

دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية

د. برباوي كمال

جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر

k_berbaoui@yahoo.fr

د. سليمان إلياس

جامعة طاهري محمد - بشار - الجزائر

iliesmc@hotmail.fr

ملخص

الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية، فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (عمال الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز بشار)، وتم الاعتماد على برنامج spss من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لهذه الدراسة، مستخدمين مقاييس الإحصاء الوصفي، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط بيرسون، وتوصلت الدراسة إلى النتائج: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية.

كلمات مفتاحية: الاتصال الداخلي، العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية، العدالة التنظيمية.

Abstract

The aim of the study was to determine the relationship between internal communication and organizational justice, in order to reach this objective questionnaire was developed for the purpose of data collection and distribution of the study sample (National Company for distribution of electricity and gas workers Bechar), has been relying on spss program in order to do the statistical analysis of this study, users descriptive statistics metrics, simple linear regression, Pearson correlation coefficient, The study results. There is no statistically significant relationship between the internal communication and distributive justice, There is statistically significant relationship between the internal communication and procedural justice, There is statistically significant relationship between the internal communication and interactional justice, There is statistically significant relationship between internal communication and organizational justice.

Key words: internal communication, distributive justice, procedural justice, interactional justice, organizational justice.

المقدمة:

إن نجاعة أي مؤسسة لا تتوقف على كفاءة العمال وخبرتهم وإنما تتوقف على التعاون القائم بينهم أي العمل الجماعي، ولكن العمل الجماعي لن يكون فعالاً إلا من خلال نظام اتصال فعال بين كل من المستويات التنظيمية، وقد أوجز بعضهم إلى أهمية الاتصال الداخلي في تسيير الموارد البشرية بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

وفي المقابل إذا كانت المؤسسة كنظام مفتوح، وتتنوع فيها قيم وثقافات أفرادها فإن تحقيق العدالة بين هؤلاء الأفراد يعتبر من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، فالعدالة التنظيمية تعد ظاهرة تنظيمية وقيمة اجتماعية يؤدي غيابها إلى ممارسات سلوكيات سلبية على المؤسسة، فعليه أصبحت العدالة التنظيمية هي أحد المواضيع التي تصدر اهتمام المؤسسات التي تسعى للعمل بكفاءة عالية، وهناك من ينظر إليها على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة وأداء العاملين من جهة وأداء المؤسسة من جهة أخرى.

فمن خلال ما تقدم فإشكالية الدراسة تمحور في معرفة ما تأثير الاتصال الداخلي في العدالة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

هدف البحث:

التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية سواء المؤسسات الوطنية بالعموم والشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بشار ريفي على الخصوص.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تقديم هذه الدراسة، والذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية.

1- تعريف الاتصال الداخلي

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

تعريف **Alvin Dod** "الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً"¹

ويعرفه **Dr Murphy** "إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل"²

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي "الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها."³

2- أهداف الاتصال الداخلي:

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي يمكن حصرها فيما يلي:

2-1 - أهداف الاتصال بالنسبة للعمال: يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري بداخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة، وهذا ما ينعكس إيجابياً على سير العمل، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال في أربع مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال.
- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها.
- معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.⁴

2-2 - أهداف الاتصال للقيادات الإدارية: إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى وتهدف إلى:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.
- انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة.
- تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.

2-3- أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.

- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.⁵

3- مفهوم العدالة التنظيمية

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات المهمة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب و على أداء المنظمة من جانب آخر. ويمكن تعريف العدالة التنظيمية كما عرفها (Greenberg 1990) بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني. وكذلك عرفها كلا من (Farh&early1997) على أنها تعكس كل من عدالة المخرجات وكذلك عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، وكذلك نجد أن العدالة التنظيمية تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Thibaut & Walker 1975) (Folger&konovsky، 1989).⁶

4- أهمية العدالة التنظيمية

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي لعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:⁷

✓ إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.
✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب.

✓ تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

✓ إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.

✓ إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.

