

## العلاقة بين العدالة التنظيمية

### وعلاقات الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء

## The Relationship between Organizational Justice and Employee Relations in Zarqa Governorate Municipalities

إعداد الباحث

قاسم محمود الخلايلة

### ملخص

العدالة هي عنصر حيوي للمؤسسة التي تنمي هوية الموظفين والارتباط العاطفي برؤساء المؤسسات مما يشجع التطور الاجتماعي في تبادل العلاقات التي بدورها تحفز الموظفين على الارتقاء بأفضل سلوك تنظيمي. وذكر العلماء أن العدالة التنظيمية مفيدة لكل من رؤساء المؤسسات والموظفين، وبذلك تم إثبات أن العدالة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على العلاقة بين المنظمة والموظفين.

وعلى الرغم من أن هذه العلاقة تم إثباتها تجريبياً، إلا أنها تفتقر إلى نطاق قطاع البلديات لذلك تحاول الدراسة الحالية دمج الأبعاد المتعددة للعدالة في نظام المكافآت، والممارسات التنظيمية والمعاملة المحترمة وجدول العمل والترقية لتحقيق الارتباط بين العدالة التنظيمية وعلاقات الموظفين في سياق قطاع البلديات. حيث أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والعلاقات بين الموظفين حيث كان لهم تأثير في جودة علاقات الموظفين في بلديات الزرقاء.

## Abstract

Equity is a vital component of the organization that develops the employees' identity and emotional attachment to the heads of the organizations, which encourages social development in the exchange of relationships that in turn motivates the employees to promote the best organizational behaviour. The scholars mentioned that organizational justice is beneficial for both heads of institutions and employees, and thus it has been proven that organizational justice greatly affects the relationship between the organization and employees.

Although this relationship has been proven empirically, it lacks the scope of the municipal sector, so the current study attempts to integrate multiple dimensions of justice in the reward system, organizational practices, respectful treatment, work schedule, and promotion to achieve the link between organizational justice and employee relations in the context of the municipal sector.

Whereas, the study found a relationship between organizational justice and relations between employees, as they had an impact on the quality of employee relations in Zarqa municipalities.

## المقدمة

تعد العدالة التنظيمية أقوى وأهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين الموظف والمدير، وعلاقات الموظفين ببعضهم البعض، وبالتالي فإن إدراك الموظف للعدالة التنظيمية يفترض أن يؤثر على علاقته بالمنظمة والزملاء والمدراء من حوله، كما يؤثر على سلوكه والمخرجات من العمل سواء ايجابية أو سلبية.

إن لبنة بناء المنظمة تؤثر بشكل مباشر على مواقف وسلوكيات الموظفين وبالتالي لا غنى عن علاقات بين الموظفين فعالة لنجاح كل من الأفراد والمنظمة ككل، وإن الموظفين أهم الأصول في مواقفهم وسلوكياتهم وأدائهم، لهم مساهمة هائلة في النجاح التنظيمي ويبرز الباحثون والعلماء العدالة التنظيمية كأولوية في فهم الموقف وسلوك الأفراد، وبالتالي فإن أهمية العدالة إلزامية لتعزيز جودة العلاقة بين الموظفين والمنظمة. كما تلعب البلديات دورا بارزا في التنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت أساسا بهدف تسيير شؤون الأشخاص القاطنين بها عن طريق موظفين هذه المؤسسات، لذلك أتت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر العدالة التنظيمية في علاقات الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في دراسة أثر العدالة التنظيمية على علاقات الموظفين لدى موظفين بلديات محافظة الزرقاء وعلية تحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى العدالة التنظيمية في بلديات محافظة الزرقاء؟
- 2- ما مستوى علاقات الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء؟
- 3- ما أثر العدالة التنظيمية على علاقات الموظفين في بلديات محافظه الزرقاء؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وتوظيفها في قطاع البلديات لتفادي إدراك العاملين عدم وجود عدالة في المؤسسة ما ينعكس بشكل إيجابي على المنظمة لتحقيق أهدافها المرجوة.

