

العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدات الإدارة المحلية

إعداد

دكتوراه/ أسماء محمد عبد المؤمن إسماعيل

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان

الملخص

استهدفت الدراسة تحديد مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية ، و تحديد مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ، و تحديد آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ، و تحديد أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية .و تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ، وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالوحدة المحلية لقرية الراشدة بمحافظة الوادي الجديد وعددهم (84) مفردة. وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان للعاملين بالوحدة المحلية لقرية الراشدة بمحافظة الوادي الجديد ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.

الكلمات المفتاحية:

العدالة التنظيمية - جودة حياة العمل - الإدارة المحلية.

Organizational justice and improving the quality of work life for workers in local administration units

BY

Dr. Asmaa Muhammad Abdel Momen Ismail

Associate Professor of Social Planning - Faculty of Social Work - Helwan University

Summary

The study aimed at determining the level of organizational justice dimensions for workers in local administration units, determining the level of dimensions of improving the quality of work life for workers in local administration units, identifying mechanisms to improve the quality of work life for workers in local administration units, and identifying the dimensions of organizational justice most related to improving the quality of work life for workers in local administration units. Determining the difficulties facing the contributions of organizational justice in improving the quality of work life for workers in local administration units, leading to proposed planning mechanisms to activate the contributions of organizational justice in improving the quality of work life for workers in local administration units, and this study is considered one of the descriptive studies, The study relied on the scientific method using a comprehensive social survey approach for the workers in the local unit of Al-Rashedah Village in the New Valley Governorate, their number (84) individuals. The study tool was represented in a questionnaire form for the employees of the local unit of Al Rashda village in the New Valley Governorate, and the results of the study found a statistically significant positive relationship between organizational justice and improving the quality of work life for workers in local administration units.

Key words:

Organizational justice - quality of work life - local administration.

أولاً: تحديد مشكلة الدراسة:

يمثل العنصر البشري أهم الموارد في تحقيق التنمية بل هو الأساس لعملية التنمية ولذلك فكان لابد من زيادة الإهتمام به والعمل على استخدامه الإستخدام الأمثل الفعال ، حيث يعتبر الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها (البرادعى ، 2009،ص64) .فهو يعتبر العامل الحاسم فى نجاحها وتقدمها وازدهارها، فالعنصر البشرى يمثل البنية الأساسية التى تعتمد عليها المنظمات بإختلاف أنواعها، وأحجامها ومجالات عملها لممارسة أنشطة ومهام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية (مسلم ، حسن ، 2015، ص11) .

وبم أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية الذي تعتمد عليه المنظمات في تحقيق نجاحها، وقد أصبح على المنظمات المعاصرة أن تقوم بتوفير البيئة المادية والنفسية المناسبة للعاملين فيها (poole,2008,p23) ، وفى ظل تراجع مستوى العدالة داخل المنظمات بفعل التحيز وعدم الموضوعية ومع تباين الإجراءات والمعايير المتبعة بحق الطاقات البشرية المتنوعة ، اصبحت العدالة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل خاص وللمنظمات بشكل عام بما يضمن الإستقرار فى بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمى الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة ، وحتى نضمن من خلاله سلوكاً إيجابياً ينعكس بفضل استشعار العدالة التنظيمية بكافة صورها (الأسمرى ، 2013، ص22) .

حيث تعد العدالة التنظيمية متغيراً هاماً ومؤثراً فى عمليات الإدارة ووظائفها إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفى فهى تؤثر على نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وإيجاد مناخ تنظيمى مستقر (Cropanzana,BowenK,2007,p34) .

وتلعب العدالة التنظيمية دوراً مهماً في نجاح المنظمة واستمراريتها، كما تؤثر في صياغة وتشكيل سلوك جيد ومناسب داخل المنظمة . وعليه فإن ذلك يستوجب من المنظمات إن أرادت النجاح أن تزيد اهتمامها بالعنصر البشري وتوازن بين المدخلات والمخرجات، وتنتشر روح العدالة بين العمال، وتزيد من إدراكهم لأبعاد العدالة التنظيمية في كل الجوانب المتعلقة بالتعيين والترقية، وتقييم الأداء في العمل، وتوزيع المكافآت وأعباء العمل وغيرها (poole,2008,p24) .

حيث أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية يؤثر بشكل كبير على الكثير من النتائج التنظيمية ومنها اتجاهات العاملين والتي تشمل الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل والالتزام التنظيمي وأيضاً على سلوكياتهم في العمل مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية والغياب عن العمل ، كما أنه من المحتمل أن يحقق وجود العدالة التنظيمية فوائد كبيرة لكل من المنظمات والعاملين على حد سواء وتشمل هذه الفوائد زيادة الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، ويساهم الإهتمام بالعدالة التنظيمية بشكل كبير في رفع مستويات أداء الأفراد نظراً لإتاحة الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسر من الثقة بين العاملين والإدارة من جهة وبين العاملين وبعضهم البعض من جهة أخرى ، ومن ثم فتعد العدالة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على العلاقات بين الموظف والمدير، وعلاقات العاملين ببعضهم البعض، وكذلك علاقة الموظف بالمنظمة وبالتالي فإن إدراك العامل للعدالة التنظيمية يفترض أن

يؤثر على علاقاته بالمنظمة والزملاء والمدراء، كما يؤثر على سلوكياته ومخرجات العمل وزيادة الإلتزام الوظيفي، والرضا الوظيفي (Kumar et al., 2009, pp. 28-36).، حيث يظهر الإلتزام الوظيفي من خلال ارتباط العامل الوجداني والفكري بوظيفته الذي قد يصل الي درجة التطابق بالإضافة الي مشاركة العامل في قيم المنظمة وهذه القيم ترتبط بأداء العمل (الكردي، 2015، 138). كما ان الإلتزام الوظيفي يعتبر كالمراة العاكسة لمدي قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة (Mugizi, et al, 2015,p16). اما بالنسبة لإدراك الموظف للعدالة التنظيمية وزيادة الرضا الوظيفي فيظهر من خلال رضاه عن الأجر، وعن علاقات العمل، والرضا عن اساليب الإشراف والتوجيه، والترقية، والحوافز، وتحمل المسؤولية، والرضا عن تقييم الأداء ونظم الترقى (ماهر، 2003، ص48). وكذلك الحرص الشديد على الإلتزام الداخلي والضبط الذاتي لتطبيق قواعد ولوائح العمل في اطار المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (Anderson, 2012, pp276-277).

وعلى ذلك فإن وجود العدالة التنظيمية بات من الضرورات الاستراتيجية لمنظمات الاعمال في عالم اليوم (الكناني، 2016). ويتضح ذلك من خلال مايلي:

- 1- ان العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.
 - 2- تؤدي الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعداً هاماً في هذا الجانب (علوان، 2007، ص57).
 - 3- تنعكس سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة وعلى الإلتزام التنظيمي.
 - 4- تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد.
 - 5- تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة (ديسلر، 2003).
 - 6- تؤثر على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد (الأسمرى، 2013، ص23).
 - 7- كما أن العدالة تسهم في زيادة الولاء والثقة والرضا الوظيفي لدى العاملين فضلاً عن أنها تسهم في تخفيف حدة الصراع داخل المنظمات (Dundar, Tabancali, 2012, p56).
- كما أن غياب العدالة التنظيمية يؤدي الي:**

- 1- ارتفاع معدلات الأجازات المرضية وتراجع مستويات الإلتزام التنظيمي.
- 2- انخفاض عدالة التوزيع يؤثر على انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
- 3- غياب العدالة الإجرائية والقرارات غير العادلة يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية مثل (نقص الرضا، انخفاض الإلتزام التنظيمي.... وغيرها) (الفضلي، العنتري، 2007، ابوجاسر، 2010).

وعلى ذلك فإن العدالة التنظيمية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي والإلتزام الوظيفي للعاملين وتحفيزهم على العمل بجدية ومن ثم يساهم ذلك في تحسين جودة حياة العمل (Heting, 2010).

وقد اشار (الموسوي وآخرون، 2009، ص481) الى أن جودة حياة العمل المحسنة تتمثل بالجوانب الآتية:

- 1- إشراف جيد تجاه العاملين-
- 2- توفير ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية مناسبة.
- 3- توفير ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية مناسبة.
- 4- علاقات عمل جيدة.
- 5- مشاركة عالية من الأفراد العاملين في صنع القرارات المتعلقة بعملهم.
- 6- فاعلية وكفاءة عالية للمنظمة.
- 7- قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية التنافسية.

إن جودة حياة العمل تبدو من خلال استجابة المنظمة لحاجات ومتطلبات العاملين المادية والمعنوية، وتوفير نظم وآليات تتيح للأفراد فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الأبعاد الوظيفية لبيئة العمل. يظهر من التعاريف المتعلقة بجودة حياة العمل انه مفهوم واسع النطاق، والذي يتضمن الكفاية والعدالة في الأجر، وتكامل ظروف العمل الأمانة والصحية والاجتماعية التي تعمل في تنظيم العمل وتمكن الفرد من تطوير واستخدام جميع قدراته ، وتحقيق بيئة العمل الفعالة التي تتكامل مع الاحتياجات التنظيمية والشخصية والقيم التي تعزز الصحة والرفاه والأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، وتطوير الكفاءات والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق العمل، والتأكيد على الشعور الجيد والمدرک من التفاعل بين الأفراد وبيئة العمل وطبيعته في البيئة المعاصرة، أو تبين فعالية بيئة العمل ودورها في تشكيل القيم التي تدعم العاملين وتعزيز الصحة والرفاه الوظيفي (Iowe, G.S, 2001,p213).

