.....	الاستبانة.....
73.....	أساء المحكمين.....
74.....	مواد نظام موظفي الهيئات المحلية التي تم دراستها.....

فهرس الجداول

- جدول (1.3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقسام والدوائر في بلدية الخليل.....41
- جدول (2.3) خصائص العينة الديمغرافية.....42
- جدول (3.3) نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية.....45
- جدول (4.3) معاملات الثبات لكل مجال من مجالات أداة الدراسة التي تمثل مجالات العدالة التنظيمية.....45
- جدول (5.3) مفتاح التصحيح للنسب المئوية.....47
- جدول (1.4) يوضح الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمستوى الشعور الكلي بالعدالة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الخليل.....48
- جدول (2.4) الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الشعور بالعدالة التوزيعية لدى العاملين في بلدية الخليل.....49
- جدول (3.4) الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الشعور بالعدالة الإجرائية لدى العاملين في بلدية الخليل.....50
- جدول (4.4) الأعداد والنسب المئوية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقياس مستوى الشعور بالعدالة التعاملية لدى العاملين في بلدية الخليل.....51
- جدول رقم (5.4) الأعداد والنسب المئوية واختبار كاي تربيع لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقياس الفروق في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية حسب المنصب الوظيفي.....53