

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان : علوم اقتصادية وعلوم تجارية علوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات

بمعنوان :

دور التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية في القطاع العمومي

-دراسة مقارنة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق
والعلوم السياسية-

من إعداد الطالبة : سمية بوقرينات

/ 25 / 052015 / نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذ/د حمزة بن قرينة أستاذ محاضر "أ" جامعة ورقلة رئيسا
- الأستاذة /د شريفة رفاع أستاذ محاضر "أ" جامعة ورقلة مشرفا مقرر
- الأستاذة /د حليلة السعدية قريشي أستاذ محاضر "أ" جامعة ورقلة مناقشتنا

السنة الجامعية: 2014/ 2015

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان : علوم اقتصادية وعلوم تجارية علوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات

بمعنوان :

دور التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية في القطاع العمومي

-دراسة مقارنة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق
والعلوم السياسية-

من إعداد الطالبة : سمية بوقرينات

/ 052015 / 25 نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	- الأستاذ/د حمزة بن قرينة
مشرفا مقرر	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	- الأستاذة /د شريفة رفاع
مناقشتا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	- الأستاذة /د حليلة السعدية قريشي

السنة الجامعية : 2014 / 2015

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي * لندة * صديقة * مراد محمد الطيبرج * عبد الباسط * عبد

الحق * عبد المنعم * محمد الأمين *

إلى أبناء أختي * نملة * بهاء الدين * خديجة * عبد الكريم *

إلى كل الأساتذة الأفاضل لكم مني كل عبارات الإجلال والتقديره وجزاكم الله

عنا كل خير

إلى حبيبات قلبي صديقات الدراسة والإقامة كل باسمهن وأقول

لكن * أحببتكن * وأحبكن * وسأبقى أحبكن * مادام في جسدي قلب ينبض

إلى كل من كان بجانبني في هذا المشوار الطويل

أهدي لكم ثمرة جهدي المتواضع

بوقريباتك سميرة



شكر وعرفان

بسم الخالق الوهاب جاعل الملائكة نورا ولمن دعاه فاتحا كل الأبواب، هو خالقنا ورازقنا ومسبب الأسباب، نحمده ونشكره لأن هدانا إلى الإسلام بعد الظلال والظلام والموان، وسخر لنا كل ما في الأرض والأعوان، سبحانه في شكره يعجز اللسان، ولو صفه فيض عطائه لا يكفي الثناء والبيان.

**** جل صنيعه فهو ربي المنان ****

بغمرنا بحر من الاحترام والتقدير ولحن القلم واللسان يعجزان عن الكلام والتدبير، لأننا لا نخطب أي من كان، ولكننا نفتخ أمام إنسان وأي إنسان، انه الذي قبل فيه * كاد المعلم أن يكون رسولا* أي وصفه هذا وأي رفعة واهتمام، وأي شرف لي لأنمل من عطاء أفضل إنسان، انه

الذي ربي فينا أن الحياة كفاح وأنا يجب أن نضحي ونجتهد لنبل السمو والنجاح، وأن التوكل على الله واتخاذ الأسباب هو طريقنا السوي للفلاح، هو الذي علمنا حب العلم وتحمل المسؤولية واحترام الآخر، علمنا التعاون ووحدة المدين لأن الوطن ينتظر منا الكثير، فعلمنا ألا نخذله ونبدل في سبيل ذلك كل جهد كان كبير أو يسير

المعلم*الأستاذ*الدكتور

وخاصة الأستاذة المشرفة الفاضلة جازاهما الله عنا كل خير: *رفاع هريفة*

والشكر الخالص لإدارة الجامعة التي كانت الموجه الرئيسي والداعم الرسمي لكل متطلبات البحث.

*** كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والسياسية وعلوم التسيير ***

*** وكلية الحقوق والعلوم السياسية ***



سمية بوقريضان

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسة الخدمية العمومية ، وذلك بالاعتماد على ترسيخ ثقافة الخدمة ،التدريب الداخلي ، ونشر المعلومات التسويقية، كإجراءات للتسويق الداخلي ، وتناولنا العدالة التنظيمية من خلال ،عدالة التوزيع ،والعدالة الإجرائية و عدالة التعاملات .
ولقد رأيت الدراسة ضرورة ممارسة كل من التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية في مؤسساتنا ،لما لهما من فعالية في الرفع من كفاءة الموظفين على وجه الخصوص ،و المؤسسة على وجه العموم ، وهذا من أجل الارتقاء بمستوى أداء مؤسساتنا العمومية.
الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي ، العدالة التنظيمية ، القطاع العمومي .الجامعة ، الكلية.

Rèsumè:

Cette étude visait à connaître l'ampleur de la contribution de marketing interne dans la réalisation de la justice organisationnelle dans l'institution de la fonction publique, le spectre basée sur la consolidation de la culture de service, formation interne, et la diffusion de l'information marketing, comme des mesures de marketing interne, et nous traiter avec justice organisationnelle grâce, la justice distributive et de la justice et d'équité procédurale de transactions.

Je me suis senti la nécessité d'étudier la pratique de deux de marketing interne et de la justice organisationnelle dans nos institutions, en raison de leur efficacité dans l'augmentation de l'efficacité du personnel, en particulier, et l'organisation en général, et ce afin d'élever le niveau de performance des institutions publiques.

Mots-clés: marketing intérieur, la justice organisationnelle, secteur Alamomci.gamah, Collège.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
03	المبحث الأول: التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية
18	المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
58	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وعرض النتائج ومناقشتها
66	الخاتمة
69	قائمة المراجع
71	الملاحق
82	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	ملخص أهداف التسويق الداخلي	01
19	يوضح أهم الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
24	نتائج اختبار مصداقية ألفا لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية	03
24	نتائج اختبار مصداقية ألفا لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	04
25	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من موظفي الكليتين	05
25	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الجنس	06
26	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الجنس	07
26	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب السن	08
27	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب السن	09
28	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الحالة الاجتماعية	10
28	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الحالة الاجتماعية	11
29	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الدخل	12
29	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الدخل	13
30	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب المؤهل العلمي	14
30	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب المؤهل العلمي	15
31	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب سنوات الخبرة	16
31	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب سنوات الخبرة	17
32	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الوظيفة الحالية	18
32	توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الوظيفة الحالية	19
33	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال ترسيخ ثقافة الخدمة (كلية ع إ و ت و ع ت)	20
35	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال ترسيخ ثقافة الخدمة (كلية ح و ع س)	21
36	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال التدريب الداخلي (كلية ع إ و ت و ع ت)	22
38	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال التدريب الداخلي (كلية ح و ع س)	23
40	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال نشر المعلومات التسويقية (كلية ع إ و ت و ع ت)	24
41	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال نشر المعلومات التسويقية (كلية ح و ع س)	25
43	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التوزيع (كلية ع إ و ت و ع ت)	26
44	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التوزيع (كلية ح و ع س)	27
46	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال العدالة الإجرائية (كلية ع إ و ت و ع ت)	28