ويعتبر الحكم المحلي نظام من نظم الإدارة العامة الذي ينطوي على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية الى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستوى المركزي والمستوى المحلي ، ومن المفترض ينطوي هذا النظام على عنصر الديمقراطية والمشاركة ، فهو معنى أساساً بوظائف إدارية وتنفيذية ترتبط مباشرة بمهام تنموية (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ، 2003، ص12) . فهو حكم اجتماعي حضاري ليس فقط كفاء وفعال لكن أيضاً له ضمانات إجتماعية فهو حكم مسؤل وشفاف وتشاركي ، ويحترم من خلال منظورات متنوعة ، ويروج للعدالة الإجتماعية ويسمح بحرية الإختيار والتعبير ، ويجاد مساحة متساوية من الحرية والديمقراطية (Gowher Rizvi 2005, p9).

ويتألف نظام الإدارة المحلية من مجموعة من المؤسسات والآليات والعمليات التي تسمح لمواطنيها ومجموعاتهم تحقيق مصالحهم ومقابلة حاجاتهم وتسوية خلافاتهم ، وممارسة حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلي ، ولاشك يتطلب ذلك إدارة محلية أكثر كفاءة وفاعلية ، لذلك تتطلب ادارة الحكم المحلي قيادة ماهرة وتعاون متبادل جدير بالمسؤولية للتحسين المستمر في نوعية وكفاءة الخدمات الحكومية (عبد العاطي ، 2005، ص4) .

حيث تتولى وحدات الإدارة المحلية في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها (المادة (1) من قانون نظام الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979، 1997، ص4) . وبذلك تمارس المحليات أعمالها على أساس عمليتي التقرير والتنفيذ ، وهاتان العمليتان هما أصلاً من اختصاصات الإدارة المحلية وهي المسؤولة عن إصدار القرارات وعن تنفيذها يعاونها في ذلك جهاز تابع لها (مجلس الشورى ، 1994، ص53) .

وللقيام بكل هذه المهام والمسؤوليات فإن ذلك يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بالعدالة التنظيمية بكل صورها من حيث التوزيع وعدالة الإجراءات والقرارات والإمكانيات وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل مديره (الأسمري ، 2013، ص24) . حيث يعد الإلتزام الوظيفي أحد أوجه الإرتباط بين العاملين والمنظمات ، كما أن له أثراً مختلفاً على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات حيث يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الإقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والمجموعات ، ولاشك ان كل ذلك يساهم في تحسين الأداء ومن ثم تحسين جودة حياة العمل (حواس ، 2003) .

ولقد تناولت العديد من الدراسات العدالة التنظيمية ، وجودة حياة العمل ، وذلك على النحو التالي:

(أ) الدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية:

بالنسبة للدراسات المرتبطة بالعدالة التنظيمية فنجد أن نتائج دراسة (دره، 2007) أكدت على أن مدركات العاملين لكل من بعدي العدالة التوزيعية وعدالة التعاملات تزيد عن الدرجة المتوسطة

للمقياس، في حين أن درجة مدركاتهم لبعدها الإجرائية أقل من متوسط، وأن هناك فروقا معنوية في مدركات العاملين بأبعاد العدالة، ترجع للعمر، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. كما أظهرت الدراسة ارتباط وتأثير عكسي بين أبعاد العدالة التنظيمية، وأبعاد ضغوط العمل.

وأكدت دراسة (نعساني، 2007) إلى وجود تأثير معنوي للهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية الإجرائية والتفاعلية وعوائد الأداء التنظيمي.

وأظهرت دراسة (Law & Cheung, 2008) إلى وجود علاقة مباشرة بين العدالة التوزيعية وبين التماثل التنظيمي.

أما دراسة (Chou & Jing, 2009) فقد أكدت على وجود علاقة عكسية بين مستوى أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى نية ترك العمل.

وأظهرت دراسة (Agarwal & Zhang, 2009) عن وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين ومستوى العدالة التوزيعية وكذلك بين مستوى مرونة العقود المبرمة وبين مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، وعلاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين عن الإتصال برؤسائهم وبين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى كل من العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة عكسية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية، وبين نية العاملين في ترك العمل.

أما دراسة (الخشروم، 2010) فقد أظهرت أن درجة عدالة التعاملات أقل من متوسطة وأن ضغوط صراع الدور تزيد عن الدرجة المتوسطة. كما تبين عدم وجود ارتباط بين عدالة التعاملات وصراع الدور، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي لعدالة التعاملات في صراع الدور.

أما دراسة (صقر، العكرب، 2016) بينت وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وكذلك وجود أثر قوي وإيجابي بأبعاد العدالة منفردة ومجمعة على الولاء. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في أسس توزيع الحوافز والمكافآت وزيادتها بما يتناسب مع مدخلات كل فرد في الشركة، والاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية في المنظمة، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم، وإجراء دراسات مماثلة في المستقبل على قطاعات وصناعات أخرى.

كما أكدت دراسة (الشيخ، أبو نصيب، 2019) عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتفاعلية والرضا الوظيفي، وقد أكدت الدراسة على تحسين بيئة العمل والاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت ومراعاة العدالة التوزيعية بين العاملين.

(ب) الدراسات المرتبطة بجودة حياة العمل:

أما بالنسبة للدراسات المرتبطة بجودة حياة العمل فنجد نتائج دراسة (AL-Khafaji, 2012) توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل، كما أشارت النتائج إلى وجود دور لبعض أبعاد الثقة التنظيمية في التأثير على العلاقة بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل. وبالاعتماد على هذه النتائج صيغت عدد من الاستنتاجات منها إدراك عينة البحث للعدالة التنظيمية، والتي تم تطبيقها من قبل الإدارة متمثلة بالإجراءات والممارسات الإدارية، مما انعكس على جودة حياة العمل. وأوصت الدراسة أن تولى الإدارة اهتماما بالمتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التفاعلي والثقة التنظيمية وذلك لانعكاس تأثيرهما في جودة حياة العمل.

وتوصلت دراسة (العطوى، 2016) إلى وجود تأثير معنوي لجودة حياة العمل على الأداء الوظيفي والتنظيمي للعاملين.

وتوصلت دراسة (Masoomzadeh et al., 2013) إلى أن تحسين جودة حياة العمل يؤدي إلى تقليل سلوكيات العمل السلبية مثل العدوانية، التخريب، السرقة، العنف، الإضراب.

بينما أشارت نتائج دراسة (Parvar et al,2013) الى وجود تأثير معنوي لجودة حياة العمل على الإلتزام التنظيمي .

كما أشارت دراسة (Kasraie et al.,2013) إلى وجود علاقة معنوية بين جودة حياة العمل وضغوط العمل، والرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وأكدت دراسة (Brown and Cregan,2008) إلى أن توجه المنظمات الحكومية بأنشطة مشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرار يؤدي الى تقليل انتقادات وتهكم العاملين نحو عملية التغيير ويحسن من جودة حياة العمل .

وأكدت دراسة (زاهر واخرون 2013) على انه: لتحسين جودة حياة العمل يتطلب ضرورة اعادة هيكلة نظام التعويضات بحيث يكون داعماً للعمل وضرورة تعزيز علاقات المودة وروح الفريق في بيئة العمل

وتأسيساً على ما سبق عرضه من الدراسات السابقة الى : وجود علاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) وتحقيق الرضا الوظيفي ، وكذلك الولاء التنظيمي ، والإلتزام الوظيفي ، والإجراءات والممارسات الإدارية حيث تعد تلك الجوانب أحد أوجه الإرتباط بين العاملين والمنظمه ، كما أن له آثاراً مختلفة على اتجاهات وسلوكيات العاملين حيث يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمه ، ولاشك ان كل ذلك يساهم في تحسين الأداء ومن ثم تحسين جودة حياة العمل .

ومن خلال الطرح السابق ونتائج الدراسات السابقة تتحدد مشكلة الدراسة في :تحديد مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية، و تحديد مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدات الإدارة المحلية، وكذلك تحديد آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدات الإدارة المحلية، وكذلك تحديد الصعوبات التي تواجه العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدات الإدارة المحلية ، وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدات الإدارة المحلية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

1. ان العدالة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً على سلوكهم وآدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم .
2. كما أن توافر العدالة التنظيمية القوية للعاملين بداخل المنظمة يوفر الثبات للمنظمة وكذلك المعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة .
3. أن الكشف عن نوع وقوة العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وجودة حياة العمل سيساهم في التوصل لصياغة سياسات وخطط لاستثمار برامج جودة حياة العمل في تقليل مستويات التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي لدى العاملين بوحدات الادارة المحلية ومن ثم زيادة الرضا الوظيفي للعاملين والأداء الوظيفي للوحدات المحلية
4. كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية مجال تطبيقها والذي يتمثل في وحدات الادارة المحلية والتي تلعب دوراً حيوياً في توفير كافة الخدمات التي يحتاجها إليها المواطن ولاشك أن فعالية هذه الوحدات المحلية تنعكس بصورة مباشرة على سكان القرية.
5. كما ان تلك الدراسة ستفتح آفاقاً لأصحاب القرار لصياغة السياسات والإجراءات التي تهيئ الأجواء الإيجابية في بيئة العمل الإدارية .

