

دور الاتصالات المؤسسية في تحديد مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بمستوى رضائهم الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من المنظمات العاملة في مصر

د/ ريم احمد عادل*

المقدمة :

لاشك أن أبرز التحديات التي تواجه المنظمات مهما كانت طبيعتها عامة كانت أو خاصة، انتاجية أو خدمية يتمثل أساسا في سعيها لامتلاك القدرة على التأقلم والتكيف السريع في ظل ما يشهده العالم من تحولات كبرى ترتبط أساسا بالتطورات العلمية والتقنية الهائلة والمتسارعة . ورغم ما أفضى إليه هذا التطور الهائل من انعكاسات على المنظمات من خلال شروعاتها في عمليات التحديث للمعدات والأجهزة والاعتماد على التكنولوجيا إلا أن العنصر البشري يبقى هو أهم العناصر الفاعلة فيها ،فهو أساس نشاطها الإنتاجي ومحركها نحو أهدافها. لذا تزايد الاهتمام في العصر الحديث بالموارد البشري على مستوى المنظمات بشكل كبير، حيث أصبح يعد أحد الاستثمارات المربحة . ولهذا نجد أن من سمات الإدارة الحديثة انها تسعى جاهدة من أجل استقطاب يد عاملة مؤهلة. كما تعمل على العوامل التي تؤثر في قدرة ورغبة الأفراد في العمل، بغية خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين واحترامهم ومعاملتهم أحسن معاملة وتحقيق مستوى من العدالة نحوهم¹.

من هذا المنطلق حظى موضوع العدالة التنظيمية Organizational Justice) OJ) باهتمام الباحثين في الفترة الأخيرة. وذلك لان العدالة التنظيمية تعتبر احدى محددات اتجاهات و سلوكيات العاملين في المنظمة نظرا لعلاقتها المباشرة بمجموعة من المتغيرات التنظيمية والاتصالية التي تؤثر بدورها على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية .

فالعدالة التنظيمية تعنى ميل الافراد لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الاخرين في العمل ومدى ادراكهم للعدالة داخل المنظمة . كما انها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على مدى تطبيق مبدأ العدالة في التعامل معه بالمنظمة على المستويين الانساني والوظيفي ،وبناء عليه تتحدد اتجاهاته وسلوكياته بالمنظمة سواء كانت ايجابية او سلبية .² هذا ولقد اثبتت نتائج العديد من الدراسات في هذا المجال إن إحساس العاملين بالعدالة يمكن إن يؤدي إلى حدوث ارتفاع في مستويات الأداء التنظيمي، وزيادة ثقتهم في إدارة المنظمة ،ويؤثر على معدل دوران العمل ومستوى الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي

* الاستاذ المساعد بقسم العلاقات العامة والاعلان بكلية الاعلام – جامعة القاهرة

للعاملين و سلوك المواطنة التنظيمية وعلى معدل حدوث الصراعات التنظيمية بصفة عامة ويحد من بعض السلوكيات مثل التغيب والتسيب الوظيفي والنية في ترك العمل.

وتعتبر الاتصالات المؤسسية الداخلية من ابرز المتغيرات المؤثرة على مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات . نظرا لأهمية الدور الحيوي الذي تقوم به الاتصالات المؤسسية الداخلية من المساعدة على إحاطة ادارة المنظمات بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، وزيادة التواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات مما ينعكس بصورة ايجابية على الأداء الوظيفي . ونظرا لتعاظم دور الاتصالات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث، وزيادة المشكلات في المنظمات فقد ترتب على ذلك زيادة الحاجة لاتصالات تنظيمية فعالة في المنظمات تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

كما يعتبر مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من اهم المخرجات الناتجة عن ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية المدركة .

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله و تتكون هذه المحصلة من مجموعة من عوامل الرضا الفرعية (كالرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقيات ، الرضا عن الإشراف ، الرضا عن المكافآت ، الرضا عن اجراءات العمل ، الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن الإتصالات داخل المنظمة ،...الخ) ³

تتبع أهمية دراسة الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة على رضا الموظفين وذلك من أجل توفير بيئة أعمال أفضل . فعندما يكون العامل غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل وكذلك يضعف مستوى انتماءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك إنسحاب العامل من عمله نفسياً من خلال شرود الذهن والإستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسمياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكراً أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك العامل الغير راضي إلى محاولة الحاق الضرر بالمنظمة أو بأحد المسؤولين فيها. كما أن دراسة مستوى الرضا الوظيفي تعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في المنظمات التي تتطلب رضا العامل وقناعاته حتى يتعزز لديه الإلتزام والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلي الإبداع والعمل الخلاق والتجديد فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى كزيادة الإنتاجية مما يعمود بالنفع على المنظمات والعاملين . كل ذلك دعا إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس و الإدارة، وهذا الإهتمام يعود إلي أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وبالتالي من المهم بالنسبة لهذه الشريحة البحث في موضوع الرضا الوظيفي .⁴

تحديد قضية الدراسة :

لقد أتت بعض المحاولات من الممارسين والباحثين في الدول العربية والاجنبية لدراسة العدالة التنظيمية ، وربطتها بالعديد من المتغيرات التنظيمية ولكن هذه المحاولات لم تتناول بالدراسة العلاقة بين الاتصالات المؤسسية الداخلية ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين وانعكاسات ذلك على بعض المتغيرات الاتصالية والتنظيمية مثل مستوى الرضا الوظيفي للعاملين . وعلى هذا الاساس تهدف هذه الدراسة لتوصيف طبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية في عينة من المنظمات العاملة في مصر (من حيث اهداف الاتصالات الداخلية ، مضمون رسائلها الاتصالية ، الوسائل الاتصالية المستخدمة في اطاره ، اتجاهات الاتصالات ، نوعية شبكات الاتصال ، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة) وعلاقتها بمستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بهذه المنظمات بابعادها الثلاثة (العدالة التوزيعية ، العدالة الاجرائية ، عدالة التعاملات) ، وانعكاسات هذه العدالة التنظيمية المدركة من العاملين على مستوى رضاهم الوظيفي بكافة ابعاده مع الاخذ في الاعتبار نمط ملكية المنظمات (قطاع الأعمال العام ، القطاع الاستثماري) ، وطبيعة نشاط المنظمات (إنتاجية ، خدمية) ، وايضا المتغيرات الديموغرافية للعاملين . ومن هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لكي تسد النقص في المكتبة العربية والمصرية بشكل خاص في هذا المجال وتساهم في إظهار أهمية الموضوع على المستويين الاكاديمي والتطبيقي .

اهمية الدراسة :

- ان هذه الدراسة تنطلق من التوجه الاساسي للدولة للاصلاح الادارى والذي للاتصالات المؤسسية الداخلية دورا هاما في تحقيقه.
- ان العدالة التنظيمية المدركة تعتبر من المتغيرات المؤثرة بقوة على مستوى اداء الافراد واتجاهاتهم وعلى الاداء التنظيمي ككل .
- بالرغم من وجود وفرة في الدراسات العربية والاجنبية التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية المدركة وعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية والشخصية الا ان هناك محدودية في كل من الدراسات الاجنبية و العربية والمصرية على وجه الخصوص التي تتناول العدالة التنظيمية المدركة من منظور اتصالي.
- ندرة الدراسات العربية والاجنبية التي تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث (الاتصالات المؤسسية الداخلية ، العدالة التنظيمية المدركة ، الرضا الوظيفي) بالرغم من اهمية العلاقة بينهم.
- قد يستفيد من هذه الدراسة متخذو القرارات في المنظمات على اعتبار ان دراسة العدالة التنظيمية مقياسا حقيقيا للتعرف على مدى سلامة وصحة الممارسات التنظيمية وما لهذه الممارسات من من اثار على متغيرات هامة كمستوى الرضا الوظيفي للعاملين

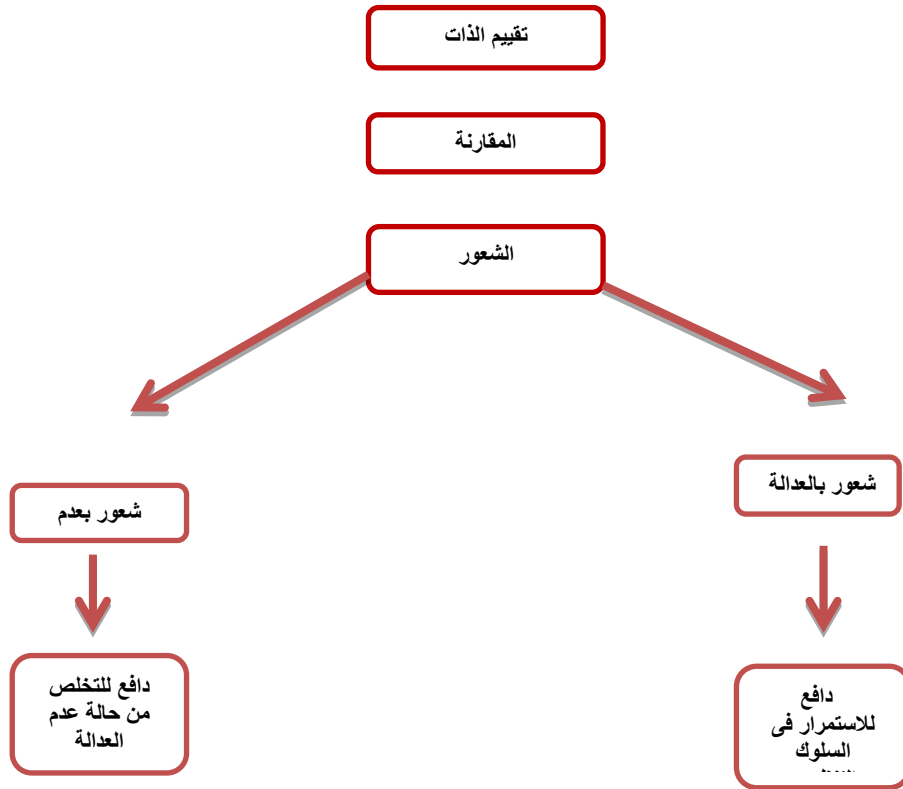
، مما يمكنهم من اصدار احكام تقييمية وتحديد المجالات التي يتوجب احداث تغييرات فيها من اجل وضع خطط لتعديل هذه الممارسات ان كان هناك ما يستدعي ذلك .

اهداف الدراسة :

- 1-تقييم مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية في المنظمات العاملة في مصر .
- 2-التعرف على دور الاتصالات المؤسسية في تحديد مدركات العاملين عن العدالة التنظيمية .
- 3-تحديد انعكاسات مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية على مستوى رضاهم الوظيفي.
- 3- اقتراح نموذجا نظريا يربط بين كفاءة الاتصالات المؤسسية الداخلية ومدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية بابعادها الثلاث، ومستوى رضاهم الوظيفي.

الاطار النظري :

ان ادراك العامل لمستوى العدالة التنظيمية يبدأ بتقييم الذات والمقارنة وينتهي بالتصرف بناء على هذا التقييم اما بدافع للاستمرار في العمل والتصرف بسلوك تنظيمي سليم او بدافع للتخلص من حالة عدم العدالة وهو ما يوضحه الشكل التالي :5



- وتتمثل أنماط وصور التصرف نتيجة انخفاض الشعور بالعدالة في :
- تغيير المدخلات ،مثل: تقليل مستوى الاداء والانتاج.
- تغيير المخرجات ،مثل: البحث عن زيادة في الاجر.
- تغيير إدراك الفرد لنفسه ،مثل افتراض الفرد أن الاخرين أكفأ منه.
- تغيير إدراك الفرد للاخرين ،مثل: محاولة التأثير على الاخرين بضرورة ترك العمل.
- تغيير المقارنات ،مثل: مقارنة نفسه بأخرين ممن هم دونه.
- ترك الموقف ،مثل: الانتقال لعمل آخر أو الغياب أو ترك العمل.

كما ان العامل يمر بعدد من المراحل وصولا الى الرضا الوظيفي وهي :⁶

- الحاجات :فلكل فرد عدد من الحاجات يسعى الى اشباعها ويعد العمل أكثر مصدر من مصادر اشباع هذه الحاجات .
- الدافعية :تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع ان يتم اشباع هذه الحاجات من خلالها.
- الاداء:تتحول الدافعية الى اداء ينشط الفرد خاصة في اداء عمله اعتقادا منه ان هذا الاداء وسيلة الى اشباع حاجاته.
- الاشباع :يؤدي مستوى الاداء الفعال الى اشباع حاجات الفرد.
- الرضا :ان بلوغ الفرد مرحلة الاشباع من خلال الاداء الفعال لعمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها اشباع حاجاته.

الدراسات السابقة :

من خلال الاطلاع على احدث الدراسات العالمية والعربية ذات الصلة بموضوع الدراسة توصلت الباحثة الى انه يمكن تقسيم هذه الدراسات الى اربع محاور رئيسية على النحو التالي :

- المحور الاول:الدراسات التي تتناول الاتصالات المؤسسية الداخلية.
- المحور الثاني:الدراسات التي تتناول مستوى العدالة التنظيمية .
- المحور الثالث: الدراسات التي تتناول العلاقة المباشرة او غير المباشرة بين متغيرات الدراسة (الاتصالات المؤسسية ومستوى العدالة التنظيمية المدركة).

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً لهذه المحاور الرئيسية وما يتفرع منها من محاور :

المحور الأول: الدراسات التي تتناول الاتصالات المؤسسية الداخلية :

■ دراسات قدمت نماذج نظرية عن الاتصالات المؤسسية :

الدراسة النظرية التي اجراها Mary Welch and Paul R. Jackson (2007)⁷ بهدف اقتراح نموذجاً نظرياً لتحسين ممارسة الاتصالات المؤسسية الداخلية على اعتبار ان الاتصالات الداخلية الفعالة امر حاسم بالنسبة للمنظمات الناجحة لانه يؤثر على قدرة المديرين على اشراك العاملين في تحقيق اهداف المنظمة . ومن اجل ذلك قام الباحثان برصد الفجوات في ادبيات الاتصالات المؤسسية، وقدموا تعريفاً للاتصالات المؤسسية الداخلية واهدافها وسياقها وعلاقتها بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واخيرا القت الدراسة الضوء على العلاقات المتداخلة بين جميع اشكال الاتصالات الداخلية والخارجية وهو ما يعتبر استجابة لدعوات مناقشة وتعريف الاتصالات الداخلية ووضع نظرية تحدد نطاق تركزه ومواجهة الاتجاه الفكرى الذى يتعامل مع العاملين بالمنظمة باعتبارهم جمهور واحد. وتم كل ذلك من خلال تبني هذه الدراسة نظرية جماعات المصالح الهامة للمنظمة لتوسيع نطاق مفهوم الاتصالات الداخلية. وترجع اهمية مدخل الجماعات الجماهيرية الهامة المتعددة للاتصالات الداخلية من انه يوسع نطاق المداخل السابقة ويتعامل مع الاتصالات الداخلية باعتبارها الادارة الاستراتيجية للتفاعلات والعلاقات بين الجماعات الجماهيرية الهامة داخل المنظمة عبر عدد من الابعاد المتداخلة هي اولاً: الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس و تحدث بكل مستوي داخل المنظمات , وترتبط اتصالات الإدارة التنفيذية بالأمر المتعلقة بأدوار الموظف والمهام الموكلة إليه، ومناقشة الوضع داخل المنظمة واجتماعات التقييم والأمر المتعلقة بأنشطة الإدارة اليومية. ثانياً: الاتصالات بين الأفراد داخل الإدارة ويستهدف هذا النوع من الاتصال إجراء مناقشات عن مهام فريق العمل. ثالثاً: الاتصالات بين الأفراد داخل مشروع عمل محدد بهدف تحقيق أهداف الفريق. رابعاً: الاتصال مع جميع الموظفين أى الاتصال داخل المنظمة، وهو الاتصال بين كبار المديرين فى المنظمة ومجموعات المصالح الداخليين، و يهدف إلى تعزيز الالتزام تجاه المنظمة، والشعور بالانتماء إليها .

الدراسة المسحية التي اجرتها Alessandra Mazzei (2010)⁸ بهدف اختبار مدى ملائمة نموذجاً نظرياً مقترحاً للاتصالات المؤسسية الداخلية. يستند على الموارد التنظيمية غير الملموسة بدلاً من الاستناد على الحدود التنظيمية-لواقع الفعلى لممارسة الاتصالات المؤسسية الداخلية فى منظمات الاعمال . حيث استعرضت الباحثة فى هذه الدراسة كلا من نظرية الموارد التنظيمية، نظرية بناء الاتصال، والنظرية الموقفية للجمهور وبناء عليه قدمت نموذجاً للاتصالات المؤسسية الداخلية يقوم على العمليات التفاعلية التي تستثير اثنين من الموارد المحفزة لنجاح المنظمة وهما المعرفة التنظيمية والانتماء التنظيمى. طبقت الدراسة على عينة حجمها (10) مفردات من مسؤولى الاتصال

في عدد من المنظمات الإيطالية. اوضحت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى وعي المبحوثين بأهمية الموارد التنظيمية غير الملموسة في نجاح المنظمة. وان الوظيفة الأساسية لادارات الاتصالات الداخلية لم تعد مجرد نقل الرسائل الاتصالية ولكن اصبحت تعزيز السلوكيات الاتصالية النشطة على كل المستويات التنظيمية بهدف تحفيز الموارد التنظيمية غير الملموسة .

دراسة الحالة التي اجراها Cristina Borcaa, and Viorica Baesua (2014)⁹ بهدف تقديم نموذجاً مقترحاً لتشخيص الاتصالات المؤسسية (تعريف وتوصيف وتحديد سمات الاسلوب الاتصالي السائد الذي تم توظيفه لبناء علاقة ثقة مع بيئة المنظمة. بالإضافة الى تحديد دور ادارة العلاقات العامة في نجاح الاتصالات المؤسسية الداخلية)، وذلك بالتطبيق على حالة شركة AQUA الرومانية وهي شركة حكومية تعمل في مجال تنقية المياه. عرفا الباحثان الاتصالات المؤسسية في اطار دراستهما بانها عملية تقنية اقتصادية اجتماعية تتيح تبادل المعرفة والبيانات والاتصالات بين الادارات والوحدات التنظيمية وبيئة المنظمة، بدافع من المنظمة ذاتها والعاملين بها وجماعات المصالح الهامة ذات الصلة بالمنظمة والاهداف التي تسعى لتحقيقها . كشفت نتائج الدراسة ان الاسلوب الاتصالي السائد بالمنظمة يجب ان يكون ملائماً لطبيعة نشاطها وان يكون متابعاً لكل جديد في تكنولوجيا الاتصالات من اجل فاعلية تبادل المعلومات والمعرفة .

■ دراسات تناولت علاقة الاتصالات المؤسسية الداخلية ببعض المتغيرات الاتصالية او التنظيمية مثل:

- دور الوسائل الاتصال الحديثة في الاتصالات الداخلية :

استهدفت دراسة الحالة التي اجراها Paul Hewitt (2006)¹⁰ توضيح دور رسائل البريد الإلكتروني في تعزيز الاتصالات الداخلية , وذلك بالتطبيق على مجموعة بركسد للإسكان الألمانية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن البريد الإلكتروني كوسيلة اتصالية أقل تأثيراً من الاتصالات وجهاً لوجه، ورغم ذلك تؤثر رسائل البريد الإلكتروني ايجابياً على الاتصالات الداخلية حيث تساعد العاملين على فهم اهداف المنظمة ، و تعزيز مكانتها و الترويج لأنشطة المنظمة وإنجازتها. وأوضحت النتائج أيضاً أن رسائل البريد الإلكتروني في المنظمة محل الدراسة تشجع الاتصالات ثنائية الاتجاه حيث تتيح تقديم التعليقات والملاحظات إلى الرؤساء، وتساهم في ضبط العلاقة بين المنظمة والعاملين.

وبالمثل أشارت نتائج الدراسة المسحية التي اجراها Tanja Sedej, Gorazd Justinek (2014)¹¹ بهدف معرفة دور وسائل التواصل الاجتماعي في دعم الاتصالات الداخلية بالمنظمات , بالتطبيق على عينة قوامها (126) منظمة أمريكية, إلى أن الإدارة العليا في المنظمات محل الدراسة تدرك بشكل قوى أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي , وأن الوسائل الأكثر استخداماً في المنظمات محل الدراسة

بالترتيب هي الفيديو كونفرنس بنسبة 60%، تليها وسائل التواصل الاجتماعي (الفيس بوك و توتير) بنسبة 53%، والمدونات بنسبة 43%، ومشاركة الفيديوهات بنسبة 41%، كما أوضحت النتائج أن وسائل التواصل الاجتماعي تؤدي إلى تحسين الابتكار بالمنظمة من خلال إمداد العاملين بأفكار جديدة عن تطوير المنتجات والخدمات والتسويق لها وتحديد أماكن توزيعها مما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.

ركزت دراسة الحالة التي أجراها Joana Pinto and Teresa Sofia (2014) ¹² على كيفية استفادة الجامعات من وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير استراتيجية الاتصالات الداخلية بها، وذلك بالتطبيق على الجامعة الكاثوليكية في البرتغال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجامعة محل الدراسة تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بالفعل ولكن فقط من أجل الاتصال بالجمهور الخارجي، كما أشارت النتائج إلى أن هذه الوسائل تساهم بشكل كبير في تحسين نظام الاتصالات الداخلية عند استخدامها بشكل فعال، وان هناك اتجاه ايجابي من قبل العاملين نحو استخدامها، فيمكن لوسائل التواصل الاجتماعي أن توفر للأستاذة الجامعيين والباحثين فرصة فعالة في بناء شراكة قيمة أو العمل في مشاريع تضم تخصصات متعددة .

- إدارة التغيير :

استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها Wim J.L. Elving (2005) ¹³ معرفة دور الاتصالات أثناء عملية إدارة التغيير. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من قوامها (300) مفردة من العاملين في المنظمات الهولندية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور الاتصالات الداخلية أثناء عملية إدارة التغيير تتمثل في : أولاً: إبلاغ العاملين بكافة الأسباب التي دفعت المنظمة للقيام بعملية التغيير، والصعوبات التي يمكن ان يواجهها العاملين بعد عملية التغيير وكيفية التعامل معها، ثانياً : تقوم الاتصالات الداخلية بتطوير العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وتساعدهم في تقبل عملية التغيير وتوضيح المزايا التي يمكن ان تعود عليهم على المدى الطويل.

و أشارت الدراسة المسحية التي أجرتها فريدة جعالت (2013) ¹⁴ بهدف معرفة تأثير الاتصالات الداخلية على عملية التغيير التنظيمي، وتحديد الإستراتيجية الاتصالية التي تساعد في نجاح عملية التغيير، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (86) مفردة من العاملين في منظمة الأشغال العمومية بالجزائر بمستوياتهم الإدارية المختلفة، إلى ما يلي : عدم اعتماد المنظمة محل الدراسة على التكنولوجيا الحديثة في الاتصال وعدم الاهتمام بالاتصالات الصاعدة وتشجيعها، حيث مازال الاتصال بالمنظمة مقتصرأ في أغلبه على الاتصال الهابط. أن المنظمة محل الدراسة لا تهتم بالمداخل الإدارية الحديثة في تغيير نمط العمل والاتصالات بالمنظمة مثل إدارة المعرفة. اعتمدت المنظمة محل الدراسة على الحوار كأحد الأساليب الاتصالية المستخدمة لدعم التغيير، بينما لم يشترك العاملين في تنفيذ عملية التغيير. أُنر

الاتصال بشكل إيجابي في نجاح التغيير التنظيمي من خلال دعم ثقافة المنظمة والتقليل من مقاومة التغيير .

واهتمت دراسة بلحمو خولة (2014)¹⁵ بإبراز أهمية الاتصال داخل المنظمة أثناء عملية إدارة التغيير, وذلك من خلال إجراء مقابلات متعمقة مع العاملين بجامعة البويرة في الجزائر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى توجه الجامعة للتوسع في استخدام الوسائل الاتصالية الحديثة مثل الانترنت والانترنت. و أن هناك قصور في الاتصال الصاعد على مستوى الجامعة , كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الاتصال الداخلي و التغيير التنظيمي في جامعة البويرة.