47	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال العدالة الإجرائية (كلية ح و ع س)	29
49	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التعاملات (كلية ع إ و ت و ع ت)	30
50	الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التعاملات (كلية ح و ع س)	31
52	ترتيب إجراءات التسويق الداخلي ترتيب تنازليا من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ع إ و ت و ع ت)	32
53	ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية ترتيب تنازليا من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ع إ و ت و ع ت)	33
53	ترتيب إجراءات التسويق الداخلي ترتيب تنازليا من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ح و ع س)	34
54	ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية ترتيب تنازليا من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ح و ع س)	35
55	معامل الارتباط (ك ع إ و ت و ع ت)	36
56	تحليل خط الانحدار ANOVA (ك ع إ و ت و ع ت)	37
56	يوضح المعاملات Coefficients (ك ع إ و ت و ع ت)	38
57	معامل الارتباط (ك ح و ع س)	39
57	يوضح تحليل خط الانحدار ANOVA (ك ح و ع س)	40
58	المعاملات Coefficients (ك ح و ع س)	41
59	المقارنة بين نتائج كلية (ع إ و ت و ع ت) وكلية (ح و ع س)	42

قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشك ل
13	نموذج التسويق الداخلي للخدمات	01
14	يوضح إجراءات التسويق الداخلي	02

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	قائمة المحكمين	01
64	استمارة الاستبيان الموجهة للمحكمين	02
67	استمارة الاستبيان الموجهة للموظفين	03
80	مخرجات spss (ك ع إ و ت)	04
81	مخرجات spss (ك ح و ع س))	05



المقدمة العامة

توطئة:

إن القطاع العام ليس مبتكراً في العصر الحديث، فقد ظهر مع ظهور الدولة، وتعبير القطاع العام يستخدم للدلالة على النشاطات الاقتصادية القائمة على أساس ملكية الدولة لرأس المال والمنتجات. إن وضع القطاع العام في البلدان النامية متشابه إلى حد كبير حيث أن معظم النشاطات الاقتصادية للدولة تميل نحو التركيز على تشييد البنية التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وإنتاج السلع والخدمات التي تقع في نطاق دائرة الاحتكارات الطبيعية، فمفهوم القطاع العام يحدد بمدى ارتباطه بخدمة المواطن، وهذه الخدمة تستجيب لحاجيات المواطن وتطلعاته.

هذا يعني أن وجود هذا الأخير ضمن إحدى هيئات القطاع العام على سبيل المثال الجامعة يولد له جملة من الحاجات التي يسعى لإشباعها داخل الحيز الوظيفي الذي يزاول فيه عمله، على رأسها العدالة والمساواة في العمل .

يحظى موضوع العدالة بصفة عامة على اهتمام الأمم والشعوب في مختلف مناطق العالم وأصبحت تهتم به مختلف المنظمات والمؤسسات الدولية لانعكاساته على حياة الناس، ويشير جاد الرب (2010) إلى أن الوصول إلى أداء وظيفي متميز في الجامعات مرهون بمدى توفر مستوى مقبول من العدالة التنظيمية سواءً في الجوانب المادية أو المعنوية. ذلك أن شيوع العدالة التنظيمية في أي مؤسسة سيؤدي إلى مزيد من الولاء والدافعية والثقة بالمؤسسة مما يؤدي إلى أداء أفضل يتميز بالكمية والنوعية المطلوبة، مع إحساس أكثر بالانتماء التنظيمي، الذي يثمر بفاعلية أفضل في الأداء الوظيفي.

وبغية تحقيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية سنحاول استثمار جملة من الإجراءات والأنشطة الداخلية والممارسات التي تتبناها الإدارة التي تجعل الموظف يقدم أفضل ما لديه، وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي، الذي يعتبر الوظائف والمهام داخل المؤسسة هي السلع التي تعرضها المؤسسة على الموظف، والموظف زبون لا بد من إشباع حاجاته، ومن أهم هذه الحاجات العدالة التنظيمية داخل محيط العمل.

نظراً لحساسية موضوع العدالة التنظيمية واستحالة الوصول إلى المستوى المطلوب منها خاصة في المؤسسات العمومية، سنحاول من خلال هذه الدراسة قياس درجة العدالة التنظيمية في كل من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق من خلال شريحة الموظفين في كل كلية على حدا ثم المقارنة فيما بينهما، وذلك باستخدام التسويق الداخلي وإبراز دوره في تحقيق العدالة التنظيمية. ومنه كانت الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية في القطاع العمومي؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل لدى المؤسسة العمومية محل الدراسة ممارسة فعلية للتسويق الداخلي قصد الرفع من كفاءة موظفيها؟
2. هل لدى الموظف في المؤسسة العمومية التصور الصحيح حول مضمون العدالة التنظيمية ؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية ؟

المقدمة العامة

فرضيات الدراسة:

1. تتبنى المؤسسة محل الدراسة التسويق الداخلي كإستراتيجية من شأنها الرفع من كفاءة الموظفين.
2. توجد عدالة تنظيمية على مستوى المؤسسة الخدمية العمومية محل الدراسة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط إ التسويق الداخلي العدالة التنظيمية.

مبررات اختيار الموضوع :

- عدم إغارة موضوع العدالة التنظيمية الاهتمام المطلوب الذي من شأنه أن يساهم في تحفيز الموظفين على تقديم أداء أفضل.
- إبراز مدى المردودية المضاعفة كمحصلة الاستغلال الأمثل لإجراءات التسويق الداخلي وأبعاد العدالة التنظيمية.
-

أهداف الدراسة:

- استيعاب الإدارة على مستوى المؤسسة العمومية لأهمية تطبيق التسويق الداخلي لتحقيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية.
- الرفع من كفاءة وفعالية الطاقم البشري (الموظفين) وذلك من خلال خلق جو عمل تسوده العدالة والمساواة بين كل المستويات الوظيفية .
- استثمار إجراءات التسويق الداخلي من شأنه الرفع من مستوى أداء الموظفين ومنه بلوغ أهداف المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- توضيح الغموض الذي يشوب مضمون التسويق الداخلي وأنه ليس فقط مصطلح تجاري بحث كما هو في المفهوم الكلاسيكي البيعي، بل هو من أهم الإجراءات الإدارية التي نحن في أمس الحاجة لاستثمارها.
- إبراز أن موضوع العدالة التنظيمية يتعدى كونه مجرد متطلب غائب في إدارتنا العمومية ولكنه يؤثر على مردودية الموظف وإخلاصه في عمله.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: حيث أن الدراسة عبارة عن مقارنة بين كليتين تابعتين للقطاع العمومي، فقد تم تطبيقها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكلية الحقوق والعلوم السياسية .