ثالثاً : أهداف الدراسة:

1. تحديد مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية.
2. تحديد مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
3. تحديد آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
4. تحديد أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
5. تحديد الصعوبات التي تواجه العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
6. تحديد مقترحات تفعيل العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
7. التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.

رابعاً: فروض الدراسة:

(1) الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. العدالة التوزيعية.
2. العدالة الإجرائية.
1. العدالة التفاعلية.

(2) الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً ":

ويمكن اختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

1. الأمن والاستقرار الوظيفي.
2. نظم المكافآت والأجور.
3. الاندماج في بيئة العمل.
4. المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل.
5. العمل الفريقي.

(3) الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ."

خامساً: مفاهيم الدراسة:

(1) مفهوم العدالة التنظيمية (Justice Organizational):

يعود أصل مفهوم العدالة التنظيمية إلى الفيلسوف الأخلاقي وعالم الاقتصاد الاسكوتلندي آدم سميث، صاحب نظرية العدالة (Theory Equity) عام (1963م) والتي تقوم على مبدأ أن العدالة هي دافع تحفيزي من خلال الموازنة بين الدخل الذي يحصله الفرد في عمله مقارنةً بالجهد المبذول، وبالمقارنة أيضاً بين زملائه في بيئة العمل، وعليه فإن العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية لها مفهوم نسبي متباين بين الباحثين (حياسات ، 2019، ص 1-2) .

ويعرف مفهوم العدالة التنظيمية على أنه: مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل (العامرى ، 2003، ص2).

وتعرف العدالة التنظيمية على أنها : درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة ومبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (العميان ، السعودى ، 2009، ص399) .

كما تعرف على انها : إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل (العطوى ، 2007، ص147) . وهذا يعنى أن للعدالة التنظيمية شقين : الأول : متعلق بعدالة النتائج الموزعة نظير أعمال ومدخلات وأداء الفرد في المنظمة ، اما الشق الثاني : فيرتبط بعدالة الإجراءات المتبعة في جميع القرارات والتعاملات بحق الفرد في المنظمة (جيرنبرج، وبارون، 2004 ، ص176) .

كما تعرف العدالة التنظيمية أيضاً على أنها : الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني (Greenberg , 1990 ,p401) .

وقد أشارت كارولينا (Carolina, 2005) إلى: أن العاملين في بيئات العمل الإدارية يقسمون العدالة التنظيمية وفقاً لثلاث فئات من المعاملة، تمثل الأولى: النواتج التي يحصلون عليها من المنظمة، وهي: (العدالة التوزيعية)، وتمثل الثانية: السياسات الرسمية أو العمليات التي بناء عليها تم توزيع هذه النواتج (العدالة الإجرائية)، والثالثة تتضمن : المعاملة الشخصية معهم، هي (العدالة التفاعلية) (عمر ، 2019، ص1).

واشترك معظم الباحثين في أبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة التالية:

- عدالة التوزيع: وهي عدالة توزيع المخرجات الخاصة بالموظف مقارنةً بأقرانه من ناحية الأجر المدفوع نظير العمل، والحوافز التي يحصل عليها، وفرص التطور والحصول على الترقية، إضافة إلى ساعات العمل وما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات؛ والتي تتحقق عند إحقاق المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية، لذا فإنها متعلقة بجانبين رئيسيين هما: المادي، والاجتماعي.

- عدالة الإجراءات: وهي العدالة المتعلقة بالآليات المستخدمة في تحديد مخرجات العمل سواءً الإنتاجية أو تلك المتعلقة بالأجور والحوافز وغيرها ، أي أنها متعلقة بالجانب الرسمي المتبع لتحقيق مثل هذه الأمور من خلال القواعد والمعايير المستخدمة، وطريقة التطبيق، إضافة إلى الأطراف المتأثرة بها. وتقوم على شرطين أساسيين: أن يتفق الطرفان المتأثران، وهما الإدارة صاحبة الإجراء، والموظف أو العامل، على الأسس المبنية عليها صيغة هذه الإجراءات. أن يزود الطرف الثاني بالمعلومات الكافية والشاملة عن طريقة التطبيق من قبل الطرف الأول.

- عدالة التعاملات: وهي العلاقة بين الموظف ومديره المباشر والتي تعكس الحالة الشعورية للفرد بما يتعلق بعدالة المعاملة الصادرة عن المنظمة ككل معه، وتتكون من عنصرين أساسيين هما: الحساسية الشخصية، والمحاسبة الاجتماعية (حياسات، 2019، ص 2) .

ويشير مفهوم العدالة التنظيمية إجرائياً في هذه الدراسة على أنها :

حرص الإدارة العليا وأصحاب القرار في بيئة العمل على تعزيز الشعور بالعدالة بين العاملين ويتم ذلك من خلال :

1- العدالة التوزيعية وتتم من خلال : (تناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول ، توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين الموظفين ، الترقى في العمل وفق سلم ترقية عادل ، تناسب متطلبات العمل مع القدرات الذاتية للعامل، الحصول على الأجازات السنوية وفق نظم عادلة ، تقييم الأداء على ما يبذله العامل من جهد ليس بنظام المحسوبية ، توزيع العمل بين الزملاء بصور عادله ، يتمثل الراتب مع رواتب الزملاء المشابهين في الجهود) .

2- العدالة الإجرائية وتتم من خلال : (تطبيق القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء ، تقييم الأداء بناءً على معايير أداء واضحة ومفهومة للجميع ، أخذ رأي العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، السماح للعاملين بمعارضة أو مناقشة القرارات الصادرة ، الاعتماد على المعلومات الدقيقة والكاملة في اتخاذ القرارات ، تناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات في العمل) .

3- العدالة التفاعلية وتتم من خلال : (يتعامل المدير بكل الود والاهتمام عندما يتخذ قراراً يتعلق بالعاملين ، عندما يتخذ المدير أي قرار فإنه يتناقش بكل احترام ، يشرح المدير مبررات القرارات التي اتخذت ، يراعى المدير التاريخ الوظيفي للعاملين قبل اتخاذ قرار يخصهم ، يتأني المدير قبل اتخاذ قرار تؤثر نتائجه على مستقبل العاملين الوظيفي ، يتعامل المدير مع العاملين بشفافية ووضوح) .

(2) مفهوم جودة حياة العمل (Quality of Work life) :

يعرفها (جانب الرب، 2008، ص28) بأنها: العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية ، وايضاً التي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها . ويعرفها (Indumathr,2012,p4) على انها : تلك العملية التي تتعلق برفاهية العاملين التي ترتبط بالرضا عن تأمين مجموعة من الإحتياجات الإنسانية مثل (الأمان الوظيفي ، الصحي، الإحتياجات الإقتصادية والعائلية والاجتماعية ، وحاجات تقدير الذات والإدراك.....الخ) نتيجة المشاركة في العمل . إذ ترتبط جودة حياة العمل بأداء العاملين وإنتاجيتهم وولائهم الوظيفي . وتعرف جودة حياة العمل بمفاهيم مختلفة منها. إذ عرف (الخفاجي، 2012) جودة حياة العمل من خلال ربطها بظروف العمل الطبيعية والنفسية والممارسات الادارية بأنها تتحقق من خلال

توفير جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفزه على الأداء .

كما تعرف على انها : أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الانسانية والنمو والتقدم للمنظمة و توفير ظروف العمل المناسبة والتي تدفع الفرد العامل بإستمرار بالعمل وتحقيق النمو والتقدم للمنظمة (الموسوى ، وآخرون ،2009، ص481).

كما تعرف بأنها : ظروف عمل جيدة وإشراف مناسب، ومرتببات ومزايا مادية كافية، ومقدار من الاهتمام والتحدي للوظيفة، وعلاقات عمل تسمح بقدر من المشاركة في صنع القرارات، والاحساس بوجود دور في تحقيق النتائج التنظيمية (Davis, Werther,2002,p502) .

أما تعريف (Serey ,2006,p8) فهو يتعلق ببيئة العمل والعمل المرضي والذي يتضمن فرصة للعامل لممارسة مواهبه وقدراته المختلفة لمواجهة تحديات العمل .

كما ان جودة حياة العمل هي : بناء متعدد الابعاد يتكون من مجموعة من العوامل المتشابهة التي تتعلق بالرضا الوظيفي ،والمشاركة والتحفيز والانتاجية والصحة والسلامة والرفاه والامن الوظيفي وتطوير الكفاءات وتحقيق التوازن بين العمل والحياة (Ismail, Rethinam, ,p59 2008) .

ويشير مفهوم جودة حياة العمل إجرائياً في هذه الدراسة بأنها : توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بتوفير متطلبات شروط العمل الآمنة والمستقرة ونظم المكافآت والأجور الكافية والعادلة وتهيئة الفرص للمشاركة في صنع القرارات لتطوير الموارد البشرية الآن ومستقبلاً. ويتم ذلك من خلال **توافر مايلي فى بيئة العمل :**

1- **الامن والاستقرار الوظيفي ويتم ذلك من خلال :** (الشعور بالأمان الوظيفي في مكان العمل ، توفير بيئة عمل تتسم بالأمان والاستقرار الوظيفي ، الشعور بالترابط مع الوظيفة ، العمل في مناخ يسوده التماسك بين الرؤساء والمرؤسين ، الحصول على فرص متكافئة لتطويرالمستقبل الوظيفي)

2- **نظم المكافآت والأجور ويتم ذلك من خلال :** (توافرآليات محددة للمكافآت والحوافز، يتيح نظام المكافآت والحوافز فرصة للابتكار ، يتناسب الدخل مع مهارات ومؤهلات العامل ، الحصول على المكافآت والحوافز بصفة مستمرة) .

