

التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم.

Administrative empowerment and its relationship to organizational justice is a field study of employees at the Barhoum Municipal Corporation.

خولة غرابي^{1*}، سعاد مخلوف²

¹ طالبة دكتوراه، مخبر بنك الاختبارات النفسية والمدرسية والمهنية جامعة باتنة1، الجزائر، khaoula.gherabi@univ-batna.dz

² استاذة تعليم عالي، جامعة باتنة1، الجزائر، souad832@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/10/27

تاريخ الاستلام: 2021/09/08

الملخص:

يعتبر التمكين الإداري والعدالة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين في مجال الإدارة، ذلك ان من المنظمات الحديثة أصبحت تولي اهتمام كبير للمورد البشري (العامل/الموظف) باعتباره أساس عملية الإدارية والإنتاجية. وعنصر أساسي في المنظمة او المؤسسة. وجاءت هذه الدراسة لتكشف العلاقة بين هذين المتغيرين وهما: التمكين الإداري والعدالة التنظيمية، وكذلك معرفة مستوى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم. ومن اجل التحقق من اهداف هذه الدراسة تم الاستخدام المنهج الوصفي نظرا لأنه الأكثر ملائمة لمثل هذه الدراسات، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد بلغت عينة الدراسة الأساسية 32موظف وموظفة. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

وجود علاقة قوية دالة احصائيا بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية.

وجود مستوى متوسط من تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ العدالة التنظيمية؛ عدالة الإجراءات؛ عدالة المعلومات؛ العدالة التفاعلية.

Abstract:

Administrative empowerment and organizational justice are modern topics that have received considerable attention from management researchers, as modern organizations have become paying close attention to the human resource (worker/staff) as the basis of the management and productivity process. And an essential element in the organization or institution. This study reveals the relationship between these two variables: administrative empowerment and organizational justice, as well as knowledge of the level of application of administrative empowerment at the Municipal Institution of The City of Barhoum. In order to verify the objectives of this study, the descriptive approach was used as it is the most appropriate for such studies, and the use of resolution as a data collection tool, and the sample of the basic study was 32 employees. The study found the following results :

A strong statistically functioning relationship between administrative empowerment and organizational justice.

There is an average level of administrative empowerment application in the organization in question

Key Words :Administrative empowerment; organizational justice; procedural justice; information justice; interactive justice.

1. مقدمة:

تعتبر المؤسسات والتنظيمات الميدان الذي من خلاله استطاع الباحثون في مجال الإدارة ان يكشفوا عن مصطلحات جديدة، كالاحتراق الوظيفي والتذمر والعدالة التنظيمية والتمكين الإداري. وبعد التمكين الإداري من الأمور المهمة في المنظمات المعاصرة، لما من أهمية في منح الصلاحيات، والحرية في اتخاذ القرارات، حيث أصبحت المؤسسات التي تمنح صلاحيات أكثر للعاملين بها هي المؤسسات التي يمكنها التصدي والصمود امام تحديات هذا العصر. والمدراء في الفترة الأخيرة أصبحوا أكثر وعياً من ذي قبل، فيفوضون الصلاحيات للموظفين والعاملين، ويمنحونهم حرية أكبر لإخراج ما لديهم من أفكار تسهم في ازدهار المؤسسة، وكذا زيادة الثقة بين العاملين والمدراء. وفي هذا صدد نذكر دراسة محمد مطر (2006) الذي أجرى دراسة حول أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية المالية الأردنية. وبينت الدراسة ان هناك أثر لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأردنية. ودراسة حسن منار (2015) بعنوان درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية الأساسية في الضفة الغربية. وخلصت الدراسة الى وجود علاقة دالة احصائياً بين التمكين الإداري والمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين أنفسهم عند مستوى دلالة (0,05).

كما ان هناك موضوع لا يقل أهمية على موضوع التمكين الإداري ألا وهو العدالة التنظيمية، التي أصبحت امر ضروري بالمؤسسات، من اجل الحفاظ على الثقة بين الموارد البشرية، وذلك من خلال اتباع سياسة المساواة، والابتعاد عن الأساليب التي من شأنها ان تآثر على العدالة التنظيمية في المؤسسات سواء العامة او الخاصة، وهذه الأخيرة لها تآثر على المردودية والإنتاج والخدمات بصفة عامة. فالمؤسسات التي تتبع سياسة لا مساواة بين العمال والموظفين، سواء في المعاملة او في مشاركة في اتخاذ القرارات، نجدها تخسر مواردها، ولا تستطيع المحافظة عليهم، ونجدهم دائماً يشكون من سياستها، وازداد ذلك قد ينتج عنه عدم ولاء العامل او الموظف لتلك المؤسسة. لذلك برزت أهمية العدالة في المؤسسات، وضرورة تطبيقها من اجل أولاً الحفاظ على العنصر البشري الذي يعد أساس العمل، وثانياً اخراج ما لدى العاملين والموظفين من قدرات إبداعية تستفيد منها المؤسسة في تسيير الإدارة، وزرع الثقة بين المسؤولين والمرؤوسين.