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 05 أفريل إلى غاية 25 أفريل 2015.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

المقدمة العامة

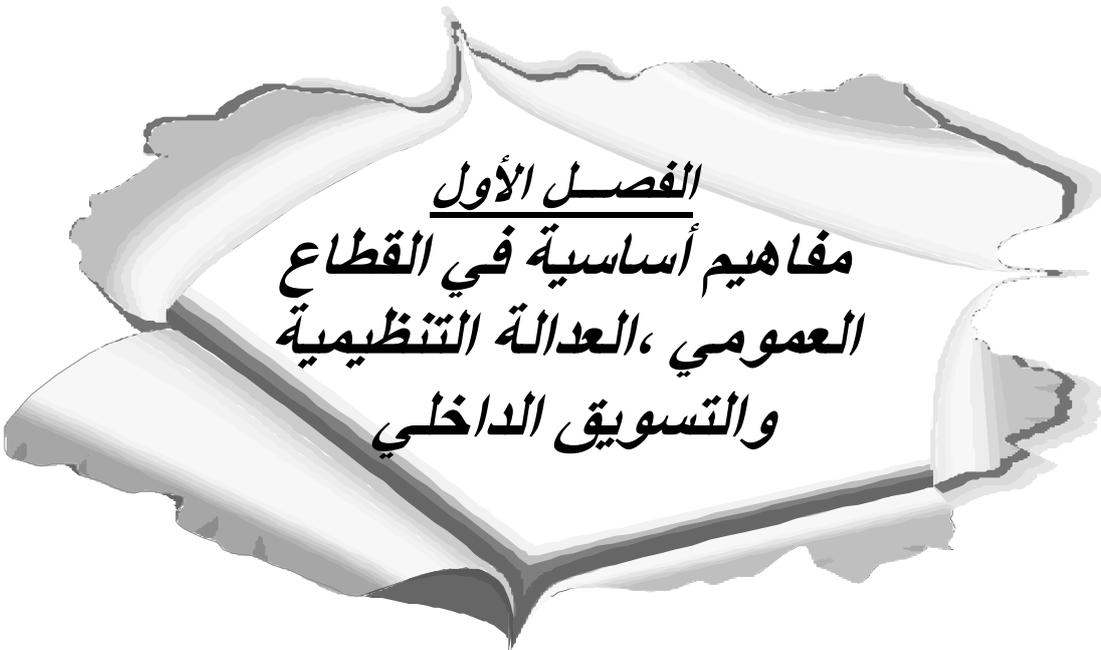
انطلاق من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في البحث فتمثلت في: المقابلة، الاستبيان، والمعالجة ببرنامح التحليل الإحصائي SPSS

مرجعية البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على معظم أنواع المراجع التي يتطلبها البحث العلمي وهي: الكتب، المجلات، المذكرات والأطروحات العلمية، المواقع الإلكترونية.

هيكل البحث:

قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى فصلين ، بالنسبة للفصل الأول فإننا سنتطرق فيه لمبحثين ،أما المبحث الأول فنستعرض فيه المفاهيم الأساسية المرتبطة بالقطاع العمومي ،العدالة التنظيمية والتسويق الداخلي ،أما المبحث الثاني فنستعرض الدراسات السابقة التي تناولت نفس المتغيرات مع إجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. أما فيما يخص الفصل الثاني فهو يضم الدراسة الميدانية التي أجريناها في كل من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية، حيث تم وبنفس الطريقة تقسيم الفصل إلى مبحثين ،الأول يتضمن الطريقة والأدوات التي استخدمناها أما المبحث الثاني فاختبرنا فيه الفرضيات واستخلصنا النتائج.



الفصل الأول
مفاهيم أساسية في القطاع
العمومي، العدالة التنظيمية
والتسويق الداخلي

تمهيد:

يمكن القول أن موضوع التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية من القضايا التي لا نجد تفسيراً مقنعاً لغيابها في مؤسساتنا العمومية بالرغم من الحاجة الملحة لها ، ذلك أن استثمارهما بالشكل الصحيح من شأنه الرفع من وتيرة التنمية في قطاعنا العمومية، لأنهما من الركائز الأساسية التي يتطلبها العمل.

فالتسويق الداخلي هو تعبير للموظف باهتمام المؤسسة وارتباطها به وأن وجوده في المؤسسة يتعدى استنفاد ما لديه من طاقة عمل بل هو تلبية لحاجاته ومتطلباته بشكل لا يدفع فيه مقابل مادياً.

والعدالة التنظيمية أولوية يتطلع لها كل موظف ليلمسها في عمله، فغيابها أو إحساس الفرد بأنها حكر لفئة دون غيرها، يسبب له ذلك الشعور بالظلم ولا مساواة.

عمومية القطاع من أكبر المشاكل التي يعاني منها الموظف وذلك بسبب السياسات والقوانين التي يفرضها النظام في أي مؤسسة تابعة للقطاع العمومي.

ونحن سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لهذه العناصر الثلاثة وذلك ضمن ما سنعرضه في المبحث الأول من مطالب على النحو الآتي:

المطلب الأول: أساسيات في القطاع العمومي

المطلب الثاني: العدالة التنظيمية

المطلب الثالث: التسويق الداخلي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

يعد التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية من أهم المطالب التي ينشدها الموظف الذي يعمل ضمن المؤسسات التابعة للقطاع العمومي ، لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم المفاهيم والأساسيات المرتبطة بكل من :التسويق الداخلي، العدالة التنظيمية ، والقطاع العمومي .

المطلب الأول: أساسيات في القطاع العمومي

الفرع الأول: تعريف ونشأة القطاع العمومي

أولاً: تعريف القطاع العمومي ومكوناته¹

لقد ثار جدل في إيجاد تعريف شامل ووافٍ للقطاع العام، ومن أهم التعاريف المتعارف عليها نذكر:

- "يقصد بالقطاع العام وحدات قطاع الأعمال التي تدار من قبل الحكومة، والتي يصعب أن تدار من قبل القطاع الخاص، وتقوم المؤسسات العامة بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها إلى الجمهور بالأسعار الإدارية. ويؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المشروعات أو المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق وتسوية المنظومة السعرية، وعادةً يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد، ولكنه غير ضروري لوجوده"

- "يشير مصطلح القطاع العام إلى الارتباط بالوظائف العمومية التي تؤديها الدولة كشخصية اعتبارية في خدمة المجتمع، كما يكشف عن الانحرافات عندما تقوم السلطة العامة بتسخير هذا القطاع لتلبية مصالحها وحاجاتها الخاصة، بما يتناقض مع الطبيعة العمومية، ومع ما تتطلبه الوظائف العمومية الخاصة بالدولة"

ثانياً: مكونات القطاع العام

يطلق مصطلح القطاع العام على قطاعي الحكومة والعمال معاً؛ وعلى هذا الأساس فإن القطاع العام يتكون من القطاعين التاليين: قطاع الحكومة: يتكون هذا القطاع من الجهاز الإداري للدولة، والإدارة المحلية، والهيئات العامة الخدمية (السيادية) للموازنة العامة للدولة.

2-قطاع الأعمال العام:

يتكون هذا القطاع من الشركات القابضة والتابعة الخاضعة للأحكام النافذة، والشركات العامة الأخرى والتي تحكمها قوانين أو قرارات خاصة، والهيئات العامة الاقتصادية.