3- **الاندماج في بيئة العمل ويتم ذلك من خلال :** (يراعى العمل تقديم الامتيازات بشكل عادل ،الإلتزام بالقواعد والإجراءات ، الحرص على تحسين الأداء في العمل ، تنفيذ أوامر الرؤساء ، الإلتزام بإنجاز مهام وواجبات العمل ، الحرص على عدم التغيب عن العمل).

4- **المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل ويتم ذلك من خلال :** (المشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه العمل ، تحديد البدائل المختلفة ، توفير المعلومات والإحصاءات الرسمية لاتخاذ القرار المناسب ، متابعة تنفيذ القرارات ، الإلتزام بالوقت المحدد لتنفيذ القرار ، تقييم النتائج ، معرفة جوانب القوة والضعف مع محاولة وضع خطط بديلة) .

5- **العمل الفريقي ويتم ذلك من خلال :** (التعاون مع الزملاء لإنجاز العمل ، مساعدة الزملاء لإنهاء العمل في الوقت المحدد ، حل المشكلات التي تعترض إنجاز العمل ، تحقق أهداف فريق العمل ، الإستفادة من خبرات فريق العمل) .

(3) مفهوم الإدارة المحلية (local administration units):

تعرف الإدارة المحلية على أنها : نظام من أنظمة الإدارة العامة وآداه من أدوات التنمية التي تهدف إلى زيادة كفاءة الأداء الإدارى فى الدولة ويتم بمقتضاها إعطاء المحليات الإختصاصات والصلاحيات التي تساعد على سرعة وسهولة أداء مهامها (البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، 2003، ص92) .

كما أن نظام الإدارة المحلية يتألف من: مجموعة من المؤسسات والآليات والعمليات التي تسمح لمواطنيها ومجموعاتهم تحقيق مصالحهم ومقابلة حاجاتهم وتسوية خلافاتهم ، وممارسة حقوقهم وواجباتهم على المستوى المحلى (عبد العاطى ، 2005، ص4) .

وقد حددت (المادة 1) من قانون نظام الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979، 1997، ص4) وحدات الإدارة المحلية وهي المحافظة والمراكز والمدن والأحياء والقرى ، حيث تتولى وحدات الإدارة المحلية فى حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة فى دائرتها .

ولكل وحدة من وحدات الإدارة المحلية مجلس تنفيذى على مستوى المحافظة يرأسه المحافظ وعلى مستوى الوحدات يرأسه رئيس الوحدة المحلية ، ويختص المجلس التنفيذى بمعاونة رئيس القرية فى وضع الخطط الإدارية والمالية اللازمة لشؤون القرية ، ولتنفيذ قرارات وتوصيات المجلس المحلى للقرية (قانون نظام الإدارة المحلية ولائحته التنفيذية 1979، 1997، ص 72) .

وتعرف الإدارة المحلية اجرائيا فى هذه الدراسة على أنها : نظام للإدارة المحلية تعمل ضمن قانون الإدارة المحلية وتتضمن مجلس تنفيذى على مستوى القرية (قرية الراشدة – محافظة الوادى الجديد) يرأسه رئيس الوحدة المحلية ويختص بالنهوض بالخدمات التي تقدم لأبناء القرية (كهرباء ، مياه شرب ، طرق ومواصلات الخ) ، وكذلك وضع خطط التنمية بالقرية وتنفيذها ، وكذلك الخطط الإدارية والمالية اللازمة لشؤون القرية .

سادساً: الإجراءات المنهجية للدراسة:**(1) نوع الدراسة:**

انطلاقاً من مشكلة الدراسة واتساقاً مع أهدافها تنتمى الدراسة الراهنة إلى نمط الدراسات الوصفية باعتبارها من أنسب الدراسات لموضوع الدراسة لأنها تمكننا من الحصول على معلومات تصور الواقع وتعمل على تحليل ظواهره. وتستهدف هذه الدراسة تحديد مستوى العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.

(2) المنهج المستخدم:

اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالوحدة المحلية لقرية الراشدة بمحافظة الوادى الجديد وعددهم (84) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1)

يوضح توزيع العاملين بالوحدة المحلية لقرية الراشدة بمحافظة الوادي الجديد

العدد	الوظيفة	م	العدد	الوظيفة	م
4	مسئولي مركز المعلومات	13	1	رئيس الوحدة المحلية	1
2	مسئولي المطافي	14	1	سكرتير الوحدة المحلية	2
4	مسئولي الإدارة الزراعية	15	5	مسئولي الإسكان	3
4	مسئولي التموين	16	4	مسئولي الطرق	4
5	مسئولي التعليم	17	4	مسئولي شبكات صرف صحي ومياه	5
4	مسئولي الوحدة الصحية	18	4	مسئولي الأملاك	6
3	مسئولي الوحدة البيطرية	19	4	مسئولي التنظيم	7
3	مسئولي مركز الشباب	20	4	مسئولي الإشغالات	8
4	مسئولي الشؤون الاجتماعية	21	3	مسئولي المركبات (الحملة الميكانيكية)	9
3	مسئولي بنك القرية	22	7	مسئولي التنمية المحلية	10
2	مسئولي الأمن	23	3	مسئولي منظومة النظافة	11
3	مسئولي البريد	24	3	مسئولي الكهرباء	12
			84	الإجمالي	

(3) مجالات الدراسة:

(أ) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في العاملين بالوحدة المحلية لقرية الراشدة بمحافظة الوادي الجديد وعددهم (84) مفردة.

(ب) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في الوحدة المحلية لقرية الراشدة بمحافظة الوادي الجديد.

(ج) المجال الزمني:

وهي فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت 2019/1/15م إلي 2019/2/31م.

(4) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استمارة استبيان للعاملين بوحدة الإدارة المحلية حول العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية:
- وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

1. قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان للعاملين بوحدة الإدارة المحلية وذلك بالرجوع إلى التراث النظري، والإطار التصوري الموجه للدراسة، والرجوع إلى الدراسات المتصلة لتحديد العبارات التي ترتبط بأبعاد الدراسة.

2. اشتملت استمارة استبيان العاملين بوحدة الإدارة المحلية على المحاور التالية:

- البيانات الأولية.
- أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية.
- أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
- آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
- الصعوبات التي تواجه العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
- مقترحات تفعيل العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.

3. صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض الأداة على عدد (6) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وبناء على ذلك تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن (83.3%)، وفي نهاية هذه المرحلة تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

(ب) صدق المحتوى " الصدق المنطقي ":

للتحقق من هذا النوع من الصدق قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات والكتب، والأطر النظرية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت بأبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات والبحوث

والدراسات وذلك للوصول إلي الأبعاد المختلفة والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، وذلك تحديد أبعاد العدالة التنظيمية وتحديد أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.

(ج) صدق الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة في حساب صدق الاتساق الداخلي لاستمارة استبيان العاملين بوحدة الإدارة المحلية على معامل ارتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك لعينة قوامها (10) مفردات من العاملين بوحدة الإدارة المحلية مجتمع الدراسة. وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (2)

يوضح الاتساق الداخلي بين أبعاد استمارة استبيان العاملين بوحدة الإدارة المحلية ودرجة الاستبيان ككل

(ن=10)

م	الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة
1	أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.944	**
2	أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.905	**
3	آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.931	**
4	الصعوبات التي تواجه إسهامات العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.836	**
5	مقترحات تفعيل إسهامات العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.949	**

** معنوي عند (0.01)

* معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

معظم أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (0.01) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والاعتماد على نتائجها.

4. ثبات الأداة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معامل ثبات (ألفا .كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستمارة استبيان العاملين بوحدة الإدارة المحلية، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (10) مفردات من العاملين بوحدة الإدارة المحلية مجتمع الدراسة. وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3)

يوضح نتائج ثبات استمارة استبيان العاملين بوحدة الإدارة المحلية باستخدام معامل (ألفا .كرونباخ)

(ن=10)

م	الأبعاد	معامل (ألفا .كرونباخ)
1	أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.83
2	أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.86
3	آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.84
4	الصعوبات التي تواجه إسهامات العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.87
5	مقترحات تفعيل إسهامات العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية	0.95
	ثبات استمارة استبيان العاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل	0.92

يوضح الجدول السابق أن:

معظم معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

(5) تحديد مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية:

للحكم على مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($0.67 = 3/2$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (4)

يوضح مستويات المتوسطات الحسابية

مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

(6) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

سابعاً : نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (5)

يوضح وصف العاملين بوحدة الإدارة المحلية مجتمع الدراسة

(ن=84)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	السن	47	6
2	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	16	5
م	النوع	ك	%
1	ذكر	48	57.1
2	أنثى	36	42.9
	المجموع	84	100

م	الحالة الاجتماعية	ك	%
1	متزوج	78	92.9
2	أرمل	6	7.1
	المجموع	84	100
م	المؤهل العلمي	ك	%
1	مؤهل جامعي	17	20.2
2	دبلوم دراسات عليا	22	26.2
3	ماجستير	45	53.6
	المجموع	84	100

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن العاملين بوحدة الإدارة المحلية (47) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بوحدة الإدارة المحلية في مجال للعمل (16) سنة، وبانحراف معياري (5) سنوات تقريباً. ويعكس ذلك خبرة زيادة خبرة العاملين بالإدارة المحلية .
- أكبر نسبة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية ذكور بنسبة (57.1%)، بينما الإناث بنسبة (42.9%).
- أكبر نسبة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية متزوجين بنسبة (92.9%)، يليها أرمل بنسبة (7.1%).
- أكبر نسبة من العاملين بوحدة الإدارة المحلية حاصلين علي ماجستير بنسبة (53.6%)، يليها الحاصلين علي دبلوم دراسات عليا بنسبة (26.2%)، وأخيراً الحاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (20.2%). وقد يرجع ذلك الى أن الإدارات المحلية بإعتبارها إدارات تشريعية ، وتنفيذية ، ورقابية مما يتطلب من أعضائها توافر قدر من التعليم اللازم للعمل .