-إدارة الأزمات :

استهدفت دراسة الحالة التي أجراها كل من Alessandra Mazzei and Silvia Ravazzani (2011)¹⁶ استكشاف دور الاتصالات الداخلية أثناء الأزمات , وذلك بالتطبيق على ثلاثة شركات إيطالية أثناء الأزمة المالية العالمية في عام 2008 – 2009, وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم التوافق بين ما هدفت إليه الشركات محل الدراسة من الاتصال أثناء الأزمة، وما تصوره العاملين. فقد قامت الشركات باستخدام القنوات الرسمية بشكل فعال، وقامت بوصف الأزمة باعتبارها فرصة، بينما شكوا العاملين من عدم وضوح الرسائل الاتصالية التي بثت أثناء الأزمة, ووصفوا الاتصال أثناء الأزمة بأنه كان في اتجاه واحد فقط , بالإضافة إلى فشل الشركات في إدارة المعلومات التي تنشرها وسائل الإعلام .

وسعت دراسة الحالة التي أجراها كل من Mats Heide and Charlotte Simonsson (2014)¹⁷ إلى رصد الممارسات الاتصالية الداخلية في الأزمة , وذلك بالتطبيق على حالة مستشفى جامعي في السويد , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يتركز دور ممارسي الاتصالات في مرحلة ما قبل الأزمة في تشجيع الإدارة العليا لوضع إدارة الأزمات في الصدارة، وتشجيع العاملين أن يكونوا متنبهين بشأن مصادر الأزمات المحتملة. أما في مرحلة الأزمة , يتعين على ممارسي الاتصالات تقديم معلومات سريعة ومحدثة وموثوق منها إلى العاملين والأجابة على جميع الاسئلة ومساعدة الإدارة العليا في صياغة الرسائل الاتصالية. وأخيرا في مرحلة ما بعد الأزمة من الأهمية تركيز الممارسين على مساعدة إدارة المنظمة على إدراك الأخطاء التي حدثت بالفعل وشرح موقف الأزمة و حدوث عملية التعلم من أجل منع حدوث موقف مشابه في المستقبل.

كما هدفت الدراسة المسحية التي أجراها كل من Alessandra Mazzei and Silvia Ravazzani (2015)¹⁸ لمعرفة الاستراتيجيات الداخلية المستخدمة في اتصالات ادارة الأزمة, وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (61) شركة إيطالية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدم تناسق في الرسائل الاتصالية التي بثت أثناء الأزمة

مما فقد المنظمات مصداقيتها ، وأن أغلب المنظمات استخدمت الاستراتيجية الدفاعية أثناء الأزمة مما أثر سلبيا على سمعتهم وصورتهم الذهنية وأدى أيضا إلى ضعف ثقة العاملين في منظماتهم.

-الأداء التنظيمي:

استعرضت دراسة Po-Lin Pan and Juan Menga (2005) ¹⁹نتائج اثنين من المشاريع البحثية المتعلقة بكيفية قياس مدى فعالية الاتصالات الداخلية وإسهاماتها في تحسين مستوى أداء المنظمات. وقد اعتمدت المشاريع البحثية على المقابلات المتعمقة وتحليل المضمون , وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم قياس مدى فعالية الاتصالات وأثرها على الأداء المالي قصير الأجل و الأداء الغير مالي طويل الأجل. وتشير نتائج كلا الدراستين إلى أهمية امتلاك برامج اتصالات قوية تمكن من إجراء تقييم شامل للجهود التي يقوم بها العاملين و إسهاماتهم في إنجاح المهام التنظيمية وإنجازاتهم على المستويات الفردية والجماعية.

واستهدفت الدراسة المسحية التي أجراها بوعطيط جلال الدين (2009) ²⁰ التعرف على العلاقة بين الاتصالات الداخلية الرسمية الصاعدة والهابطية ومستوى أداء العاملين , وتحديد تأثير المتغيرات الديموجرافية مثل السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة على مستوى الأداء الوظيفي. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (149) مفردة من العاملين بمؤسسة سونلغاز الجزائرية وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة القوة بين الاتصال الهابط والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين , و كذلك وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة القوة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي , وبذلك يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة القوة بين الاتصالات الداخلية و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

وبالمثل أستهدفت الدراسة المسحية التي أجرتها أمال حجاج (2014) ²¹ معرفة تأثير الاتصالات الداخلية على مستوى أداء العاملين و معرفة تأثير المتغيرات الديموجرافية المتمثلة في السن، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال. وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة حجمها (135) من العاملين في شركة موبيليس الجزائرية للاتصالات المحمولة . وتوصلت نتائج الدراسة إلى الكشف عن وجود نمطى الاتصال الصاعد والهابط داخل مؤسسة موبيليس وأهمية كل نمط في تحقيق تنمية المنظمة و انسياب المعلومات بين الإدارة والعمال . كما تم التوصل إلى وجود علاقة ايجابية بين الاتصال الهابط ومستوى أداء العاملين , كما تم الكشف عن وجود تأثير لمتغيرات (السن , المستوى التعليمي , عدد سنوات الخبرة) على مستوى أداء العاملين .

في حين تناولت دراسة (Hassan Abu Bakar and Bahtiar Mohamad, Rageh Ismail, Haslina Halim (2014 Ahmed) ²² تأثير إدارة الاتصالات الداخلية على مستوى الأداء التنظيمي . أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الاتصالات بالمنظمات ومستوى الأداء المالي للمنظمة . وأن إدارة اتصالات الداخلية بالمنظمة تؤثر أيضا على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، و مستوى إنتاجية الموظف .

-القيادة التنظيمية :

تناولت الدراسة التي أجراها Kathryn Yates (2006) ²³ الدور الاتصالي الذي يقوم به القادة في المنظمات غير الربحية , وذلك من خلال إجراء مقابلات مع عشرة من القادة في عدد من المنظمات غير الربحية الأمريكية . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القادة في المنظمات محل الدراسة يعتمدون على خبراتهم في ممارسة دورهم الاتصالي وتكوين علاقات جيدة مع العاملين واكتشاف الطريقة المثلى للتواصل معهم , ويركز القادة في المنظمات الغير ربحية على نمط الاتصال الذي يستهدف النهوض بالمنظمة .

وسعت الدراسة المسحية التي أجراها Linjuan Men (2012) ²⁴ إلى استكشاف العلاقة بين نمط القيادة والاتصالات المؤسسية الداخلية وانعكاسات هذه العلاقة على صورة المنظمة وسمعتها، وارتباط الموظف بمنظمتها. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة حجمها (402) من العاملين في المؤسسات الكبرى بالولايات المتحدة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تشجع الاتصال في اتجاهين وتهتم بأراء العاملين وتحفيزهم للمشاركة في صنع القرارات والتي بدورها تساهم في زيادة ارتباط الموظف بالمنظمة . كما أشارت النتائج أن الاتصال ثنائي الاتجاه يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات المتمثلة في صورة المنظمة وسمعتها .

-الارتباط التنظيمي :

استهدفت الدراسة التي أجراها Kim Johnston, Amanda Emma Karanges, Beatson, and Ian Lings (2015) ²⁵ استكشاف العلاقة بين الاتصالات الداخلية ومستوى ارتباط العاملين بالمنظمة , وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الداخلية والعلاقات داخل أماكن العمل و دعم القائد للعاملين لهم دورا في تطوير والحفاظ على ارتباط العاملين بالمنظمة. كما توصلت النتائج إلى أن الاتصالات الداخلية تساعد العاملين على التفاعل داخل المنظمة , وتساهم في توضيح قيم المنظمة وأهدافها وتوحيد رؤيتها.

ركزت الدراسة المسحية التي أجراها Elena Claudia Constantin , Cosmin Constantin Baias (2015) ²⁶ على دور الاتصال الداخلي في دعم أراء العاملين في المنظمة وتحفيزهم على الارتباط بها , وقد تم تطبيق الدراسة على عينة

عشوائية حجمها (100) مفردة من العاملين في المنظمات الالمانية . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاتصالات الداخلية الجيدة تهتم بالاستعانة بأراء العاملين في عمليات صنع القرار، وتعلم أنه في حالة الجهل بها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الاستقالة ومغادرة المنظمة . وأشارت النتائج أيضا إلى أن العاملين يكونوا أكثر ارتباطا بالمنظمة عندما تقوم الاتصالات الداخلية بمساعدتهم في فهم سياسة المنظمة مما يرفع مستوى الثقة في الإدارة العليا.

- الولاء التنظيمي :

استهدفت دراسة الحالة التي أجراها شريبط الشريف محمد (2009)²⁷ معرفة العلاقة بين الاتصالات الداخلية و الولاء التنظيمي ، وذلك بالتطبيق على مؤسسة سونلغاز الجزائرية . وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الاتصالات المكتوبة وبشكل محدود على الاتصالات المواجهية ، وأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة القوة بين الاتصالات المكتوبة والولاء التنظيمي ، وهناك علاقة ارتباطية ايجابية ضعيفة بين الاتصالات المواجهية والولاء التنظيمي ، وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين انماط الاتصال والولاء التنظيمي .

-الالتزام التنظيمي :

تناولت دراسة الحالة التي أجراها Gianluca Togna (2014)²⁸ العلاقة بين الاتصالات الداخلية وبناء ثقة العاملين في المنظمة، والتزامهم تجاهها. وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (90 مفردة) من العاملين في منظمة ميكرون تكنولوجي الإيطالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يمكن اعتبار الاتصالات الداخلية بمثابة واحدة فقط من بين العديد من المتغيرات المحتملة التي تؤثر في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، فالاتصالات الداخلية الجيدة تساهم في إنشاء الثقة بين العاملين و التي تُعد أساس بناء الالتزام .

-ادارة علاقة المنظمة –العاملين:

الدراسة المسحية التي اجرتها Linjuan Rita Men (2015)²⁹ بهدف استكشاف تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية لروؤساء مجالس ادارات المنظمات (القنوات الاتصالية التي يستخدمونها ،الاساليب الاتصالية ،جودة الاتصالات)على ادارة علاقة المنظمة بالعاملين .طبقت الدراسة على عينة عشوائية حجمها (545)مفردة من العاملين في عدد من المنظمات متوسطة وكبيرة الحجم متعددة الجنسيات في الولايات المتحدة .كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع معدل استخدام روؤساء مجالس ادارات المنظمات محل الدراسة للاتصالات المواجهية والبريد الاليكترونى فى التواصل مع العاملين .وعن ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين استخدام المبحوثين لشبكات التواصل الاجتماعى وجودة اتصالاتهم وطبيعة استجاباتهم الاتصالية ،وان كل ذلك

يؤثر على ادارة علاقة المنظمة بالعاملين .كما اوضحت النتائج ان هناك تأثيرا ايجابيا لنمط الاستجابة الاتصالية للمبحوثين على جودة اتصالاتهم وادارة علاقة المنظمة بالعاملين .

-نية العاملين فى ترك العمل:

دراسة الحالة التى اجراها (Minjeong Kang and Minjung Sung (2017)³⁰ بهدف اختبار تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية المتناسقة على مدركات العاملين عن مخرجات علاقتهم بالمنظمة وسلوكياتهم الاتصالية اللاحقة ونيتهم لترك العمل بالمنظمة ،كما تختبر الدراسة تأثير الدور الوسيط لجودة العلاقة بين المنظمة والعاملين فى اطار العلاقة بين الاتصالات المؤسسية الداخلية المتناسقة ومستوى الارتباط التنظيمى للعاملين .طبقت الدراسة على عينة عشوائية حجمها (438) مفردة من مندوبى المبيعات باحد المنظمات العاملة فى كوريا الجنوبية فى مجال تصنيع وبيع مستحضرات التجميل .كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات المؤسسية الداخلية المتناسقة ومستوى الارتباط التنظيمى للعاملين وهو ما يعزز بدوره السلوكيات الاتصالية للعاملين ويقلل من احتمالات تركهم للعمل .وان هناك تأثير قوى للدور الوسيط الذى تقوم به جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين فى اطار علاقة تأثير الاتصالات المؤسسية الداخلية المتناسقة على مستوى الارتباط التنظيمى للعاملين .كما ان هناك تأثير واضح لكلا من علاقة المنظمة بالعاملين ومستوى ارتباطهم التنظيمى على ايجابية سلوكياتهم الاتصالية المساندة للمنظمة .

المحور الثانى : الدراسات التى تتناول مستوى العدالة التنظيمية المدركة:

■ غالبية الدراسات الحديثة فى هذا المجال تتناول العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة وعدد من المتغيرات التنظيمية او الاتصالية على النحو التالى:

-اتصالات ادارة الصراعات التنظيمية :

الدراسة المسحية التى اجراها M.Afzalur Rahim ,Nace R. Magner ,and Debra L.Shapiro (2000)³¹ بهدف اختبار العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة والاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى ادارة الصراعات التنظيمية ،وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (202) مفردة من العاملين ذوى المؤهلات الجامعية فى عدد من المنظمات .اوضحت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة بابعادها الثلاث واستخدام استراتيجيات اتصالية ذات طابع تعاونى فى ادارة الصراعات التنظيمية (استراتيجية التكامل ،استراتيجية الالزام ،استراتيجية التسوية) .كما اوضحت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى العدالة التفاعلية والاجرائية المدركة واستخدام استراتيجيات التكامل فى ادارة الصراعات

التنظيمية، في حين ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى العدالة التوزيعية المدركة واستخدام استراتيجية التجنب في ادارة هذه الصراعات .

-القدرة على الابداع :

الدراسة المسحية التي اجراها محفوظ جودة (2015)³² بهدف التعرف على تأثير مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية على توفير مناخ الابداع لهم، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (487) مفردة من العاملين في عدد (4) شركات اردنية تعمل في مجال تصنيع الدواء. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على توفير مناخ الابداع، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية ترجع إلى متغير الجنس، الا ان هناك فروقاً ذات دلالة معنوية ترجع إلى كل من العمر والدخل وسنوات الخبرة. كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات تتعلق بنشر مفهوم العدالة التنظيمية وتوفير المناخ الملائم للإبداع.

-سلوك المواطنة التنظيمية:

الدراسة المسحية التي اجراها محمد ناصر راشد ابو سمعان (2015)³³ بهدف تحليل طبيعة العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية حجمها (353) مفردة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى تطبيق محددات العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة وجاء ترتيب محدداتها كالتالي: عدالة التعاملات بدرجة كبيرة، تليها عدالة الاجراءات بدرجة متوسطة، اخيراً عدالة التوزيع بدرجة ضعيفة، أما سلوك المواطنة التنظيمية فتواجد بدرجة كبيرة وبجميع مكوناته، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة الباحثين تجاه العلاقة المبحوثة تعزى لمتغيرات: نوع الإدارة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخدمة.

الدراسة المسحية التي اجراها اشرف عبد التواب وزهور سمران مرزوق (2016)³⁴ بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين ابعاد العدالة التنظيمية وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأثير متغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (120) مفردة من المشرفات التربويات بإدارة التعليم بمدينة تبوك. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ابعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الاجرائية، التفاعلية) وابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضارى، وعى الضمير) لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك ويمكن تصنيف هذه العلاقة بين المتوسطة والضعيفة من حيث

القوة. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثات بعينة الدراسة تجاه ابعاد العدالة التنظيمية تعزى لمتغيرى المؤهل العلمى وعدد سنوات الخبرة. ا-
-تمكين العاملين:

الدراسة المسحية التى اجراها عيسات فطيمة الزهرة ،جميل احمد (2016)³⁵ بهدف معرفة أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري للعاملين بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (147) مفردة من العاملين فى عدد من المؤسسات فى ولاية البويرة الجزائرية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية والتمكين الإداري، كما أن هناك مستوى منخفض من العدالة التنظيمية فى المؤسسات المبحوثة، نظرا لضعف تطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وموضوعية، وسلوك بعض المدراء الذي لا يتصف بالانصاف كل هذا أدى إلى توفر مستوى منخفض من التمكين فى هذه المؤسسات، وتوصي الدراسة بضرورة اهتمام مدراء المؤسسات بتحقيق العدالة التنظيمية المقترنة بتمكين العاملين ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

-الثقة التنظيمية :

الدراسة المسحية التى اجرته نجوى درواشة (2017)³⁶ بهدف استكشاف درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (378) مفردة من أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأردنية . ومن أهم النتائج التى توصلت إليها الدراسة: أن مستوى العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، بينما جاء مستوى الثقة التنظيمية بدرجة مرتفعة كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى استجابات أفراد العينة عن مستوى العدالة التنظيمية المدركة يعزى لمتغيرات: نوع الجامعة وجاءت الفروق لصالح الجامعات الحكومية،ولمتغير الدرجة العلمية وجاءت الفروق لصالح رتبة أستاذ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

-التمائل التنظيمى :

الدراسة المسحية التى اجراها Ali Rıza Terzi, Ayşe Pınar Dülker, Fatih Altın, Filiz Çelik , Merve Dalkıran , Nazmiye Tuba Yulcu , Selim Tekin , and Ünal Deniz (2017)³⁷ بهدف تحليل طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة والتمائل التنظيمى للعاملين ،وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (1223) مفردة من المعلمين فى عدد من المدارس الثانوية خلال العام الدراسى 2015-2016 فى عدد 14 مدينة من المدن التركية .كشفت نتائج الدراسة عن ان المعلمين بعينة الدراسة مدركاتهم ايجابية فيما يتعلق بمستوى العدالة التنظيمية والتمائل التنظيمى .وان هذه المدركات تختلف باختلاف عدد سنوات خبرة المبحوثين ومكان عملهم .وان جميع

ابعاد العدالة التنظيمية تعتبر مؤشرات هامة لمستوى التماثل التنظيمي للمعلمين ،الا ان مستوى العدالة الاجرائية هو الاكثر اهمية ثم مستوى العدالة التفاعلية واخيرا مستوى العدالة التوزيعية .

-مستوى الالتزام التنظيمي :

الدراسة المسحية التي اجراها Alptekin Sökmen ,and Emre Burak Ekmekcioglu (2016)³⁸ يهدف اختبار العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ونيّتهم في ترك العمل ،وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (384) مفردة من العاملين في عدد من المستشفيات الخاصة بتركيا .كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثين بعينة الدراسة .كما ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة ونية المبحوثين في ترك العمل .كما اوضحت النتائج ان هناك علاقة ارتباطية سلبية بين مستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثين ونيّتهم في ترك العمل.

-نية في ترك العمل :

الدراسة المسحية التي اجراها Abbas Ali Rastgar and Nina Pourebrahimi (2013)³⁹ يهدف اختبار طبيعة العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة ونية العاملين في ترك العاملين ،وذلك بالتطبيق على عينة حجمها(132) مفردة من العاملين في عدد (40) فرع ل احد شركات التأمين الايرانية .كشفت نتائج الدراسة عن ان للعدالة التنظيمية المدركة تأثيرا سلبيا كبيرا على نية العاملين على ترك العمل .اوصى الباحثان باهمية ان يقوم مديري المنظمات باعادة النظر في الاجراءات والعلاقات التي تتم بالمنظمة والتي تؤدي في النهاية الى الحد من معدل ترك العاملين للعمل .

الدراسة المسحية التي اجراها Sogand Tourani, Omid Khosravizadeh, Amir Omrani, Mobin Sokhanvar, Edris Kakemam, and Behnam Najafi (2016)⁴⁰ يهدف اختبار العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة ونية العاملين في ترك العاملين ،وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (135) مفردة من هيئة التمريض في مستشفى النساء الشاملة بطهران بايران .كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى العدالة التفاعلية المدركة من قبل المبحوثات مقارنة بانماط العدالة الاخرى .كما ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة الاجرائية والتفاعلية ونية المبحوثات في ترك العمل ،في حين انه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى عدالة التوزيعية المدركة ونية المبحوثات في ترك العمل .كما اوضحت النتائج ان الخصائص الديمجرافية للمبحوثات لا تؤثر في العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة ونيّتهم في ترك العمل .

الدراسة المسحية التي اجراها بن سماعيلى زكرياء(2017)⁴¹ بهدف استكشاف طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة بابعادها الثلاث والنية في ترك العمل، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (34) مفردة من اساتذة ثانوية مالك بن نبي بو اسماعيل بولاية تيبازة بالجزائر. كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية سلبية متوسطة القوة بين العدالة التنظيمية المدركة والنية في ترك العمل لدى المحوثين بعينة الدراسة. حيث ان هناك علاقة ارتباطية سلبية قوية بين العدالة التوزيعية المدركة والنية في ترك العمل لدى المحوثين بعينة الدراسة. كما ان هناك علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة بين العدالة الاجرائية المدركة والنية في ترك العمل لدى المحوثين بعينة الدراسة. الا انه لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التفاعلية المدركة والنية في ترك العمل لدى المحوثين بعينة الدراسة.

المحور الثالث : الدراسات التي تتناول مستوى الرضا الوظيفي :

دراسات تتناول مستوى الرضا الوظيفي سواء عن احد ابعاد الرضا الوظيفي او اكثر من بعد من ابعاد الرضا الوظيفي وعلاقتها بعدد من المتغيرات الديمغرافية :

الدراسة المسحية التي اجراها D. Belias,A.Koustelios,L.Sdrolias,and M.Koutiva (2013)⁴² بهدف دراسة تأثير المتغيرات الديمغرافية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (523) مفردة من العاملين في عدد من البنوك اليونانية ومؤسسات الائتمان. وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك اليوناني يتأثر بالعديد من المتغيرات الديموغرافية مثل السن، الجنس، والمستوى التعليمي وقد أوضحت الدراسة أن جنس الموظف يؤثر على رضا الموظف من حيث (طبيعة العمل , العلاقة مع الإشراف) اما فيما يتعلق بالسن فقد أوضحت الدراسة أن الموظفين الشباب هم أقل رضا عن (الترقيات , طبيعة العمل, العلاقة مع الزملاء) . أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فقد أوضحت الدراسة أن الموظفين من حملة الشهادات الجامعية راضون عن طبيعة عملهم على عكس الحاصلون على دراسات عليا . وأن الموظفين من ذوي الشهادات العليا راضون عن فرصهم في الترقيات و العلاقة مع الإشراف . أما في ما يخص متغير عدد سنوات الخدمة في الشركة فقد أوضحت الدراسة أن الموظفين ذوي عدد سنوات العمل الأعلى في الشركة غير راضون عن العلاقة مع الإشراف .

الدراسة المسحية التي اجراها كنان علم الدين مداح (2015)⁴³ بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (47) مفردة من العاملين في المكتب الرئيسي لشركة الجابر لخدمات التأجير كما تهدف أيضا للتعرف على الفروق المعنوية ذات الدلالة الإحصائية في درجة الرضا والتي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر،الجنسية ، درجة التعليم،الدخل،الوضع الإجتماعي،عدد سنوات الخدمة في الشركة) وذلك عن كل بعد من ابعاد الرضا

الوظيفي(الرضا عن الأجر ، الرضا عن الترقّيات ، الرضا عن الإشراف، الرضا عن اجراءات العمل ، الرضا عن العلاقة مع الزملاء ، الرضا عن العمل نفسه ، الرضا عن الإتصالات داخل الشركة) كشفت نتائج الدراسة عن ان العاملين في شركة الجابر لخدمات التأجير غير راضون عن(اجراءات العمل ، الترقّيات ، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل،الإتصالات داخل الشركة) وأن مستوى رضاهم متوسط عن (الإشراف ، عن العمل نفسه) .و أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن(الأجر ، الإتصالات ،العلاقة مع الزملاء ، العمل نفسه) يعزى للمتغيرات الشخصية . و لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقّيات تعزى لكل من(العمر،مستوى التعليم ، الدخل، الوضع الإجتماعي) و يوجد فرق معنوي ذو دلالة احصائية في الرضا عن الترقّيات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة ، لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة احصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لكل من (العمر ، درجة التعليم،الدخل،الوضع الإجتماعي ، عدد سنوات الخدمة في الشركة).