¹ ضياء نجيب الموسوي، التخصصة والنصحيات الهيكلية، آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2005، 3، ص9

الفرع الثاني: أسباب انتشار القطاع العام

أولاً: أسباب سياسية وتاريخية:

يمكن للظروف السياسية والتاريخية أن تلعب دوراً مهماً في وجود وانتهاج نظام القطاع العام. وقد تنوعت الأسباب التاريخية التي أدت إلى إنشاء هذا النظام؛ فالدول المتخلفة التي كانت مستعمرة قامت مباشرة بعد استقلالها بالتأميم لممتلكاتها التي فقدتها جراء الحروب والمقاومات، كالسكك الحديدية، الأراضي،... إلخ. كما قد يكون الدافع من التأميم هو امتلاك رؤوس الأموال التي كان يسيرها الأجانب في فترة المعارك، "كمعامل سيارات رونو الفرنسية التي تأمت بسبب التهمة التي وجهت لأصحابها بالتعامل مع المحتلّين الألمان".¹

ثانياً: أسباب مالية واقتصادية:

إن الهدف الذي تطمح إليه أي دولة هو تأميم المؤسسات السابقة، أو إقامة بعض المشروعات؛ بغرض الحصول على مواد جديدة، من أجل تغطية النفقات العامة للدولة. إذ أن مداخيل هذه المؤسسات العمومية تعتبر كإيرادات للدولة، شأنها شأن الضرائب والرسوم، ودافع الدولة لتسيير مؤسسة ما هو رغبتها في تشجيع إنتاج السلع والخدمات بأسعار إدارية لخدمة الفرد والمستهلك.²

ثالثاً - أسباب اجتماعية:

إن غاية الدولة من تأسيس شركات ومؤسسات هو تلبية وإشباع حاجات المستهلك، من خلال شرائه للسلع بسعرٍ منخفض، ويخدم جميع الطبقات المجتمعية. أي أن هدف الدولة هو خدمة الفرد؛ حيث تعمل على الاهتمام بالسكن، والتعليم، والصحة، والرياضة.

كما أن تلبية هذه الخدمات والمتطلبات تعني أساساً النواحي التالية:³

- زيادة الأجور والمكافآت تبعاً لشروط المعيشة السائدة.
- تحسين شروط المعيشة، عن طريق زيادة الكميات السلعية المعروضة لاستهلاك المواطنين.
- تحسين شروط عمل الطبقة العاملة في الإنتاج.
- العمل على رفع شروط المعيشة الاجتماعية، وتحسين شروط الحياة الثقافية، وتوفيرها للناس.
- تحسين شروط السكن.
- زيادة إنتاج السلع الاستهلاكية.
- تسهيل إمكانية تمضية الإجازات.
- العمل على متابعة تحسين شروط التأهيل والثقافة.

¹ موسى سعداوي، دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية - حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه، فرع التخطيط الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، 233 ..

² ضياء نجيب الموسوي، مرجع سابق الذكر، ص15

³ موسى سعداوي، مرجع سابق ص234

الفرع الثالث: أهداف القطاع العام¹

يمكن حصر أهداف القطاع العام فيما يلي:

1- الأهداف السياسية:

إن أهداف القطاع العام السياسية هي تحقيق علاقة طيبة ومستمرة بين الحكومة والمحكومين، وهذه العلاقة لن تصل إلى هذه الدرجة إلا إذا عملت الدولة على إرضاء مختلف الفئات داخل المجتمع، وهي في الغالب فئات تختلف في مطالبها؛ فهناك أصحاب القرار والرأي الذين مسكوا بمناصب في القطاع العام، وهناك هدف إرضاء طبقة العمال وتحقيق مطالبهم من أجورٍ ومرتبٍ وغيرها من الحقوق؛ لغرض كسب رضائهم وتأييدهم للدولة. وهناك الطبقات الفقيرة التي تسعى الحكومات عن طريق القطاع العام إلى إيجاد فرص عملٍ لهم وتقديمهم الدعم والمساعدات والسكن... إلخ. كل ذلك من أجل أن تنال الحكومة رضا هذه الفئات والطبقات الاجتماعية في المجتمع.

وفي المجال الخارجي إيجاد تبادلٍ تجاري مع الدول الشقيقة والصديقة التي ترتبط معها بعلاقاتٍ سياسية وثيقة؛ مما جعل تدخل الحكومة بقطاعها العام في التجارة الخارجية وتوجيهها طبقاً للتوجه السياسي استيراداً وتصديراً، ومقاطعة الدول التي لا تنسجم سياستها معها.

2- الأهداف الاجتماعية:

سعت الحكومات المختلفة، ومنها الجزائر، إلى تلبية الاحتياجات العامة للمواطنين. وهذه الأهداف انطلقت من الأوضاع الاجتماعية المتردية صحياً، وتعليمياً، وثقافياً، وحماية البلاد من العدوان الخارجي، بإيجاد جيشٍ قوي، والحفاظ على سلامة المواطنين وممتلكاتهم، وغيرها من الخدمات الضرورية، باعتبار أن الحكومات هي الملجأ الأخير، وهي القادرة على إيجاد استقرارٍ اجتماعي وسياسي. وبالتالي فقد توسعت الحكومة في ذلك بقطاعها العام؛ لزيادة الإنفاق على كل هذه الجوانب المجتمعة، كهدفٍ لضمان حصول الأفراد على احتياجاتهم الضرورية، وتحسين مستوى معيشتهم؛ وهذا بدوره شكّل عبئاً ثقيلاً لا على كاهل الدولة، وبالضبط على ميزانيتها، وساهم إلى حد كبير في تفاقم عجز الميزانية العامة ونموه من عامٍ لآخر؛ مما أدخل العديد من الدول وتجار السلع السريعة الدوران. إن التناقضات واضحة بين الحاجة الملحة إلى تكوين رأس مال وبين الخيارات الفردية، وبمقدور سلطة الدولة وحدها تغيير وجهة استثمار المدّخرات الوطنية.

3- الأهداف الاقتصادية:

إن من أهم الأهداف الاقتصادية للقطاع العام يمكن إنجازها فيما يلي:

- بناء اقتصاد وطني قوي؛

- تحقيق التنمية الشاملة عند معدلات نمو مرتفعة؛

- تحقيق فائض اقتصادي يساعد على التراكم الرأسمالي، وزيادة الطاقة الإنتاجية؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتعظيم دورها؛ من أجل زيادة الإنتاجية والنتائج المحلي والدخل الوطني¹.

¹ موسى سعداوي، مرجع سابق ص 234

الفرع الرابع: مشكلات القطاع العام

من الأمور التي لا شك ولا خلاف فيها، أن مؤسسات القطاع العام عرفت العديد من المشكلات والعوائق التي حالت دون تحقيق الأهداف المرجوة. هذه المشكلات أخذت أشكالاً وألواناً عدة، إلا أن معظم الدراسات التي أجريت لحد الآن تشير إلى أن الأسباب الرئيسية عموماً للأداء المالي الضعيف للمشروعات العامة في البلدان النامية تكمن في التخطيط السيئ للمشروعات، والاختيار المشوه لخطوط الإنتاج، والافتقار إلى المهارات الإدارية اللازمة، وضعف البنى الارتكازية، والتدخل الحكومي المفرط في الرقابة على المتغيرات الإدارية. هذه كلها عوائق جعلت القطاع العام يدور في حلقة مفرغة بدل التطوير والسعي للرفع من الكفاءة الإنتاجية، ومن بين المشكلات أيضاً الالتزامات الاجتماعية، فقد دأبت الحكومات على النظر إلى القطاع العام كمؤسسة لتقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين، وكوسيلة لتوفير الدعم بطريقة مستترة في مرحلة الإنتاج. ومن هنا، جرى تحميل وحدات القطاع العام بتكاليف إضافية، كالعمالة الزائدة مثلاً، أو حرمانه من إيراداتٍ ممكنة، بالتسعير الاجتماعي مثلاً، فضلاً عن أن معظم الفوائد المتحقق إلى الخزانة العامة يرجع إلى هيئاتٍ أخرى، وهكذا اختلطت الاعتبارات الاجتماعية في إدارة القطاع العام، وأصبحت الاعتبارات النامية في دائرة المديونية الخارجية وانتشار التضخم والبطالة، والمتهم في كل هذا هو القطاع العام الذي تحمل عبء تحقيق الهدف الاجتماعي.²