المحور الثاني: أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية:

(1) العدالة التوزيعية:

جدول رقم (6)

يوضح العدالة التوزيعية

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
8	0.94	1.9	48.8	41	11.9	10	39.3	33	1	تتناسب حوافزي المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبذله
7	0.93	1.93	46.4	39	14.3	12	39.3	33	2	يتم توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة بين الموظفين
6	0.82	2.29	22.6	19	26.2	22	51.2	43	3	أترقى في عملي وفق سلم ترقية عادل
1	0.65	2.64	9.5	8	16.7	14	73.8	62	4	تتناسب متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية
3	0.73	2.55	14.3	12	16.7	14	69	58	5	احصل على أجازاتي السنوية وفق نظم عادلة
2	0.62	2.63	7.1	6	22.6	19	70.2	59	6	يتم تقييم أدائي على ما أبذله من جهد ليس بنظام المحسوبة
5	0.79	2.37	19	16	25	21	56	47	7	يوزع العمل بيني وبين زملائي بصور عادله
4	0.74	2.49	14.3	12	22.6	19	63.1	53	8	يتمثل راتبي مع رواتب زملائي المشابهين في المجهود

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
مستوى مرتفع	0.49	2.35	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى العدالة التوزيعية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتناسب متطلبات العمل مع قدراتي الذاتية بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني يتم تقييم أدائي على ما أبدله من جهد ليس بنظام المحسوبة بمتوسط حسابي (2.63)، وأخيراً الترتيب الثامن تتناسب حوافزي المادية التي أحصل عليها مع الجهد الذي أبدله بمتوسط حسابي (1.9).

ويعكس ذلك: توافر بيئة عمل مناسبة تنسم بالعدالة التنظيمية بكل صورها من حيث التوزيع وعدالة الإجراءات والقرارات والإمكانيات وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل مديره. ، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة (الشيخ ، أبو نصيب، 2019) ، دراسة (صقر ، العكرب، 2016) حيث أكدت تلك الدراسات على ضرورة تحسين بيئة العمل والإهتمام بنظام الحوافز والمكافآت ومراعاة العدالة التوزيعية بين العاملين .

(2) العدالة الإجرائية:

جدول رقم (7)

يوضح العدالة الإجرائية

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.81	2.32	21.4	18	25	21	53.6	45	يتم تطبيق القرارات الوظيفية على الجميع دون استثناء	1
4	0.83	2.25	25	21	25	21	50	42	يتم تقييم أدائي بناءً على معايير أداء واضحة ومفهومة للجميع	2
5	0.88	2.14	32.	27	21.	18	46.	39	يتم أخذ رأيي قبل اتخاذ القرارات	3

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
	الخاصة بعلمي		4		4		1			
4	يسمح لي بمعارضة أو مناقشة القرارات الصادرة وفقاً للمبررات الموضوعية	27	32.1	30	35.7	27	32.1	2	0.81	
5	يتم الاعتماد على المعلومات الدقيقة والكاملة في اتخاذ القرارات	41	48.8	30	35.7	13	15.5	2.33	0.73	
6	تتناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات في العمل	52	61.9	18	21.4	14	16.7	2.45	0.77	
	البعد ككل							2.25	0.61	
	مستوى متوسط									

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى العدالة الإجرائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.25)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتناسب العقوبات الإدارية مع المخالفات والتجاوزات في العمل بمتوسط حسابي (2.45)، يليه الترتيب الثاني يتم الاعتماد على المعلومات الدقيقة والكاملة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (2.33)، وأخيراً الترتيب السادس يسمح لي بمعارضة أو مناقشة القرارات الصادرة وفقاً للمبررات الموضوعية بمتوسط حسابي (2).

ويعكس ذلك: حرص العاملين بوحدة الإدارة المحلية لتوفير نظام معلومات كفاء لإتخاذ القرارات المناسبة حيث تتولى وحدات الإدارة المحلية في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها وهي كذلك المسؤولة عن وضع الخطط الإدارية والمالية اللازمة لشؤون القرية، وعن إصدار القرارات، وللقيام بكل هذه المهام والمسؤوليات فإن ذلك يتطلب توفير بيئة عمل مناسبة تتسم بالعدالة التنظيمية بكل صورها من حيث التوزيع وعدالة الإجراءات.

(3) العدالة التفاعلية:

جدول رقم (8)

يوضح العدالة التفاعلية

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.69	2.63	11.9	10	13.1	11	75	63	يتعامل معي مديري بكل الود والاهتمام عندما يتخذ قراراً يتعلق بوظيفتي	1
2	0.66	2.57	9.5	8	23.8	20	66.7	56	عندما يتخذ المدير أي قرار يتعلق بوظيفتي فإنه يتناقش معي بكل احترام	2
4	0.72	2.5	13.1	11	23.8	20	63.1	53	يشرح لي المدير مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي	3
6	0.77	2.46	16.7	14	20.2	17	63.1	53	يراعى المدير تاريخي الوظيفي قبل اتخاذ قرار يخصني	4
3	0.72	2.54	13.1	11	20.2	17	66.7	56	يتأني المدير قبل اتخاذ قرار يخصني تؤثر نتائجه على مستقبل وظيفتي	5
5	0.69	2.48	10.7	9	31	26	58.3	49	يتعامل معي مديري بشفافية ووضوح	6
مستوى مرتفع	0.52	2.53	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى العدالة التفاعلية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتعامل معي مديري بكل الود والاهتمام عندما يتخذ قراراً يتعلق بوظيفتي بمتوسط حسابي (2.63)، يليه الترتيب الثاني عندما يتخذ المدير أي قرار يتعلق بوظيفتي فإنه يتناقش معي بكل احترام بمتوسط حسابي (2.57)، وأخيراً الترتيب السادس يراعى المدير تاريخي الوظيفي قبل اتخاذ قرار يخصني بمتوسط حسابي (2.46).

ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة كل من (Agarwal & Zhang, 2009) ودراسة (صقر، العكرب، 2016) التي تؤكد كل منهما عن وجود علاقة إيجابية بين رضا المرؤوسين عن الإتصال برؤسائهم وبين العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، وكذلك وجود علاقة قوية بين مستوى كل من العدالة التفاعلية وسلوك المواطن التنظيمية. وضرورة الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية في المنظمة، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

المحور الثالث: أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدات الإدارة المحلية:

(1) الأمن والاستقرار الوظيفي:

جدول رقم (9)

يوضح الأمن والاستقرار الوظيفي

(ن=84)

الترتيب	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	الاستجابات	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.65	2.51	8.3	7	32.1	27	59.5	50	أشعر بالأمان الوظيفي في مكان عملي	1
3	0.72	2.45	13.1	11	28.6	24	58.3	49	تتوفر لدى بيئة عمل تتسم بالأمان والاستقرار الوظيفي	2
2	0.68	2.46	10.7	9	32.1	27	57.1	48	أشعر بالترابط مع وظيفتي	3
4	0.78	2.21	21.4	18	35.7	30	42.9	36	أعمل في مناخ يسوده التماسك بين الرؤساء والمرؤسين	4
5	0.87	2.01	36.9	31	25	21	38.1	32	أحصل على فرص متكافئة لتطوير مستقبلي الوظيفي	5
مستوى متوسط	0.49	2.33	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الأمن والاستقرار الوظيفي كأحد أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أشعر بالأمان الوظيفي في مكان عملي بمتوسط حسابي (2.51)، يليه الترتيب الثاني أشعر بالترابط مع وظيفتي بمتوسط حسابي (2.46)، وأخيراً الترتيب الخامس أحصل على فرص متكافئة لتطوير مستقبلي الوظيفي بمتوسط حسابي (2.01).

ويرجع ذلك الى : توافر بيئة عمل مناسبة تتسم بكل صور العدالة التنظيمية (التوزيعية ، والإجرائية ، والتفاعلية) مما يؤدي ذلك الى شعور العاملين بالإستقرار الوظيفي ، وهذا ما تؤكدته نتائج كل من الجدول رقم (6، 7، 8) حيث توضح المستوى المرتفع لكل صور العدالة التنظيمية .