الدراسة المسحية التي اجراها C. Sumitha ,and R. Padmaja (2017) ⁴⁴ بهدف دراسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عن ظروف العمل ونظم الترقية بالمنظمة واقتراح بعض المقاييس التي تحسن من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة حجمها (50) مفردة من العاملين في Indian Bank in vellore city مع الاخذ في الاعتبار عدد من المتغيرات المتعلقة بالمبوحثين وهي(تاريخ التعيين ،عدد سنوات الخبرة ،المؤهل الدراسي).كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي : ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل بالبنك وذلك بنسبة 71,4%، يليهم العاملون بالادارة التنفيذية وذلك بنسبة 50%. ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن نظام الترقية بالبنك وذلك بنسبة 85,7%، ويليهم كلا من الصرافين والمديرين بنسبة 50% لكلا الفئتين . ارتفاع مستوى رضا المبوحثين الذين عدد سنوات خبرتهم اكثر من 25 عاما عن بيئة العمل بالبنك وذلك بنسبة 60%، ارتفاع نسبة عدم رضا المبوحثين الذين عدد سنوات خبرتهم من 21-25 عاما عن بيئة العمل بالبنك وذلك بنسبة 66,7%.

ارتفاع مستوى رضا المبوحثين الذين عدد سنوات خبرتهم اكثر من 16-20 عاما عن نظام الترقية بالبنك وذلك بنسبة 66,7%، ارتفاع نسبة عدم رضا المبوحثين الذين عدد سنوات خبرتهم من اكثر من 25 عاما عن نظام الترقية بالبنك وذلك بنسبة 60%. ارتفاع مستوى رضا المبوحثين الحاصلين على دراسات عليا عن بيئة العمل بالبنك وذلك بنسبة 50%، ارتفاع نسبة عدم رضا المبوحثين الحاصلين على مؤهل متوسط عن بيئة العمل بالبنك وذلك بنسبة 44,4%. ارتفاع مستوى رضا المبوحثين الحاصلين على دراسات عليا عن نظام الترقية بالبنك وذلك بنسبة 75%، ارتفاع نسبة عدم رضا المبوحثين الحاصلين على مؤهل جامعي عن نظام الترقية بالبنك وذلك بنسبة 50%.

الدراسات التي تتناول العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات التنظيمية او الاتصالية:

-الالتزام التنظيمي :

الدراسة المسحية التي اجرتها ايناس فواد نواوي فلمبان(2007)⁴⁵ بهدف التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي ،وعلى العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي بالاضافة الى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية)، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (103) من المشرفين التربويين و(175) من المشرفات التربويات بمكة المكرمة.كشفت نتائج الدراسة عن ان كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي ،وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده و مستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثين ،و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور .

الدراسة المسحية التي اجراها Syed Mohammad Azeem (2010)⁴⁶ بهدف اختبار طبيعة تأثير عدد من المتغيرات الديمجرافية (العمر ،عدد سنوات الخبرة) ومستوى الرضا الوظيفي وعلاقة ذلك بمستوى الالتزام التنظيمي ،وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (128) مفردة من العاملين في عدد(5)منظمات خدمية في مسقط العمانية. كشفت نتائج الدراسة عن ان مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمبحوثين بالعينة متوسط .وان هناك علاقة ارتباطية ايجابية متوسطة القوة بين ابعاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و خصائصهم الديمجرافية ومستوى التزامهم التنظيمي.كما اوضحت نتائج الدراسة ان مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين ،الاجر على وجه الخصوص باعتباره احد ابعاد الرضا الوظيفي ،العمر ،عدد سنوات الخبرة جميعها تعتبر مؤشرات للتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي للعالمي

-الاداء الوظيفي :

الدراسة المسحية التي اجراها Zahra Hadizadeh Talasaz , Shahla Nourani Saadoldin , and Mohammad Taghi Shakeri (2014)⁴⁷ بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الاداء الوظيفي.على اعتبار ان الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة في مجال الرعاية الصحية ويمكن أن يؤثر على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى و مدى رضاهم عنها، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (90) مفردة من القابات العاملات في عدد (5) من مراكز الرعاية الصحية في مدينة مشهد بإيران.كشفت نتائج الدراسة عن ان هناك علاقة ارتباطية مباشرة بين مستوى الرضا

الوظيفي للمبحوثات ومستوى ادائهم الوظيفي ككل (الاداء الاتصالي، الرعاية الصحية، تطبيق معايير المهنة). لذلك يوصى الباحثون بتقديم الدعم التنظيمي للقطاعات لمزيد من التحسين لادائهم الوظيفي.

-نمط الملكية :

الدراسة المسحية التي قام بها Md. Nazirul Islam Sarker, Arifin Sultana, and AZM Shafiullah Prodhان (2017) ⁴⁸ بهدف تحديد الفرق في مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين في القطاع الحكومي والعاملين في القطاع الخاص، وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية حجمها (40) موظف مقسمين بالتساوي بين المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية محل الدراسة في مقاطعة غياندا في بنغلاديش. اظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فرق كبير بين الرضا الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين وغير الحكوميين. وتترح الدراسة أن الحكومة يجب أن تضع سياسة فعالة بشأن التوظيف والأمن الوظيفي وقواعد الخدمة وفرص الترقى والرواتب المنتظمة واستحقاقات التقاعد لتحسين الرضا الوظيفي وموقف الموظفين سواء الحكوميين او غير الحكوميين.

-القيادة التنظيمية:

الدراسة المسحية التي اجراها Eli Hasmin, and Stiem Bongaya Makassar (2017) ⁴⁹ بهدف تحليل التأثير المباشر والتأثير غير المباشر للقيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مستوى ادائهم الوظيفي، وذلك من خلال المسح الشامل لجميع الموظفين الحكوميين في مقر مدينة كراتشي الباكستانية والذين قدر عددهم (195) موظف. كشفت نتائج الدراسة عن ان نمط القيادة التحويلية يؤثر بشكل مباشر على مستوى اداء العاملين. وان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لايعتبر متغير بسيط في اطار العلاقة بين نمط القيادة التحويلية ومستوى الاداء الوظيفي للعاملين .

المحور الرابع : الدراسات التي تتناول العلاقة بين متغيرات الدراسة (الاتصالات المؤسسية الداخلية، ومستوى العدالة التنظيمية المدركة، مستوى الرضا الوظيفي):

-الدراسات التي تناولت العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي:

الدراسة المسحية التي اجرتها سناء محمد الداية (2013) ⁵⁰ بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم وكذلك بيان أثر المتغيرات الديمجرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) على هذه العلاقة. وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية حجمها (477) مفردة من المعلمين. كشفت نتائج الدراسة عن ان ارتفاع معدل ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة

للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين . وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير النوع (ذكر , أنثى) لصالح الإناث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم , بكالوريوس , ماجستير فما فوق)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. كما اوضحت النتائج ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بعينة الدراسة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير النوع لصالح الإناث، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس وكالة الغوث تعزى لمتغير سنوات الخدمة. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بعينة الدراسة .

الدراسة المسحية التي اجراها Urmila Rani Srivastava (2015)⁵¹ بهدف اختبار ومقارنة تأثير الابعاد المختلفة للعدالة التنظيمية (التوزيعية ،الاجرائية ،التفاعلية ،المعلوماتية /العلاقات)على المخرجات المرتبطة بالعمل والتمثلة في مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين مع الاخذ في الاعتبار عددا من المتغيرات الديمجرافية للمبوثين (العمر ،النوع ،الحالة الاجتماعية،الدخل ،مستوى التعليم ،عدد سنوات الخبرة)، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (100) مفردة من العاملين في عدد من المستشفيات الحكومية الهندية مقسمين كالتالي: (36) من الاطباء،(44)ممرضات ،(20) من الفنيين والموظفين الاداريين .كشفت نتائج الدراسة عن انه من بين الاربعة ابعاد للعدالة التنظيمية فقط مستوى العدالة الاجرائية وعدالة العلاقات هما اللذان يعتبران مؤشرا ايجابيا هاما لمستوى الرضا الوظيفي للمبوثين مقارنة بمستوى العدالة التوزيعية والعدالة المعلوماتية .كما اوضحت نتائج الدراسة ان بعد العدالة المعلوماتية هو فقط الى يعتبر مؤشرا ايجابيا هاما لمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين مقارنة بباقي الابعاد.

الدراسة المسحية التي اجراها Solana Salessi ,Alicia Omar, and Florencia Urteaga (2017)⁵² بهدف تقييم تأثير عدة اساليب لإدارة الموارد البشرية(هي :الادارة بالاهداف والادارة بالموظفين والأنظمة السلطوية ،النظم المفتوحة)على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ،بالاضافة الى اختبار ما إذا كانت مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية تعمل كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على عينة حجمها (557) مفردة من العاملين في عدد من المنظمات بالارجنتين.كشفت نتائج الدراسة عن

ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تولد أكبر قدر من الرضا بين العاملين هي تلك الموجهة نحو الموظفين ، وايضا النظم المفتوحة. وان مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية تتوسط جزئيا العلاقة بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

-الدراسات التي تتناول العلاقة بين الاتصالات الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين:

الدراسة المسحية التي اجراها كل من سعاد ماسى ،ضيف العايدى(2013) ⁵³بهدف اختبار تأثير الإتصال الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة المياه وحدة البويرة في الجزائر. وقد وجدت هذه الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة المياه الجزائرية متوسط ، وأن العاملين غير راضون عن المكافآت والأجر ,وراضون عن جماعة العمل وعن الإشراف .كما انه توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين الرضا الوظيفي وعناصر الإتصال . توجد علاقة إرتباط موجبة بين الرضا الوظيفي وسائل الإتصال، كما توجد علاقة إرتباط موجبة بين الرضا الوظيفي وإسلوب الإتصال .

استهدفت الدراسة المسحية التي أجراها Linjuan Rita Men (2015) ⁵⁴ معرفة نوعية الاتصالات الداخلية و الوسائل الاتصالية التي يستخدمها المديرين التنفيذيين في الاتصال بالعاملين وتأثير هذه المتغيرات على الرضا الوظيفي, وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (200) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية الألمانية , وتوصلت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك، وتوتير، ولينكد إن، ويوتيوب، والمدونات في اتصالاتهم بالجمهور الخارجي و عدد قليل منهم استخدم تلك الوسائل للاتصال بالعاملين . كما أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين استخدام المدير التنفيذي لوسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال بالعاملين والرضا الوظيفي . أما عن تأثير الاستراتيجيات الاتصالية على الرضا الوظيفي , فقد أشارت النتائج الدراسة إلى أن نظم الاتصالات التي اتسمت بالدفء , المرونة و التفاهم تؤثر ايجابيا على الرضا الوظيفي. في حين أن نظم الاتصالات التي اتسمت بالطابع المعادي، والتنافسي، والمسيطر لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي .

مناقشة نتائج الدراسات السابقة :

من العرض السابق لأهم الاتجاهات البحثية التي تناولتها الدراسات المعنية بالاتصالات المؤسسية الداخلية ،مستوى العدالة التنظيمية المدركة ،مستوى الرضا الوظيفي يمكن استخلاص مايلي :

1- اعتمدت العديد من الدراسات العربية والأجنبية على نموذج ابعاد العدالة التنظيمية المدركة الذي يضم ثلاث ابعاد أساسية للعدالة التنظيمية المدركة، وهو ما ينطبق ايضا على ابعاد الرضا الوظيفي ويتبع هذان النموذجان مقياسان تم

تطبيقهما في معظم الدراسات السابقة واثبتا فعاليتهما، وبناء على ذلك قررت الباحثة إعادة اختباره في ضوء اختلاف سمات وخصائص بيئة العمل المصرية

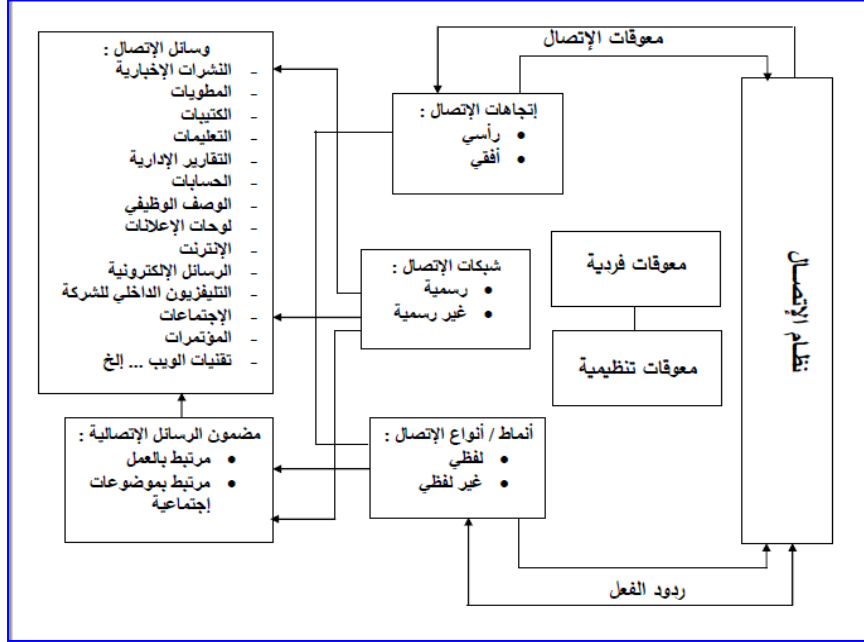
- 2- تناولت العديد من الدراسات السابقة مستوى العدالة التنظيمية المدركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين من منظور إداري وقاموا بدراسة علاقتهم ببعض المتغيرات الإدارية مثل (الأداء المؤسسي , الابتكار , القيادة التنظيمية, الثقافة التنظيمية , التمكين الإداري, الالتزام التنظيمي , إدارة المعرفة , إدارة الجودة , الإبداع , التميز المؤسسي ,سلوك المواطنة التنظيمية, النية في ترك العمل ,الثقة التنظيمية) ولم تعثر الباحثة على دراسات عربية قامت بدراستهما من منظور اتصالي , وهو ما يؤكد أهمية اتجاه الباحثة لدراسة دور الاتصالات المؤسسية الداخلية في تحديد مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية وانعكاساتها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .
- 3- اتضح من تحليل الدراسات السابقة – الأجنبية والعربية –تفاوت بيئة تطبيق هذه الدراسات بين العديد من البلدان المختلفة , وكانت أكثر هذه الدراسات في الدول الآسيوية (السعودية , قطر, الأردن , إيران , العراق , الصين, ماليزيا , تايوان , باكستان) , يليها الدراسات التي أجريت الدول الأفريقية (مصر, الجزائر) , يليها الدراسات التي أجريت في الدول الأوروبية (إنجلترا , اليونان , إيطاليا, تركيا, أسبانيا, هولندا , السويد , الدنمارك , البرتغال) , وأخيرا الدراسات التي أجريت في دول أمريكا الشمالية مثل (أمريكا) .
- 4- غالبية الدراسات العربية والأجنبية دراسات كمية أكثر منها دراسات كيفية , اعتمدت غالبيتها على منهج المسح ثم منهج دراسة الحالة بدرجة أقل , كما استخدمت غالبية الدراسات صحف الاستقصاء كأداة لجمع البيانات.
- 5- تنوعت واختلفت القطاعات التي طبقت عليها الدراسات ما بين منظمات قطاع عام , وقطاع خاص, وشركات صناعية متعددة الجنسية , إلى منظمات تعليمية مختلفة, حيث تم تنفيذ غالبية الدراسات العربية على منظمات إنتاجية وخدمية , كما تم تنفيذ بعض منها على جامعات مختلفة, وكذلك تم إجراء غالبية الدراسات الأجنبية على منظمات إنتاجية وخدمية متنوعة, وعدد محدود من الدراسات على جامعات متنوعة , كما تنوعت فئات المبحوثين التي طبقت عليها الدراسات , من الإدارة العليا إلى الجمهور الداخلي (العاملين داخل المنظمة) نظرا لأن التعلم التنظيمي يتم قياسه من خلال ممارسات العاملين , وتعددت أنواع العينات التي تم استخدامها لإجراء البحوث من عينات عشوائية لمنظمات تطبق ولا تطبق التعلم التنظيمي , إلى عينات عمدية بحيث يتم إجراء الدراسة على المنظمات التي تطبق التعلم التنظيمي فقط , ولكن لم تذكر أغلب الدراسات الأجنبية مبررات اختيار العينة.

النموذج النظري الذي تستند عليه الدراسة :

(1) نموذج نظام الاتصالات الشامل في المنظمة :

هو نموذج قدمه الباحث (Aukse Blazenaite , 2010)⁵⁵ , وذلك لدراسة نظام الاتصالات الشامل لدعم التواصل الفعال والوصول إلى أهداف المنظمة , وفيما يلي توضيح لعناصر النموذج بالتركيز على عناصر نظم الاتصالات الداخلية وهي:

- إتجاه الاتصال: الرأسي (الرسائل المرسلة أعلى أو أسفل)، الأفقي (بين الموظفين)
- شبكات الاتصال: : الرسمية (وهي التي تحددتها المنظمة بشكل رسمي وتبث من خلالها رسائلها الاتصالية) وغير الرسمية (هي التي لا تحددتها المنظمة وهي الشبكات التي يقيمها العاملون) .
- أنواع الاتصال: اللفظي (المعبر عنه من خلال الكلمات أو الكتابة أو التحدث)، وغير اللفظي (وهو الاتصال بطرق متعددة لا تعتمد على اللغة مثل تعبيرات الوجه وحركة الجسم ونبرة الصوت) .
- قنوات الاتصال : المكتوبة، الشفهية ، التكنولوجية.
- مضمون الرسائل الاتصالية : سواء كان مرتبط بالعمل أو متعلق بموضوعات اجتماعية أو متعلق بالتكيف وتلبية احتياجات البيئة الخارجية . وسائل الاتصال : مثل النشرات الأخبارية ، الكتيبات ، التقارير، لوحات الإعلانات، الإنترنت بكل ادواته الاتصالية، الأنترنت ، الندوات، الاجتماعات ، المؤتمرات ، مناقشات المتخصصين ،مجلة المنظمة إلخ. حواجز الاتصالات في المنظمة : و هي العوامل التي تؤثر سلبيا على تدفق المعلومات , وهناك اثنين من أنواع الحواجز في هذا النظام هي: الفردية والتنظيمية. ويوضحها الشكل التالي:



(2) نموذج أبعاد العدالة التنظيمية: 56

ان المتتبع لمسيرة الفكر الادارى المعاصر يجد ان هناك تركيزا واسعا على موضوع العدالة التنظيمية من خلال دراسات الكثير من الباحثين الذين كتبوا فى مجال الادارة ونظرياتها. الا انه بدأ الاهتمام الفعلى بمفهوم العدالة عندما قدم Adames (1963) - نظرية المساواة والتي تعتبر من اهم نظريات السلوك الانسانى. تفترض هذه النظرية ان الافراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم فى العديد من المواقف من خلال خطوتين: مقارنة ما يقدمونه من جهود ومساهمات بما يحصلون عليه من عوائد، مقارنة نتيجة الخطوة بمساهمات الاخرين وعوائدهم. وفى عام 1986 قام كل من Porter and Lawler بتطوير نظرية التوقع حيث تم اضافة متغير جديد هو رضا العامل عن عمله. واتفق الكثير من الباحثين الأوائل المهتمين بمفهوم العدالة التنظيمية، أن لهذه الأخيرة بعدين رئيسين، وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، هذه الأخيرة تنقسم بدورها إلى بعد تنظيمي وآخر اجتماعي، ثم اضافت الأدبيات الحديثة البعد الثالث الفرعي، والذي سمي فيما بعد العدالة التفاعلية، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

-العدالة التوزيعية:

يقصد بها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة. فهى تركز على ادراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة من خلال تقييم الحالة النهائية لتوزيع الموارد فى

المنظمة. قسم Paul Koopman (2003)⁵⁷ هذا النوع من العدالة الى ثلاث ابعاد فرعية هم: الانصاف ويقوم على قاعدة توزيع العوائد حسب مستوى المساهمة، المساواة وتركز على مبدأ توزيع العوائد بغض النظر عن اللون والنوع والعرق وان يأخذ الجميع فرصا متساوية بحيث يكون التوزيع على اساس المعرفة والمهارة الانتاجية، الحاجة وتعتمد على توزيع العوائد وفقا لمبدأ الحاجة الاولى بحيث يتم تقديم الافراد ذوى الحاجة الملحة على الاخرين بافتراض تساوى جميع الظروف الاخرى .

-العدالة الاجرائية :

تتعلق بعدالة الاجراءات المستخدمة فى تحويل المخلات الى مخرجات والمحصلات النهائية التى يحصل عليها العاملون مما يمكنهم من الحكم على القواعد والاجراءات المطبقة فى المنظمة من حيث مدى نزاهتها وعدم تحيزها .كما انها ترتبط بمدى احساس العاملين بأن الاجراءات المتبعة فى تحديد المكافآت عادلة وهو ما ينطبق على وسائل تحديد الاجور ونظم الترقيية والاجراءات المتبعة فى اتخاذ القرارات .⁵⁸ اتفق الباحثون على ان الاجراءات العادلة تتوافر بها الخصائص التالية :الثبات فى تطبيق الاجراءات- عدم الانحياز الى اى طرف سواء كان الفرد او المنظمة -ارتكاز القرارات على معلومات دقيقة او موضوعية -وجود اليات لتصحيح القرارات غير السليمة -توافر فرص مشاركة اعضاء المنظمة فى عملية صنع القرار -توافق الاجراءات مع المعايير الاخلاقية (ثقافة المنظمة).

-العدالة التفاعلية:

والتي يطلق عليها ايضا عدالة التعاملات وتشير الى مدى احساس الفرد بعدالة المعاملة التى يحصل عليها عندما تطبق عليه الاجراءات الرسمية ،و فى المعاملة باحترام وثقة ومصارحة بين الرئيس والمروؤسين ومناقشة القرارات التى تخص وظيفته ومعرفة الاسباب و النتائج المترتبة على اتخاذ هذه القرارات ،واهتمام المدير بمصالح العاملين. فالعدالة التفاعلية لها خصائص مميزة هى الصدق والاحترام والثقة بين الادارة والعاملين.

(3) ابعاد الرضا الوظيفى :⁵⁹

من خلال النظريات والتعريفات التى حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفى وكيفية حدوثه نجد انه يأخذ شكلين :

الرضا العام :ويعرف بانه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فاما هو راضى او غير راضى هكذا بصورة مطلقة اى انه يفيد فى القاء نظرة عامة على موقف العامل ازاء عمله.

الرضا النوعى : ويشير الى رضا العامل عن كل جانب من جوانب العمل على حدة .وتفيد معرفة هذه الجوانب فى تحديد المصادر التى يمكن ان تساهم فى زيادة او خفض مستوى الرضا الوظيفى .

ومن خلال استعراض الأدبيات في هذا المجال نجد ان غالبية الباحثين قد اتفقوا على ان الرضا الوظيفي للعاملين ليس نتيجة بعد واحد وانما هو نتيجة تفاعل عدد من الابعاد منها ما هو متعلق بالفرد ذاته ومنها ما هو متعلق ببيئة العمل والظروف التنظيمية وعلى هذا الاساس فان اهم ابعاد الرضا الوظيفي هي :

-طبيعة العمل :

ويشمل هذا البعد وضوح المهام والمسئوليات والشروط (القدرات والمؤهلات) التي تتطلبها الوظيفة والمدى الذي تتيحه للعامل لاطهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والابداع .بالاضافة الى التنوع فى مهام العمل والصلاحيات الممنوحة للعامل حيث يشعر العامل باهميته عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله ورتفع مستوى رضاه .