المطلب الثاني: العدالة التنظيمية

الفرع الأول: العدالة التنظيمية المفهوم، الأبعاد و الأهمية

أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

تعود فكرة العدالة التنظيمية (Organisational Justice) إلى نظرية الإنصاف أو المساواة (Equity theory) التي قدمها (Adam , 1963) ، والتي تنص على أنّ شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد بمقارنة معدّل مخرجاته إلى مدخلاته، مع معدّل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، و ينتج عن تلك العملية ثلاث حالات هي:³

أ- شعور الفرد بالإنصاف وعدم الظلم عندما تكون نتيجة المقارنة في شكل:

مخرجات الفرد	=	مخرجات زميله	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالرضا والولاء لمنظّمته
مدخلاته		مدخلات زميله	

ب- شعور الفرد بعدم الإنصاف عندما تكون نتيجة المقارنة كالتالي:

مخرجات الفرد	>	مخرجات زميله	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظّمته.
مدخلاته		مدخلات زميله	

¹ موسى سعادوي، مرجع سابق ص234

² ضياء مجيد الموسوي، مرجع سابق، ص82

³ علوان قاسم نايف، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، 2007، ص59

ج- شعور الفرد بالمحابات عندما تكون نتيجة المقارنة في هيئة:

مخرجات الفرد مدخلاته	<	مخرجات زميله	ففي هذه الحالة يولد لدى الفرد شعور بالتوتر وعدم الارتياح مما يدفعه لعمل شيء ما للتخلص من التوتر قد يؤثر ذلك على إتقانه للعمل وولائه لمنظمته.
		مدخلات زميله	

كما يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها عبارة عن شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في، معاملتهم من قبل رؤسائهم في العمل.

و يبقى مفهوم العدالة التنظيمية مفهوما نسبيا . بمعنى، أن الإجراءات التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون إجراء متحيز وغير موضوعي في نظر فرد آخر، لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة وموضوعية الإجراءات والتعاملات.¹

ثانيا: أبعاد العدالة التنظيمية

معظم الأدبيات التي تتناول موضوع العدالة التنظيمية تشير إلى وجود ثلاث إبعاد رئيسة وهي: عدالة التوزيع ، وعدالة الإجراءات وعدالة التبادلات.

أ -عدالة التوزيع Distributive Justice

يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة، فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة ، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة وقد حدد(organ 1988) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:-

- قاعدة المساواة وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ان العوامل الأخرى متساوية لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية وتعني هذه القاعدة بان كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس ، العرق ، القابلية ...الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت ، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بمجد ، وإذا حصل الأخير فان باقي الموظفين سيشعرون بان هنالك تجاوز على قاعدة النوعية.
- قاعدة الحاجة وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى . فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فان المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية . وإذا حصل العكس فان المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.²

¹قاسم نايف علوان، تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا، العدد 2007، 7، ص59-60

² Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books (p64)

ب- العدالة الإجرائية Procedural Justice

يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الأفراد بأن الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت عادلة (مثل وسائل تحديد الأجور ووسائل الترقية)، وتعني أيضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل . وقد حددت ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات Lee 2003 وهي:¹

- قاعدة الطريقة الثابتة وتعني تطبيق نفس الإجراءات على جميع الأفراد الذين يخصهم قرار معين ، دون إعطاء امتياز لأي منهم دون الآخرين.
- قاعدة طمس المحاباة وتعني الابتعاد عن الانحياز وعن تحقيق الفائدة الشخصية في كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار.
- قاعدة الدقة وتعني بأن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة ، وان تجمع هذه المعلومات والآراء وتحلل بأقل خطأ ممكن.
- قاعدة القابلية للتصحيح والتي تعني توفر الفرص لأجراء التعديلات على عملية تخصيص إجراءات القرار.
- قاعدة التمثيل وتعني بأن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للأفراد الذين تخصهم إجراءات قرار معين.
- قاعدة الأخلاقية وتعني بأن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم الأخلاقية والمعايير المقبولة للأفراد

ج- عدالة التعاملات Interactional Justice

تعتبر عدالة التعاملات امتداد لمفهوم العدالة الإجرائية ، والتي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو (المصادقية والاحترام والدبلوماسية... الخ) Rego & cunha2006² وبمعنى آخر جودة التعامل المستلمة من متخذي القرار³ (ortiz 1999) ،والعديد من الباحثين أشارو إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة هي عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات ، إذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل فيه المدير مع المرؤوسين . أما عدالة المعلومات فتتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة أو طريقة تخصيص مخرجات معينة وبأسلوب موثوق وأكد مثل (تقديم المدير شرح وافي للموظفين حول القرارات التي تؤثر عليهم)، ومعنى آخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم.⁴ (Lee 2003)

¹ Lee , H. R. (2000) . An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry , Unpublished dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University , Blacksburg, Virginia.(p29)

² Rego , A. & Cunha , M. (2006) . Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal(p07)

³ Ortiz, L. (1999). A comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online(p05)

⁴ Lee 2003(p30)

ثالثاً: أهمية العدالة التنظيمية¹

يمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية .
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى السيطرة الفعلية والتمكين من عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا على الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الرجعية، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
6. 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.

الفرع الثاني: نظريات ونتائج العدالة التنظيمية

أولاً: نظريات العدالة التنظيمية²

هناك أكثر من نظرية ساهمت في بناء ثم تجميع هيكل مفاهيم ما يعرف "بالعدالة التنظيمية" وفي مقدمتها الإحساس بالمساواة لآدامز، وتواصلت بمجهود مجموعة من الباحثين، وفيما يلي سيتم استعراض النظريات الأساسية في العدالة داخل المنظمات:

النظرية الأولى: الإحساس بالمساواة

إن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها نظرية العدالة والتي وضعها آدمز (Adams 1963-1965) حيث يرى أن المحدد الرئيسي لمجهود وأداء ورضا العامل هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة والتي يدركها هذا العامل في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد إلى المخرجات مقارنة بالآخرين، فإذا كانت نتيجة المقارنة غير عادلة فإنه سوف يندفع لجعلها أكثر توازناً، أما بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأن المكافأة أكبر عند مقارنتها بمكافآت زملائهم فإنهم قد يزدون جهودهم الخاصة ومن ناحية أخرى فإن الأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل فيمكن أنهم يقللون جهودهم لجعل الحالة عادية أو متوازنة.