(2) نظم المكافآت والأجور:

جدول رقم (10)

يوضح نظم المكافآت والأجور

(ن=84)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
1	يوجد آليات محددة للمكافآت والحوافز التي أحصل عليها	38.1	32	21.4	18	40.5	34	2.02	0.89	3
2	يتيح لي نظام المكافآت والحوافز فرصة للابتكار	46.4	39	17.9	15	35.7	30	1.89	0.91	4
3	يتناسب دخلي مع مهاراتي ومؤهلاتي	35.7	30	23.8	20	40.5	34	2.05	0.88	2
4	أحصل على المكافآت والحوافز بصفة مستمرة	51.2	43	10.7	9	38.1	32	1.87	0.94	5
5	أحصل على تعويضات مالية مقابل عملي الإضافي	54.8	46	16.7	14	28.6	24	1.74	0.88	6
6	توزع المكافآت على الموظفين بأسلوب عادل ومتساوي مع الجميع	28.6	24	21.4	18	50	42	2.21	0.87	1
متوسط								1.96	0.62	
مستوى										

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى نظم المكافآت والأجور كأحد أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي

(1.96)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توزع المكافآت على الموظفين بأسلوب عادل ومتساوي مع الجميع بمتوسط حسابي (2.21)، يليه الترتيب الثاني يتناسب دخلي مع مهاراتي ومؤهلاتي بمتوسط حسابي (2.05)، وأخيراً الترتيب السادس أحصل على تعويضات مالية مقابل عملي الإضافي بمتوسط حسابي (1.74).

ويرجع ذلك الى : ان إرتفاع مستوى العدالة التوزيعية لدى العاملين بوحدات الإدارة المحلية وذلك كما جاء بالجدول رقم (6) ، **ويعكس ذلك :** توافر بيئة عمل مناسبة تتسم بالعدالة التنظيمية بكل صورها من حيث التوزيع وعدالة الإجراءات والقرارات والإمتيازات وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها العاملين ، **وكذلك يتفق ذلك مع ما جاء بدراسة كل من (الشيخ ، أبو نصيب، 2019) ، (صقر ،العكرب، 2016)** حيث أكدت تلك الدراسات على ضرورة تحسين بيئة العمل والإهتمام بنظام الحوافز والمكافآت ومراعاة العدالة التوزيعية بين العاملين . **وكذلك اكدت دراسة (زاهر واخرون 2013)** على انه: لتحسين جودة حياة العمل يتطلب ضرورة اعادة هيكلة نظام التعويضات بحيث يكون داعماً للعمل .

(3) الاندماج في بيئة العمل:

جدول رقم (11)

يوضح الاندماج في بيئة العمل

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
7	0.79	2.39	19	16	22.6	19	58.3	49	يراعى العمل تقديم الامتيازات بشكل عادل ويشمل الجميع مثل (التأمين، رواتب التقاعد، الحاجة)	1
6	0.6	2.7	7.1	6	15.5	13	77.4	65	ألتزم بالقواعد والإجراءات المنظمة للعمل	2
5	0.52	2.74	3.6	3	19	16	77.4	65	أشعر بأنني جزء من العمل	3
2	0.5	2.81	4.8	4	9.5	8	85.7	72	أحرص على تحسين الأداء في العمل، والإنتاجية والجودة في نفس الوقت	4
3	0.43	2.8	1.2	1	17.9	15	81	68	أنفذ أوامر رؤسائي في العمل دون تردد	5

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
6	ألتزم بإنجاز مهام وواجبات عملي وفقاً للأهداف المطلوب تحقيقها	4.8	4	15.5	13	79.8	67	0.53	4	
7	أحرص على ألا أتغيب عن العمل حرصاً على مصلحة العمل	1.2	1	15.5	13	83.3	70	0.42	1	
البعد ككل		2.72						0.33	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الاندماج في بيئة العمل كأحد أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على ألا أتغيب عن العمل حرصاً على مصلحة العمل بمتوسط حسابي (2.82)، يليه الترتيب الثاني أحرص على تحسين الأداء في العمل، والإنتاجية والجودة في نفس الوقت بمتوسط حسابي (2.81)، ويرجع ذلك إلى: العدالة التنظيمية، والتي تم تطبيقها من قبل الإدارة متمثلة بالإجراءات والممارسات الإدارية، مما انعكس على جودة حياة العمل، وعلى الأداء الوظيفي والتنظيمي للعاملين. وذلك ماكدت عليه دراسة كل من (AL-Khafaji, 2012)، ودراسة (العطوى، 2016).

، وأخيراً الترتيب السابع يراعى العمل تقديم الامتيازات بشكل عادل ويشمل الجميع مثل (التأمين، رواتب التقاعد) بمتوسط حسابي (2.39). ، ويتفق ذلك مع ماجاء بدراسة (زاهر واخرون 2013) التي تؤكد على انه: لتحسين جودة حياة العمل يتطلب ضرورة اعادة هيكلة نظام التعويضات بحيث يكون داعماً للعمل .

(4) المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل:

جدول رقم (12)

يوضح المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل

(ن=84)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.64	2.69	9.5	8	11.9	10	78.6	66	أشارك في تحديد المشكلات التي تواجه العمل	1
3	0.64	2.58	8.3	7	25	21	66.7	56	أشارك في تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلات للإمكانات المتاحة	2
4	0.77	2.46	16.7	14	20.2	17	63.1	53	أساهم في توفير المعلومات والإحصاءات الرسمية لاتخاذ القرار المناسب	3
7	0.79	2.39	19	16	22.6	19	58.3	49	أتابع تنفيذ القرارات في ضوء الخطط الموضوعية	4
1	0.62	2.69	8.3	7	14.3	12	77.4	65	أحرص على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ القرار	5
6	0.78	2.39	17.9	15	25	21	57.1	48	أشارك في تقييم النتائج (المخرجات) بالنسبة للأهداف المحددة مسبقاً	6
5	0.77	2.44	16.7	14	22.6	19	60.7	51	أحرص على معرفة جوانب القوة والضعف مع محاولة وضع خطط بديلة	7
مستوى مرتفع	0.53	2.52	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل كأحد أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على الالتزام بالوقت المحدد لتنفيذ القرار بمتوسط حسابي (2.69)، وبانحراف معياري (0.62)، يليه الترتيب الثاني أشارك في تحديد المشكلات التي تواجه العمل بمتوسط حسابي (2.69)، وبانحراف معياري (0.64)، وأخيراً الترتيب السابع أتابع تنفيذ القرارات في ضوء الخطط الموضوعية بمتوسط حسابي (2.39)، ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه دراسة: (Brown and Cregan, 2008) إلى أن مشاركة العاملين في المعلومات واتخاذ القرار يؤدي إلى تقليل انتقادات وتهكم العاملين نحو عملية التغيير ويحسن من جودة حياة العمل.

(5) العمل الفرقي:

جدول رقم (13)
يوضح العمل الفرقي

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.49	2.79	3.6	3	14.3	12	82.1	69	أحرص على التعاون مع زملائي لإنجاز العمل المطلوب على أكمل وجه	1
1	0.44	2.86	3.6	3	7.1	6	89.3	75	أسعى الي مساعدة زملائي بالعمل لإنهاء العمل في الوقت المحدد	2
3	0.5	2.77	3.6	3	15.5	13	81	68	أسعى إلى حل المشكلات النني تعترض إنجاز العمل المطلوب	3
5	0.7	2.5	11.9	10	26.2	22	61.9	52	أقدم مقترحات من شأنها تحقق أهداف فريق العمل	4
4	0.53	2.71	3.6	3	21.4	18	75	63	أستفيد من خبرات فريق العمل واستغلالها لصالح العمل	5
مستوى مرتفع	0.36	2.73	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى العمل الفرقي كأحد أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.73)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أسعى إلي مساعدة زملائي بالعمل لإنهاء العمل في الوقت المحدد بمتوسط حسابي (2.86)، يليه الترتيب الثاني أحرص على التعاون مع زملائي لإنجاز العمل المطلوب على أكمل وجه بمتوسط حسابي (2.79)، وأخيراً الترتيب الخامس أقدم مقترحات من شأنها تحقق أهداف فريق العمل بمتوسط حسابي (2.5).

ويرجع ذلك إلى: توافر العدالة التفاعلية وهذا ما يؤكد نتيجة الجدول رقم (8) الخاص بالعدالة التفاعلية، ويتفق أيضاً مع ما اكدت عليه دراسة (زاهر واخرون 2013) على انه:

لتحسين جودة حياة العمل يتطلب ضرورة اعادة هيكلة نظام التعويضات بحيث يكون داعماً للعمل وضرورة تعزيز علاقات المودة وروح الفريق في بيئة العمل

المحور الرابع: آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين ب وحدات الإدارة المحلية:

جدول رقم (14)

يوضح آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين ب وحدات الإدارة المحلية

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	0.72	2.29	15.5	13	40.5	34	44	37	الدعم الإداري	1
3	0.81	2.35	21.4	18	22.6	19	56	47	نظام المكافأة والأجور	2
7	0.72	2.27	15.5	13	41.7	35	42.9	36	المبادرات الفردية	3
1	0.7	2.44	11.9	10	32.1	27	56	47	اختيار الموظفين	4
5	0.79	2.3	20.2	17	29.8	25	50	42	الرقابة	5
2	0.74	2.37	15.5	13	32.1	27	52.4	44	الممارسات الإدارية	6

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.72	2.3	15.5	13	39.3	33	45.2	38	الدورات التدريبية التوجيهية	7
مستوى متوسط	0.49	2.33	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى آليات تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.33)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول اختيار الموظفين بمتوسط حسابي (2.44)، يليه الترتيب الثاني الممارسات الإدارية بمتوسط حسابي (2.37)، وأخيراً الترتيب السابع المبادرات الفردية بمتوسط حسابي (2.27).