1-2- تساؤلات الدراسة:

هل توجد علاقة بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ما مدى تطبيق التمكين الإداري في المؤسسة محل الدراسة؟

1-3- فروض الدراسة:

- توجد علاقة دالة احصائياً بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- يوجد مستوى متوسط في تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

1-4- اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية،
- التعرف على مدى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

1-5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوع الذي تناولته الا وهو علاقة التمكين الإداري بالعدالة التنظيمية، حيث يعد التمكين الإداري موضوع حديث لم يدرس الا في ثمانينيات، وكذلك أهمية التي يلعبها التمكين الإداري في المؤسسات الحديثة، ولما له من دور في الحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسات من خلال منح الصلاحيات أكثر للموظفين والعمال، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية. دون ان ننسى موضوع العدالة التنظيمية الذي لا يقل أهمية على موضوع التمكين الإداري، حيث يعتبر المساواة في الحقوق والواجبات بين العمال في المهنة الواحدة امر ضروري، والمعاملة حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين. كما ان العدالة التنظيمية تؤثر على أداء الافراد فعندما يشعرون بعدم الانصاف، فان ذلك يؤثر على أدائهم، ويولد لديهم قلق وتوتر واكتئاب.

كذلك يعد غياب العدالة التنظيمية في المؤسسات قد ينتج عنه التغيب عن العمل، التمارض، تقوية العلاقات للجماعات الغير رسمية التي قد تكون عائقا كبيرا في المؤسسة، وتؤثر على كمية ونوعية الخدمات والإنتاج.

1-6-مصطلحات الدراسة:

التمكين الإداري: يعرف Littrell التمكين انه: مهارة إعطاء العاملين القوة على وضع الأهداف لأعمالهم الخاصة واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم ضمن حدود مسؤولياتهم. (Littrell,2003:2)

اما التعريف الاجرائي للتمكين الإداري في هذه الدراسة: فهو الدرجة التي يتحصل عليها المسؤولون بالمؤسسة محل الدراسة على مقياس التمكين الإداري.

العدالة التنظيمية:

تشير العدالة التنظيمية إلى تصورات الموظف للعدالة في مكان العمل. يمكن تصنيف هذه التصورات إلى أربع فئات: التوزيعية، والإجرائية، والمعلوماتية، والتفاعلية. تعكس العدالة التوزيعية التصورات المتعلقة بإنصاف النتائج.

اما التعريف الاجرائي للعدالة التنظيمية فهو الدرجة التي يتحصل عليها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة على مقياس العدالة التنظيمية.

1-7-الدراسات السابقة:

-الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل التمكين الإداري:

1-دراسة (Littrell2002): بعنوان "تمكين العاملين في الصين دراسة حالة". هدفت هذه الدراسة الى معرفة توجهات ومواقف الإدارة والعاملين حول التمكين. طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الفنادق السياحية التي تعود ملكيتها الى دائرة الأقاليم الحكومية وتسييرها وكالات عالمية، توصلت الدراسة الى وجود موفق إيجابي تجاه تمكين العاملين، ودلت على نجاح تطبيق برنامج التمكين في هذا البلد.

2-دراسة البلوي (2008) بعنوان "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي". هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس الحكومية بمحافظة الوجه بالسعودية. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي لدى المعلمين بالمدارس

الحكومية في المملكة العربية السعودية، كما هدفت الى التعرف على تصورات المبحوثين لمستوى التمكين الإداري. استخدم الباحث المنهج الوصفي، معتمدا على استبانة لجمع المعلومات، التي وزعت على عينة قوامها (372) معلم ومعلمة، وظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وجود مستوى مرتفع لكل من التمكين الإداري والأداء الوظيفي.

3-دراسة الطعاني (2009): بعنوان "درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك. استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على عينة قوامها 166 مديرومديرة. وخلصت الدراسة الى النتائج التالية: جميع ابعاد التمكين الإداري حصلت على متوسطات مرتفعة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين لدرجة التمكين الإداري تعزى الى متغير النوع او المؤهل العلمي.

-الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع العدالة التنظيمية:

1-دراسة عبود (2012): بعنوان "العدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي" دراسة استطلاعية على عينة من المعلمين في مركز محافظة الديوانية. هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثرالعدالة التنظيمية علىالرضا الوظيفي على عينة من المعلمين. وكذا الكشف على مدى شعور عينة الدراسة بالعدالة التنظيمية. ومن اجل التحقق من فروض الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، طبقت على عينة قوامها 472 معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة الى:

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي.
2. وجود مستوى متوسط لشعور المعلمين بالعدالة التنظيمية بقيمة 3.35.

2-دراسة حمدي (2015): بعنوان "أثرالعدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة الاغواط. هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثرالعدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي. تم الاعتماد على الاستبانة من اجل جمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 53 مفردة، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

انخفاض معدّل العدالة الإجرائية مقارنة بالعدالة التوزيعية والتفاعلية، وتسجيل معدل منخفض للرضا الوظيفي لدى الأساتذة خاصة في الأبعاد المتعلقة بالرضا عن الإجراءات. أما فيما يخص أثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي، فقد تم الوصول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

3-دراسة Burns and Dipaola (2013): بعنوان "علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنه والتحصيل الدراسي لدى طلاب المدارس الثانوية". هدفت هذه الدراسة الى العلاقة الارتباطية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنه التنظيمي وتحصيل الطلاب في المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس العدالة التنظيمية، وقد تكون من (10) فقرات، ومقياس المواطنه التنظيمية، وتكونت من (34) فقرة، بالإضافة إلى معدلات الطلبة عينة الدراسة، وطبقت الاستبانة على عينة بلغت (1019) طالباً وطالبة من مختلف الجنسيات والأعراق، تم اختيارهم من (34) مدرسة ثانوية في ولاية فرجينيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنه التنظيمية في المدارس الثانوية، ولم تكشف الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية وتحصيل الطلبة.

2- التمكين الإداري:

1-2- مفهوم التمكين الإداري: يرى كل من (Bowen&Lewler) ان مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر (المعلومات، القوة، المعرفة، المكافآت)، وغياب أي عنصر منها ينفي وجود التمكين. (Gretchen 1995:p1442).