¹ الفهداوي فهمي خليفة صالح، علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي، دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرد، دراسات العلوم الادارية عمان، 2005، ص15

² Adams, J. S. (1963) Toward an Understanding of Inequity Journal of Abnormal and Social Psychology 422436(p67)

النظرية الثانية: الحساسية للعدالة التنظيمية¹

قام **Huseman et al** في عام 1987 بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم نتاج أحدث الجهود لتطوير نظرية العدالة وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة، ويفترض أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أنهم يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، حيث قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات وهم:

1. الشخص الحساس للعدالة: هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي

، حيث يسعى باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في اتجاهين:

- ✓ زيادة مخرجاته أو تخفيض مدخلاته في حالة الشعور بالغضب .
- ✓ تخفيض مخرجاته أو زيادة مدخلاته في حالة الشعور بالذنب .

2. الشخص الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية

بالجماعة المرجعية، لذا فهو يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتحقيق المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

3. الشخص غير الخيري: هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة

الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فهو لا يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي .

الفرع الثالث: نتائج العدالة التنظيمية²

– قدمت الدراسات العديد من النتائج الإيجابية للعدالة التنظيمية أهمها:

أ – **الولاء التنظيمي**: لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إحساس الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي أي الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة

¹ عواد عمرو محمد أحمد، تحليل أبعاد العدالة التنظيمية – دراسة تطبيقية – مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد 2، 2003، ص 17

² فاسم علوتن نايف، مرجع سبق ذكره، ص 61

له، هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، وإحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل أو سلوك معين مرغوب فيه لدى منظمته، خارج حدود الدور المطلوب منه.

ب- ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء : إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الإجرائية والتعاملات) ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يبدي رأيه في نتائج التقييم.

ج-زيادة دافعية الجماعة : تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إن عدالة الإجراءات والتعاملات تعتبر من وسائل تشجيع روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.

د-أداء العمل : يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية ونوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد بعدم الإنصاف يولد لديه شعورا بالتوتر يحاول إزالته، وذلك بالتأثير على أدائه بالعمل من حيث الكم والنوع، أو يكثر من التأخير عن العمل، أو يتغيب عن العمل أحيانا، يؤثر ذلك على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل¹.

¹المرجع نفسه،ص61

المطلب الثالث: التسويق الداخلي

شاع استخدام مصطلح التسويق الداخلي ليصف تحويل الكثير من تقنيات التسويق للدخل بالتركيز على الموظفين باعتبارهم سوق داخلي له حاجات ومتطلبات لا بد من إشباعها، مما ينعس على جودة الخدمة ومستوى الأداء المشر، وهذا راجع لخاصية تلازمية الخدمة بمقدمها.

الفرع الأول: التسويق الداخلي المفهوم – الأهداف والعناصر

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

لقد كان أول اهتمام بمفهوم التسويق الداخلي من قبل **Sosser & Arbeit** في مقالتهما سنة 1976 والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل الموظفين.¹ وتطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات باتخاذ إجراءات تسويق خدماتهم للموظفين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن الموظفين في القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق، وبالتالي اختيار أفضل الأفراد وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن.²

كما عرفه **Berry 1983**

" تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن"³
أما **Cahill 1996** فقد عرفه بأنه :

"فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم"⁴
وقد اقترح **Kotler 2006** أن :

"مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أن تبيع وظائفها للموظفين بما قبل أن تبيع خدماتها لزيائنها"⁵
حيث أن المؤسسة التي لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى الموظفين داخل المؤسسة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم أمر صعب التحقيق.

- يمكننا تلخيص مضمون ما ذكرناه سلفا من تعريفات في التعريف التالي: التسويق الداخلي هو تطبيق فلسفة وممارسات التسويق، على الأفراد الذين يخدمون الزبائن، بحيث يتم توظيف أكفاء الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه
ثانياً: أهداف التسويق الداخلي¹

¹ تيسير عجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص30

² صالح عمرو كرامة، الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2003 ص30

³ Berry, L : (1983) , Relationship marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing , American Marketing Association .(p28)

⁴ Cahill . O. J , (1996) , Internal Marketing : Your company Next Stage of Growth , The Haworth press , New York .(p15)

⁵ Philip Kotler Marketing Management K- Ed Person Education- Paris- France-2006(p172)

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات : الهدف على المستوى الكلي،الهدف على المستوى الإستراتيجي،وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي.
والجدول الآتي يلخص مضمون كل هدف من الأهداف المذكورة سلفا:

الجدول (1):ملخص أهداف التسويق الداخلي

الهدف على المستوى الإستراتيجي
<p>خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز و تعزز ذلك من خلال الإجراءات التالية</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترسيخ ثقافة الخدمة. - التدريب الداخلي للعاملين. - بث المعلومات التسويقية للعاملين.
الهدف على المستوى التكتيكي
<p>بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائل للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المنفردة للعاملين استنادا إلى المبادئ التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعد أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة. - امثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة. - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة. - وجود قنوات اتصال فاعلة.
<p>الهدف الكلي: الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة إلى الزبائن.</p>