-بيئة العمل :

وتتعلق بالبيئة المادية للعمل وكل مستلزماته ومتطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة (التهوية ، الاضاءة ، الرطوبة ، الحرارة).فالظروف البيئية الجيدة تؤدى الى رضا الافراد عن بيئة عملهم.

-فرص التطوير والتدريب :

ان تهيئة برامج تدريبية وتطويرية لرفع قدرات وامكانيات ومعرفة العاملين يساهم فى شعورهم باهميتهم فى المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع رضاهم .

-فرص الترقية والتقدم الوظيفي المتاحة للفرد:

ان المنظمة التي تتيح للافراد فرصة للترقية وفقا للكفاءة تساهم فى تحقيق الرضا الوظيفي اذ ان اشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو اهمية لدى الافراد.

-الوضع الوظيفي :

كشفت نتائج الدراسات ان العاملين ينخفض مستوى رضاهم الوظيفي عندما يشغلون وظائف تمنحهم مكانة اجتماعية أقل.

-الامن الوظيفي:60

يقصد بها فرصة أن يحتفظ العامل بوظيفته ؛ فانخفاض احتمالية ان يصبح الفرد عاطلا عن العمل تؤدي الى ارتفاع مستوى رضاه الوظيفي .

-عدد ساعات العمل :61

الرضا عن وقت العمل هو مقياس مباشر للرضا الذي يشعر به العاملين ، وقد يكون عدم الرضا عن عدد ساعات العمل له عواقب سلوكية. على سبيل المثال ، قد يؤدي الى عدم القدرة على الالتزام بعدد ساعات العمل المحددة من قبل العاملين او إلى تغيير

الموظفين كما انها قد تعقد او تحول دون المشاركة في الحياة الاجتماعية او تحقيق التوازن بين العمل والحياة. كما اتضح في نتائج الدراسات ان العاملين الراضون عن طول ساعات عملهم يميلون إلى ان يكونوا أكثر رضا عن وظائفهم بشكل عام .

-عوامل شخصية :

تتمثل في العمر ،المستوى التعليمي ،النوع ،عدد سنوات الخبرة.ولقد كشفت نتائج العديد من الدراسات ان جميع المتغيرات الشخصية تؤثر ايجابيا على مستوى الرضا الوظيفي للافراد.

التصميم المنهجي للدراسة:

تساؤلات الدراسة :

- هل يؤثر نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها على مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة ؟
- هل تؤثر المتغيرات الشخصية للمبحوثين بعينة الدراسة على مستوى رضائهم الوظيفي ؟
- هل يؤثر مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين على مستوى رضائهم الوظيفي؟

فروض الدراسة :

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة .
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة .
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضائهم الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية المضامين الاتصالية التى تركز عليها الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضائهم الوظيفى.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضائهم الوظيفى.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الشبكات الاتصالية الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الشبكات الاتصالية الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضائهم الوظيفى.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى رضائهم الوظيفى.

نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة إلى الدِّراسَات الوصفية التي تتجه إلى وصف الظاهرة التي ندرسها كما هي في الظروف التي توجد بها⁶²، حيث تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي توظف بها المُنظَّمات اتِّصالاتها الدَّاخِلِيَّة، وتأثير ذلك على نمط الألتزام التَّنظِيمي للعاملين بتلك المُنظَّمات.

منهج الدراسة:

منهج المسح:

وهو تصميم بحثي يهدف إلى جمع البيانات من العديد من الأفراد خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن بيانات كمية تتعلق بمجموعة من المتغيرات يهدف الباحث إلى دراستها⁶³، وتم ذلك من خلال جمع البيانات حول مدى وعي العَامِلين بالأنشطة والممارسات الاتِّصالية الدَّاخِلِيَّة وتقييمهم لها، وانعكاس ذلك على نمط الألتزام لديهم.

مجتمع وعينة الدراسة:

جميع العاملين فى المنظمات الخدمية والإنتاجية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الاستثمارى (شركات الاستثمار المصري، والمصري الأجنبي، والمصري العربي).

تم سحب عينة عشوائية مكونة من (20 منظمة) من المُنظَّمات الخدمية والإنتاجية العاملة في مصر والتابعة لقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص، وتم سحب عينة متاحة قوامها (400) مفردة من العاملين بالمُنظَّمات عينة الدراسة، بواقع (20) مفردة بكل منظمة، وذلك لتوصيف طبيعة الإتصالات المؤسسية الداخليَّة في هذه المنظمات ودورها في تحديد مدركات العاملين عن مستوى العدالة التنظيمية بإبعادها الثلاث وانعكاسات ذلك على مستوى رضاهم الوظيفي ويوضح الجدولان التاليان خصائص عينة المُنظَّمات محل الدراسة كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح توزيع عينة المُنظَّمات محل الدراسة طبقاً لنمط الملكية

نمط الملكية	ك	%
قطاع الأعمال العام	200	50%
القطاع الخاص	200	50%
الإجمالي	440	100%

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة المُنظَّمات محل الدراسة طبقاً لطبيعة النشاط

طبيعة النشاط	ك	%
نشاط إنتاجي	220	50%
نشاط خدمي	220	50%
الإجمالي	440	100%

نتائج الدراسة الميدانية :

اولاً: تحديد مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى المبحوثين بعينة الدراسة :

جدول رقم (3) يوضح مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى المبحوثين بعينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1- يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	2.87	1.453	57.4%
2- أحصل على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها	2.87	1.456	57.4%
3- يتم توزيع الاعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.	2.87	1.453	57.4%
4- اعتقد ان الحوافز المالية التي احصل عليها عادلة مقارنة مع زملائي	2.86	1.442	57.1%
5- يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلي العلمي والدورات التي حصلت عليها.	2.85	1.443	57.0%
6- يتناسب راتبي الشهري مع خبرتي في العمل.	2.86	1.446	57.2%
7- يتمثل راتبي مع رواتب زملائي المشابهين لي في الجهود	2.86	1.449	57.3%
8- اشعر ان طريقة تقييم الاداء بالمنظمة عادلة	2.86	1.448	57.2%
9- هناك عدالة في سلم الرواتب طبقاً للدرجة الوظيفية.	2.87	1.451	57.4%
10- يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء.	2.98	1.435	59.6%
11- يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية.	2.97	1.434	59.5%
12- تسمح ادارة المنظمة بالاعتراض على القرارات التي تخص	2.97	1.433	59.3%

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
			الموظفين.
59.3%	1.431	2.97	13-يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات.
59.4%	1.434	2.97	14-تبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لآحد
59.4%	1.436	2.97	15-العقوبات الادارية تناسب المخالفات والتجاوزات في المنظمة
59.4%	1.434	2.97	16-يناقشني مديري عند اتخاذ أي اجراء بحقي.
59.4%	1.436	2.97	17-يتسم قانون العمل بوضوح السياسات واللوائح الادارية.
62.7%	1.366	3.13	18-علاقاتي الاجتماعية طيبة مع زملائي في العمل.
62.6%	1.357	3.13	19-تسود روح الفريق والتعاون بيني وبين زملائي.
62.7%	1.357	3.14	20-مديري المياشر صادق وصريح معي بكل الاحوال
62.8%	1.356	3.14	21-أشعر بنزاهة وعدالة المدير في حسم الخلافات بين الزملاء
62.8%	1.351	3.14	22-يمتاز مديري بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار.
62.9%	1.356	3.15	23-معاملة مديري لا تميز ولا تفرق بين احد
62.9%	1.356	3.15	24-يتفهم ويراعي المدير ظروفى الخاصة.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-ارتفاع مستوى عدالة التعاملات المدركة لتحتل المرتبة الاولى فى ابعاد العدالة التنظيمية المدركة حيث ذكر المبحوثون بالترتيب ما يلى :

○ ان معاملة مديريهم لامتيز ولا تفرق بين احد ،وان المديرين يتفهمون ويراعون ظروفهم الخاصة وذلك بوزن نسبي 62,9% لكلا العنصرين.

○ وانهم يشعرون بنزاهة وعدالة المديرين فى حسم الخلافات بين الزملاء ،وان المديرين يمتازون بسعة الصدر ويسمحون بالمناقشة والحوار وذلك بوزن نسبي 62,8% لكلا العنصرين.

○ وازاف المبحوثون ان علاقاتهم الاجتماعية طيبة مع زملائهم فى العمل وذلك بوزن نسبي 62,7%.

○ واخيرا اشاروا الى انه تسود روح الفريق و التعاون بينهم وبين زملائهم وذلك بوزن نسبي 62,6%.

-ارتفاع مستوى عدالة الاجراءات المدركة لتحتل المرتبة الثانية فى ابعاد العدالة التنظيمية المدركة حيث ذكر المبحوثون بالترتيب ما يلى :

○ انه يتم تطبيق القرارات الادارية على الجميع دون استثناء وذلك بوزن نسبي 59,6%.

○ وانه يتم اتخاذ القرارات بحق العاملين بعد جمع معلومات كافية وذلك بوزن نسبي 59,5%.

- وان القرارات الصادرة تبنى على مبدأ عدم التحيز لاحد، وان العقوبات الادارية تناسب المخالفات والتجاوزات في المنظمة، وان المديرين يناقشونهم عند اتخاذ أي اجراء بحقهم، وان قانون العمل يتسم بوضوح السياسات واللوائح الادارية وذلك بوزن نسبي 59,4%.
 - واخيرا ان ادارة المنظمة تسمح بالاعتراض على القرارات التي تخص العاملين، وان المديرين يحرصون على استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات وذلك بوزن نسبي 59,3%.
 - ارتفاع مستوى عدالة التوزيع المدركة لتحثل المرتبة الثالثة في ابعاد العدالة التنظيمية المدركة حيث ذكر المبحوثون بالترتيب ما يلي:
 - انه يتناسب راتبهم الشهري مع الجهود التي يبذلونها في عملهم، وانهم يحصلون على مكافأة عادلة مقابل الجهود الاضافية التي يبذلونها، وانه يتم توزيع الاعباء والواجبات الوظيفية بين العاملين بعدالة، وان هناك عدالة في سلم الرواتب طبقاً للدرجة الوظيفية وذلك بوزن نسبي 57,4%.
 - وانه يتمثل راتبهم مع رواتب زملائهم المشابهين لهم في الجهود وذلك بوزن نسبي 57,3%.
 - وان راتبهم الشهري يتناسب مع خبرتهم في العمل، وانهم يشعرون ان طريقة تقييم الاداء بالمنظمة عادلة وذلك بوزن نسبي 57,2%.
 - وازدادوا انهم يعتقدون ان الحوافز المالية التي يحصلون عليها عادلة مقارنة مع زملائهم وذلك بوزن نسبي 57,1%.
 - واخيرا اشاروا الى ان راتبهم الشهري يتناسب مع مؤهلهم العلمي والدرجات التي حصلوا عليها وذلك بوزن نسبي 57%.
- وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات عينة الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (4) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى العدالة التنظيمية المدركة تبعا لنمط ملكية المنظمات التي يعملون بها

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
000.	398	52.578-	4.716	13.62	200	أعمال عام	العدالة التوزيعية
			4.516	37.90	200	استثماري	
000.	398	52.126-	4.075	13.08	200	أعمال عام	عدالة الإجراءات
			4.118	34.44	200	استثماري	
000.	398	54.349-	2.899	13.08	200	أعمال عام	عدالة التعاملات
			3.608	30,86	200	استثماري	

توضيح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة ونمط ملكية المنظمات محل الدراسة حيث انه يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين فى المنظمات التابعة للقطاع الاستثمارى وتنخفض مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين فى المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام بابعادها الثلاث على الترتيب (العدالة التوزيعية ،عدالة الاجراءات ،عدالة التعاملات) وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .

-وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح مايلى:

جدول رقم (5) يوضح الفروق بين المبحوثين فى مستوى العدالة التنظيمية المدركة تبعا لطبيعة نشاط المنظمات التى يعملون بها

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
000.	398	5.108	14.480	29.66	162	انتاجى	العدالة التوزيعية
			11.158	23.10	238	خدمى	
000.	398	3.802	10.842	26.35	162	انتاجى	عدالة الإجراءات
			11.533	21.99	238	خدمى	
002.	398	3.185	8.126	23.78	162	انتاجى	عدالة التعاملات
			10.140	20.74	238	خدمى	

توضيح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة وطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة حيث انه يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين فى المنظمات الانتاجية وتنخفض مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين فى المنظمات الخدمية بابعادها الثلاث على الترتيب (العدالة التوزيعية المدركة ،عدالة الاجراءات المدركة ،عدالة التعاملات المدركة) وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .

-وعند ادخال المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

(1)النوع:

جدول رقم (6) يوضح الفروق بين المبحوثين فى مستوى العدالة التنظيمية المدركة تبعا لنوع المبحوثين

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
654.	398	0.449-	12.893	25.54	255	ذكر	عدالة التوزيع
			13.217	26.14	145	أنثى	
610.	398	0.510-	11.648	23.54	255	ذكر	عدالة الإجراءات
			11.115	24.14	145	أنثى	
881.	398	0.150-	9.352	21.91	255	ذكر	عدالة التعاملات
			9.745	22.06	145	أنثى	

توضيح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة ونوع المبحوثين ، وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية . الا ان هناك فروق بسيطة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة بابعادها الثلاثة على الترتيب(العدالة التوزيعية ،عدالة الاجراءات ،عدالة التعاملات)من قبل الاناث بعينة الدراسة مقارنة بمستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل الذكور بعينة الدراسة لصالح الاناث.

(2) مستوى التعليم :

جدول رقم (7) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى العدالة التنظيمية المدركة تبعا للمستوى التعليمي للمبحوثين

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
						أقل من متوسط	متوسط
114.	3 396	1.995	14.347	22.93	27	أقل من متوسط	عدالة التوزيع
			12.711	24.17	65	متوسط	
			12.846	25.72	250	جامعي	
			12.994	29.03	58	دراسات عليا	
002.	3 396	4.932	11.583	21.81	27	أقل من متوسط	عدالة الإجراءات
			12.150	21.38	65	متوسط	
			11.462	23.45	250	جامعي	
			9.130	28.66	58	دراسات عليا	
000.	3 396	6.895	8.209	20.00	27	أقل من متوسط	عدالة التعاملات
			8.551	19.63	65	متوسط	
			9.671	21.69	250	جامعي	
			8.776	26.71	58	دراسات عليا	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة والمؤهل التعليمي للمبحوثين ،وتحقق ذلك في حالة عدالة الاجراءات و عدالة المعاملات فقط دون عدالة التوزيع وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية . حيث يرتفع مستوى العدالة الاجرائية ومستوى عدالة التعاملات المدركة مع ارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين (الحاصلين على مؤهل جامعي ،دراسات عليا) وينخفض مستوى العدالة الاجرائية و عدالة التعاملات المدركة مع انخفاض المستوى التعليمي للمبحوثين (الحاصلين على مؤهل متوسط ،مؤهل اقل من المتوسط).

(3) عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (8) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى العدالة التنظيمية المدركة تبعا لعدد سنوات خبرة المبحوثين

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
244.	2,397	1.417	13.233	24.89	63	اقل من 5 سنوات	عدالة التوزيع
			12.947	27.05	167	من 5 لأقل من 15 سنة	
			12.929	24.81	170	اكثر من 15 سنة	
311.	2,397	1.173	11.356	23.67	63	اقل من 5 سنوات	عدالة الإجراءات
			11.112	24.74	167	من 5 لأقل من 15 سنة	
			11.788	22.83	170	اكثر من 15 سنة	
007.	2,397	5.095	9.512	21.75	63	اقل من 5 سنوات	عدالة التعاملات
			9.490	23.65	167	من 5 لأقل من 15 سنة	
			9.242	20.39	170	اكثر من 15 سنة	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة وعدد سنوات خبرة المبحوثين ،وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية .

(4) العمر :

جدول رقم (9) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى العدالة التنظيمية المدركة تبعا لعمر المبحوثين

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
003.	3,396	4.632	13.457	24.31	49	اقل من 25 عاما	عدالة التوزيع
			13.165	27.84	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			13.280	24.81	108	من 40 - 60 عاما	
			8.933	20.59	46	اكثر من 60 عاما	
000.	3,396	9.838	11.206	22.43	49	اقل من 25 عاما	عدالة الإجراءات
			11.086	25.75	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			11.417	24.03	108	من 40 - 60 عاما	
			10.103	16.02	46	اكثر من 60 عاما	
000.	3,396	9.818	9.272	20.84	49	اقل من 25 عاما	عدالة التعاملات
			9.249	23.88	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			9.272	21.57	108	من 40 - 60 عاما	
			8.584	15.91	46	اكثر من 60 عاما	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة بابعادها الثلاثة من قبل العاملين بعينة الدراسة وعمر المبحوثين وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية . حيث يرتفع مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية و عدالة

التعاملات المدركة في المرحلة العمرية المتوسطة (من 25 عاما لاقبل من 40 عاما) والمرتفعة (من 40 عاما الى 60 عاما).

(5)المستوى الادارى :

جدول رقم (10) يوضح الفروق بين المبحوثين فى مستوى العدالة التنظيمية المدركة تبعا للمستوى الادارى للمبحوثين

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
612.	2 397	492.	12.656	26.77	79	إدارة عليا	عدالة التوزيع
			13.116	25.25	244	إدارة وسطي	
			13.053	26.31	77	إدارة تنفيذية	
644.	2 397	441.	11.018	24.84	79	إدارة عليا	عدالة الإجراءات
			11.493	23.45	244	إدارة وسطي	
			11.811	23.61	77	إدارة تنفيذية	
445.	2 397	810.	10.218	22.91	79	إدارة عليا	عدالة التعاملات
			9.307	21.50	244	إدارة وسطي	
			9.287	22.49	77	إدارة تنفيذية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة والمستوى الادارى للمبحوثين ،وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية .

من خلال العرض السابق للنتائج يكون تمت الاجابة على التساؤل الاول للدراسة وهو:

هل يؤثر نمط ملكية المنظمات وطبيعة نشاطها على مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة ؟

ثانيا :تحديد مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة :

جدول رقم (11) يوضح مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
59.4%	1.864	2.97	انا راضى بكوني مشغول في العمل معظم الوقت
58.1%	1.767	2.91	لا اصاب بالإجهاد والارهاق عند اداء وظيفتي
57.2%	1.739	2.86	اغيب عن عملي في حالات الضرورة القصوى فقط
66.3%	1.645	3.32	وظيفتي ممتعة لي بدرجة كافية ولا تسبب لي أي مشاكل
66.2%	1.651	3.31	اشعر انى سعيد بوظيفتي مقارنة بالآخرين
59.6%	1.960	2.98	لو اتبحت لي الفرصة للبدء مرة اخرى لاخترت نفس نوع الوظيفة التي اؤديها حاليا.
62.4%	1.711	3.12	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها توفر لي وظيفة ثابتة.
60.4%	1.625	3.02	انا راضى عن مساري الوظيفي
59.9%	1.624	3.00	جميع الظروف مهيأة لاستمراري في العمل بالشركة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
65.0%	1.738	3.25	انا راضي عن نظافة مكان العمل
64.8%	1.720	3.24	انا راضي عن التهوية في مكان العمل
64.9%	1.715	3.25	انا راضي عن الادوات والاجهزة المتاحة في مكان العمل .
64.7%	1.741	3.24	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها تتيح لي الفرصة ان اكون مهما في المجتمع
60.9%	1.585	3.04	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها تتيح لي الفرصة لخدمة الاخرين
60.2%	1.593	3.01	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها تتيح لي الفرصة للعمل باستقلالية في اغلب الاوقات.
63.2%	1.715	3.16	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها تتيح لي الفرصة في التقدم الوظيفي.
61.4%	1.694	3.07	ان راض عن الثناء الذي المسه من الاخرين عند القيام بعمل جيد
60.9%	1.629	3.05	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها تتيح لي الفرصة لتجربة طرق جديدة في اداء العمل.
58.9%	1.589	2.94	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها تتيح لي الفرصة للقيام بمهام تجعلني استخدم قدراتي
58.4%	1.591	2.92	انا راض عن العمل في هذه المنظمة لأنها تتيح لي الفرصة للقيام باعمال مختلفة من فترة لآخرى

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة عن الابعاد التالية بالترتيب:
 ○ طبيعة العمل :

حيث اوضح المبحوثون انهم يعتقدون ان وظيفتهم ممتعة بدرجة كافية ولا تسبب لهم اي مشاكل وذلك بوزن نسبي 66,3%، وانهم يشعرون انهم سعداء بوظيفتهم مقارنة بالآخرين وذلك بوزن نسبي 66,2%، ولو اتاحت لهم الفرصة للبدء مرة اخرى لاختاروا نفس نوع الوظيفة التي يؤديونها حاليا وذلك بوزن نسبي 59,6%.

○ بيئة العمل :
 حيث اوضح المبحوثون انهم راضون عن نظافة مكان العمل وذلك بوزن نسبي 65%، وعن الادوات والاجهزة المتاحة في مكان العمل وذلك بوزن نسبي 64,9%، وعن التهوية في مكان العمل وذلك بوزن نسبي 64,8%.

○ فرص الترقية والمكافآت:
 حيث اوضح الباحثون انهم راضون عن العمل في منظماتهم لأنها تتيح لهم الفرصة في التقدم الوظيفي وذلك بوزن نسبي 63,2%، كما انهم راضون عن الثناء الذي يلمسوه من الاخرين عند القيام بعمل جيد وذلك بوزن نسبي 61,4%.

○ الوضع الوظيفي:
 حيث اشار المبحوثون الى انهم راضون عن العمل في منظماتهم لأنها تتيح لهم الفرصة ان يكونوا مهمين في المجتمع وذلك بوزن نسبي 64,7%، كما انها تتيح لهم الفرصة لخدمة الاخرين وذلك بوزن نسبي 60,9%، وايضا تتيح لهم الفرصة للعمل باستقلالية في اغلب الاوقات وذلك بوزن نسبي 60,2%.

○ الامن الوظيفى :

حيث ذكر المبحوثون انهم راضون عن العمل فى منظماتهم لانها توفر لهم وظائف ثابتة وذلك بوزن نسبى 62,4%، كما انهم راضون عن مساهم الوظيفى وذلك بوزن نسبى 60,4%، وان جميع الظروف مهيأة لاستمرارهم فى العمل بمنظماتهم وذلك بوزن نسبى 59,9%.

○ التدريب والتطوير :

اوضح المبحوثون انهم راضون عن العمل فى منظماتهم لانها تتيح لهم الفرصة لتجربة طرق جديدة فى اداء العمل وذلك بوزن نسبى 60,9%، كما انها تتيح لهم الفرصة للقيام بمهام تجعلهم يستخدمون قدراتهم وذلك بوزن نسبى 58,9%، وايضا تتيح لهم الفرصة للقيام باعمال مختلفة من فترة لآخرى وذلك بوزن نسبى 58,4%.

○ عدد ساعات العمل :

اوضح المبحوثون انهم راضون بكونهم مشغولون فى العمل معظم الوقت وذلك بوزن نسبى 59,4%، ولا يصابون بالاجهاد والارهاق عند اداء وظيفتهم وذلك بوزن نسبى 58,1%، وانهم لا يغيبون عن العمل الا فى حالات الضرورة القصوى فقط وذلك بوزن نسبى 57,2%.

اختلفت النتيجة السابقة مع نتائج الدراسة المسحية التى اجراها كنان علم الدين مداح (2015) ⁶⁴والتي كشفت عن ان العاملين غير راضون عن (اجراءات العمل ، الترقيات ، الأجر) وأنهم راضون عن كل من (جماعة العمل، الإتصالات داخل الشركة) وأن مستوى رضاهم متوسط عن (الإشراف ، عن العمل نفسه)

فى حين اتفقت مع نتائج الدراسة المسحية التى اجراها C. Sumitha ,and R. Padmaja (2017) ⁶⁵والتي كشفت عن ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل ، ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن نظام الترقيه.

-وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات عينة الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى :

جدول رقم (12) يوضح الفروق بين المبحوثين فى مستوى الرضا الوظيفى تبعا لنمط ملكية المنظمات التى يعملون بها

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
عدد ساعات العمل	200	13.82	1.668	67.368	398	000.
	200	3.65	1.333			
طبيعة العمل	200	4.57	1.246	85.486-	398	000.
	200	14.65	1.107			
الأمن الوظيفي	200	13.71	1.455	53.771	398	000.
	200	4.56	1.917			
بيئة العمل	200	5.05	2.258	46.587-	398	000.
	200	14.43	1.735			
الوضع الوظيفي	200	13.63	1.763	42.942	398	000.
	200	4.94	2.254			
فرص الترقى	200	3.02	1.112	61.177-	398	000.
	200	9.43	980.			
التدريب والتطوير	200	4.55	1.936	49.768-	398	000.
	200	13.27	1.545			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بعينة الدراسة ونمط ملكية المنظمات محل الدراسة حيث انه يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات التابعة للقطاع الاستثماري فيما يتعلق بالابعاد التالية(طبيعة العمل ،بيئة العمل ،فرص الترقى ،التدريب والتطوير)وينخفض في باقى ابعاد الرضا الوظيفي، ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام فيما يتعلق بالابعاد التالية (عدد ساعات العمل ،الامن الوظيفي ،الوضع الوظيفي) وينخفض في باقى ابعاد الرضا الوظيفي وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .

تختلف النتائج السابقة مع نتائج الدراسة المسحية التي قام بها Md. Nazirul Islam Sarker, Arifin Sultana, and AZM Shafiullah (2017)Prodhان⁶⁶ والتي كشفت عن أنه لا يوجد فرق كبير بين الرضا الوظيفي لدى الموظفين الحكوميين وغير الحكوميين.

-وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (13) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لطبيعة نشاط المنظمات التي يعملون بها

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
001.	398	3.303-	5.089	7.69	162	إنتاجية	عدد ساعات العمل
			5.349	9.45	238	خدمية	
000.	398	4.081	5.159	10.86	162	إنتاجية	طبيعة العمل
			5.027	8.75	238	خدمية	
007.	398	2.729-	4.674	8.33	162	إنتاجية	الامن الوظيفي
			4.960	9.68	238	خدمية	
011.	398	2.569	5.198	10.52	162	إنتاجية	بيئة العمل
			4.986	9.20	238	خدمية	
010.	398	2.591-	4.307	8.54	162	إنتاجية	الوضع الوظيفي
			5.050	9.79	238	خدمية	
000.	398	3.981	3.437	7.02	162	إنتاجية	فرص الترقى
			3.228	5.68	238	خدمية	
000.	398	3.995	4.782	10.02	162	إنتاجية	التدريب والتطوير
			4.497	8.15	238	خدمية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين بعض ابعاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بعينة الدراسة وطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة حيث انه يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الانتاجية فيما يتعلق بالابعاد التالية(طبيعة العمل ،فرص الترقى ،التدريب والتطوير)مقارنة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في

المنظمات الخدمية فيما يتعلق بنفس الابعاد ، ويرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الخدمية الاعمال العام فيما يتعلق بالابعاد التالية (عدد ساعات العمل) مقارنة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات الانتاجية فيما يتعلق بنفس البعد وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ابعاد مستوى الرضا الوظيفي التالية (الامن الوظيفي ،بيئة العمل ،الوضع الوظيفي) للعاملين بعينة الدراسة وطبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .

-وعند ادخال المتغيرات الشخصية للمبحوثين على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

(1)النوع:

جدول رقم (14) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لنوع المبحوثين

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
806.	398	0.246	5.324	8.78	255	ذكر	عدد ساعات العمل
			5.303	8.65	145	أنثي	
827.	398	0.219-	5.164	9.56	255	ذكر	طبيعة العمل
			5.222	9.68	145	أنثي	
693.	398	0.395	4.900	9.21	255	ذكر	الامن الوظيفي
			4.876	9.01	145	أنثي	
912.	398	0.110-	5.125	9.71	255	ذكر	بيئة العمل
			5.096	9.77	145	أنثي	
569.	398	0.570	4.848	9.39	255	ذكر	الوضع الوظيفي
			4.718	9.10	145	أنثي	
681.	398	0.412-	3.411	6.17	255	ذكر	فرص الترقى
			3.322	6.32	145	أنثي	
940.	398	0.075-	4.678	8.89	255	ذكر	التدريب والتطوير
			4.756	8.93	145	أنثي	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بعينة الدراسة ونوع المبحوثين ،وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .الا ان هناك فروق بسيطة بين بعض ابعاد مستوى الرضا الوظيفي (طبيعة العمل ،بيئة العمل ،فرص الترقى،التدريب والتطوير)تبعا لنوع المبحوثين بالعينة لصالح الاناث .كما ان هناك فروق بسيطة بين بعض ابعاد مستوى الرضا الوظيفي(الامن الوظيفي ،الوضع الوظيفي، عدد ساعات العمل) تبعا لنوع المبحوثين بالعينة لصالح الذكور .

(2) مستوى التعليم :

جدول رقم (15) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى الرضا الوظيفي تبعا للمستوى التعليمي للمبحوثين

مستوى المعنوية	درجاتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
004.	3,396	4.510	5.065	8.96	27	أقل من متوسط	عدد ساعات العمل
			5.247	9.75	65	متوسط	
			5.337	8.96	250	جامعي	
			4.878	6.50	58	دراسات عليا	
004.	3,396	4.427	5.161	8.78	27	أقل من متوسط	طبيعة العمل
			5.098	8.71	65	متوسط	
			5.185	9.43	250	جامعي	
			4.784	11.76	58	دراسات عليا	
003.	3,396	4.683	4.421	9.81	27	أقل من متوسط	الأمن الوظيفي
			4.646	10.14	65	متوسط	
			4.915	9.28	250	جامعي	
			4.762	7.09	58	دراسات عليا	
022.	3,396	3.231	5.345	9.11	27	أقل من متوسط	بيئة العمل
			4.805	8.69	65	متوسط	
			5.106	9.68	250	جامعي	
			5.044	11.43	58	دراسات عليا	
003.	3,396	4.831	4.244	10.63	27	أقل من متوسط	الوضع الوظيفي
			4.731	9.92	65	متوسط	
			4.784	9.45	250	جامعي	
			4.699	7.24	58	دراسات عليا	
021.	3,396	3.266	3.456	5.59	27	أقل من متوسط	فرص الترقى
			3.118	5.54	65	متوسط	
			3.419	6.22	250	جامعي	
			3.224	7.31	58	دراسات عليا	
025.	3,396	3.158	4.836	8.19	27	أقل من متوسط	التدريب والتطوير
			4.785	8.09	65	متوسط	
			4.671	8.83	250	جامعي	
			4.402	10.50	58	دراسات عليا	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك فروق ذات دلالة احصائية بين بعض ابعاد مستوى رضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة ومستواهم التعليمي وهذا ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية .

-يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين عن الامن الوظيفي والوضع الوظيفي كلما انخفض مستواهم التعليمي (الحاصلين على مؤهل متوسط ،مؤهل اقل من المتوسط). يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين عن طبيعة العمل كلما ارتفع مستواهم التعليمي (الحاصلين على مؤهل جامعي ،دراسات عليا). ان المبحوثين من ذوى المؤهلات المتوسطة يرتفع مستوى رضائهم الوظيفي عن عدد ساعات العمل مقارنة بذوى المؤهلات الدراسية الاقل والاعلى .

-هناك فروق بسيطة بين مستوى رضا الوظيفي للمبحوثين عن (بيئة العمل ،فرص الترقى ،التدريب والتطوير) تبعا لمستواهم التعليمي بحيث انه يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين عن هذه الابعاد كلما ارتفع مستواهم التعليمي (حاصلين على مؤهل جامعي ،دراسات عليا).

(3) عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (16) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لعدد سنوات خبرة المبحوثين

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
						عدد ساعات العمل	طبيعة العمل
038.	2,397	3.299	5.276	8.52	63	اقل من 5 سنوات	
						عدد ساعات العمل	من 5 لاقل من 15 سنة
							اكثر من 15 سنة
096.	2,397	2.361	5.172	9.65	63	اقل من 5 سنوات	
						طبيعة العمل	من 5 لاقل من 15 سنة
							اكثر من 15 سنة
127.	2,397	2.076	4.718	9.03	63	اقل من 5 سنوات	
						الأمن الوظيفي	من 5 لاقل من 15 سنة
							اكثر من 15 سنة
459.	2,397	781.	5.030	9.71	63	اقل من 5 سنوات	
						بيئة العمل	من 5 لاقل من 15 سنة
							اكثر من 15 سنة
049.	2,397	3.029	4.525	9.52	63	اقل من 5 سنوات	
						الوضع الوظيفي	من 5 لاقل من 15 سنة
							اكثر من 15 سنة
098.	2,397	2.333	3.382	5.98	63	اقل من 5 سنوات	
						فرص الترقى	من 5 لاقل من 15 سنة
							اكثر من 15 سنة
214.	2,397	1.547	4.931	8.76	63	اقل من 5 سنوات	
						التدريب والتطوير	من 5 لاقل من 15 سنة
							اكثر من 15 سنة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بعينة الدراسة وعدد سنوات خبرتهم ،وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية .

-إلا ان هناك فروق بسيطة بين بعض ابعاد مستوى الرضا الوظيفي (طبيعة العمل، بيئة العمل، فرص الترقى، التدريب والتطوير) تبعا لعدد سنوات خبرة المبحوثين بالعينة بحيث انه يرتفع مستوى الرضا الوظيفي عن هذه الابعاد كلما قلت عدد سنوات الخبرة (من 5 سنوات لاقل من 15 سنة، اقل من 5 سنوات).

-كما ان هناك فروق بسيطة بين بعض ابعاد مستوى الرضا الوظيفي (الامن الوظيفي، الوضع الوظيفي، عدد ساعات العمل) تبعا لعدد سنوات خبرة المبحوثين بالعينة حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي عن هذه الابعاد كلما زادت عدد سنوات الخبرة (اكثر من 15 سنة).

(4) العمر :

جدول رقم (17) يوضح الفروق بين المبحوثين في مستوى الرضا الوظيفي تبعا لعمر المبحوثين

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
000.	3,396	8.870	5.109	8.76	49	اقل من 25 عاما	عدد ساعات العمل
			5.279	7.80	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			5.300	8.98	108	من 40 - 60 عاما	
			4.272	12.13	46	اكثر من 60 عاما	
000.	3,396	7.112	5.122	9.18	49	اقل من 25 عاما	طبيعة العمل
			5.102	10.51	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			5.289	9.37	108	من 40 - 60 عاما	
			4.223	6.76	46	اكثر من 60 عاما	
000.	3,396	8.535	4.614	9.43	49	اقل من 25 عاما	الامن الوظيفي
			4.829	8.32	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			4.909	9.17	108	من 40 - 60 عاما	
			4.148	12.24	46	اكثر من 60 عاما	
004.	3,396	4.440	5.054	9.57	49	اقل من 25 عاما	بيئة العمل
			5.139	10.39	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			5.302	9.62	108	من 40 - 60 عاما	
			3.838	7.39	46	اكثر من 60 عاما	
000.	3,396	8.762	4.677	9.80	49	اقل من 25 عاما	الوضع الوظيفي
			4.612	8.41	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			5.012	9.38	108	من 40 - 60 عاما	
			3.952	12.26	46	اكثر من 60 عاما	
000.	3,396	7.073	3.408	5.82	49	اقل من 25 عاما	فرص الترقى
			3.302	6.85	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			3.465	6.01	108	من 40 - 60 عاما	
			2.730	4.48	46	اكثر من 60 عاما	
000.	3,396	7.033	4.893	8.65	49	اقل من 25 عاما	التدريب والتطوير
			4.720	9.63	197	من 25 لأقل من 40 عاما	
			4.503	8.85	108	من 40 - 60 عاما	
			3.902	6.20	46	اكثر من 60 عاما	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين جميع ابعاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بعينة الدراسة وعمر المبحوثين وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية . حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة مع ارتفاع مستوى اعمارهم (من 40 عاما -60 عاما ،واكثر من 60 عاما)وذلك فيما يتعلق بالبعد الخاص بالرضا عن عدد ساعات العمل،كما يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة عن كل من طبيعة العمل وبيئة العمل وفرص الترقى والتدريب والتطوير في الفئات العمرية المتوسطة (من 25 عاما لاقل من 40 عاما)والمرتفعة(من 40 عاما لاقل من 60 عاما)،واخيرا يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة عن كل من الامن الوظيفي والوضع الوظيفي مع انخفاض مستوى اعمارهم (اقل من 25 عاما) وارتفاع مستوى اعمارهم (اكثر من 60 عاما) .

(5)المستوى الادارى :

جدول رقم (18) يوضح الفروق بين المبحوثين فى مستوى الرضا الوظيفى تبعا للمستوى الادارى المبحوثين

مستوى المعنوية	درجتي الحرية	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
432.	2,397	841.	5.262	8.43	79	إدارة عليا	عدد ساعات العمل
			5.365	9.00	244	إدارة وسطي	
			5.191	8.19	77	إدارة تنفيذية	
512.	2,397	671.	5.259	10.10	79	إدارة عليا	طبيعة العمل
			5.153	9.38	244	إدارة وسطي	
			5.202	9.83	77	إدارة تنفيذية	
786.	2,397	241.	5.012	8.86	79	إدارة عليا	الامن الوظيفي
			4.947	9.27	244	إدارة وسطي	
			4.597	9.00	77	إدارة تنفيذية	
593.	2,397	523.	5.098	10.18	79	إدارة عليا	بيئة العمل
			5.159	9.54	244	إدارة وسطي	
			4.987	9.91	77	إدارة تنفيذية	
621.	2,397	477.	4.826	8.91	79	إدارة عليا	الوضع الوظيفي
			4.830	9.47	244	إدارة وسطي	
			4.694	9.09	77	إدارة تنفيذية	
819.	2,397	200.	3.395	6.42	79	إدارة عليا	فرص الترقى
			3.401	6.15	244	إدارة وسطي	
			3.307	6.27	77	إدارة تنفيذية	
744.	2,397	296.	4.714	9.22	79	إدارة عليا	التدريب والتطوير
			4.719	8.77	244	إدارة وسطي	
			4.671	9.03	77	إدارة تنفيذية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بعينة الدراسة ومستواهم الادارى ،وهو ما توضحه قيمة (ف) ومستوى المعنوية .الا ان هناك فروق بسيطة بين بعض ابعاد مستوى الرضا الوظيفي (طبيعة العمل ،بيئة

العمل، فرص الترقى، التدريب والتطوير) تبعا لنوع المبحوثين بالعينة لصالح الاناث. كما ان هناك فروق بسيطة بين بعض ابعاد مستوى الرضا الوظيفي (الامن الوظيفي، الوضع الوظيفي، عدد ساعات العمل) تبعا لنوع المبحوثين بالعينة لصالح الذكور.

وتتفق النتائج السابقة مع نتائج الدراسة المسحية التي اجراها كنان علم الدين مداح (2015) ⁶⁷، والتي اوضحت أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن (الأجر، الإتصالات، العلاقة مع الزملاء، العمل نفسه) يعزى للمتغيرات الشخصية. و لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الترقيات تعزى لكل من (العمر، مستوى التعليم، الدخل، الوضع الاجتماعي)، لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية في الرضا عن الإشراف تعزى لكل من (العمر، درجة التعليم، الدخل، الوضع الاجتماعي، عدد سنوات الخدمة في الشركة).

في حين اختلفت مع نتائج الدراسة المسحية التي اجراها C. Sumitha ,and R. Padmaja (2017) ⁶⁸ والتي كشفت عن وجود علاقة بين مستوى رضا المبحوثين عن بعض ابعاد الرضا الوظيفي وعدد سنوات خبرتهم ومستواهم التعليمي.

في حين تختلف النتائج السابقة مع ما توصلت اليه نتائج الدراسة المسحية التي اجراها (2013) D. Belias, A.Koustelios, L.Sdrolis, and M.Koutiva، والتي اظهرت أن الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك اليوناني يتأثر بالعديد من المتغيرات الديموغرافية مثل السن، الجنس، والمستوى التعليمي.

من خلال العرض السابق للنتائج يكون تمت الاجابة على التساؤل الثاني للدراسة وهو:

هل تؤثر المتغيرات الشخصية للمبحوثين بعينة الدراسة على مستوى رضاهم الوظيفي؟

وعند الربط بين المتغيرين السابقين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي اتضح ما يلي:

جدول رقم (19) بوضوح العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة

من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي

متغيرات الارتباط	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
عدد ساعات العمل	معامل بيرسون	**0.912	**0.922
	مستوى المعنوية	000.	000.
طبيعة العمل	معامل بيرسون	**0.923	**0.932
	مستوى المعنوية	000.	000.
الامن الوظيفي	معامل بيرسون	**0.882	**0.916
	مستوى المعنوية	000.	000.
بيئة العمل	معامل بيرسون	**0.859	**0.864
	مستوى المعنوية	000.	000.

متغيرات الارتباط			
عدالة التعاملات	عدالة الإجراءات	عدالة التوزيع	
**0.888	**0.864	**0.855	معامل بيرسون
000.	000.	000.	مستوى المعنوية
**0.901	**0.899	**0.924	معامل بيرسون
000.	000.	000.	مستوى المعنوية
**0.891	**0.865	**0.905	معامل بيرسون
000.	000.	000.	مستوى المعنوية

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة بابعادها الثلاث ومستوى رضاهم الوظيفي بكل ابعاده وهو ما يوضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية حيث ان:

○ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى عدالة التوزيع المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي عن كل ما يلي بالترتيب: طبيعة العمل، فرص الترقى، بيئة العمل، عدد ساعات العمل، التدريب والتطوير، الامن الوظيفي، الوضع الوظيفي .

○ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى عدالة الاجراءات المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي عن كل ما يلي بالترتيب: طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، فرص الترقى، الامن الوظيفي، التدريب والتطوير، الوضع الوظيفي، بيئة العمل .

○ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى عدالة التعاملات المدركة من قبل العاملين بعينة الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي عن كل ما يلي بالترتيب: طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، الامن الوظيفي، فرص الترقى، التدريب والتطوير، الوضع الوظيفي، بيئة العمل .

اتفقت النتائج السابقة مع نتائج الدراسة المسحية التي اجرتها سناء محمد الداية(2013)⁷⁰ والتي كشفت عن انه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين بعينة الدراسة. كما انها اتفقت جزئيا مع ما كشفت عنه نتائج الدراسة المسحية التي اجراها Urmila Rani Srivastava(2015)⁷¹ من انه من بين الاربعة ابعاد العدالة التنظيمية فقط مستوى العدالة الاجرائية و عدالة العلاقات هما اللذان يعتبران مؤشران ايجابيان هامين لمستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين مقارنة بمستوى العدالة التوزيعية والعدالة المعلوماتية .

من خلال العرض السابق للنتائج يكون تمت الاجابة على التساؤل الثالث للدراسة وهو:

هل يؤثر مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين على مستوى رضاهم الوظيفي؟

ثالثاً: توصيف طبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة:

(1) اهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية:

جدول رقم (20) يوضح ترتيب المبحوثين لأهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية للمنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم

الوزن المرجح	الوزن بالنقاط	الاهداف الاتصالية
8.5%	1373	توضيح سياسات المنظمة وعملياتها
8.9%	1434	توضيح إجراءات العمل داخل المنظمة
11.7%	1874	بناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين وبعضهم
11.9%	1919	بناء العلاقات بين العاملين وعملاء المنظمة
9.3%	1493	تنمية وتطوير استراتيجيات وأساليب العمل الداخلية
10.2%	1642	الاستجابة لما يحدث من تغيرات في بيئة العمل الخارجية.
12.1%	1933	الإعلان عن خدمات أو مزايا للعاملين
9.2%	1470	معرفة أخبار المنظمة داخليا.
9.2%	1476	معرفة أخبار عن المؤسسات التي تعمل في نفس المجال.
8.6%	1380	توعية العاملين بالقيام بمهام وظيفية محددة .

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان المنظمات محل الدراسة تهتم بادارة علاقاتها بالعاملين بها لذلك تهتم اتصالاتها الداخلية بهذا الهدف في المرتبة الاولى من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة حيث اوضح المبحوثون ان الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة تركز على الاعلان عن خدمات ومزايا لهم وذلك بوزن نسبي 12,1%، كما انها تركز على بناء علاقات بين العاملين وعملاء المنظمة وذلك بوزن نسبي 11,9%، وايضا تركز على بناء علاقات اجتماعية بين العاملين وبعضهم وذلك بوزن نسبي 11,7%.

-جاءت الاهداف الخاصة بتطوير وتنمية قدرات المنظمة في المرتبة الثانية في اطار اهداف الاتصالات الداخلية للمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين حيث اوضح المبحوثون ان الاتصالات الداخلية بمنظماتهم تركز على الاستجابة لما يحدث من تغيرات في بيئة العمل الخارجية وذلك بوزن نسبي 10,2%، كما انها تركز على تنمية وتطوير استراتيجيات واساليب العمل الداخلية وذلك بوزن نسبي 9,3%، وايضا تركز على معرفة اخبار المنظمة الداخلية، واخبار المنظمات التي تعمل في نفس المجال وذلك بوزن نسبي 9,2% لكلا العنصرين .

-اما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الاهداف الوظيفية للاتصالات الداخلية من وجهة نظر المبحوثين حيث اوضح المبحوثون ان الاتصالات الداخلية بمنظماتهم تركز على توضيح

اجراءات العمل داخل المنظمة وذلك بوزن نسبي 8,9%، كما انها تركز على توعية العاملين للقيام بمهام وظيفية محددة وذلك بوزن نسبي 8,6%، وايضا تركز على توضيح سياسات المنظمة وعملياتها وذلك بوزن نسبي 8,5%.

وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة و نمط ملكية هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الأهداف الوظيفية	200	11.82	955.	79.533	398	000.
	200	3.25	1.213			
الأهداف المتعلقة بإدارة علاقات المنظمة بالعاملين	200	4.07	460.	9.117	398	000.
	200	3.31	1.085			
الأهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمة	200	4.12	710.	68.300-	398	000.
	200	13.48	1.804			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة و نمط ملكية هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان الاتصالات الداخلية بالمنظمات الاستثمارية محل الدراسة تركز بشكل واضح على الاهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمة مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام. في حين ان الاتصالات الداخلية بالمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام محل الدراسة تركز بشكل واضح على الاهداف الوظيفية مقارنة بالمنظمات الاستثمارية محل الدراسة. اما فيما يتعلق بالاهداف الخاصة بإدارة علاقات المنظمة بالعاملين فهناك تقارب في معدل تركيز الاتصالات الداخلية عليها في كلا من منظمات قطاع الاعمال العام والمنظمات الاستثمارية .

وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (20) يوضح العلاقة بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة و طبيعة نشاط هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الأهداف الوظيفية	162	6.48	4.321	4.012-	398	000.
	238	8.25	4.366			
الأهداف المتعلقة بإدارة علاقات المنظمة بالعاملين	162	3.56	885.	2.347-	398	019.
	238	3.77	927.			
الأهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمة	162	9.98	4.833	4.077	398	000.
	238	7.99	4.763			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة و طبيعة نشاط هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .حيث ان الاتصالات الداخلية بالمنظمات الانتاجية بعينة الدراسة تركز بشكل واضح على الاهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمة مقارنة بالمنظمات الخدمية .فى حين ان الاتصالات الداخلية بالمنظمات الخدمية بعينة الدراسة تركز بشكل واضح على الاهداف الوظيفية مقارنة بالمنظمات الانتاجية بعينة الدراسة .

-اما فيما يتعلق بالاهداف الخاصة بادارة علاقات المنظمة بالعاملين فهناك تقارب فى معدل تركيز الاتصالات الداخلية عليها فى كلا من المنظمات الانتاجية والمنظمات الخدمية بعينة الدراسة .