كما يعرف التمكين على انه عملية محددة المحتوى، التي تعمل على تنمية مشاعر الثقة والرقابة لدى العاملين بأنفسهم، وبالشركة التي يعملون بها، وبالتالي يساعد ذلك على تحقيق الذات، وتنمية القدرات الذاتية، مما يؤدي الى تحسين الأداء وتحقيق الرضا. (brown,2006,p13)

يرى brown ان التمكين انه العملية التي تمنح للعاملين السلطة من اجل ان يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وتعد هذه الآلية الحديثة نسبيا بالنسبة له بمثابة السبيل الأمثل لطلاق طاقات الافراد داخل الشركات. (Goetsh&Stanley,2000,p124)

يرى (David) ان التمكين يتضمن الثقة، والسلطة، والمشاركة في المعلومات، وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة. (david,2005,p5)

ويرى الشمري ان التمكين الإداري عبارة عن استراتيجية تنظيمية، ومهارة جديدة تهدف الى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أداءهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا. (الشمري، 2017، ص 11)

2-2- أنواع التمكين: قسم (suominen2005) عملية تمكين العاملين الى ثلاثة أنواع: (زاهر، 2012، ص 266)

أ- التمكين الظاهري: يشير الى قدرة الفرد على ابداء رأيه، وتوضيح وجهة نظره في الاعمال والنشاطات التي يقوم بها. وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب- التمكين السلوكي: وتشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من اجل حل المشكلات وتعريفها، وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل، ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن ان تستخدم في أداء العمل.

ت- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك على اجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي الى زيادة فعالية المنظمة.

2-3- ابعاد التمكين الإداري: هناك ابعاد عديد لتمكين الإداري سوف نذكرها وهي: (الدغير، 2018، ص 20-21)

- الحرية وتفويض السلطة: يسمح هذا البعد بتفويض جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين من قبل الإدارة العليا، لأداء مهام معينة. وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة الى اللامركزية والعكس صحيح.
- العمل الجماعي: ويقصد به مجموعة من الافراد يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة، يعملون معا من اجل تحقيق اهداف محددة ومشاركة. وتتكامل جهودهم وخبراتهم في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة.

● التحفيز: يمكن للتمكين الإداري ان يساعد في مجال التحفيز والتي تتجلى في منح الثقة على انجاز المهام حيث يعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً. يتضمن تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين، وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر التمكين في علاقة بين المنظمة ومخرجات، وتمكين القادة وتمكين المهوبين والمبدعين، وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.

● الاتصال الفعال: التواصل الفعال امر بالغ الأهمية لنجاح التمكين الإداري، ولحسن الحظ انها مهارة يمكن تطويرها بمرور الوقت من خلال الاجتماعات التي تساعد على توصيل المعلومات، واستشارة الموظفين والمشاركة في حل المشكلات للحصول على معلومات مسترجعة. فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات بين الإدارة العليا والعاملين بها كان تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة، بشفافية ووضوح وصرامة. زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء، ويتكون لدى القادة والعاملين الحماس الذاتي من اجل تحسين الأداء.

3-العدالة التنظيمية:organizational justice

3-1- مفهوم العدالة التنظيمية: هناك العديد من المفاهيم للعدالة التنظيمية فيعرفها (دره عمر) على انها درجة تحقيق المساواة في توزيع المخرجات، والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات والإجراءات، وشعور الفرد بحسن المعاملة التي يعامل بها ضمن المنظمة. (دره، 2008، ص33)

ويرى كل من Bies & Tripp بانها القواعد والمعايير الاجتماعية التي تحوكم بها المؤسسة اعمالها، وذلك في ثلاثة ابعاد: في كيفية تحسين الموارد والعائدات. وكيفية وضع إجراءات لاتخاذ القرارات وتنفيذها. وكيفية التعامل الشخصي مع الافراد. (Bies, Tripp, 1996, p344)

ويعتقد بعض المفكرين ان العدالة التنظيمية مسألة شعورية لا ادراكية، أي ترتبط بالشعور والاحساس والادراك. (tziner, oren, 2011, p68)

كما يرى البعض ان العدالة التنظيمية هي النشاط التنظيمي المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقة ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم. (دره، 2008، ص32)

3-2- ابعاد العدالة التنظيمية:

1-العدالة التوزيعية: Distributive justice

تتمثل العدالة التوزيعية في قدرة المنظمة على التزامها بمفهوم العدالة، من خلال وضعها للبرامج العادلة لتوزيع المكافآت والتكاليف على العاملين في بيئة العمل التنظيمي، وقد تنشأ مشاكل في حال محاباة لعدد من العاملين واعطائهم باستمرار مكافآت متميزة او تخصيص موارد لهم أكثر من العاملين الاخرين. (singh, mehrotor, mukherjee, 2016, p34)

2-العدالة الإجرائية: procedural justice

ان مفهوم العدالة الإجرائية يتمثل في إدراك الفرد بمدى عدالة إجراءات العمل التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية. فكلما كان الفرد أكثر إحساساً بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ مختلف القرارات، كلما قوى لديه دافع الالتزام بها، وتنفيذها. (kaur,2016, p143)

3-العدالة التفاعلية: Interactional justice

ان العدالة التفاعلية لها تأثير قوي على أداء ومهمة الموظفين، وتسهيل الشخصية والتفاني في الوظيفة. وهي تهتم بسلوك الإدارة العليا في المنظمة في تعاملها مع العاملين، ويتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعامل الإدارة العليا معهم. وان مفهوم العدالة التفاعلية يتمثل في نوعية الشخصية القيادية التي تشرف على الإجراءات التنظيمية، وهي ترتبط بنوعية الشخصية التي تعالج العلاقات بين العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية بشكل تفاعلي. (kalay, 2016, p3)