المصدر: Gronroos , 1990ص96

ثالثا:العناصر الخمسة الرئيسية للتسويق الداخلي²

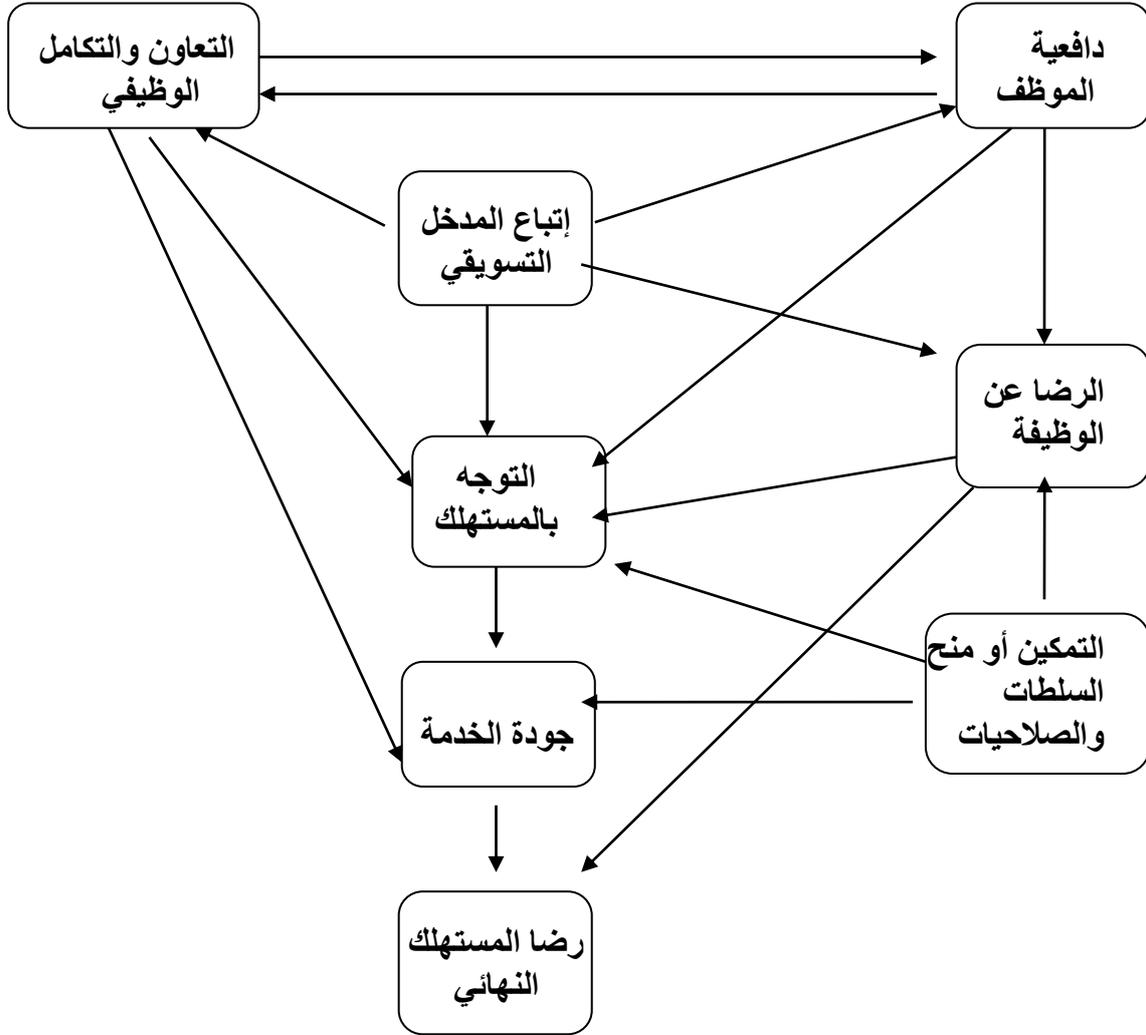
- بناء على مراجعة التحليلات والكتابات النظرية والتطبيقية لمفهوم التسويق الداخلي ،فانه يمكن لنا الآن الوصول إلى العناصر الخمس الرئيسية التالية للتسويق الداخلي :
- (1) إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم.
 - (2) التوجه بالمستهلك ،وتحقيق رضا المستهلك.
 - (3) التعاون والتكامل الوظيفي.
 - (4) إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة السابقة.
 - (5) تنفيذ إستراتيجيات محددة للشركة،وكذلك إستراتيجيات وظيفية محددة.

¹Gronroos , (1990) , Service management and marketing management , European Journal of marketing.

²محمد عبد العظيم أبو النجا،التسويق المتقدم ،الطبعة الأولى،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008ص161

انطلاقاً من التعريفات التي تم استعراضها سلفاً، واعتماداً على الكتابات السابقة التي تم مراجعتها، فإن الشكل (1) يوضح نموذج العلاقات المتداخلة بين العناصر الخمس للتسويق الداخلي:¹

الشكل(1): نموذج التسويق الداخلي للخدمات



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الاسكندرية 2008، ص163، 162.

¹ المرجع نفسه، ص162-163

الفرع الثاني: مكونات وإجراءات التسويق الداخلي

أولاً: مكونات التسويق الداخلي¹

التوظيف: في المجال الخدمي يمكن اعتبار عملية التوظيف أولى الخطوات التي تقوم بها المؤسسة - من خلال اختيار كوادرها المؤهلة - لإيصال خدمات ذات جودة تضمن تحقيق الرضا لزبائنهم.

التطوير: إن عملية تطوير العاملين تتم من خلال تدريبهم على نحو مستمر وتمكينهم والعمل على رفع روح الفريق فيما بينهم لضمان فاعليتهم وثقتهم بمهارتهم عند تقديم الخدمة للزبون.

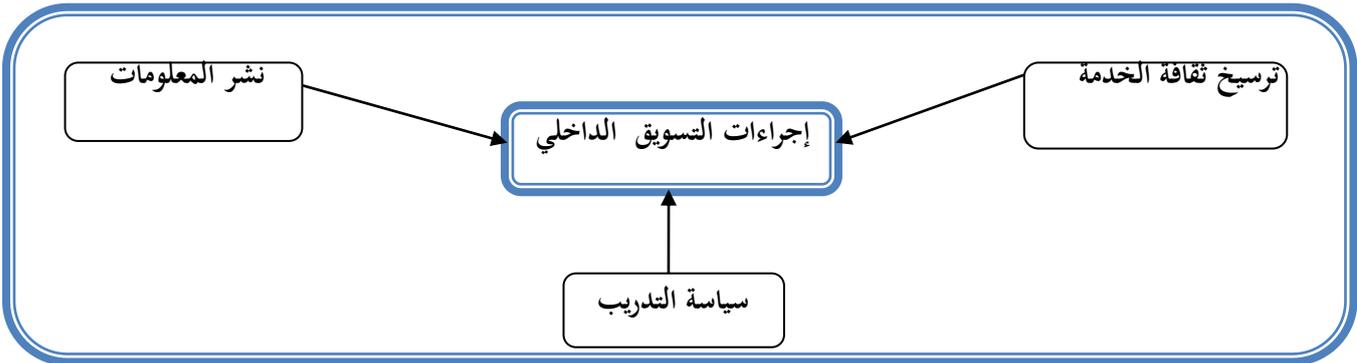
الاتصال الداخلي: يقوم الاتصال الداخلي على جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية.

التحفيز: تعرف الحوافز بأنها مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل.

ثانياً: إجراءات التسويق الداخلي²

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، ويمكن توضيح هذه الإجراءات في الشكل التالي:

الشكل (2) يوضح إجراءات التسويق الداخلي



المصدر: Internal Marketing, Dawn Oetjen & Timothy Rotarius, 2002, (p704)

¹ أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 37، 38

² Dawn . Oetjen , PhD & Timothy Rotarius , PhD (2002) , Internal/Marketing : The prescription for Dialysis Center Success <http://www.ene.ph.com/edt/W3/n/op103.pdf> (p704)

1. **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين الداخليين، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخلها.¹
2. **التدريب الداخلي:** التدريب هو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة للرفع من مستوى أدائهم بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء. و يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، لاسيما ما يتعلق بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريبهم على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون.²
4. **نشر المعلومات الداخلية بين العاملين:** لكون العامل هو واجهة المنظمة والمقدم المباشر للخدمة للزبون، كان لزاما على الإدارة أن توفر له كل المعلومات المرتبطة بالخدمات الجديدة والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في المكان والزمان المحددين، وتقدم شرح واضح لمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة.³

الفرع الثالث: ممارسة التسويق الداخلي⁴

والآن نشرع في شرح الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة التسويق الداخلي، وذلك عن طريق جملة من الخطط القصيرة المدى التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف العامة البعيدة المدى بالنسبة للمنظمة:

1. السوق الداخلي للمنظمة (الموظفين):

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم الإشباع، فكل موظف أو عامل هو زبون للخدمة التي يقدمها صاحب العمل، هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وينطبق عليه ما ينطبق على أي زبون في السوق الخارجي.