وبادخال متغير مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بهذه المنظمات

متغيرات الارتباط			عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
الأهداف الوظيفية	معامل بيرسون	**0.930	**0.929	**0.916	
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	
الأهداف المتعلقة بإدارة علاقات المنظمة بالعاملين	معامل بيرسون	**0.401	**0.397	**0.340	
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	
الأهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمة	معامل بيرسون	**0.921	**0.919	**0.899	
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بهذه المنظمات بإبعادها الثلاث وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية .حيث ان تركيز الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة على الاهداف الوظيفية فى المقام الاول يؤدي الى ارتفاع مستوى العدالة التوزيعية ثم مستوى عدالة الاجراءات ثم مستوى عدالة التعاملات المدركة من قبل المبحوثين بهذه المنظمات .كما ان تركيز الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة على الاهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمات فى المقام الثانى يؤدي الى ارتفاع مستوى العدالة التوزيعية ثم مستوى عدالة الاجراءات ثم مستوى عدالة التعاملات المدركة من قبل

المبحوثين بهذه المنظمات. وايضا ان تركيز الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة على الاهداف المتعلقة بادارة علاقات المنظمة بالعاملين فى المقام الاخير يودى الى ارتفاع مستوى العدالة التوزيعية ثم مستوى عدالة الاجراءات ثم مستوى عدالة التعاملات المدركة من قبل المبحوثين بهذه المنظمات ولكن بدرجة اقل.

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الاول للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة .

وبادخال متغير مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى :

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة ومستوى الرضا الوظيفى للعاملين بهذه المنظمات

متغيرات الارتباط	عدد ساعات العمل	طبيعة العمل	الامن الوظيفي	بيئة العمل	الوضع الوظيفي	فرص الترقى	التدريب والتطوير
الاهداف الوظيفية	معامل بيرسون	**0.947	**0.966	**0.926	**0.915	**0.938	**0.916
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.
الاهداف المتعلقة بادارة علاقات المنظمة بالعاملين	معامل بيرسون	**0.385	**0.394	**0.372	**0.342	**0.356	**0.366
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.
الاهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمة	معامل بيرسون	**0.934	**0.953	**0.912	**0.895	**0.920	**0.903
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

ان هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة ومستوى الرضا الوظيفى للعاملين بهذه المنظمات بكل ابعاده وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية حيث ان تركيز الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة على الاهداف الوظيفية فى المقام الاول وعلى الاهداف المتعلقة بالتطوير وتنمية قدرات المنظمة فى المرتبة الثانية يودى الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى للمبحوثين عن كل ما يلى بالترتيب: طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، فرص الترقى، الامن الوظيفى، التدريب والتطوير، بيئة

العمل، الوضع الوظيفي. وايضا ان تركيز الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة على الاهداف المتعلقة بإدارة علاقات المنظمة بالعاملين في المرتبة الثالثة يؤدي الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين عن كل ما يلي بالترتيب: طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، الامن الوظيفي، التدريب والتطوير، فرص الترقى، بيئة العمل، الوضع الوظيفي ولكن بدرجة اقل.

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الثانى للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اهداف الاتصالات المؤسسية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة.

(2) الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات المؤسسية الداخلية :

جدول رقم (24) يوضح ترتيب المبحوثين للوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار

الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوسائل الاتصالية
65.8%	1.227	2.63	البيانات الإخبارية
65.2%	1.211	2.61	اللوحات الإعلانية
63.1%	1.161	2.53	الملصقات
62.3%	1.142	2.49	المطويات
63.6%	1.150	2.54	مجلة المنظمة
63.4%	1.156	2.54	الكتيبات
63.2%	1.115	2.53	التقارير السنوية
64.3%	1.119	2.57	النشرات
63.8%	1.118	2.55	المناقشات الجماعية
64.3%	1.128	2.57	الاجتماعات
64.8%	1.133	2.59	الندوات
65.3%	1.143	2.61	الجولات الميدانية
61.1%	1.453	2.44	الإنترنت
62.6%	1.488	2.50	الموقع الإلكتروني للشركة
62.8%	1.493	2.51	البريد الإلكتروني
62.4%	1.490	2.50	مواقع الشبكات الاجتماعية
62.6%	1.494	2.51	البريد الصوتي
62.1%	1.488	2.49	الفيديو كونفرنس
62.3%	1.478	2.49	رسائل الهاتف المحمول
62.1%	1.487	2.49	غرف المحادثة
62.3%	1.485	2.49	النشرة الإلكترونية
61.7%	1.478	2.47	الشبكة التليفزيونية المغلقة
45.7%	784.	1.83	الهاتف الأرضي
44.1%	686.	1.77	الهاتف المحمول
43.6%	679.	1.75	مجموعات المحادثة عبر الهاتف المحمول
62.9%	1.482	2.52	استطلاعات الرأي

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان الوسائل الاتصالية المطبوعة جاءت فى مقدمة الوسائل الاتصالية التى تستخدم من قبل المنظمات محل الدراسة فى التواصل مع العاملين من وجهة نظرهم حيث ذكر المبحوثون ان البيانات الاخبارية هى اول واهم الوسائل الاتصالية على الاطلاق التى يتم استخدامها فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة وذلك بوزن نسبى 65,8%، ويليهما النشرات الاعلانية بوزن نسبى 65,2%، والنشرات بوزن نسبى 64,3%، ومجلة المنظمة بوزن نسبى 63,6%، والكتيبات بوزن نسبى 63,4%، والتقارير السنوية بوزن نسبى 63,2%، والملصقات بوزن نسبى 63,1%، والمطويات بوزن نسبى 62,3%.

-جاءت الوسائل الاتصالية المواجهية فى الترتيب الثانى للوسائل الاتصالية التى تستخدم فى التواصل مع العاملين بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم وفى مقدمتها الجولات الميدانية وذلك بوزن نسبى 65,3%، ثم الندوات بوزن نسبى 64,8%، والاجتماعات بوزن نسبى 64,3%، واخيرا المناقشات الجماعية وذلك بوزن نسبى 63,8%.

- اما الوسائل الاتصالية التفاعلية فجاءت فى الترتيب الثالث للوسائل الاتصالية التى تستخدم فى التواصل مع العاملين بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم وفى مقدمتها البريد الالىكترونى وذلك بوزن نسبى 62,8%، ثم الموقع الالىكترونى للمنظمة والبريد الصوتى بوزن نسبى 62,6% لكلاهما، ومواقع الشبكات الاجتماعية بوزن نسبى 62,4%، ثم النشرة الالىكترونية ورسائل الهاتف المحمول وذلك بوزن نسبى 62,3% لكلاهما، والفيديو كونفرنس وغرف المحادثة وذلك بوزن نسبى 62,1% لكلاهما، واخيرا الشبكة التليفزيونية المغلقة بوزن نسبى 61,7%.

وهذه النتيجة تتفق مع ما كشفت عنه نتائج دراسة الحالة التى أجراها Paul Hewitt (2006)⁷² ، ودراسة

الإلكتروني كوسيلة اتصالية أقل تأثيراً من الاتصالات وجهاً لوجه، ورغم ذلك تؤثر رسائل البريد الإلكتروني ايجابيا على الاتصالات الداخلية حيث تساعد العاملين على فهم اهداف المنظمة ، و تعزيز مكانتها و الترويج لأنشطة المنظمة وإنجازتها. وان هذه الوسائل يتم استخدامها بدرجة اكبر من اجل التواصل مع الجمهور الخارجى.

ولكنها تختلف مع نتائج الدراسة المسحية التى أجراها Tanja Sedej ,Gorazd (2014) Justinek (2014)⁷⁴ ، التى اوضحت أن الإدارة العليا فى المنظمات تدرك بشكل قوى أهمية استخدام وسائل التواصل الاجتماعى ، وأن الوسائل الأكثر استخداماً فى المنظمات محل الدراسة بالترتيب هى الفيديو كونفرنس ، تليها وسائل التواصل الاجتماعى (الفيس بوك و توتير) ، والمدونات ، ومشاركة الفيديوهات. وان من

العوامل المؤثرة على نجاح الاتصالات المؤسسية الداخلية الانشطة الاتصالية التي تتم عبر شبكات التواصل الاجتماعى.

-جاءت الاساليب العلمية ممثلة فى استطلاعات الراى فى المرتبة الرابعة وقبل الاخيرة فى ترتيب الوسائل الاتصالية التي تستخدم فى التواصل مع العاملين بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم وذلك بوزن نسبى 62,9%.

-واخيرا جاءت الوسائل الاتصالية الشفهية لتحتل الترتيب الخامس والاخير فى ترتيب الوسائل الاتصالية التي تستخدم فى التواصل مع العاملين بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم وفى مقدمتها الهاتف الارضى وذلك بوزن نسبى 45,7%، ثم الهاتف المحمول بوزن نسبى 44,1%، واخيرا مجموعات المحادثة عبر الهاتف المحمول وذلك بوزن نسبى 43,6%.

وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى:

جدول رقم (25) بوضوح العلاقة بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و نمط ملكية هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الوسائل الاتصالية المطبوعة	أعمال عام	28.04	4.773	34.483	398	000.
	استثماري	12.83	4.019			
الوسائل الاتصالية الموجهة	أعمال عام	13.72	2.666	27.563	398	000.
	استثماري	6.93	2.243			
الوسائل الاتصالية التفاعلية	أعمال عام	10.84	3.521	80.069-	398	000.
	استثماري	38.93	3.494			
الوسائل الاتصالية الشفهية	أعمال عام	5.81	1.773	4.778	398	000.
	استثماري	4.87	2.125			
الاساليب العلمية	أعمال عام	1.14	555.	51.536-	398	000.
	استثماري	3.90	515.			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و نمط ملكية هذه المنظمات وهو ما توضحه قيمة (ت) و مستوى المعنوية. حيث اوضح المبحوثون ان المنظمات الاستثمارية تميل الى استخدام الوسائل الاتصالية التفاعلية والاساليب العلمية فى التواصل مع العاملين من وجهة نظرهم. فى حين ان المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام تميل الى استخدام الوسائل الاتصالية المطبوعة والموجهة والشفهية فى التواصل مع العاملين من وجهة نظرهم .

وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى :

جدول رقم (26) يوضح العلاقة بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و طبيعة نشاط هذه المنظمات

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
004.	398	2.934-	8.838	18.88	162	إنتاجية	الوسائل الاتصالية المطبوعة
			8.635	21.49	238	خدمية	
006.	398	2.782-	4.149	9.62	162	إنتاجية	الوسائل الاتصالية الموجهة
			4.169	10.80	238	خدمية	
000.	398	3.906	14.126	28.25	162	إنتاجية	الوسائل الاتصالية التفاعلية
			14.313	22.59	238	خدمية	
098.	398	1.660-	2.191	5.14	162	إنتاجية	الوسائل الاتصالية الشفهية
			1.868	5.47	238	خدمية	
001.	398	3.239	1.457	2.80	162	إنتاجية	الأساليب العلمية
			1.469	2.32	238	خدمية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين بعض الوسائل الاتصالية المستخدمة في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و طبيعة نشاط هذه المنظمات وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية . حيث اوضح المبحوثون ان المنظمات الانتاجية تميل الى استخدام الوسائل الاتصالية التفاعلية والاساليب العلمية فى التواصل مع العاملين من وجهة نظرهم مقارنة بالمنظمات الخدمية . فى حين ان المنظمات الخدمية تميل الى استخدام الوسائل الاتصالية المطبوعة فى التواصل مع العاملين من وجهة نظرهم مقارنة بالمنظمات الانتاجية .

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الوسائل الاتصالية الموجهة والشفهية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و طبيعة نشاط هذه المنظمات وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية . الا ان هناك فروق بسيطة بين المنظمات الانتاجية والخدمية فى درجة اعتمادها على هذه الوسائل الاتصالية فى التواصل مع العاملين لصالح المنظمات الخدمية .

وبادخال متغير مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم

متغيرات الارتباط	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
الوسائل الاتصالية المطبوعة	معامل بيرسون مستوى المعنوية -0.878**	0.864**	-0.750**
الوسائل الاتصالية الموجهية	معامل بيرسون مستوى المعنوية -0.806**	0.811**	0.712**
الوسائل الاتصالية التفاعلية	معامل بيرسون مستوى المعنوية -0.930**	0.923**	0.925**
الوسائل الاتصالية الشفهية	معامل بيرسون مستوى المعنوية -0.273**	0.292**	0.111-
الأساليب العلمية	معامل بيرسون مستوى المعنوية -0.899**	0.879**	0.897**

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الوسائل الاتصالية المستخدمة في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما يوضح قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية .

حيث اوضح المبحوثون ان ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية التفاعلية والاساليب العلمية في اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم بابعادها الثلاثة على الترتيب: العدالة التوزيعية ،عدالة التعاملات ،العدالة الاجرائية .وايضا ان ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية الموجهية في اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم بابعادها الثلاثة على الترتيب: العدالة الاجرائية ،العدالة التوزيعية ،عدالة التعاملات.

كما اوضح المبحوثون ان ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية المطبوعة في اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى انخفاض مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم بابعادها الثلاثة على الترتيب: العدالة التوزيعية ،العدالة الاجرائية ،عدالة التعاملات. وايضا ان ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية الشفهية في اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى انخفاض مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم بابعادها الثلاثة على الترتيب: العدالة الاجرائية ،العدالة التوزيعية ،عدالة التعاملات.

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الثالث للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.

وبادخال متغير مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى :

جدول رقم (28) يوضح العلاقة بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و مستوى الرضا الوظيفى لهم

متغيرات الارتباط	عدد ساعات العمل	طبيعة العمل	الامن الوظيفي	بيئة العمل	الوضع الوظيفي	فرص الترقى والتطوير	التدريب
الوسائل الاتصالية المطبوعة	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.851	**0.871	**0.822	**0.848	**0.863	**0.831
الوسائل الاتصالية المواجهية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.795	**0.813	**0.768	**0.793	**0.802	**0.778
الوسائل الاتصالية التفاعلية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.948	**0.968	**0.929	**0.915	**0.942	**0.924
الوسائل الاتصالية الشفهية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.242-	**0.233-	0.172- **	**0.223	-	**0.211-
الأساليب العلمية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.920	**0.929	**0.888	**0.879	**0.905	**0.889

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين و مستوى رضاهم الوظيفى وهذا ما يوضح قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية .

حيث اوضح المبحوثون ان ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية التفاعلية فى اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى لهم بكل ابعاده على الترتيب :طبيعة العمل ،عدد ساعات العمل ،فرص الترقى ،الامن الوظيفى ،التدريب والتطوير ،بيئة العمل ،الوضع الوظيفى .

كما اوضح المبحوثون ان ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للاساليب العلمية فى اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى لهم بكل ابعاده على الترتيب: طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، فرص الترقى، التدريب والتطوير، الامن الوظيفى، بيئة العمل، الوضع الوظيفى.

وايضا ان ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية الموجهية المطبوعة فى اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى لهم بكل ابعاده على الترتيب: طبيعة العمل، فرص الترقى، عدد ساعات العمل، بيئة العمل، التدريب والتطوير، الامن الوظيفى، الوضع الوظيفى.

اما فى حالة ارتفاع معدل استخدام المنظمات محل الدراسة للوسائل الاتصالية الشفهية فى اطار اتصالاتها الداخلية يؤدي الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفى لهم بكل ابعاده على الترتيب: عدد ساعات العمل، طبيعة العمل، فرص الترقى، بيئة العمل، الوضع الوظيفى، التدريب والتطوير، الامن الوظيفى.

تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت اليه الدراسة المسحية التى اجراها كل من سعاد ماسى، ضيف العايدى (2013) ⁷⁵، ومن وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الرضا الوظيفى للمبحوثين وطبيعة وسائل الإتصال المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية للمنظمات محل الدراسة.

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الرابع للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى الرضا الوظيفى لهم.

(3) مضمون الاتصالات المؤسسية الداخلية:

جدول رقم (29) يوضح ترتيب المبحوثين لنوعية المضامين الاتصالية التى تركز عليها الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المضامين
99.6%	212.	3.99	الخبرات والمعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز الأعمال والمهام.
74.7%	1.005	2.99	الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لحل الأزمات الشخصية للعاملين.
99.6%	180.	3.98	المعلومات الخاصة بمشاكل العمل التى تقلل من الشائعات.
74.6%	1.014	2.99	التقدير الذى يحصل عليه العاملون نتيجة تطوير مهاراتهم الشخصية
99.1%	263.	3.97	المعلومات حول كيفية تطبيق إجراءات العمل والسياسات الجديدة.
74.3%	1.007	2.97	أنشطة خدمة المجتمع التى تقدمها المنظمة للعاملين بها.
98.1%	421.	3.92	الإخطارات والتوجيهات والتعليمات وأوامر القيادة إلى العاملين.
74.2%	1.003	2.97	جهود المنظمة لإشراك العاملين فى أنشطة خدمة المجتمع التى تقدمها تجاه المجتمع.
99.3%	243.	3.97	التقارير الخاصة بمستوى أداء العاملين ومدى تقدمهم أولاً بأول.
74.4%	1.001	2.98	الجهود المبذولة من قبل المنظمة لخفض النزاعات الداخلية / سوء الفهم بين العاملين.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة تركز فى المقام الاول على المضامين ذات الصلة بالعمل حيث ذكر المبحوثون ان الخبرات والمعلومات والبيانات اللازمة لانجاز الاعمال والمهام، والمعلومات الخاصة بمشاكل العمل التى تقلل من الشائعات هى اهم المضامين التى يتم التركيز عليها الرسائل الاتصالية الموجهة للعاملين وذلك بوزن نسبى 99,6% لكلاهما، وفى الترتيب الثانى جاءت المعلومات المتعلقة بالتقارير الخاصة بمستوى اداء العاملين ومدى تقدمهم اول باول وذلك بوزن نسبى 99,3%، وفى الترتيب الثالث جاءت المعلومات المتعلقة بكيفية تطبيق اجراءات العمل والسياسات الجديدة وذلك بوزن نسبى 99,1%، واخيرا جاءت الاخطارات والتوجيهات والتعليمات واوامر القيادة الى العاملين وذلك بوزن نسبى 98,1%.

-فى حين ان الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة تركز فى المقام الثانى على المضامين غير المرتبطة بالعمل حيث اشار المبحوثون الى اهتمام الرسائل الاتصالية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة بالتركيز على الإجراءات المتخذة من قبل المنظمة لحل الأزمات الشخصية للعاملين وذلك بوزن نسبى 74,7%، وفى الترتيب الثانى جاءت الرسائل التى تركز على التقدير الذى يحصل عليه العاملون نتيجة تطوير مهاراتهم الشخصية وذلك بوزن نسبى 74,6%، وفى الترتيب الثالث جاءت الرسائل الاتصالية التى يركز مضمونها على الجهود المبذولة من قبل المنظمة لخفض النزاعات الداخلية / سوء الفهم بين العاملين وذلك بوزن نسبى 74,4%، ثم المضامين التى تركز على أنشطة خدمة المجتمع التى تقدمها المنظمة للعاملين بها وذلك بوزن نسبى 74,3% فى الترتيب الرابع، واخيرا جاءت المضامين التى تركز على جهود المنظمة لإشراك العاملين فى أنشطة خدمة المجتمع التى تقدمها المنظمة للمجتمع وذلك بوزن نسبى 74,2%.

وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى

جدول رقم (30) يوضح العلاقة بين نوعية المضامين الاتصالية التى تركز عليها الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ونمط ملكية هذه المنظمات

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
000.	398	3.716	290.	19.97	200	أعمال عام	المضامين الاتصالية المرتبطة بالعمل
			1.025	19.69	200	استثماري	
000.	398	91.782-	849.	10.11	200	أعمال عام	المضامين الاتصالية غير المرتبطة بالعمل
			1.203	19.67	200	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الرسائل الاتصالية الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ونمط ملكية هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان المنظمات الاستثمارية تركز الرسائل الاتصالية الداخلية بها على المضامين غير المرتبطة بالعمل في المقام الاول من وجهة نظر المبحوثين مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام. كما انه يمكن القول ان المنظمات الاستثمارية تحقق التوازن بين المضامين الاتصالية المرتبطة بالعمل وتلك التي غير المرتبطة بالعمل في الرسائل الاتصالية الداخلية من وجهة نظر المبحوثين. في حين ان المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام تركز الرسائل الاتصالية الداخلية فيها على المضامين المرتبطة بالعمل في المقام الاول من وجهة نظر المبحوثين .

وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وطبيعة نشاط هذه المنظمات

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
						إنتاجية	المضامين الاتصالية المرتبطة بالعمل
827.	398	219.-	879.	19.81	162	إنتاجية	المضامين الاتصالية المرتبطة بالعمل
			679.	19.83	238	خدمية	
000.	398	4.310	4.812	16.14	162	إنتاجية	المضامين الاتصالية غير المرتبطة بالعمل
			4.781	14.04	238	خدمية	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الرسائل الاتصالية الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وطبيعة نشاط هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان المنظمات الانتاجية تميل الى التركيز على المضامين الاتصالية غير المرتبطة بالعمل في الرسائل الاتصالية الداخلية من وجهة نظر المبحوثين مقارنة بالمنظمات الخدمية محل الدراسة. في حين ان كلا من المنظمات الخدمية والانتاجية تركز الرسائل الاتصالية الداخلية فيها على المضامين المرتبطة بالعمل في المقام الاول من وجهة نظر المبحوثين .

وبادخال متغير مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (32) يوضح العلاقة بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم

متغيرات الارتباط			عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
المضامين الاتصالية المرتبطة بالعمل	معامل بيرسون	**0.155	**0.136	**0.205	
	مستوى المعنوية	002.	006.	000.	
المضامين الاتصالية غير المرتبطة بالعمل	معامل بيرسون	**0.936	**0.935	**0.930	
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين تركيز الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة على المضامين غير المرتبطة بالعمل من وجهة نظر المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية. حيث يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة بابعادها الثلاث على الترتيب (العدالة التوزيعية، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) عندما تركز الرسائل الاتصالية الداخلية بهذه المنظمات على المضامين غير المرتبطة بالعمل .

- هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين تركيز الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة على المضامين المرتبطة بالعمل من وجهة نظر المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية حيث يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة ببعديها فقط على الترتيب(عدالة التعاملات، عدالة التوزيع) عندما تركز الرسائل الاتصالية الداخلية بهذه المنظمات على المضامين المرتبطة بالعمل.

من خلال العرض السابق للنتائج قد تحققت صحة الفرض الخامس للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى نمط العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.

وبادخال متغير مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (33) يوضح العلاقة بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي

متغيرات الارتباط	عدد ساعات العمل	طبيعة العمل	الأمن الوظيفي	بيئة العمل	الوضع الوظيفي	فرص الترقى	التدريب والتطوير
المضامين الاتصالية المرتبطة بالعمل	معامل بيرسون	**0.175	**0.164	**0.167	**0.164	**0.182	**0.172
المضامين الاتصالية غير المرتبطة بالعمل	معامل بيرسون	**0.956	**0.974	**0.933	**0.921	**946.	**0.926
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية تركيز الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة على المضامين غير المرتبطة بالعمل من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية. حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة بكافة ابعاده على الترتيب (طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، فرص الترقى، الامن الوظيفي، التدريب والتطوير، بيئة العمل، الوضع الوظيفي) عندما تركز الرسائل الاتصالية الداخلية بهذه المنظمات على المضامين غير المرتبطة بالعمل.

- هناك علاقة ارتباطية طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية تركيز الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة على المضامين المرتبطة بالعمل من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية. حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة بكافة ابعاده على الترتيب (فرص الترقى، عدد ساعات العمل، التدريب والتطوير، الامن الوظيفي، طبيعة العمل وبيئة العمل، الوضع الوظيفي) ولكن بدرجة اقل عندما تركز الرسائل الاتصالية الداخلية بهذه المنظمات على المضامين المرتبطة بالعمل.