2. توضيح مفهوم العدالة التنظيمية وتأثيرها على علاقات الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء.

3. تدار الدراسة في قطاع البلديات حيث أجريت دراسات محدودة جداً فيها.

### أهداف الدراسة

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة هو اكتشاف أثر العدالة التنظيمية على علاقات الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء من خلال تحقيق الأهداف التالية:

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة هو اكتشاف أثر العدالة التنظيمية على علاقات الموظفين من خلال التأثير الوسيط لمناخ الثقة في بلديات محافظة الزرقاء من خلال تحقيق الأهداف التالية

1. بيان واقع ممارسة العدالة التنظيمية في بلديات محافظة الزرقاء.

2. بيان واقع جودة علاقات الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء.

3. بيان الأثر المباشر للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية) على

تحسين علاقات الموظفين لدى العاملين في بلديات محافظة الزرقاء.

### مصطلحات الدراسة

العدالة التنظيمية: هي المعاملة العادلة والأخلاقية للأفراد داخل المنظمة (Charles, 2003).

علاقات الموظفين: هي العلاقات الرسمية وغير الرسمية والاقتصادية والاجتماعية والاتصال النفسي بين الموظف وصاحب العمل (Tsui and Wang, 2002: 78).

البلدية: البلدية مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغى وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطاتها بمقتضى أحكام هذا القانون وتهدف الى إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط والبرامج لتحقيق التنمية المستدامة بمشاركة المجتمعات المحلية وممارسة كل ما هو ذو طابع محلي تنموي وادارة كافة الخدمات والمرافق والمشاريع المحلية المناطة بها بنفسها او من خلال التشارك مع القطاع الخاص

و/أو مؤسسات المجتمع المدني .( قانون البلديات رقم 14 لسنة 2007 المنشور على الصفحة 2178 من عدد الجريدة الرسمية رقم 4820 بتاريخ 2007/4/8 ).  
 موظف البلدية: الشخص المعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجه في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى موازنة البلدية (الإدارة المحلية / أيمن عوده المعاني 2010).

## الاطار النظري

### 1. العدالة التنظيمية :

من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام من قبل الإداريين مفهوم العدالة التنظيمية، والتي تعتبر أحد المفاهيم النسبية، حيث إن الإجراء الذي يراه الفرد كإجراء عادل قد يكون غير موضوعي من وجهة نظر شخص آخر، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من إجراءات ومخرجات النزاهة.  
 يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها الطريقة التي يحكم بها الفرد على عدالة الطريقة التي يستخدمها المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني وتعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المتبعة في توزيع تلك المخرجات.  
 ويضيف أحد الباحثين أيضا بأن العدالة التنظيمية هي مدى شعور الفرد بعدالة المعاملة سواء شخصية أو عدالة في الحقوق والإجراءات التي تقدمها له المنظمة ومقارنتها مع الجهد المبذول من قبل الموظف في مجال عمله مع جهود زملائه وما يتبعه من ذلك من مردودات ونتائج.

ويري الباحثين في تعريف مفهوم العدالة التنظيمية والذي يختلف من باحث لآخر حسب طبيعة الدراسة التي أجراها ومن خلال الرجوع إلى الأدب النظري فإنه يمكن للباحث أن يعرف العدالة التنظيمية "على أنها شعور الموظف وإدراكه للعدالة والنزاهة والشفافية في المنظمة من خلال مقارنة مخرجاته مع زملائه في العمل بالإضافة إلى

التعاملات والإجراءات التي تتعامل بها المنظمة وما يتبعها من مردودات وحوافز لكل موظف".