3-3- أهمية العدالة التنظيمية: تتضح أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (دره،

2008، ص56)

1. توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور.
2. تؤدي العدالة التنظيمية الى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكين في عملية اتخاذ القرار.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء، ونظم القرار وعلى السلوكيات المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
4. تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الافراد.
5. تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة. في كيفية ادراكهم وتصورهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

الجانب التطبيقي:

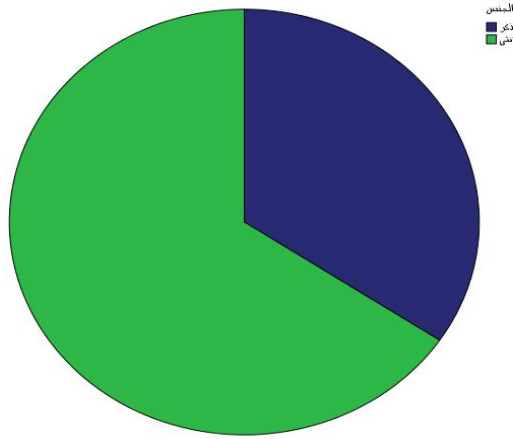
1-منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر اكثر ملائمة مع الدراسة الحالية، كونه يعتمد على وصف وتفسير الظاهرة المدروسة، وكشف عن العلاقة بين المتغيرات، والدراسة الحالية هدفت الى الكشف العلاقة بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا هدفت الى وصف مدى توفر التمكين الإداري بالمؤسسة البلدية لمدينة برهوم.

2-حدود الدراسة:

- أ-الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المؤسسة البلدية لمدينة برهوم.
- ب-الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين اوت وديسمبر 2020.
- ج-الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين بمقر المؤسسة البلدية لمدينة برهوم.
- 3-عينة الدراسة: طبقت الدراسة على عينة عشوائية تمثلت في الموظفين الإداريين للمؤسسة البلدية لمدينة برهوم، والبالغ عددهم (53) موظف وموظفة. وقد تم استبعاد 10 مفردة من الموظفين طبقت عليهم الدراسة الأولية، لتأكد من صدق وثبات الأداة. وطبقت الدراسة الأساسية (43) مفردة، فتم استبعاد (38) استبانة، وتم الغاء (6) استبانة نظرا لأنه لم يتم الإجابة على بعض الفقرات. أي حجم العينة كان 32 مفردة وفيما يلي عرض لخصائص العينة:

1-الجنس: من الشكل رقم (1) نلاحظ ان اعلى نسبة المشاركات تنتمي الى فئة الاناث بنسبة 65% أي ما يقابله 21 انثى واتي تمثل المساحة الخضراء في الشكل رقم (1)، وتأتي فئة الذكور بعدها بنسبة 34% أي ما يقابل 11 ذكر، وتمثل هذه الفئة اللون الأزرق في الشكل رقم (1).

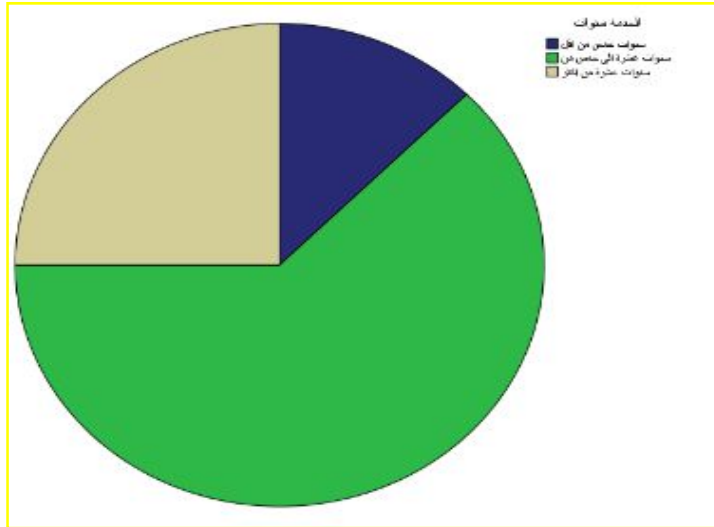
الشكل رقم (1): خصائص العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة spss

2-سنوات الخدمة: من خلال الشكل رقم (2) نلاحظ ان اعلى نسبة للمشاركة كانت تنتمي الى فئة من 5-10 سنوات خدمة بنسبة 59% أي ما يمثل 19 فرد من حجم العينة، وهي تمثل المساحة ذات اللون الأخضر في الشكل ادناه، ثم تأتي فئة الأكثر من 10 سنوات خدمة في المرتبة الثانية بنسبة 31% أي ما يمثل 10 افراد من العينة، وهي تمثل المساحة الرمادية في الشكل ادناه. وتاتي في المرتبة الثالثة فئة الأقل من 5 سنوات خدمة، بنسبة 9% أي ما يمثل 3 افراد من حجم العينة، وهي تمثل مساحة الزرقاء في الشكل ادناه.