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض السادس للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية المضامين الاتصالية التي تركز عليها الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي.

(4) اتجاهات الاتصالات المؤسسية الداخلية:

جدول رقم (34) يوضح طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية بالمنظمات

محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
96%	1.922	3.04	أتلقي يوميا معظم المعلومات المتعلقة بالعمل من المستويات الإدارية العليا.
93,9%	1.790	2.97	تنقل الإدارة العليا آراءها أو ما تم تنفيذه من اقتراحات العاملين
93,5%	1.784	2.99	هناك حرص على توفير إجابات علي ما يريد العاملون معرفته.
60,7%	470.	4.80	تشارك المستويات الإدارية التنفيذية "الدنيا" في نقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات داخل المنظمة.
59,5%	478.	4.69	يستطيع المرؤوسين الاتصال برؤسائهم دون إذن مسبق.
59,8%	486.	4.67	هناك فرص كافية داخل المنظمة للتفكير بشكل نقدي في السياسات الإدارية، أو لتقديم اقتراحات للتحسين.
92,4%	614.	4.62	يقوم الموظفون بالاتصال بزملائهم في نفس المستوى الإداري بسهولة.
90,0%	601.	4.50	يتم عقد اجتماعات بين الأقسام التنظيمية المختلفة لإيجاد حلول للمشكلات وتبادل المعلومات

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان الاتصالات الهابطة تحتل المرتبة الاولى في ترتيب اتجاهات الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين حيث ذكر المبحوثون انهم يتلقون يوميا معظم المعلومات المتعلقة بالعمل من المستويات الادارية العليا وذلك بوزن نسبي 96%، وان الادارة العليا تنقل آراءها او ما تم تنفيذه من اقتراحات للعاملين وذلك بوزن نسبي 93,9%، واطيرا ان هناك حرص على توفير اجابات على ما يريد العاملون معرفته وذلك بوزن نسبي 93,5%.

-جاءت الاتصالات الافقية في المرتبة الثانية في ترتيب اتجاهات الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، حيث ذكر المبحوثون انهم يقومون بالاتصال بزملائهم في نفس المستوى الاداري بسهولة وذلك بوزن نسبي 92,4%، كما انه يتم عقد اجتماعات بين الاقسام التنظيمية المختلفة لاجاد حلول للمشكلات وتبادل المعلومات وذلك بوزن نسبي 90%.

-جاءت الاتصالات الصاعدة في المرتبة الثالثة في ترتيب اتجاهات الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، حيث ذكر المبحوثون المستويات الإدارية التنفيذية "الدنيا" تشارك في نقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات داخل المنظمة وذلك بوزن نسبي 60,7%، واطافوا ان هناك فرص كافية داخل المنظمة للتفكير بشكل نقدي في السياسات الإدارية، أو لتقديم اقتراحات للتحسين وذلك بوزن نسبي 59,8%، واطيرا ان في منظماتهم يستطيع المرؤوسين الاتصال برؤسائهم دون إذن مسبق وذلك بوزن نسبي 59,5%.

وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (35) يوضح العلاقة بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ونمط ملكية هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الاتصالات الصاعدة	200	3.83	1.972	4.251-	398	000.
	200	14.17	1.133			
الاتصالات الهابطة	200	14.41	1.135	4.041	398	000.
	200	13.92	1.285			
الاتصالات الأفقية	200	8.81	1.279	5.849-	398	000.
	200	9.43	805.			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ونمط ملكية هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان المنظمات الاستثمارية يغلب على اتجاهات اتصالاتها الداخلية الاتصالات الصاعدة ثم الافقية واخيرا الهابطة من جهة نظر المبحوثين مقارنة بالمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام. في حين ان المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام يغلب على اتجاهات اتصالاتها الداخلية الاتصالات الهابطة ثم الافقية ويفارق كبير الاتصالات الصاعدة من جهة نظر المبحوثين مقارنة بالمنظمات الاستثمارية.

وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (36) يوضح العلاقة بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وطبيعة نشاط هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الاتصالات الصاعدة	162	10.24	5.104	3.852	398	000.
	238	8.15	5.472			
الاتصالات الهابطة	162	13.99	1.174	2.382-	398	018.
	238	14.29	1.264			
الاتصالات الأفقية	162	9.16	826.	637.	398	524.
	238	9.09	1.271			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط واحد من الاتجاهات الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين وطبيعة نشاط هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان المنظمات الانتاجية يغلب على اتجاهات اتصالاتها الداخلية الاتصالات الصاعدة من جهة نظر المبحوثين مقارنة بالمنظمات الخدمية. في حين انه لا توجد علاقة ذات دلالة

احصائية بين النمطين الاخرين لاتجاهات الاتصالات الداخلية (الهابطة ،الافقية) فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم وطبيعة نشاط هذه المنظمات.وان كان هناك فروق بسيطة بين المنظمات الانتاجية والخدمية محل الدراسة فى ترتيب اتجاهات الاتصالات الداخلية من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ،حيث ان الاتصالات الهابطة اكثر شيوعا فى المنظمات الخدمية مقارنة بالمنظمات الانتاجية محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ،كما ان الاتصالات الافقية اكثر ظهورا فى المنظمات الانتاجية مقارنة بالمنظمات الخدمية محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة .

وبادخال متغير مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى :

جدول رقم (37) يوضح العلاقة بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم

متغيرات الارتباط		عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
الاتصالات الصاعدة	معامل بيرسون	**0.911	**0.884	**0.909
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.
الاتصالات الهابطة	معامل بيرسون	**0.186-	**0.204-	**0.170-
	مستوى المعنوية	000.	000.	001.
الاتصالات الأفقية	معامل بيرسون	**0.231-	**0.292-	**0.297
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الاتصالات الداخلية الصاعدة فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية .حيث يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة بابعادها الثلاث على الترتيب (العدالة التوزيعية ،عدالة التعاملات ،عدالة الاجراءات) عندما يغلب على اتجاهات الاتصالات الداخلية بهذه المنظمات الاتجاه الصاعد فى المقام الاول.

-هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الاتصالات الداخلية الافقية والهابطة فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظرهم ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية .حيث ينخفض مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة بابعادها الثلاث على الترتيب(عدالة التعاملات،عدالة الاجراءات ،عدالة التوزيع) عندما يغلب على اتجاهات الاتصالات الداخلية بهذه المنظمات الاتجاه الافقى فى المقام الثانى.واخيرا ينخفض مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل

العاملين بالمنظمات محل الدراسة بإبعادها الثلاث على الترتيب (عدالة الإجراءات ،عدالة التوزيع ،عدالة التعاملات) عندما يغلب على اتجاهات الاتصالات الداخلية بهذه المنظمات الاتجاه الهابط.

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض السابع للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظرالمبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.

وبادخال متغير مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (38) يوضح العلاقة بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظرالمبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي

متغيرات الارتباط	عدد ساعات العمل	طبيعة العمل	الأمن الوظيفي	بيئة العمل	الوضع الوظيفي	فرص الترقى	التدريب والتطوير
الاتصالات الصاعدة	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.929	**0.941	**0.902	**0.892	**0.924	**0.894
الاتصالات الهابطة	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.206-	**0.195-	**0.210	**0.180	**0.189	**0.169-
الاتصالات الأفقية	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**286.-	**0.275-	**0261.	**0.234	**0.263	**0,251-

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الاتجاهات الصاعدة للاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية .حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة بكافة ابعاده على الترتيب (طبيعة العمل ،عدد ساعات العمل ،فرص الترقى ،الامن الوظيفي ،التدريب والتطوير ،بيئة العمل ،الوضع الوظيفي) عندما يغلب على اتجاهات الاتصالات الداخلية بهذه المنظمات الاتجاه الصاعد في المقام الاول .

-هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين الاتجاهات الهابطة ،الافقية للاتصالات الداخلية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى

المعنوية. حيث ينخفض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة بكافة ابعاده على الترتيب (عدد ساعات العمل ، طبيعة العمل ، الوضع الوظيفي ، فرص الترقى ، الامن الوظيفي ، التدريب والتطوير ، بيئة العمل) عندما يغلب على اتجاهات الاتصالات الداخلية بهذه المنظمات الاتجاه الافقى فى المرتبة الثانية . واخيرا ينخفض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة بكافة ابعاده على الترتيب (الامن الوظيفي ، عدد ساعات العمل ، طبيعة العمل ، فرض الترقى ، بيئة العمل ، التدريب والتطوير) عندما يغلب على اتجاهات الاتصالات الداخلية بهذه المنظمات الاتجاه الهابط فى المرتبة الثالثة .

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الثامن للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة اتجاهات الاتصالات الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي .

(5) نمط شبكات الاتصالات المؤسسية الداخلية:

جدول رقم (39) يوضح نمط الشبكات الاتصالية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
92.3%	546.	4.61	يؤدي الموظفون أدوارهم التنظيمية في المستويات الإدارية بناء على تعليمات رسمية.
89.2%	561.	4.46	يتم نقل التعليمات الإدارية حسب التسلسل الوظيفي مما يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل.
61.5%	1.766	3.08	تساهم الاتصالات الشخصية بين العاملين عبر مختلف المستويات الإدارية في تسهيل تدفق وتبادل المعلومات.
59.1%	1.704	2.95	غالباً ما يؤدي التحدث مع زملاء العمل إلى تفسير بعض التعليمات الإدارية الغير واضحة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان الشبكات الاتصالية الرسمية هي الاكثر انتشارا فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة حيث ذكر المبحوثون انهم يؤدون ادوارهم التنظيمية فى المستويات الادارية بناء على تعليمات رسمية وذلك بوزن نسبي 92,3%، كما انه يتم نقل التعليمات الادارية بمنظمتهم حسب التسلسل الوظيفي مما يؤدي الى سرعة انجاز العمل وذلك بوزن نسبي 89,2%.

-ان الشبكات الاتصالية غير الرسمية تأتى فى المرتبة الثانية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة حيث ذكر المبحوثون ان الاتصالات الشخصية بينهم تساهم عبر المستويات الادارية المختلفة فى تسهيل تدفق وتبادل المعلومات وذلك بوزن نسبي 61,5%، وانه غالبا ما يؤدي التحدث مع زملاء العمل الى تفسير بعض التعليمات الادارية غير الواضحة وذلك بوزن نسبي 59,1%.

وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (40) يوضح العلاقة بين نمط الشبكات الاتصالية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ونمط ملكية هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الشبكات الرسمية	200	8.91	1.126	-3.257	398	001.
	200	9.24	851.			
الشبكات غير الرسمية	200	2.92	1.794	-42.829	398	000.
	200	9.14	996.			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الشبكات الاتصالية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ونمط ملكية هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان المنظمات الاستثمارية تتواجد بها شبكات اتصالية غير رسمية بدرجة اكبر من منظمات قطاع الاعمال العام من وجهة نظر المبحوثين بعينة الدراسة. الا انه يمكن القول ايضا ان المنظمات الاستثمارية تحقق التوازن بين الشبكات الاتصالية غير الرسمية والرسمية من وجهة نظر المبحوثين. فى حين ان المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام تسود بها الشبكات الاتصالية الرسمية فى المقام الاول من وجهة نظر المبحوثين .

وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (41) يوضح العلاقة بين نمط الشبكات الاتصالية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة وطبيعة نشاط هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الشبكات الرسمية	162	9.09	814.	227.	398	820.
	238	9.06	1.125			
الشبكات غير الرسمية	162	6.52	3.436	2.404	398	017.
	238	5.69	3.396			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الشبكات الاتصالية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة وطبيعة نشاط هذه المنظمات وهو ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية .

وبادخال متغير مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (42) يوضح العلاقة بين نمط الشبكات الاتصالية الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم

متغيرات الارتباط			عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
الشبكات الرسمية	معامل بيرسون	-0.129**	-0.172**	-0.184**	
	مستوى المعنوية	010.	001.	000.	
الشبكات غير الرسمية	معامل بيرسون	-0.863**	-0.861**	-0.880**	
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الشبكات الاتصالية الداخلية غير الرسمية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهو ما توضحه قيمة معامل بيرسون مستوى المعنوية . فكلما كانت الشبكات الاتصالية الداخلية يغلب عليها الطابع غير الرسمي كلما ادى ذلك الى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بابعادها الثلاث على الترتيب (عدالة التعاملات ،عدالة التوزيع ،عدالة الاجراءات).

- توجد علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين الشبكات الاتصالية الداخلية الرسمية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهو ما توضحه قيمة معامل بيرسون مستوى المعنوية . فكلما كانت الشبكات الاتصالية الداخلية يغلب عليها الطابع الرسمي كلما ادى ذلك الى انخفاض مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بابعادها الثلاث على الترتيب (عدالة التعاملات ،عدالة الاجراءات،عدالة التوزيع).

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض التاسع للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الشبكات الاتصالية الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.

وبادخال متغير مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

**دول رقم (43) يوضح العلاقة نوعية الشبكات الاتصالية الداخلية فى المنظمات
محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفى**

متغيرات الارتباط	عدد ساعات العمل	طبيعة العمل	الأمن الوظيفى	بيئة العمل	الوضع الوظيفى	فرص الترقى والتطوير	التدريب
الشبكات الرسمية	معامل بيرسون	-0.124*	-0.168**	-0.155**	-0.114*	-0.151**	-0.171**
	مستوى المعنوية	013.	001.	002.	023.	002.	001.
الشبكات غير الرسمية	معامل بيرسون	-0.886**	-0.903**	-0.874**	-0.852**	-0.853**	-0.870**
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

-هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الشبكات الاتصالية الداخلية غير الرسمية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفى وهو ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية . فكلما كانت الشبكات الاتصالية الداخلية يغلب عليها الطابع غير الرسمى كلما ادى ذلك الى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بكافة ابعاده على الترتيب (طبيعة العمل، فرص الترقى، عدد ساعات العمل، الامن الوظيفى، التدريب والتطوير، الوضع الوظيفى، بيئة العمل).

-هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين الشبكات الاتصالية الداخلية الرسمية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفى وهو ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية . فكلما كانت الشبكات الاتصالية الداخلية يغلب عليها الطابع الرسمى كلما ادى ذلك الى انخفاض مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بكافة ابعاده على الترتيب (التدريب والتطوير، طبيعة العمل، الامن الوظيفى، الوضع الوظيفى، فرص الترقى، عدد ساعات العمل، بيئة العمل).

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض العاشر للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نوعية الشبكات الاتصالية الداخلية فى المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفى.

(6) الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات المؤسسية الداخلية:

جدول رقم (44) ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية من وجهة نظر المبحوثين بالعينة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
61.9%	1.493	2.48	تتضمن سياسة المنظمة بنوداً جزائية حيال عدم الالتزام في العمل.
61.7%	1.498	2.47	يتم ممارسة ضغوط وظيفية علي الموظف (مثل الشعور بالتهديد الوظيفي) تؤدي إلى الخضوع والانصياع.
63.9%	1.464	2.56	تهتم إدارة المنظمة بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ خطط العمل .
63.6%	1.469	2.55	تشجع إدارة المنظمة العاملين علي المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع التي تقوم بها المنظمة.
63.5%	1.459	2.54	تتبادل إدارة المنظمة المعلومات مع العاملين بحرية وانفتاح.
63.3%	1.463	2.53	يتم التعبير عن الأفكار والآراء والمشاعر في مناقشات مباشرة مع إدارة المنظمة.
62.7%	1.451	2.51	يتم تنمية مهارات العاملين عن طريق التدريب المستمر.
62.4%	1.456	2.50	يتم إقامة ورش عمل حول التغيرات الجديدة الخاصة بالعمل.
62.6%	1.442	2.50	يتم تقديم الدعم الاجتماعي والوظيفي للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر العمل.
62.3%	1.435	2.49	يتم توضيح العوائد المتحققة من المهام الوظيفية المستهدف تنفيذها.
62.8%	1.449	2.51	تحاول القيادة العليا إقناع العاملين بقراراتها ولا تستخدم سياسة فرض الرأي بالقوة.
62.3%	1.453	2.49	يتم مكافأة الأفراد المنفذين لقرارات إدارة المنظمة.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان المنظمات محل الدراسة تميل الى استخدام استراتيجيات اتصالية ايجابية في اطار اتصالاتها الداخلية .فاول و اكثر الاستراتيجيات الاتصالية استخداما في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين استراتيجية المشاركة .حيث ذكر المبحوثون ان ادارة منظماتهم تهتم بمشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ خطة العمل وذلك بوزن نسبي 63,9%، كما ان ادارة المنظمة تشجع العاملين على المشاركة في أنشطة خدمة المجتمع التي تقوم بها المنظمة وذلك بوزن نسبي 63,6%.

-جاءت استراتيجية الانفتاح والمكاشفة في المرتبة الثانية لترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين .حيث ذكر المبحوثون ان ادارة المنظمات تتبادل المعلومات مع العاملين بحرية وانفتاح وذلك بوزن نسبي 63,5%، كما انه يتم التعبير عن الافكار والآراء والمشاعر في مناقشات مباشرة مع ادارة المنظمات وذلك بوزن نسبي 63,3%.

-اما استراتيجية المناورة والاستقطاب فجاءت في المرتبة الثالثة لترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة حيث ذكر المبحوثون ان الادارة العليا تحاول اقناع العاملين بقراراتها ولا

تستخدم سياسة فرض الراى بالقوة وذلك بوزن نسبي 62,8%، وانه يتم مكافأة الافراد المنفذين لقرارات ادارة المنظمات وذلك بوزن نسبي 62,3%.

-شغلت استراتيجىة التعلم عبر الاتصال الترتيب الرابع فى ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة حيث ذكر المبحوثون انه يتم تنمية مهارات العاملين عن طريق التدريب المستمر وذلك بوزن نسبي 62,7%، وانه يتم اقامة ورش عمل حول التغيرات الجديدة الخاصة بالعمل وذلك بوزن نسبي 62,4%.

-فى حين احتلت استراتيجىة التيسير والدعم الترتيب الخامس فى ترتيب الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة حيث ذكر المبحوثون انه يتم تقديم الدعم الاجتماعى والوظيفى للعاملين للتغلب على صعوبات ومخاطر العمل وذلك بوزن نسبي 62,6%، كما انه يتم توضيح العوائد المتحققة من المهام الوظيفية المستهدفة تنفيذها وذلك بوزن نسبي 62,3%.

-واخيرا جاءت ابرز الاستراتيجيات السلبية وهى استراتيجىة القوة التى تستخدم فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة حيث ذكر المبحوثون ان سياسة المنظمات تتضمن بنودا جزائية حياىل عدم الالتزام بالعمل وذلك بوزن نسبي 61,9%، كما انه يتم ممارسة ضغوط وظيفية على العاملين تؤدى الى خضوعهم وذلك بوزن نسبي 61,7%.

وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى :

جدول رقم (45) يوضح العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ونمط ملكية هذه المنظمات

مستوى المعنوية	درجة الحرية	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات	
000.	398	69.237	1.045	7.81	200	أعمال عام	استراتيجية القوة
			524.	2.08	200	استثماري	
000.	398	71.278-	989.	2.29	200	أعمال عام	استراتيجية المشاركة
			519.	7.92	200	استثماري	
000.	398	61.916-	1.102	2.30	200	أعمال عام	استراتيجية الانفتاح والمكاشفة
			627.	7.85	200	استثماري	
000.	398	71.657-	860.	2.21	200	أعمال عام	استراتيجية التعلم عبر الاتصال
			689.	7.80	200	استثماري	
000.	398	69.805-	852.	2.24	200	أعمال عام	استراتيجية التيسير والدعم
			721.	7.75	200	استثماري	
000.	398	72.103-	856.	2.22	200	أعمال عام	استراتيجية المناورة والاستقطاب
			679.	7.79	200	استثماري	

توضح بيانات الجدول السابق ما يلى :

ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ونمط ملكية هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان المنظمات الاستثمارية محل الدراسة تفضل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية الايجابية في اطار اتصالاتها الداخلية متمثلة في (استراتيجية المشاركة، استراتيجية الانفتاح والمكاشفة، استراتيجية التعلم عبر الاتصال، استراتيجية المناورة والاستقطاب، استراتيجية التيسير والدعم) من وجهة نظر المبحوثين بالعينة. في حين ان المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام بعينة الدراسة تفضل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية السلبية في اطار اتصالاتها الداخلية متمثلة في استراتيجية القوة من وجهة نظر المبحوثين .

وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (46) يوضح العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة وطبيعة نشاط هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
استراتيجية القوة	162	4.27	2.887	3.773-	398	000.
	238	5.40	2.966			
استراتيجية المشاركة	162	5.78	2.856	3.925	398	000.
	238	4.63	2.888			
استراتيجية الانفتاح والمكاشفة	162	5.85	2.831	4.526	398	000.
	238	4.54	2.863			
استراتيجية التعلم عبر الاتصال	162	5.72	2.778	4.175	398	000.
	238	4.51	2.889			
استراتيجية التيسير والدعم	162	5.75	2.773	4.462	398	000.
	238	4.48	2.823			
استراتيجية المناورة والاستقطاب	162	5.80	2.782	4.696	398	000.
	238	4.45	2.846			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة وطبيعة نشاط هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية. حيث ان المنظمات الانتاجية محل الدراسة تفضل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية الايجابية في اطار اتصالاتها الداخلية متمثلة في (استراتيجية المشاركة، استراتيجية الانفتاح والمكاشفة، استراتيجية التعلم عبر الاتصال، استراتيجية المناورة والاستقطاب، استراتيجية التيسير والدعم) من وجهة نظر المبحوثين بالعينة. في حين ان المنظمات

الخدمية بعينة الدراسة تفضل استخدام الاستراتيجيات الاتصالية السلبية في اطار اتصالاتها الداخلية متمثلة في استراتيجية القوة من وجهة نظر المبحوثين .
وبادخال متغير مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (47) يوضح العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم

متغيرات الارتباط	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
استراتيجية القوة	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.210- 000.	**0.220- 000.
استراتيجية المشاركة	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.923 000.	**0.909 000.
استراتيجية الانفتاح والمكاشفة	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.909 000.	**0.898 000.
استراتيجية التعلم عبر الاتصال	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.920 000.	**0.912 000.
استراتيجية التيسير والدعم	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.918 000.	**0.909 000.
استراتيجية المناورة والاستقطاب	معامل بيرسون مستوى المعنوية	**0.920 000.	**0.912 000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات الاتصالية الايجابية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة و مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية . حيث يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل المبحوثين بعينة الدراسة في حالة استخدام المنظمات لاستراتيجيات اتصالية ايجابية في اطار اتصالاتها الداخلية متمثلة في استراتيجية الانفتاح والمكاشفة ، استراتيجية التعلم عبر الاتصال ، استراتيجية التيسير والدعم ، واستراتيجية المناورة والاستقطاب بابعاده الثلاثة على الترتيب (عدالة الاجراءات ، عدالة التوزيع ، عدالة التعاملات) ، اما في حالة استخدام استراتيجية المشاركة يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل المبحوثين بعينة الدراسة بابعاده الثلاثة على الترتيب (عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات).

- هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات الاتصالية السلبية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة و مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية . حيث ينخفض مستوى العدالة

التنظيمية المدركة من قبل المبحوثين بعينة الدراسة في حالة استخدام المنظمات لاستراتيجية القوة في اطار اتصالاتها الداخلية بابعاده الثلاثة على الترتيب (عدالة التعاملات، عدالة الاجراءات، عدالة التوزيع).

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الحادى عشر للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.