## 2. علاقات الموظفين

يشير مصطلح "علاقات الموظفين" إلى جهود الشركة لإدارة العلاقات بين رؤساء المؤسسات والموظفين، وتوفر المؤسسة التي لديها برنامج علاقات جيدة مع الموظفين معاملة عادلة ومتسقة لجميع الموظفين حتى يلتزموا بوظائفهم ويكونوا مخلصين للشركة، وتهدف هذه البرامج أيضا إلى منع وحل المشاكل الناشئة عن حالات العمل. تم الأخذ بعين الاعتبار أولوية المنظمات تجاه تعزيز رفاهية الموظفين ذات الصلة بالعلاقات الجيدة بين الرؤساء والموظفين، وهكذا التوجه إلى بناء علاقات موظفين متناغمة أمر بالغ الأهمية لمشاركة الموظفين الأداء التنظيمي كما أنه يحفز عند الموظفين الدافع والولاء والأداء لتحقيق أفضل نتائج لمنظمتهم، ويمكن تعريضها أيضا على إنها الجهود التي يمكن بذلها في تنمية وتدعيم العلاقات القائمة على الثقة والتفاهم والاحترام بين الأفراد العاملين وبين الإدارة والذي يخلق روح المعنوية التي تهدف إلى زيادة الانتماء لتحقيق أهداف العمل وأدائه بأعلى مستوى كفاءة وشعور الموظفين بالرضا والألفة فيما بينهم.

مما سبق يمكن للباحث تعريف علاقات الموظفين على أنها الجهود المبذولة من قبل الأفراد العاملين في المنظمة والإدارة في تنمية العلاقات فيما بينهم والتي تقوم على الثقة والاحترام، مما يدعم روح الانتماء لدى الموظفين وبالتالي الشعور بالرضا وتحقيق الأهداف المرجوة.

## الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية

لقد قام الباحث بالاطلاع على مجموعة من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، وفيما يلي سيتم استعراض بعض هذه الدراسات :

1.دراسة أboatايه (2012) " اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز وزارات الحكومية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلي تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. وافترضت الدراسة

وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكميعة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

2. دراسة الحمداني وصبري (2019) "العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مستشفى الخنساء التعليمي في الموصل"

هدفت الدراسة لبيان أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وتمثلت بأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية، والعدالة التقويمية) وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مستشفى الخنساء التعليمي بالموصل، وتم توزيع (240) استمارة على العاملين وكانت الصالحة للاستخدام (212) استمارة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث برمجية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن متغير العدالة التوزيعية حصل على نسبة اتفاق متوسطة بسبب عدم قناعة بعض العاملين بعدالة توزيع الحوافز المالية على العاملين في المنظمة.

3. دراسة الحبوشي وحسان (2020) "أثر العدالة التنظيمية المدركة على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للثقة التنظيمية"

كان الهدف من الدراسة إلى تحديد الدور المباشر لأثر إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية كمتغير وسيط،

ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثين باستخدام المنهج الوصفي الاستدلالي المقارن، وتم إجراء الدراسة على عينة تكوّن من 232 من موظفين البنوك الحكومية والتجارية والخاصة في القاهرة والجيزة. وقد أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية والتفاعلية على الثقة التنظيمية (الثقة بالإدارة، والثقة بزملاء العمل)، كما تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بجانبها الإجرائية والتفاعلية على سلوك المواطنة التنظيمية.

4. دراسة حميد (2019) "أثر العدالة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية، المعلوماتية) على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والبالغ عددهم (661) موظفًا. وتم أخذ عينة للدراسة بلغت (233) موظفًا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات. واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية) على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة الأردنية. وجود فروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أثر العدالة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي). وأوصى الباحث: إدارة الجامعات الخاصة بمراجعة سياساتها المتعلقة بالعدالة التنظيمية بما ينسجم مع تلبية احتياجات ورغبات العاملين فيها.