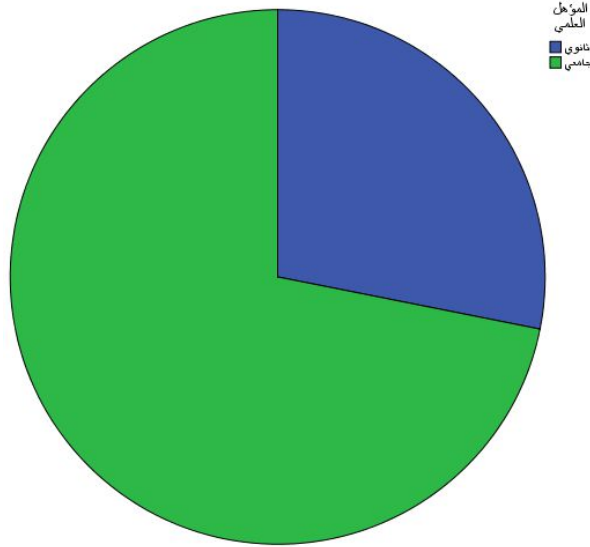
الشكل رقم (2): خصائص العينة حسب سنوات الخدمة.



المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج spss.

3-المؤهل العلمي: من خلال الشكل رقم (3) نلاحظ ان افراد العينة اغلبيهم من حاملي شهادات الجامعية، حيث جاءت فئة الجامعي أكبر نسبة قدرت بـ 75% أي ما يمثل 24 فرد من عينة الدراسة، وهي تمثل المساحة ذات اللون الأخضر في الشكل ادناه، ثم تأتي بعدها فئة الثانوي بنسبة 25% أي ما يمثل 8 افراد من العينة، وهي تمثل المساحة الزرقاء في الشكل اسفله.

الشكل رقم (3): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الباحثة بواسطة برنامج spss.

4-أداة الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات لتحقيق من الفروض التي تم صياغتها. وبعد الاطلاع على التراث النظري تم تطوير استبانة لقياس التمكين الإداري وذلك بالاعتماد على دراسة (العبيدي وبن طريف 2018)، ودراسة (الشمري 2017). اما بالنسبة للعدالة التنظيمية فقد تم الاعتماد على استبانة جاهزة وعالمية وضعها (colquitt 2001). وقد تم الحصول عليها من دراسة (هزي 2015). وقد تكونت أداة هذه الدراسة من ثلاثة محاور هي:

1-المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية وهي: الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي.

2-المحور الثاني: يتمثل في محور التمكين الإداري، الذي يتضمن 20 فقرة.

3-المحور الثالث: يتمثل في العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: عدالة الإجراءات: من 1-7، وعدالة

المعلومات: من 8-12، وعدالة التوزيعية: من 13-16.

وتم الاعتماد على سلم ليكارت الثلاثي: متوفرة بدرجة منخفضة، متوفرة بدرجة متوسطة، متوفرة بدرجة كبيرة.

وتم حساب المدى:

متوفرة بدرجة منخفضة ← 1,66-1.

متوفرة بدرجة متوسطة ← 1,67-2,33.

متوفرة بدرجة كبيرة ← 2,34-3.

1-صدق الأداة:

أ-الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى صلاحية البنود لقياس

متغيرات الدراسة، وقد تم اخذ بجميع الملاحظات المقدمة، واعيد صياغة بعض فقرات.

ب-صدق الاتساق الداخلي: تم توزيع الأداة على عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بلغت (10)

افراد، من اجل التأكد من صدقها، وانها تقيس ما وضعت لقياسه.

أ-محور التمكين الإداري: نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) ان معظم فقرات محور التمكين الإداري حصلت على معامل ارتباط بيرسون مرتفع، ماعدا الفقرة رقم 7 التي نلاحظ ان معامل الارتباط جاء منخفض، وكذلك الفقرة الثامنة جاء معامل الارتباط سالب. كما نلاحظ ان معادلة الفاكرونباخ جاء مرتفع جدا في كل الفقرات.

الجدول رقم (1): صدق الاتساق الداخلي لمحور التمكين الإداري.

العبارة	معامل الارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمقياس	معامل الفا كرونباخ لكل فقرة
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرارات	.945	.947
يمنح الرئيس تفويضاً للصلاحيات في اتخاذ القرارات	.716	.949
يمنح المسؤول للعمال الحرية التصرف في انجاز المهام الموكلة اليهم	.467	.952
يمنح المسؤول الفرص في ابداء الراي في أمور العمل	.557	.950
يتم عقد لقاءات لمناقشة شؤون العمل	.861	.946
يفهم العاملون مهامهم من خلال المعلومات المتاحة	.945	.947
يتم تشارك المعلومات في العمل بين العمال	.118	.955
تسهم مهارات الاتصال في انجاز المهام	-.159-	.960
اجد سهولة في التواصل مع مسؤولي في العمل	.940	.944
توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات	.740	.948
يفضل مسؤولي في العمل طريقة العمل الجماعي	.931	.944
يحرص المسؤول في العمل على تلبية حاجات العمل الجماعي	.565	.950
تتوفر أجواء التعاون بين جماعات العمل	.845	.946
تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل	.778	.947
يشجع المسؤول في العمل العمال على تحمل المسؤولية	.906	.945
اساهم في بناء رسالة المؤسسة	.536	.951
لدي درجة كبيرة من الصلاحيات في انجاز عملي	.865	.945
يثق مسؤولي في العمل بمهارات في أداء مهامي	.648	.949
يعزز مسؤولي في العمل الحلول المبتكرة للمشكلات	.795	.947
يعزز مسؤولي في العمل الأساليب المبتكرة في انجاز المهام	.906	.945

المصدر: من انجاز الباحثة بواسطة برنامج SPSS

مما سبق نستطيع القول محور التمكين الإداري صادق، وفقراته تقيس ما وضعت لقياسه، ومعاملات

الارتباط بيرسون لفقرات مقبولة.