✓ إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

5- أبعاد العدالة التنظيمية

للعدالة التنظيمية ثلاث أبعاد هي:

5-1 - العدالة التوزيعية:

تعني العدالة التوزيعية عدالة المخرجات التي يحمل عليها الموظف من المنظمة أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أي أنها العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تأخذ شكل جانبيين أساسيين: جانب مادي (هيكل التوزيعات) ويعبر عن حجم أو مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت، وجانب اجتماعي (هيكل التعاملات) ويعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت.⁸

5-2 - العدالة الإجرائية:

تمثل الإجراءات الطرق والآليات والعمليات المستخدمة في تحديد المخرجات. وهي الطرق المحددة والأساسية؛ لإدراك الموظفين للعدالة الإجرائية، ومدى إحساسهم بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق الكفاءة هي إجراءات عادلة وتعكس في الوقت ذاته التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالموظف وينظر لعدالة الإجراءات بأنها تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها وفق معايير معتمدة في تقييم أداء الموظفين.⁹

5-3 - العدالة التفاعلية

تعد العدالة التفاعلية من الأبعاد الرئيسة للعدالة التنظيمية، وتعني مدى إحساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا.¹⁰ وتعتبر التفاعلات امتدادا لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصادقية والاحترام والدبلوماسية بمعنى آخر جودة التفاعل المتبعة من متخذي القرار.

فعدالة التفاعل تمثل أفكار الفرد ومعتقداته بشأن نوعية المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات، كما وتمثل المعاملة التي، يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية وفي حالة تفسيرها (Greenberg J., 1993).

6- الدراسة الميدانية

6-1- عينة الدراسة:

اختيار العينة بصفة عشوائية من عمال المؤسسة فقدر عدد المستجوبين في العينة ب 65 عامل من مؤسسة سونلغاز بشار حيث تم توزيع 65 استمارة و تم استرجاع 62 تم استبعاد أربع منها لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها فبقي 58 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول (1) خصائص المتغيرات الشخصية

المتغيرات	المستويات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	67,2 %
	أنثى	19	32,8 %
السن	20-30 سنة	11	19,0 %
	31-40 سنة	20	34,5 %
	41-50 سنة	15	25,9 %
	أكثر من 50 سنة	12	20,7 %
	ابتدائي	0	0,0 %
المستوى التعليمي	متوسط	3	5,2 %
	ثانوي	29	50,0 %
	جامعي	26	44,8 %
	أقل من 5 سنوات	9	15,5 %
الخبرة المهنية	من 5-10 سنوات	22	37,9 %
	من 11-15 سنة	12	20,7 %
	أكثر من 16 سنة	15	25,9 %
	إطار	33	56,9 %
المركز الوظيفي	عون تنفيذ	17	29,3 %
	عون تحكم	8	13,8 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان التي تم إعدادها خصيصا من أجل هدف الدراسة وفق لبرنامج SPSS الذي يعمل على مايكرو: جمع البيانات. التحليل الإحصائي للبيانات. استخدام التحليل الإحصائية عن طريق المتوسطات الحسابية. وقد تم قياس كافة العناصر باستخدام مقياس من خمس نقاط "ليكرت" هي : موافق بشدة: (5 درجات)، موافق: (4 درجات)، محايد: (3 درجات)، معارض (2 درجات)، معارض بشدة: (درجة واحدة)، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات (Gorabacf ALpha) والذي قدر بـ 0.950 أي 95 % مما يؤكد أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

6-2 - اختبار الفرضيات

أ- الفرضية الأولى: العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية.

HO: لا توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية.

H1: توجد علاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية.

من خلال الملحق رقم (1) يتبين أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية كانت 0,224 أي بنسبة 22,4% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0,050 أي أن 5% من التغيير في العدالة التوزيعية يعود إلى التغيير في الاتصال الداخلي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,235 فهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نقبل الفرضية المدعومة ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية، كما يشير الملحق إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الاتصال الداخلي (X) والعدالة التوزيعية (Y1) كما يلي:

$$Y1 = 1.495 + 0.422X$$

ب- الفرضية الثانية: العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية.

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية.

يشير الملحق (2) إلى أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية كانت 0,707 أي بنسبة 70,7% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0,499 أي أن 49,9% من التغيير في العدالة الإجرائية يعود إلى التغيير في الاتصال الداخلي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,00 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدعومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الاتصال الداخلي (X) والعدالة الإجرائية (Y2) كما يلي:

$$Y2 = -0.006 + 0.908X$$

ج - الفرضية الثالثة: العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية.

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية.

يتبين من خلال الملحق (3) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية كانت 0,508 أي بنسبة 50,8% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0,258 أي أن 25,8% من التغيير في العدالة التفاعلية يعود إلى التغيير في الاتصال الداخلي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,004 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدمومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الاتصال الداخلي (X) والعدالة التفاعلية (Y3) كما يلي:

$$Y3 = 0.527 + 0.810X$$

د- الفرضية الرابعة: العلاقة بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية.

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية.