5. دراسة قاسم (2021) "مناخ الثقة كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وعلاقات الموظفين: دراسة ميدانية في بلديات محافظة الزرقاء"

هدف هذه الدراسة التعرف على أثر العدالة التنظيمية بأبعادها في علاقات الموظفين من خلال التأثير الوسيط لمناخ الثقة في بلديات محافظة الزرقاء. وتمثلت أبعاد العدالة التنظيمية ب (عدالة إجرائية، عدالة توزيعية، وعدالة تفاعلية) وتمثلت أبعاد علاقات الموظفين ب (علاقات رسمية، وعلاقات غير رسمية)، واعتمد الباحث في توزيع الاستبيان على العينة القصدية الملائمة والذي تم توزيعه على

الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء حيث تم توزيع (132) استبيان بلغ منها الصالح للتحليل (128) استبيان. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج منها عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في العلاقات بين الموظفين، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الثقة في العلاقات بين الموظفين، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الثقة التنظيمية في علاقات الموظفين.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على علاقات الموظفين، حيث لم يجد الباحث خلال إعداد هذه الدراسة أي دراسة مشابهة لها في تناول هذه المتغيرات معاً في البلديات، وخصوصاً في البيئة الأردنية.

أداة الدراسة

صمم الباحث استبانته خاصة لقياس متغيرات الدراسة، وتم عرضها على الأكاديميين أصحاب الخبرة والاختصاص، بالإضافة إلى مقابلة عدد من رؤساء البلديات وتم الاسترشاد بأراء المجيبين حول الدراسة. واعتمد الباحث لإجراء هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بلديات محافظة الزرقاء في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث تضم محافظة الزرقاء سبع بلديات (بلدية الزرقاء، بلدية الرصيفة، بلدية الهاشمية الجديدة، بلدية بيرين الجديدة، بلدية الظليل، بلدية الحلابات، وبلدية الأزرق). وتضم هذه البلديات رؤساء البلدية و الموظفين الإداريين وموظفين من الفئة الأولى والفئة الثانية والفئة الثالثة وعمال المياومة.

نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن تصور الموظفين نحو الأجور التي يتقاضونها وتوزيع المكافآت على موظفي البلديات جاء بدرجة متوسطة، وهذا يبين انه يجب على بلديات الزرقاء التركيز على مبدأ

توزيع الأجور والحوافز والمكافآت بشكل وأيضاً عدم رضا الموظفين حول الأجور التي يتقاضونها.

2. أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات منخفضة لذلك من الضروري على بلديات محافظة الزرقاء زيادة مشاركة موظفيها في اتخاذ القرارات والذي يسهم في رضاهم عن عملهم.
3. أن رضا الموظفين في بلديات محافظة الزرقاء التي تم إجراء البحث عليها عن معاملة رئيسهم المباشر إذ يتصورون بان الاحترام هو أساس التعامل فيما بينهم.
4. ان العلاقات بين الموظفين جاءت أيضاً بدرجة متوسطة مما يدل على أن الموظفين حريصين على الحفاظ على مسافة بينهم وبين زملائهم في العمل.
5. أن الإدارة تسعى إلى تعزيز العلاقات غير الرسمية بين الموظفين مما له دور في توفير بيئة عمل مريحة وبالتالي يعمل على تحسين أدائهم.
6. أن العدالة التنظيمية والعلاقات بين الموظفين يوجد بينهما علاقة حيث كان لهم تأثير في جودة علاقات الموظفين في بلديات الزرقاء.

### التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة الموضحة أعلاه والتي يمكن للباحث تقديم مجموعة من التوصيات للموظفين ومتخذي القرارات فيما يلي:
1. تبني بلديات محافظة الزرقاء المزيد من المفاهيم التي تعكس العدالة التنظيمية، من خلال زيادة مشاركة موظفيها في صنع القرارات.
  2. وزيادة اللقاءات مع الموظفين التي تعمل على توفير مناخ يتسم بالثقة والإيجابية.
  3. أن يتم توزيع المكافآت والأجور بناءً على المتطلبات التي تحقق العدالة التنظيمية بعيداً عن التمييز أو التحيز.
  4. أن يتم العمل على الاهتمام أكثر بشكاوى الموظفين، ومطالبهم موظفين مما يعمل على تأكيد العدالة التنظيمية بين الموظفين.
  5. العمل على تحقيق العدالة التنظيمية بشكل متساوي حتى يشعر الموظفون بالرضا مما يعمل على تحقيق أهداف البلدية بشكل أفضل.