ب-محور العدالة التنظيمية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) ان جميع فقرات هذا المحور جاءت معاملات الارتباط لها مرتفعة، وكذلك معامل الثبات لكل فقرة كان مرتفع.

الجدول رقم (2): صدق الاتساق الداخلي لمحور العدالة التنظيمية.

العبارة	معامل الارتباط المفردة بالدرجة الكلية للمقياس	معامل الفا كرونباخ لكل عبارة
الى أي درجة سبق لك ان كنت قادرا على التعبير عن وجهات نظرك حيال تلك الإجراءات؟	.578	.88
الى أي درجة سبق ان كان لك تأثير على المخرجات التي تم الوصول اليها باستخدام تلك الإجراءات؟	.35	.90
الى أي درجة سبق ان تم تطبيق تلك الإجراءات باستمرار؟	-.222	.91
الى أي درجة كانت تلك الإجراءات خالية من التحيز؟	-.318	.918
الى أي درجة سبق وان ارتكزت تلك الإجراءات على المعلومات الدقيقة؟	.772	.880
الى أي درجة سبق ان كنت قادرا على الطعن في النتائج التي تمخضت عن تلك الإجراءات؟	.391	.893
الى أي درجة سبق وان كانت تلك الإجراءات تدعم معايير الاخلاق والضمير؟	.564	.888
الى أي درجة كان صريحا في تواصله معك؟	.532	.889
الى أي درجة قام بشرح الإجراءات بشكل تفصيلي؟	.730	.881
الى أي درجة كانت توضيحاته وتفسيراته حول الإجراءات المتبعة منطقية؟	.730	.881
الى أي درجة سبق له ان تواصل معك حول تفاصيل الإجراءات المتبعة في الوقت المناسب؟	.933	.877
الى أي درجة سبق ان تواصل معك بطريقة تلائم الاحتياجات المحددة؟	.823	.877
الى أي درجة تعكس المخرجات الجهد الذي تبذله في عملك؟	.891	.874
الى أي درجة تجد بان المخرجات تتناسب والعمل الذي سبق وان أنجزته؟	.891	.874
الى أي درجة تعكس مخرجاتك مقدار مساهمتك في المؤسسة؟	.778	.881
الى أي درجة تجد ان مستوى مخرجاتك منطقيا استنادا الى جودة ادائك؟	.885	.874

المصدر: من انجاز الباحثة بواسطة برنامج SPSS

ومما سبق نستطيع القول ان معاملات الارتباط بيرسون لفقرات العدالة التنظيمية مقبولة، فهي تقيس ما وضعت لقياسه، ويمكن اعتمادها في جمع البيانات.

2-الثبات:

من اجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم توزيعها على عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والذي بلغ عددهم (10) افراد، وقد تم حساب ثبات أداة هذه الدراسة بواسطة معامل الفا كرونباخ (Alpha cronbach's) لكل محور من محاور الأداة. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3): معامل الثبات لأداة الدراسة.

المحور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
التمكين الإداري	20	.951
العدالة التنظيمية	16	.894

المصدر: من انجاز الباحثة بواسطة برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان معامل الفا كرونباخ (Alpha cronbach's) لمحور التمكين الإداري بلغ 0,95. وكذلك بلغ محور العدالة التنظيمية 0,89. وهذه القيم تعتبر مقبولة في الدراسات الاجتماعية. 5-الأساليب الإحصائية: تم معالج البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والأساليب التالية:

1. النسب المئوية والدوائر النسبية لمعرفة خصائص العينة.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.
3. معامل الارتباط بيرسون لتأكد صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
4. معامل الفا كرونباخ لتأكد من الثبات.
5. معامل الارتباط سبيرمان للكشف عن العلاقة بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية. وقد تم الاعتماد على هذا المعامل كون المتغيرين من مستوى القياس الرتبي.

6-عرض النتائج ومناقشتها:

1-عرض نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة احصائيا بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن اجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط سبيرمان، والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4): معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية.

مستوى الدلالة	درجة الحرية	العينة	القيمة الجدولية	معامل الارتباط سبيرمان	علاقة التمكين الإداري بالعدالة التنظيمية
0,01	30	32	0,43	0,85	

المصدر: من انجاز الباحثة بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط سييرمان بلغ 0,85 عند مستوى دلالة 0,01 ودرجة حرية 30 وكانت القيمة الجدولية 0,43، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباطية قوية دالة احصائيا بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية. وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (البلوي 2008) التي أظهرت وجود علاقة بين التمكين الإداري والأداء الوظيفي. ودراسة (burns&dipolo 2013) التي اثبتت وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط في تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن اجل التحقق من هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرات محور التمكين الإداري. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (5): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التمكين الإداري.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
.49084	1.2188	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرارات
.55358	1.3750	يمنح الرئيس تفويضا للصلاحيات في اتخاذ القرارات
.77186	1.7188	يمنح المسؤول للعمال الحرية التصرف في انجاز المهام الموكلة بهم
.62136	1.5313	يمنح المسؤول الفرص في ابداء الراي في أمور العمل
.76200	2.0000	يتم عقد لقاءات لمناقشة شؤون العمل
.73438	2.0938	يفهم العاملون مهامهم من خلال المعلومات المتاحة
.76662	2.1563	يتم تشارك المعلومات في العمل بين العمال
.82060	2.3125	تسهم مهارات الاتصال في انجاز المهام
.80259	1.5312	اجد سهولة في التواصل مع مسؤولي في العمل
.75935	1.5625	توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
.79755	1.5938	يفضل مسؤولي في العمل طريقة العمل الجماعي
.90195	1.6562	يحرص المسؤول في العمل على تلبية حاجات العمل الجماعي
.78030	1.8125	تتوفر أجواء التعاون بين جماعات العمل
.82060	1.6875	تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل
.94826	1.9375	يشجع المسؤول في العمل العمال على تحمل المسؤولية
.79248	2.2188	اساهم في بناء رسالة المؤسسة
.78030	1.6875	لدي درجة كبيرة من الصلاحيات في انجاز عملي
.83280	2.1250	يثق مسؤولي في العمل بمهارات في أداء مهامي