المحور الخامس: الصعوبات التي تواجه العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية:

جدول رقم (15)

يوضح الصعوبات التي تواجه العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.74	2.31	16.7	14	35.7	30	47.6	40	تعقد الهيكل التنظيمي داخل العمل	1
1	0.65	2.43	8.3	7	40.5	34	51.2	43	ضعف الموارد والإمكانات اللازمة للتنفيذ	2
5	0.69	2.3	13.1	11	44	37	42.9	36	عدم إلمام المسؤولين بكافة اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل	3
2	0.74	2.36	15.5	13	33.3	28	51.2	43	ضعف اهتمام المسؤولين بمشاركة العاملين في حل المشكلة	4
6	0.8	2.27	21.	18	29.	25	48.	41	عدم مرونة القوانين والتشريعات	5

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
			4		8		8		في مواجهة مشكلات العمل	
3	0.73	2.31	15.5	13	38.1	32	46.4	39	تعقد الإجراءات الروتينية	6
7	0.81	2.23	23.8	20	29.8	25	46.4	39	غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي	7
مستوى متوسط	0.45	2.31	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.31)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف الموارد والإمكانيات اللازمة للتنفيذ بمتوسط حسابي (2.43)، يليه الترتيب الثاني ضعف اهتمام المسؤولين بمشاركة العاملين في حل المشكلة بمتوسط حسابي (2.36)، وأخيراً الترتيب السابع غياب الممارسات الديمقراطية داخل الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (2.23).

المحور السادس: مقترحات تفعيل العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية:

جدول رقم (16)

يوضح مقترحات تفعيل العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية

(ن=84)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.6	2.7	7.1	6	15.5	13	77.4	65	تنمية روح العمل الفريقي بين العاملين	1
2	0.68	2.6	10.7	9	19	16	70.2	59	الاهتمام بالتدريب الدوري للمسؤولين لرفع كفاءتهم	2
5	0.7	2.57	11.10	10	19	16	69	58	التوعية المستمرة للمسؤولين	3

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
			9						باللوائح والقوانين المنظمة للعمل	
7	0.74	2.49	14.3	12	22.6	19	63.1	53	توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات	4
6	0.72	2.51	13.1	11	22.6	19	64.3	54	تعميق الممارسات الديمقراطية عند التعامل مع العاملين	5
4	0.66	2.57	9.5	8	23.8	20	66.7	56	استصدار تشريعات ولوائح تمكن الجميع من المشاركة في القرارات الخاصة بالعمل	6
3	0.7	2.58	11.9	10	17.9	15	70.2	59	تنمية وعى المسؤولين بضرورة وأهمية المشاركة في صنع القرارات التخطيطية	7
مستوى مرتفع	0.52	2.57	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل العدالة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تنمية روح العمل الفريقي بين العاملين بمتوسط حسابي (2.7)، يليه الترتيب الثاني الاهتمام بالتدريب الدوري للمسؤولين لرفع كفاءتهم بمتوسط حسابي (2.6)، وأخيراً الترتيب السابع توفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتنفيذ القرارات بمتوسط حسابي (2.49).

المحور السابع: اختبار فروض الدراسة:

(1) اختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً ":

جدول رقم (17)

يوضح مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل

(ن=84)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
				ى	ب

2	مرتفع	0.49	2.35	العدالة التوزيعية	1
3	متوسط	0.61	2.25	العدالة الإجرائية	2
1	مرتفع	0.52	2.53	العدالة التفاعلية	3
مستوى مرتفع		0.47	2.38	أبعاد العدالة التنظيمية ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول العدالة التفاعلية بمتوسط حسابي (2.53)، يليه الترتيب الثاني العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (2.35)، وأخيراً الترتيب الثالث العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي (2.25). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً ".

(2) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً ":

جدول رقم (18)

يوضح مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل

(ن=84)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
				ى	ب
1	الأمن والاستقرار الوظيفي	2.33	0.49	متوسط	4
2	نظم المكافآت والأجور	1.96	0.62	متوسط	5
3	الاندماج في بيئة العمل	2.72	0.33	مرتفع	2

3	مرتفع	0.53	2.52	المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل	4
1	مرتفع	0.36	2.73	العمل الفرقي	5
مستوى مرتفع		0.34	2.45	أبعاد تحسين جودة حياة العمل ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.45)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول العمل الفرقي بمتوسط حسابي (2.73)، يليه الترتيب الثاني الاندماج في بيئة العمل بمتوسط حسابي (2.72)، ثم الترتيب الثالث المشاركة في صنع القرارات الخاصة بالعمل بمتوسط حسابي (2.52)، يليه الترتيب الرابع الأمن والاستقرار الوظيفي بمتوسط حسابي (2.33)، وأخيراً الترتيب الخامس نظم المكافآت والأجور بمتوسط حسابي (1.96). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية مرتفعاً ".

(3) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ":

جدول رقم (19)

يوضح العلاقة بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية

(ن=84)

أبعاد تحسين جودة حياة العمل ككل	العمل الفرقي	المشاركة في صنع قرارات بالعمل	الاندماج في بيئة	نظم المكافآت والأجور	الأمن والاستقرار الوظيفي	الأبعاد	م

**0.638	**0.421	*0.252	*0.453	*0.635	*0.680	العدالة التوزيعية	1
**0.671	**0.338	**0.472	*0.386	*0.543	*0.644	العدالة الإجرائية	2
**0.632	**0.395	*0.271	*0.510	*0.526	*0.621	العدالة التفاعلية	3
**0.748	**0.440	**0.349	*0.515	*0.652	*0.747	أبعاد العدالة التنظيمية ككل	

** معنوي عند (0.01)

معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية هي بالترتيب: العدالة الإجرائية، ثم العدالة التوزيعية، وأخيراً العدالة التفاعلية. وقد يرجع ذلك إلي وجود ارتباط طردي بين هذه المتغيرات وأنها جاءت معبرة عما تهدف الدراسة إلى تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ".

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية

(ن=84)

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
**0.568	**0.754	**35.063	**3.886	0.247	العدالة التوزيعية
			**3.093	0.200	العدالة الإجرائية

			1.397	0.108	العدالة التفاعلية
--	--	--	-------	-------	-------------------

* معنوي

** معنوي عند (0.01)

عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة: " العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية " والمتغير التابع " أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل " كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية (0.754)، وهي تدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرات.
- وتشير نتيجة اختبار ف ($F=35.063$, $Sig.=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار المتعدد، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.568) ، أي أن العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية تفسر (56.8%) من التغيرات في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير متغيرين فقط من أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية على المتغير التابع أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01)، والمتغيرين هم: العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، بينما كان تأثير المتغير الثالث: العدالة التفاعلية غير معنوي.
- مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ".

جدول رقم (21)

يوضح تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل

(ن=84)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار (ف) F-Test	اختبار (ت) T-Test	معامل الانحدار B	المتغير المستقل
---------------------------	------------------------	----------------------	----------------------	------------------------	-----------------

0.560	**0.748	**104.261	**10.211	0.547	أبعاد العدالة التنظيمية ككل
-------	---------	-----------	----------	-------	--------------------------------

* * معنوي عند (0.01)

معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل " والمتغير التابع " أبعاد تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل " كما يحددها العاملون بوحدة الإدارة المحلية (0.748)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وتدلل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين.
 - وتشير نتيجة اختبار (ف) ($F=104.261$, $Sig=0.000$) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.560)، أي أن العدالة التنظيمية لدى العاملين بوحدة الإدارة المحلية ككل تفسر (56%) من التغيرات في تحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية.
 - وقد بلغت قيمة معامل الانحدار (0.547)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشير نتيجة اختبار ت ($T=10.211$, $Sig=0.000$) إلى أن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).
 - مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية ".
- ثامناً: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية:

من خلال استعراض الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسة الميدانية يمكن التوصل إلى مجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل العدالة التنظيمية لتحسين جودة حياة العمل للعاملين بوحدة الإدارة المحلية، وذلك كما يلي:

- العمل على إيجاد سياسات وأساليب حديثة تسهم في توفير أجواء ايجابية جيدة لتبني أفكار جودة حياة العمل الوظيفية.
- العمل على زيادة تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً وزيادة انتمائهم للعمل بتبني سياسات جديدة .

- إعداد البرامج التدريبية للعاملين من مختلف المستويات الإدارية , وذلك لتدريبهم على الطرق الفعالة في المشاركة في اتخاذ القرارات وتبني افكار فريق العمل , ولزيادة قدراتهم على استخدامها بالشكل الجيد.
- توعية المديرين والموظفين عى حد سواء بالمزايا والعوائد من استخدام سياسات جودة حياة العمل , وذلك من خلال إعداد الدورات والندوات وعقد ورش العمل .
- العمل على تشكيل فريق عمل لكل قسم لحل المشكلات التي تواجه وطرح المواضيع والاقتراحات ومناقشتها وذلك من خلال أسلوب حل المشكلات.
- العمل على إنصاف العاملين فيما يتعلق بصرف رواتبهم، من خلال توفير دفعات مالية مناسبة وعادلة تضمن لهم حياة كريمة.
- الاهتمام بمراعاة العدالة تجاه الجهود الإضافية المبذولة من قبل العاملين بوحدات الحكم المحلي والعمل على توفير مكافآت مادية ومعنوية نظير ذلك
- مراعاة التخصص والقدرات والمؤهلات الذاتية.
- الموازنة في توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بما يكفل شعور الموظف بالعدالة تجاه ما يكلف به من أعمال، والحد من ظاهرة التكاثر الاجتماعي، والاعتماد على أشخاص دون الغير في تأدية المهام.
- إعادة النظر في سياسة الترقيات الخاضعة لقانون نظام الإدارة المحلية ، من خلال ربط الترقية بمؤشرات الكفاءة والأداء، وليس لاعتبار إتمام المدة القانونية للبقاء في المرتبة الوظيفية لوحدها .
- التوصية بتبني القيادة إشراك العاملين على اختلاف مسمياتهم، في عملية صياغة القرارات ورسم القواعد والإجراءات، لما في ذلك من نفع سيعود على وحدات الإدارة المحلية من خلال القبول الذاتي والاحترام لهذه القرارات والقواعد التي صيغت باشتراك الجميع.