## المراجع

### مراجع لغة عربية

1. صبري، رنا ناصر (2012)، دور العدالة التنظيمية في تنمية رأس المال الاجتماعي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات"، مجلة الدنانير، العدد 1، 130-160.
2. إبراهيم، شذى. فرج. (2013). العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس لجامعات منطقة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
3. أبوتايه، بندر. كريم. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية؛ المجلد (20)، العدد (2)، 145-186.
4. زهرة، لجنف. (2016). العلاقات غير رسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بعين الملح-ولاية المسيلة-. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة- الجزائر.
5. العمري مبارك، (1999) أثر العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي في المنظمات الحكومية، مجلة الإداري، مسقط، ص 11.

### مراجع لغة أجنبية

1. Jiang, Z., & Golan, P. J. (2015). Moderation of Doing and Mastery orientations in relationships among justice, commitment, and trust a cross-cultural perspective. *Cross Cultural Management an International Journal*; 22(1), 42-67.
2. Leventhal, Gerald S. & Willis, Richard H. & Greenberg, Martin S. (1980), What Should Be Done with Equity Theory?, Social Exchange.

## البيانات الديموغرافية

### 1. النوع الاجتماعي:

ذكر

أنثى

### 2. الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة

30 سنة - أقل من 40 سنة

41 سنة - أقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق

### 3. المستوى التعليمي :

دراسات عليا

بكالوريوس

ثانوي

### 4. المستوى الوظيفي:

إداري

موظف

### 5. عدد سنوات الخبرة (سنوات الخدمة):

أقل من 5 سنوات

5 سنوات - أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

## بيانات متغيرات الدراسة

يرجى قراءة العناصر التالية بعناية والإجابة عليها وبيان مدى موافقتك أو

عدم موافقتك عليها وفقاً للترتيب

### 1. العدالة التنظيمية

موافق بشدة	موافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة	العبارات	
					مسؤوليات العمل موزعة بصورة عادلة على الموظفين	1
					يتم توزيع الحوافز المالية على الموظفين بصورة عادلة	2
					يتناسب راتب الشهر في البلدية مع مجهودي المبذول ومؤهلاتي العلمية	3
					أحصل على مكافآت عندما أبذل جهد إضافي عن عملي الأساسي	4
					يتم تطبيق الإجراءات والقرارات الإدارية على جميع الموظفين بصورة عادلة	5
					تتخذ الإدارة القرارات بعد جمع المعلومات الكافية والاستماع للموظفين	6
					يستطيع أي موظف مناقشة الإدارة بالقرارات الصادرة بحرية	7
					تحرص الإدارة على تنفيذ القرارات الصادرة دون استثناء للموظفين	8
					يعاملني رئيسي المباشر باحترام	9
					يناقشني رئيسي المباشر قبل اتخاذ أي قرار متعلق بوظيفتي	10
					لا أشعر بأية فروق في معاملة رئيسي المباشر لي عن باقي زملائي	12
					أشعر بعدالة رئيسي المباشر في حل المشكلات بين الموظفين	13
					يحرص رئيسي المباشر على نشر روح التعاون بين أعضاء فريق العمل	14

## 2. علاقات الموظفين

الرقم	العبارات	أرفض بشدة	أرفض	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعزز الإدارة العليا ثقة المصارحة مع الموظفين					
2	تهتم الإدارة برأي الموظفين حول المشكلات المطروحة					
3	يوجد تواصل بيني وبين زملائي لحل المشاكل المتعلقة بالعمل					
4	يسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات					
5	يمكن التواصل مع الإدارة بسهولة					
6	يحاول رئيسي المباشر حل مشكلاتي ومشاكل زملائي في العمل سواء الشخصية أو العملية					
7	يحاول رئيسي المباشر خلق جواً ودياً في العمل					
8	أتعاطف مع مشكلات زملائي بالعمل					
9	أتعاون مع زملائي بالعمل عند الضرورة					