0.87009	1.7813	يعزز مسؤولي في العمل الحلول المبتكرة للمشكلات
0.85901	1.8125	يعزز مسؤولي في العمل الأساليب المبتكرة في انجاز المهام
0.773	1.790	المجموع

المصدر: من انجاز الباحثة بواسطة برنامج SPSS

يشير الجدول السابق الى الإجابات التي ادلى بها افراد العينة عن فقرات المتعلقة بالتمكين الإداري، وقد جاءت الفقرات رقم (3، 5، 6، 7، 8، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20) كلها في فئة [1,67-2,33] ويعني هذا ان الفقرات متوفرة بدرجة متوسطة، وجاءت الفقرات رقم (1، 2، 4، 9، 10) في فئة [1-1,66] وهذا يعني ان الفقرات متوفرة بدرجة منخفضة. وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور التمكين الإداري 1,79 بانحراف معياري قدر بـ 0,77. مما يعني ان التمكين الإداري بالمؤسسة يطبق بمستوى متوسط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (littrell2002) التي توصلت الى نجاح تطبيق التمكين الإداري، ودراسة (البلوي 2008) التي دلت على وجود مستوى مرتفع من التمكين الإداري، ودراسة (الطعاني 2009) التي توصلت الى ان جميع ابعاد التمكين الإداري تحصلت على متوسطات مرتفعة.

3- مناقشة النتائج:

1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة احصائيا بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين التمكين الإداري والعدالة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 0,85 عند مستوى دلالة 0,01. ويعني هذا انه كلما زاد التمكين الإداري زاد شعور الموظفين بالمؤسسة بالعدالة التنظيمية. فمشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات، وحثهم على تحمل مسؤوليات أكبر يولد لديهم الشعور بالعدالة بينهم.

2- مناقشة الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط في تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل

الدراسة.

اظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,79 بانحراف معياري قدر بـ 0,77. وهذا يمكن ارجاعه ربما الى كون معظم الموظفين من فئة الاناث، وباعتبار المجتمع الجزائري مجتمع محافظ ودائما تلقى المسؤولية على عاتق الرجل. او ربما يرجع الى كون الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة اغلبيهم تتراوح الخبرة لديهم من [5-10 سنوات] حيث يراها المسؤولون ليست بالفترة الكافية لتفويض السلطة لهم، ومشاركتهم بالقرارات الهامة للمؤسسة.

4- التوصيات: بعد النتائج المتوصل لها يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات:

- الاهتمام أكثر بالموظفين وذلك من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم.
- حثهم على تحمل مسؤوليات أكبر من اجل اخراج ما لديهم من أفكار تساعد لسيير الشؤون الإدارية بطريقة أسهل.
- استشارتهم بالأمر الإدارية التي تقع في مجال عملهم.
- محاولة تطبيق أكثر للتمكين الإداري ويكون ذلك من خلال تفويض الصلاحيات.
- تحفيز أكثر للموظفين حيث ذلك يعزز الثقة لديهم.

قائمة المراجع:

- دره، عمر. (2008): العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات المعاصرة. رسالة ماجستير. كلية التجارة. جامعة عين الشمس. داررضوان للنشر والتوزيع.
- زاهر، تيسير. (2012): أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق. كلية الاقتصاد. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد (28). العدد الثاني.
- الشمري، عابد عارف. (2017): أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرة التنافسية دراسة حالة في جامعة الكويت. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت. الكويت.
- الدغري، وفاء. (2018): التمكين الإداري وعلاقته بالتحديات التي تواجه القيادات النسائية في الجامعات السعودية الناشئة. كلية التربية. مجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (7). العدد الثامن.
- Bies, R.J., and Tripp, T.M. (1996). *The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues*, In, S. Fox and P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on management and economic faculty*, Bagdad University, 14(50)
- Brawan, Donald R(2006): *an experiential approach to organization development*, 7th ed. Pearson education, Inc. upper saddle river.
- David, Lars (2005): *Halvorsen, An Investigation Of Employee Satisfaction And Employee Empowerment Specific To On-Site Super Visors: In The Residential Construction Industry*, Brigham Young University, Usa.
- Goetsh, david&stanley,davis(2000): *Quality management; Introduction to total quality management for processing and services*, 13ed, prantice hall.
- Gretchen M. Spritzer1995" *Psychological Empowerment In The Work Place*": *Dimensions, Measurement And Validation*, Academy Of Management journal, Vol 38, No. 5.
- Kalay,Faruk,(2016)," *The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context* ",International Journal of Human Resource Studies,Vol. 6, No. 1
- Kaur,Simran,(2016),"A Study on the Psychological Effect of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction ",The International Journal of Indian Psychology,Volume 3, Issue 2, No.1.
- Littrell, romie. (2002): *Employee Empowerment in china*, acasestudy. Auckland university of technology, faculty of business, New Zealand.

.-Mukherjee,Spriha&Singh,Abha&Mehrotra,Sakshi,(2016):"Organizational Justice in Relation to Competence, Commitment and Self Motivation ",The International Journal of Indian Psychology,Volume 3, Issue 2, No.5.