وبادخال متغير مستوى الرضا الوظيفى للعاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلى :

جدول رقم (48) يوضح العلاقة بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التى تستخدم فى اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى رضاهم الوظيفى

متغيرات الارتباط	عدد ساعات العمل	طبيعة العمل	الامن الوظيفى	بيئة العمل	الوضع الوظيفى	فرص الترقى	التدريب والتطوير
استراتيجية القوة	معامل بيرسون	**0.258-	**0.223-	**0.201	**0.191-	**0.231-	**0.208-
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.
استراتيجية المشاركة	معامل بيرسون	**0.960	**0.922	**0.910	**0.892	**0.937	**0.916
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.
استراتيجية الانفتاح والمكاشفة	معامل بيرسون	**0.949	**0.912	**0.885	**0.880	**0.922	**0.905
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.
استراتيجية التعلم عبر الاتصال	معامل بيرسون	**0.962	**0.921	**0.909	**0.900	**0.930	**0.913
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.
استراتيجية التيسير والدعم	معامل بيرسون	**0.962	**0.925	**0.903	**0.897	**0.935	**0.910
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.
استراتيجية المناورة والاستقطاب	معامل بيرسون	**0.959	**0.919	**0.904	**0.891	**0.936	**0.914
	مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات الاتصالية الايجابية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة و مستوى رضاهم الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية . حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة في حالة استخدام المنظمات لاستراتيجيات اتصالية ايجابية في اطار اتصالاتها الداخلية متمثلة في استراتيجيات الانفتاح والمكاشفة ،استراتيجية التعلم عبر الاتصال ،استراتيجية التيسير والدعم ، واستراتيجية المناورة والاستقطاب، المشاركة بكافة ابعاده على الترتيب (طبيعة العمل ،عدد ساعات العمل ،فرص الترقى ،الامن الوظيفي ،التدريب والتطوير ،بيئة العمل ،الوضع الوظيفي).

- هناك علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة احصائية بين الاستراتيجيات الاتصالية السلبية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة و رضاهم الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية .حيث ينخفض مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بعينة الدراسة في حالة استخدام المنظمات لاستراتيجية القوة في اطار اتصالاتها الداخلية بكافة ابعاده على الترتيب (طبيعة العمل ،عدد ساعات العمل ،فرص الترقى ،الامن الوظيفي ،التدريب والتطوير ،بيئة العمل ،الوضع الوظيفي).

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه الدراسة المسحية التي اجراها Linjuan Rita Men (2015) ⁷⁶ والتي كشفت عن ان نظم الاتصالات التي اتسمت بالدفء و المرونة و التفاهم تؤثر ايجابيا على الرضا الوظيفي. في حين أن نظم الاتصالات التي اتسمت بالطابع المعادي، والتنافسي، والمسيطر لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي . من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الثاني عشر للدراسة وهو:

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين طبيعة الاستراتيجيات الاتصالية التي تستخدم في اطار الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالعينة ومستوى رضاهم الوظيفي.
(7) التقييم العام للاتصالات المؤسسية الداخلية :

جدول رقم (49) يوضح التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
64.7%	2.181	4.53	في اتجاه واحد/ في اتجاهين
64.6%	2.206	4.52	بطيئة/سريعة
63.7%	2.204	4.46	غير دقيقة/دقيقة
62.7%	2.272	4.39	غامضة/واضحة
62.8%	2.263	4.39	غير مرتبطة بالعمل/مرتبطة بالعمل
63.2%	2.254	4.42	مضمونها واحد/متنوعة المضامين

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
64.4%	2.174	4.51	تعتمد على وسيلة اتصالية واحدة/وسائل متعددة
63.9%	2.262	4.48	تتأخر كثيرًا/تنقل في الوقت المناسب
64.2%	2.217	4.50	سيطرة الإدارة العليا على الاتصالات/حرية الاتصالات
64.6%	2.269	4.52	ضعيفة/قوية
65%	2.256	4.55	خاملة/فعالة

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان تقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة يميل الى الايجابية بشكل عام حيث ذكر المبحوثون ان الاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة فعالة بوزن نسبي 65%، في اتجاهين بين الادارة و العاملين وذلك بوزن نسبي 64,7%، وقوية وسريعة بوزن نسبي 64,6% لكلاهما، تعدد وسائل الاتصال المستخدمة في اطارها وذلك بوزن نسبي 64,4%، حرية الاتصال متاحة للجميع بوزن نسبي 64,2%، وتنقل في الوقت المناسب بوزن نسبي 63,9%، ودقيقة بوزن نسبي 63,7%، متنوعة المضامين وذلك بوزن نسبي 63,2%، وغالبا ما ترتبط بالعمل بوزن نسبي 62,8%، واخيرا فهي واضحة وذلك بوزن نسبي 62,7%.

وبادخال متغير نمط ملكية المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (50) يوضح العلاقة بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين ونمط ملكية هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تقييم الاتصالات داخل الشركة	200	25.85	6.645	82.580-	398	000.
	200	72.68	4.490			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين ونمط ملكية هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية . فتقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات الاستثمارية يميل الى الايجابية بشكل عام . في حين يميل تقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام الى السلبية بشكل عام .

وبادخال متغير طبيعة نشاط المنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (51) يوضح العلاقة بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين وطبيعة نشاط هذه المنظمات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	درجة الحرية	مستوى المعنوية
تقييم الاتصالات داخل الشركة	162	54.92	23.265	3.938	398	000.
	238	45.42	23.977			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين وطبيعة نشاط هذه المنظمات وهذا ما توضحه قيمة (ت) ومستوى المعنوية . فتقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات الانتاجية يميل الى الايجابية بشكل عام . في حين يميل تقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات الخدمية الى السلبية بشكل عام .

وبادخال متغير مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي :

جدول رقم (52) يوضح العلاقة بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم

متغيرات الارتباط	عدالة التوزيع	عدالة الإجراءات	عدالة التعاملات
معامل بيرسون	**0.920	**0.935	**0.925
تقييم الاتصالات داخل الشركة	000.	000.	000.
مستوى المعنوية			

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

-ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين تقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية . حيث يرتفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل المبحوثين بابعادها الثلاثة على الترتيب (عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات، عدالة التوزيع) كلما كان تقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة يميل الى الايجابية بشكل عام .

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الثالث عشر للدراسة وهو:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين ومستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبلهم.

وبادخال متغير مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات محل الدراسة على النتائج السابقة اتضح ما يلي:

جدول رقم (53) يوضح العلاقة بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي

متغيرات الارتباط	عدد ساعات العمل	طبيعة العمل	الأمن الوظيفي	بيئة العمل	الوضع الوظيفي	فرص الترقى	التدريب والتطوير
تقييم الاتصالات داخل الشركة	معامل بيرسون	**0.964	**0.927	**0.911	**0.904	**0.940	**0.919
مستوى المعنوية	000.	000.	000.	000.	000.	000.	000.

توضح بيانات الجدول السابق ما يلي :

ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية قوية بين تقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة ومستوى رضاهم الوظيفي وهذا ما توضحه قيمة معامل بيرسون ومستوى المعنوية. حيث يرتفع مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين بكافة ابعاده على الترتيب (طبيعة العمل، عدد ساعات العمل، فرص الترقى، الامن الوظيفي، التدريب والتطوير، بيئة العمل، الوضع الوظيفي) كلما كان تقييم المبحوثين للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة يميل الى الايجابية بشكل عام .

من خلال العرض السابق للنتائج تكون قد تحققت صحة الفرض الرابع عشر للدراسة وهو:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التقييم العام للاتصالات الداخلية بالمنظمات محل الدراسة من قبل المبحوثين ومستوى رضاهم الوظيفي.

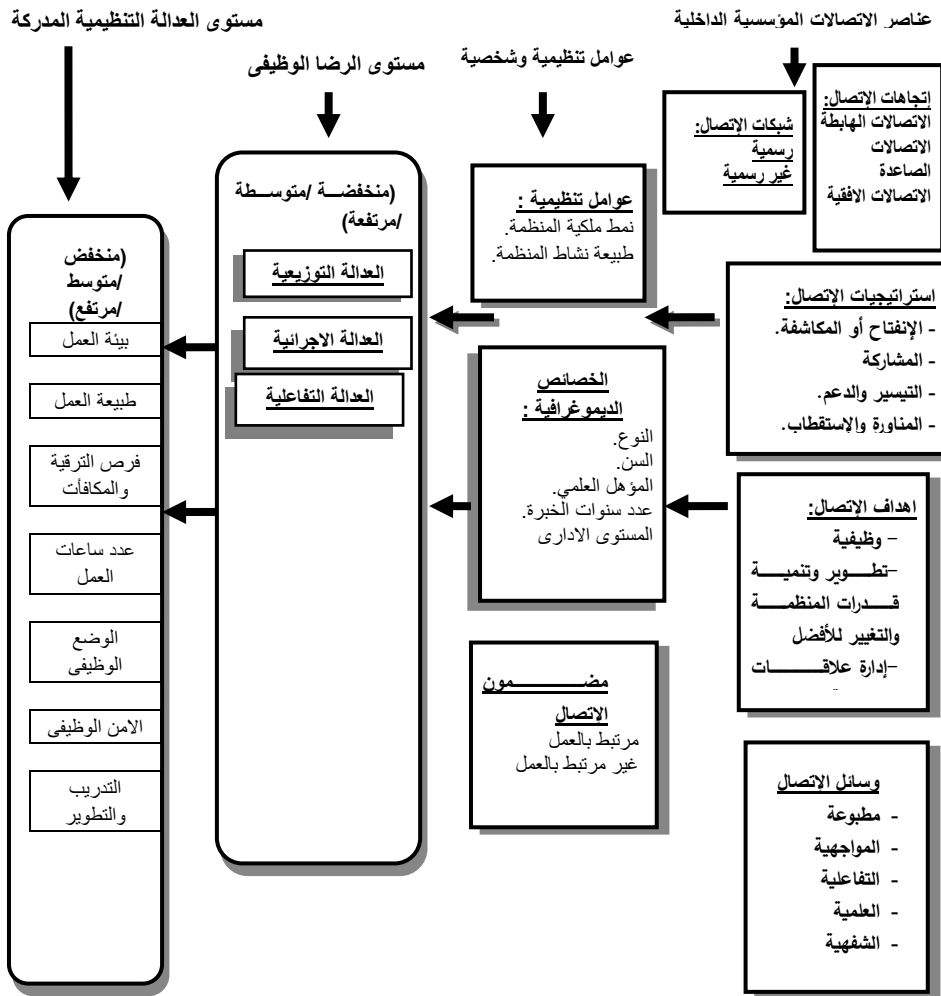
توصلت الباحثة من خلال دراستها الى النموذج النظري المقترح التالي والذي يوضح العلاقة بين طبيعة الاتصالات المؤسسية الداخلية ومستوى العدالة التنظيمية المدركة وانعكاسات ذلك على مستوى الرضا الوظيفي ويمكن ان يكون مرشدا لكلا من الاكاديمين للمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال والممارسين لتحسين مستوى الاتصالات الداخلية التي تؤدي الى رفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة لدى العاملين والذي بدوره يؤدي الى رفع مستوى رضاهم الوظيفي مما يساهم في اصلاح الاداري بالمنظمات العاملة في مصر .

-فالاهتمام بتركيز الاتصالات الداخلية على الاهداف المتعلقة بادارة العلاقات مع العاملين من ناحية والتنمية والتطوير والتغيير التنظيمي للافضل بدرجة اكبر من التركيز على الاهداف الوظيفية يؤدي الى رفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بكل ابعاده ورفع مستوى رضاهم الوظيفي بكافة ابعاده .

-كما ان استخدام الوسائل الاتصالية التفاعلية والعلمية والموجهية بدرجة اكبر من الوسائل الاتصالية المطبوعة والشفهية في اطار الاتصالات المؤسسية الداخلية يؤدي الى رفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بكل ابعاده ورفع مستوى رضاهم الوظيفي بكافة ابعاده .

-ايضا تحقيق التوازن بين المضامين المتعلقة بالعمل وتلك غير المتعلقة بالعمل فى الاتصالات المؤسسية الداخلية، وبالمثل فى نمط الشبكات الاتصالية الرسمية وغير الرسمية، واتجاهات الاتصال الصاعدة والهابطة والافقية يودى الى رفع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بكل ابعادها ورفع مستوى رضاهم الوظيفى بكافة ابعاده .

-واخيرا الاستعانة باستراتيجيات اتصالية ايجابية فى ادارة الاتصالات الداخلية يعزز ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بكل ابعادها ورفع مستوى رضاهم الوظيفى بكافة ابعاده . وهو ما يوضحه النموذج التالى :



المراجع :

- 1 - E.A. Lind, Thinking Critically About Justice Judgments, Journal of Vocational Behavior, 58,2001,p. 220.
★ سوف تستعرض الباحثة هذه الدراسات في اطار الدراسات السابقة المحور المتعلق بالدراسات التي تتناول العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين بالمنظمة وعدد من المتغيرات التنظيمية والاتصالية .
- 2 - Z .Byrne ,Perception of organizational justice,Identification and Support Within Work Team ,Poster at the 18 annual conference of the society for industrial and organisational psychologie,April2003,P. 11-13 .
- 3 - فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،(دمياط :دار المسيرة،2001)، ص 265.
- 4 - كنان علم الدين مداح،العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة العربية الافتراضية،الجمهورية العربية السورية،2015،ص2 .
- 5 - Gregory Moorman, and, Ricky W. Griffin ,Organizational Behavior, 2nd Ed,(Boston, Houghton Mifflin Company,1989),p.134.
- 6 - نزيهان صوالحي، دور الاتصال داخل المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي :دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية ام البواقي،رسالة ماجستير غير منشورة،قسم العلوم الانسانية،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،جامعة العربي بن مهيدي،ام الباقى،الجزائر،2017.
- 7 - Paul R. Jackson Mary Welch and, Rethinking internal communication: a stakeholder approach, Corporate Communications: An International Journal ,V. 12, N. 2, 2007 p. 177-198.
- 8 - Alessandra Mazzei, Promoting active communication behaviours through internal communication, Corporate Communications: An International Journal,V. 15, N. 3, 2010,p.221-234.
- 9- Cristina Borcaa,and Viorica Baesua, A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization, Procedia – Social and Behavioral Sciences ,V.124 , 2014 ,P. 496 – 503.
- 10-Paul Hewitt , Electronic mail and internal communication: a three-factor model, Corporate Communications: An International Journal ,vol.11,issue 1, 2006, p.78-92
- 11 -Tanja Sedej , and Gorazd Justinek ,Social Media in Internal Communications: A View from Senior management, Social Media in human resources management, v.20,2014, p83-95.
- 12 -Teresa Sofia and Joana Pinto , How can a corporate brand (of higher education) benefit from social networks in its internal communication strategy? The case of Catholic University of Portugal – Porto, paper Presented at the 9th Annual Global Brand Conference,2014.
- 13 - Wim J.L. Elving ,The role of communication in organisational change ,Corporate Communications: An International Journal ,vol.10,issue 2, 2005, p. 129-138.
- 14- فريدة جعالت، الاتصال الداخلي و دوره في إنجاح التغيير التنظيمي،دراسة حالة: على المؤسسة العمومية للأشغال العمومية ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2013 .

- 15- بلحمود خولة ، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي ،دراسة حالة: جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2014.
- 16 - Alessandra Mazzei and Silvia Ravazzani , Manager-employee communication during a crisis: the missing link , Corporate Communications: An International Journal ,v.16,issue 3,2011, p. 243-254.
- 17- Mats Heide , and Charlotte Simonsson,Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals, Corporate Communications: An International Journal ,v.19,issue 2,2014, p .128-164
- 18-Alessandra Mazzei , Silvia Ravazzani , Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies, International Journal of Business Communication,v.52,n.3,2015, p.319-337 .
- 19 - Juan Menga, and Po-Lin Pan , Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication, Public Relations Review, v.38,2005, p.484-490
- 20- بوعيط جلال الدين،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود، قسنطينة ، الجزائر ، 2009.
- 21 -أمال حجاج، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، الجزائر ، 2014.
- 22 - Bahtiar Mohamad ,Hassan Abu Bakar ,Haslina Halim and Ahmed Rageh Ismail , Corporate Communication Management (CCM) and Organisational Performance: A Review of the Current Literature, Conceptual Model and Research Propositions, Procedia - Social and Behavioral Sciences, v.155,2014, p. 115-122 .
- 23 - Kathryn Yates, Internal communication effectiveness enhances bottom-line results , Journal of organizational excellence,v.25,issue3,2006, p.71-79.
- 24 - Linjuan Men , The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes ,Unpublished doctoral dissertation , University of MIAMI,2012.
- 25- Emma Karanges, Kim Johnston, Amanda Beatson,and Ian Lings, The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study , Public Relations Review ,v.41, 2015, p. 129- 131.
- 26-Elena Claudia Constantin ,and Cosmin Constantin Baias , Employee Voice- Key Factor in Internal Communication,Procedia - Social and Behavioral Sciences,v.191, 2015, p. 975-978.
- 27 -شربيط الشريف محمد ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، 2009.

- 28 - Gianluca Togna, Does internal communication to generate trust always increase commitment, Corporate Communications: An International Journal, v.19,issue 1, 2014, p. 64-81.
- 29-Linjuan Rita Men,The internal communication role of the chief executive officer:communication channels style and effectiveness,public relations review,v.41,2015,p.461-471.
- 30 -Minjeong Kang and Minjung Sung, How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships, Journal of Communication Management, V. 21,n.1 ,2017, p. 82 - 102.
- 31 - M.Afzalur Rahim ,Nace R. Magner ,and Debra L.Shapiro ,Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: what justice perceptions, precisely?, International Journal of Conflict Management, V. 11 ,n. 1, 2000,p.9-31.
- 32 - محفوظ جودة ، أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع:دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، <https://www.researchgate.net/publication/257479928>
- 33 - محمد ناصر راشد أبو سمعان،محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط بجهاز الشرطة بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ،غزة ،2015.
- 34 -اشرف عبد التواب عبد المجيد ،زهور سمران مرزوق ،العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك ،مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس ،العدد 80 ،ديسمبر 2016.
- 35 - عيسات قطيمة الزهرة ،جميل احمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية :دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ،العدد 7 ،2016، ص 303-324.
- 36 -نجوى دراوشة ،العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 ،عدد 3 ،2017 ، ص 373 - 388.
- 37 - Ali Rıza Terzi, Ayşe Pınar Dülker , Fatih Altın , Filiz Çelik , Merve Dalkıran , Nazmiye Tuba Yulcu , Selim Tekin , and Ünal Deniz , An Analysis of Organizational Justice and Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions, Universal Journal of Educational Research,v. 5,n.3,2017,p. 488-495.
- 38 - ALptekin Sökmen ,and Emre Burak Ekmekçioglu.,The Relationship between Organizational Justice, Organizational Commitment and Intention to Leave: Investigating Gender Difference, International Journal of Business and Management Invention,V.5,2016,P.27-31
- 39 - Abbas Ali Rastgar and Nina Pourebrahimi ,International journal of research in organizational behavior and human resource management,v.1,n.2,2013,p.1-10.
- 40 - Sogand Tourani, Omid Khosravizadeh, Amir Omrani, Mobin Sokhanvar, Edris Kakemam, and Behnam Najafi, The relationship between organizational justice and turnover intention of hospital nurses in Iran, Mater Sociomed, v. 28,n.3,2016,p. 205-209

- 41- بن سماعيل زكرياء، العدالة التنظيمية المُدرّكة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي: دراسة ميدانية بتانوية مالك بن نبي بدائرة بواسماعيل ولاية تيبازة بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة لونيسى على، الجزائر، 2017.
- 42 - D. Belias, A. Koustelios, L. Sdrolias, and M. Koutiva, The influence of demographic features on the job satisfaction of greek employees, *International Journal of Human Resource*, October 2013.
- 43 - كنان علم الدين مداح، مرجع سابق.
- 44 - C. Sumitha, and R. Padmaja, A study on job satisfaction of bank employees (with special reference to Indian bank-Vellore city), *International Journal of Research - Granthaalayah*, V.5, Iss.7, July 2017, p.12-23.
- 45 - ايناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية 2007.
- 46 - Syed Mohammad Azeem, Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Psychology*, n.1 2010, p.1-5.
- 47 - Zahra Hadizadeh Talasaz, Shahla Nourani Saadoldin, and Mohammad Taghi Shakeri, The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance among Midwives Working in Healthcare Centers of Mashhad, Iran, *J Midwifery Reprod Health*, v. 2, n.3, 2014, p.157-164.
- 48 - Md. Nazirul Islam Sarker, Arifin Sultana, and AZM Shafiullah Prophan, Job satisfaction of employees of public and private organizations in Bangladesh JPSPIA Job satisfaction of employees of public and private organizations in Bangladesh, *Journal of Political Science, Public and International Affairs* V. 1, n.1, 2017, p.2-8
- 49 - Eli Hasmin, and Stiēm Bongaya Makassar, Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance, Hasmin, Eli, Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance (May 14, 2017). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2968062> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2968062>.
- 50 - سناء محمد الداية، درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- 51 - Urmila Rani Srivastava, Multiple Dimensions of Organizational Justice and Work-Related Outcomes among Health-Care Professionals, *American Journal of Industrial and Business Management*, v.5, 2015, p. 666-685.
- 52 - Solana Salessi, Alicia Omar, and Florencia Urteaga, Impact of management practices on job satisfaction, *Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n.5, 2017, p.92-115
- 53 - سعاد ماسى، ضيف العائدي، الإتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2013.

- 54 – Linjuan Rita Men , The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness , Public Relations Review ,v.41, 2015,p. 461-471.
- 55 – Aukse Blazenaite , Effective Organizational Communication: in Search of a System, Social Sciences,v.74,n.4,2011, p.p95-96.
- 56 –عتمدت الباحثة على المراجع التالية في عرض هذا النموذج على المراجع التالية:
-Elisabeth Kals and Patrick Jiranek, Justice and Conflicts: theoretical and empirical contributions ,(Springer-Verlag: Berlin Heidelberg ,2012),p.221-222.
- Susanna Baldwin ,Organizational justice,(institute for employment studies,2006),p.1-4
- شاكركر جار الله الخشالي ،اثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على الرضا والاداء الوظيفي :دراسة ميدانية في مديرية الضرائب داخل عمان ،المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ،المجلد 7،العدد2، 2004 .
- 57-Katina Bijlsma and Paul Koopman, Introduction :trust within organizations ,Personnel review,v.32,2003,p.23.
- 58-A. Rego and M.Cunha , Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, high Power distance Culture , Phd , University de Santiago, Portugal ,2006,P.7
- 59 – P. K. Mishra, Job Satisfaction, Journal Of Humanities And Social Science, V.14, Issue 5 ,Sep. – Oct. 2013, P. 45.46
- 60 – C. Sumitha , and R.Padmaja, A study on job satisfaction of bank employees(with special reference to indian bank –vellore), International Journal of Research , v.5 ,Iss.7, July, 2017,p.14.
- 61 – Susanne Wanger, What makes employees satisfied with their working time? The role of working hours, time-sovereignty and working conditions for working time and job satisfaction, Articles on labour market issues,The research institute of the federal employment agency,2017,p.6.
- 62 - سامي طابع، بحوث الإعلام، ط1 (القاهرة : دار النهضة العربية، 2001)، ص II.
- 63 - المرجع السابق، ص 167
- 64 - كنان علم الدين مداح، مرجع سابق .
- 65 – C. Sumitha ,and R. Padmaja, opcit.
- 66 – Md. Nazirul Islam Sarker, Arifin Sultana, and AZM Shafiullah Prophan, opcit.
- 67 - كنان علم الدين مداح، مرجع سابق .
- 68 – C. Sumitha ,and R. Padmaja, opcit.
- 69 –D. Belias,A.Koustelios,opcit.
- 70 - سناء محمد الداية، مرجع سابق.
- 71 – Urmila Rani Srivastava, opcit.
- 72-Paul Hewitt , opcit.
- 73 –Teresa Sofia and Joana Pinto , opcit.
- 74 –Tanja Sedej , opcit.
- 75 - سعاد ماسي، ضيف العائدي، مرجع سابق.
- 76 – Linjuan Rita Men , opcit.