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية:

- (1) البرادعى ، بسيونى محمد ، (2009) : تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مكتبة الإسكندرية .
 - (2) مسلم ، على عبدالهادى ، (2015) : السلوك والتطور التنظيمي ، بدون دار نشر .
 - (3) الكردى ، موسى بن محمد ، (2015) : تأثير السمات الشخصية الخمس الكبرى والإستقلالية كخاصية من خصائص الوظيفة على الإلتزام الوظيفي ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصاد ، مجلد (1) ، العدد (3) .
 - (4) ماهر ، أحمد ، (2003) : السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارة " ، الدار الجامعية .
 - (5) الأسمرى ، سعيد ، (2013) : مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الأكاديمية ، المملكة العربية السعودية .
 - (6) الكنانى ، قاسم ، (2016) : الإدارة علمٌ وفن .
- <https://www.facebook.com/EdaraElmWfan/photos/%D8%A3>
- (7) علوان ، قاسم ، (2007) : تأثير العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري ، دراسة ميدانية ، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التيسير ، العدد (7) .
 - (8) دبسلر ، جارى ، (2003) : ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، عبد المحسن جوده ، إدارة الموارد البشرية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر .
 - (9) الفضلى .فضل ، العنزى .عوض ، (2007) : العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية فى الأجهزة الحكومية فى دولة الكويت ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، عدد(14) مجلد (1) .
 - (10) أبو جاسر . صابرين ، (2010) : أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجماعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، فلسطين .
 - (11) الموسوي، سنان كاظم، الطائي، يوسف حجيم، العبادي، هاشم فوزي، (2009): إدارة الموارد البشرية، دار الكتب الوثائق العراقية، العراق.
 - (12) البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ، (2003) : تقرير التنمية البشرية ، مصر .
 - (13) عبد العاطى ،صلاح ، (2005) : الحكم المحلى والهيئات المحلية فى فلسطين ، جريدة الحوارالمتمدن ، العدد(1315) .
 - (14) المادة (1) من قانون نظام الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1997 ومذكرته الإيضاحية ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر تعديل ، القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، الطبعة الثالثة عشر .
 - (15) مجلس الشورى ، (1994) : تقرير لجنة الخدمات عن الإدارة المحلية والتنمية الإجتماعية والإقتصادية فى مصر ، القاهرة ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية ، تقرير رقم (31) .
 - (16) حواس ، أميره (2003) : أثر الإلتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، القاهرة .

- (17) صقر، أنيس . العكرب ، فاروق،(2016) : أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة اليرموك إربد - الأردن.
- (18) نسانى، عبد المحسن(2007): اختبار أثر الهيكل التنظيمي كمتغير وسيط في علاقة العدالة التنظيمية بعوائد الأداء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاعين الانتاجي والخدمي الحكوميين. مجلة بحوث جامعة حلب، العدد 47.
- (19) دره، عمر محمد (2007) :أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل: دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- (20) الشيخ، أماني عبد العاطى ، أبو نصيب، عرفة جبريل(2019): أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مجلة المنهل ، جامعة السودان .
- (21) العطوى، عامر على ،(2016) : طبيعة واسباب التهمك الوظيفي بين الموظفين العراقيين ، دراسة تجريبية باستخدام السيناريوهات ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (23) العدد (2) .
- (22) الخشروم، محمد مصطفى ،(2010) : دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور، دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- (23) زاهر ، تيسيرواخرن ، (2013) : تقويم واقع جودة حياة العمل الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، دراسة ميدانية على المدارس التعليمية الثانوية الحكومية في مدينة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية .
- (24) حياصات ،اسيل ،(2019) : العدالة التنظيمية.
<https://hyatok.com%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%A2019>.
- (25) العامري ،احمد ،(2003) : محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية فى المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز العدد(17) المجلد (2) .
- (26) العطوى ، عامر،(2007) : أثر العدالة التنظيمية فى الأداء السياقى ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، جامعة القادسية ، العدد(10) ، مجلد(1).
- (27) جيرنبرج، وبارون،(2004) : إدارة السلوك فى المنظمات ، ترجمة رفاعى محمد ، اسماعيل بسيونى ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر .
- (28) عمر ،عادل،(2019) : العدالة التنظيمية .
- [Http://mogadishucenter.com/2019/02/%D8%A7](http://mogadishucenter.com/2019/02/%D8%A7)
- (29) العميان ،مضىقى ، السعودى ، موسى،(2009) : أثر العدالة التنظيمية فى الأداء الوظيفى لدى العاملين فى الوزارات الأردنية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر ، عدد(33) مجلد (1) .
- (30) جاب الرب ، سيد محمد ،(2008) : جودة الحياة الوظيفية فى منظمات الأعمال العصرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (31) Poole, L. W,(2008); Intersections Of organizational Justice and Identity under the new Policy Direction Important: Important Understandings For Educational Leaders . International Journal o Leadership In Education11,(1).
- (32) Cropanzana,Bowen,(2007) ; the management of organizational justice the academy of management perspectives .

- (33) Kumar·B. Pavan & Vijai N Giri (2009). Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment·The Icfai (Institute of Chartered Financial Analysts of India) University Journal of Organizational Behavior·Vol. VIII·No. 1.
- (34) Dundar, Tabancali,(2012); the relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels ,procedia social and behavioral sciences,(5777).
- (35) Heting,(2010); research on the correlation between creer adaptability and career commitment of enterprise, employed dalian univerdity of technology (peoples republic of china) ,proquest dissertations publishing .
- (36) lowe, G.S,(2001); the Quality of Work: Why it Matters for Workers. The second international conference on Researching work and learning.
- (37) Gowher Rizvi ,(2005); tir-sector governance, from hierarchical government to co-produced governance(U.S.A) ,Harvard university ,ash institute for democratic governance and innovation .
- (38) Cheung M F Yand law,M C C,(2008); Relationships ofOrganizational Justice and Organizational Identification the Mediating Effects of Perceived Organizational. Support in Hong Kong Journal of Asia Pacific Business. Review,14,(2).
- (39) Jing R, and chou(2009); Organizational Justice and Turnove Intention ; A Study of direct car Workers in Assisted Living Facilities for Older Adultsin United States:journal of Social Development ,31 .
- (40) Zhan, H, and Agarwal. N . C,(2009), The mediating roles of organizational.justice on the relationships between HR practices and workplace outcomes; an:investigation in china The nternational of Jornalof human Humane Resource Management ,20,(3).
- (41) AL-Khafaji ,Hakim Jabbri(2012); Interactive effect between organizational justice , trust, and its reflection in the achieving of the quality of working life. (An analytical study of the opinions of a sample of workers at the University of Kufa) , AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences, Al-Qadisiyah University Publisher, Volume(14).
- (42) Masoomzadeh, etal,(2013); Quality of Work Life and Turnover Intentions : Implication For Nursing Management, International Journal of Research in Nursing, 4(2).
- (43) Parvar et al,(2013); The Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in Oshnaviyeh Hospital's Staff, Patient Safety & Quality Improvement Journal,2(2).
- (44) Kasraie ,Shokoufeh, et al.,(2013) ;The Relationship between Quality of Work Life, Job Stress, Job Satisfaction and Citizenship Behavior in

- Oshnaviyeh Hospital's Staff, Patient Safety & Quality Improvement Journal,2(2).
- (45) Brown, Michelle and Cregan.,Christina (2008); Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement, Human Resource Management, 47(4).
- (46) Greenberg, (1990) ; organizational justice, yesterday, today, and tomorrow,journal of management ,16(2).
- (47) Indumathr, R ,Kamalraj ,S ,(2012) ; Astudy on quality of work life among workers with special preference in tirupur district ,atextile hub , in ternational journal of multidisciplinary research .
- (48) Werther, W.B., Davis, K.,(2002) ; Human Resources and Personnel Management, Mc Graw-Hill.Inc, New York.
- (49) Serey, T.T(2006); Choosing a Robust Quality of work Life. Business Forum, 27(2).
- (50) Rethinam, Guna Seelan, Ismail, Maimunah, (2008); Constructs of Quality of Work Life: A Perspective of Information and Technology Professionals. European Journal of Social Science, Volume 7, N(1).
- (51) Mugizi,wilson, et al, (2015) ; framework for the dtudy of employee commitment , makerere journal of higher education ,V(7),N(2).
- (52) Anderson ,Dave,(2012); up your budyness,7dteps to fix, build, or stretch your organization,second edition, canada, john wiley &sons INC.