الملاحق:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

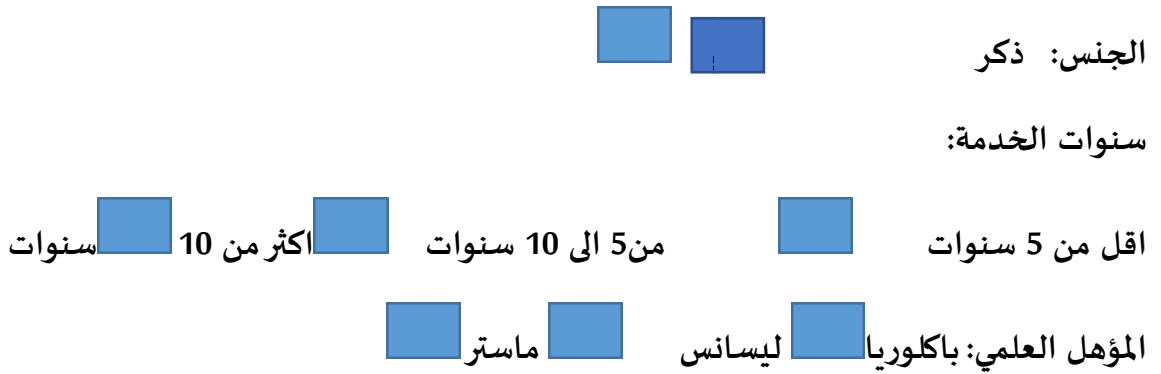
استبانة التمكين الإداري وعلاقته بالعدالة التنظيمية

يسرني ان اضع بين ايديكم استبانة تقيس علاقة التمكين الإداري بالعدالة التنظيمية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في على النفس التنظيم والعمل وتنمية الموارد البشرية.

أمل التكرم بقراءة كل أجزاء ها ، ووضع (x) فب المربع الإجابة التي تعتقدون انها مناسبة اكثر، واعلم حضرتكم ان كل المعلومات التي تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرة ومقدر لكم حسن تعاونكم.

الباحثة غرابي .خ

البيانات الشخصية:



التمكين الإداري:

العبارة	متوفرة بدرجة منخفضة	متوفرة بدرجة متوسطة	متوفرة بدرجة كبيرة
تأخذ الإدارة بعين الاعتبار آراء العاملين عند اتخاذ القرارات			

			يمنح الرئيس تفويضاً للصلاحيات في اتخاذ القرارات
			يمنح المسؤول للعمال الحرية التصرف في انجاز المهام الموكلة اليهم
			يمنح المسؤول الفرص في ابداء الراي في أمور العمل
			يتم عقد لقاءات لمناقشة شؤون العمل
			يفهم العاملون مهامهم من خلال المعلومات المتاحة
			يتم تشارك المعلومات في العمل بين العمال
			تسهم مهارات الاتصال في انجاز المهام
			اجد سهولة في التواصل مع مسؤولي في العمل
			توجد قنوات اتصال بين المستويات الإدارية للحصول على المعلومات
			يفضل مسؤولي في العمل طريقة العمل الجماعي
			يحرص المسؤول في العمل على تلبية حاجات العمل الجماعي
			تتوفر أجواء التعاون بين جماعات العمل
			تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل
			يشجع المسؤول في العمل العمال على تحمل المسؤولية
			اساهم في بناء رسالة المؤسسة
			لدي درجة كبيرة من الصلاحيات في انجاز عملي
			يثق مسؤولي في العمل بمهارات في أداء مهامي
			يعزز مسؤولي في العمل الحلول المبتكرة للمشكلات
			يعزز مسؤولي في العمل الأساليب المبتكرة في انجاز المهام

العدالة التنظيمية:

متوفر بدرجة كبيرة	متوفر بدرجة متوسطة	متوفر بدرجة ضعيفة	العبارات	
			الى أي درجة سبق لك ان كنت قادرا على التعبير عن وجهات نظرك حيال تلك الإجراءات؟	العدالة الإجرائية
			الى أي درجة سبق ان كان لك تأثير على المخرجات التي تم الوصول اليها باستخدام تلك الإجراءات؟	
			الى أي درجة سبق ان تم تطبيق تلك الإجراءات باستمرار؟	

			الى أي درجة كانت تلك الإجراءات خالية من التحيز؟	
			الى أي درجة سبق وان ارتكزت تلك الإجراءات على المعلومات الدقيقة؟	
			الى أي درجة سبق ان كنت قادرا على الطعن في النتائج التي تمخضت عن تلك الإجراءات؟	
			الى أي درجة سبق وان كانت تلك الإجراءات تدعم معايير الاخلاق والضمير؟	
			الى أي درجة كان صريحا في تواصله معك؟	العدالة المعلومات
			الى أي درجة قام بشرح الإجراءات بشكل تفصيلي؟	
			الى أي درجة كانت توضيحاته وتفسيراته حول الإجراءات المتبعة منطقية؟	
			الى أي درجة سبق له ان تواصل معك حول تفاصيل الإجراءات المتبعة في الوقت المناسب؟	
			الى أي درجة سبق ان تواصل معك بطريقة تلائم الاحتياجات المحددة؟	
			الى أي درجة تعكس المخرجات الجهد الذي تبذله في عملك؟	العدالة التوزيعية
			الى أي درجة تجد بان المخرجات تتناسب والعمل الذي سبق وان أنجزته؟	
			الى أي درجة تعكس مخرجاتك مقدار مساهمتك في المؤسسة؟	
			الى أي درجة تجد ان مستوى مخرجاتك منطقيا استنادا الى جودة ادائك؟	