يتبين من خلال الملحق (4) أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية كانت 0,653 أي بنسبة 65.3% فهو ارتباط قوي، كما بلغ معامل التحديد (R Square) 0.426 أي أن 42,6% من التغيير في العدالة التنظيمية يعود إلى التغيير في الاتصال الداخلي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) 0,001 فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 فإننا نرفض الفرضية المدمومة ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية، كما يشير الجدول الأخير إلى أنه يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الاتصال الداخلي (X) والعدالة التنظيمية (Y) كما يلي:

$$Y = 0.594 + 0.571X$$

الخاتمة:

نتائج البحث: من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية،
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية.

التوصيات: بناء على نتائج البحث يمكننا إعطاء بعض التوصيات التالية:

- إبراز أهمية الاتصال الداخلي لذا أفراد المؤسسة من خلال التكوينات وعقد الندوات المتعلقة بالجانب التسييري والتنظيمي، وعدم حصرها في الجوانب التقنية فقط كما نراه في العديد من المؤسسات.
- تكتيف الزيارات الميدانية لغايات تفعيل التواصل مع الأفراد وتشجيعهم، وتلمس احتياجاتهم لتلبية الممكن منها، واللجوء إلى ثقافة الحوار.
- اللجوء إلى استعمال كل طرق ووسائل الاتصال المناسبة وعدم حصرها على فئة مهنية فقط، حتى لا تشعر بالتهميش، وبأنه هناك عدالة.
- تحسين مستوى المكافآت والأجور والعلاوات التي يحصل عليها أفراد المؤسسة.
- تعديل وإعادة النظر في نظام الترقية والخوافز والرواتب ما يحقق عدالة أكبر يسن العاملين.
- ضرورة الاهتمام بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) لأنها تؤدي إلى تحقيق أداء وكفاءة لذا المؤسسة.

- الملاحق

الملحق رقم (1): يوضح الانحدار الخطي بين الاتصال الداخلي والعدالة التوزيعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.224 ^a	.050	.016	1.13793

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.910	1	1.910	1.475	.235 ^a
Résidu	72.514	56	1.295		
Total	74.424	57			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.495	1.121		1.334	.193
الاتصال_الداخلي	.422	.347	.224	1.214	.235

المصدر: مخرجات spss

الملحق رقم (2): يوضح الانحدار الخطي بين الاتصال الداخلي والعدالة الإجرائية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.707 ^a	.499	.481	.56290

ANOVA^t

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8.847	1	8.847	27.921	.000 ^a
Résidu	17.744	56	.317		
Total	26.591	57			

Coefficients^{a+}

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-.006-	.555		-.011-	.991
الاتصال_الداخلي	.908	.172	.707	5.284	.000

المصدر: مخرجات spss

الملحق رقم (3): يوضح الانحدار الخطي بين الاتصال الداخلي والعدالة التفاعلية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.508 ^a	.258	.231	.85111

ANOVA^t

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
--------	------------------	-----	--------------------	---	------

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	.508 ^a	.258	.231	.85111		
1	Régression	7.044	1	7.044	9.724	.004 ^a
	Résidu	40.566	56	.724		
	Total	47.610	57			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.527	.839		.628	.535
الاتصال_الداخلي	.810	.260	.508	3.118	.004

المصدر: مخرجات spss

الملحق رقم (4): يوضح الانحدار الخطي بين الاتصال الداخلي والعدالة التنظيمية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.653 ^a	.426	.292	.68269

ANOVA^t

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6.053	1	6.053	12.988	.001 ^a
	Résidu	26.100	58	.466		
	Total	32.153	29			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
--------	-------------------------------	--	---------------------------	---	------

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	.653 ^a	.426	.292	.68269		
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.594	.673		.883	.385
	الاتصال_الداخلي	.751	.208	.563	3.604	.001

المصدر: مخرجات spss

الهوامش

¹ محمد ياسين عطوف، (2005)، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ط3، بيروت، دار النهار، ص239.

² Chantal .R et Maritine.P, *économie et gestion d'entreprise*, (1996),ed dunod,p25.

³ Francois. B et Bruno.H, (1998), *DRH...c'est dé déjà*, édition organisation, ,p15

⁴ خيري خليل الجميل، (1995)، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص65 .

⁵ عبد العزيز شرفة، (2005)، نموذج الاتصال في الفنون والإعلام وإدارة الأعمال، ط1، القاهرة، دار المعرفة للنشر، ص90.

⁶ Greenberg.J , (1990),*management,Organizational Justice : Yesterday, Today, and Tomorrow*, journal of management, p613.

⁷ الفهداوي القطاونة، (2003)، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، ص15.

⁸ موسى اللوزي، (2010)، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص80.

⁹ Moorman. R, (1991), *Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors*, journal of applied psychology, vol 76, No 6 p 855.

¹⁰ المدهون موسى توفيق، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، الأردن، المركز العربي للخدمات الطلابية جامعة الإسراء، ص145.