2. مخطط التسويق الداخلي:

يمكن اقتراح نموذج خاص بمخطط التسويق الداخلي، الذي يمكن أن تكيفه كل منظمة بحسب حالتها، وتمثل الفقرات التالية مكونات مخطط التسويق الداخلي:

❖ تحليل الوضعية الداخلية وذلك بتحليل:

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001 ص 121

² Gudmundsor, Anna and Candbery, Christine, Internal Marketing: Away For Improving Services Quality, 2000(p6)

³ Schneider, B and Bowen, D.E. , Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, in Journal of Academy of Marketing Sciences , Vo1.70No.3 1985(p425)

⁴ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 172

- رضا الموظفين (الرضا العام، الرضا حول بيئة المنظمة، الرضا حول الاتصال الداخلي، حول التكوين والتدريب، حول قيم المنظمة، حول التوجه بالزيون، حول الأجر... الخ)؛
- دوران العمل: خبرة الموظفين، حالات التغيب (حسب كل وظيفة)؛
- تشخيص التعاون الداخلي: استعمال وسائل التعاون الداخلي، جودة مخطط التسويق، البيع، الصراعات الداخلية؛

❖ أهداف التسويق الداخلي:

- مستويات الرضا (رضا الموظفين)؛
- أهداف تحسين الاتصال الداخلي (تطوير التعاون الداخلي، تطوير التسويق الداخلي، إظهار الانتماء للمنظمة... الخ)؛

❖ إستراتيجية التسويق الداخلي وتتكون من الإستراتيجيات التالية:

- ✓ إستراتيجية الموارد البشرية؛
- ✓ إستراتيجية التعاون الداخلي؛
- ✓ إستراتيجية قنوات الاتصال؛
- ✓ إستراتيجية وسائل الاتصال؛
- ✓ إستراتيجية ثقافة المنظمة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي؛

❖ المخطط السنوي لتنفيذ التسويق الداخلي:

- تنفيذ النشاطات في الوقت المحدد مع وجود مسؤولين ناشطين؛
- تحديد المجموعات المستهدفة؛
- تحديد وسائل الاتصال الداخلي (الشفوية، الكتابية والإلكترونية، تحديد الميزانية... الخ)؛

❖ مراقبة مخطط التسويق الداخلي:

- حيث يتم قياس مؤشرات التسويق الداخلي سنويا (بواسطة الاستقصاء، المراجعة... الخ)، وذلك وفق المؤشرات التالية (رضا الموظفين، تحسين الاتصال الداخلي، بيئة المؤسسة، ودوران العمل... الخ)¹

¹ مرجع سبق ذكره ص 172

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

بعدما تطرقنا إلى القسم الأول من الجانب النظري المرتبط بالأدبيات النظرية، سوف نستعرض في هذا المبحث أهم الدراسات التي تناولت موضوعنا وسنختتم المبحث بإجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير التسويق الداخلي

أولاً: دراسة زاهي إبراهيم وعمر أحمد رجب ريان "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني" دبلوم متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، 2013

تناولت هذه الرسالة إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، حيث هدفت إلى بيان أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني عينة الدراسة، و أهم نتيجة توصلت لها الدراسة:

✓ تؤثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، أما على مستوى المتغيرات الفرعية فإنه لا يوجد تأثير من إجراء نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين على أداء العاملين.¹

ثانياً: دراسة احمد حواوره. سليمان شقيقات. يوسف صبيح "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس وجنين) 2011 .

هدفت الدراسة لتقديم توصيات لمتخذي القرار في مجال التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المالية في مدينتي نابلس وجنين، والتي بدورها تساهم في تحسين أداء الخدمات المالية وبالتالي تحسين الوضع التنافسي لهذه المؤسسات. وأهم ما توصلت له الدراسة :

✓ وجود جهود حقيقية تقوم بها المؤسسات المالية في مدينتي نابلس وجنين مما أدى إلى رضا العاملين في هذه المؤسسات وانعكاس هذا الرضا على نتائج الدراسة.

أثبتت النتائج الإحصائية للدراسة أن التسويق الداخلي يلعب دور مهم في ولاء العملاء ورضاهم وذلك بتأثير من رضا العملاء.²

ثالثاً: دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2010، 1.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية. كما تهدف إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي: التعيين، والتطوير، والاتصالات الداخلية والخوفاز، وإلى³

¹ زاهي إبراهيم وعمر أحمد رجب ريان "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني" دبلوم متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، 2013

² احمد حواوره. سليمان شقيقات. يوسف صبيح "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس وجنين) 2011 .

³ أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور "أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2010، 1.

معرفة أثر عدد من العوامل الديموغرافية (الجنس، والسن، والخبرة، والتعليم) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز. وخلصت أيضا إلى أن العوامل الديموغرافية، مثل: العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة. كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

رابعاً: دراسة درمان سليمان صادق، حسان جاسم ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، 2007.

تناولت الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، حيث تم انتقاء عينة من أربعة مصارف من فروع مصرفي الرافدين والرشيدي في مدينة الموصل، وأهم نتيجة توصلت لها الدراسة أن: هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين، ويستنتج الباحثان من ذلك أن زيادة فاعلية إجراءات التسويق الداخلي يزيد من إمكانية رفع مستوى أداء العاملين في المصارف عينة الدراسة.¹

خامساً: دراسة حميد عبد النبي الطائي "قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان) 2000

هدفت هذه الدراسة لقياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين في فنادق الدرجة الأولى (خمس نجوم) وباللغة سبعة فنادق من أصل أربعة عشر فندقاً موزعين في أنحاء المملكة الأردنية الهاشمية العاملة في أمانة عمان الكبرى، وقد شملت جميع فنادق الدرجة الأولى العالمية والمحلية، أما عينة الدراسة فتمثلت في (210) عامل يمثلون نسبة (9.2%) من إجمالي العاملين في الفنادق عينة الدراسة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الإدارات الفندقية الأجنبية والمحلية تسعى جاهدة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين وخلق بيئة عمل مبنية على فلسفة روح العمل الجماعي لتحقيق المنفعة المتبادلة لكل من الزبائن والعاملين على حد سواء.²

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير العدالة التنظيمية

أولاً: دراسة المعايطة (2005) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.

أظهرت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من (72) مديراً ومديرة و (1010) معلم ومعلمة، أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح ماجستير فما فوق، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس أو الخبرة.

¹ درمان سليمان صادق، حسان جاسم ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، 2007.

² حميد عبد النبي الطائي "قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة عمان) 2000

³ المعايطة (2005) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم.

ثانيا: دراسة شمسك وسافرت وجليم (Schmiesing, Safrit & Gliem, 2003) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل . وقد كشفت نتائج الدراسة، التي تشكلت عينتها من (246) عضواً، وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وهناك ارتباط إيجابي قوي بين كل من العدالة التفاعلية والعدالة الإجرائية والرضا الوظيفي¹.

ثالثا: دراسة محارمة (2000) دراسة بعنوان " مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية ."

وقد أشارت نتائج الدراسة، التي تكونت عينتها من (450) موظفاً، إلى تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في المحافظتين بالعدالة التنظيمية بشكل عام . كما بينت النتائج أن هناك عدداً من العوامل التي أدت إلى تدني مستوى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية مثل عدم توافر القيادات المؤهلة، وعدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية للموظفين، وغياب المشاركة².

ثالثا: دراسة مورمان (1991) (Moorman) دراسة عنوانها " العلاقة بين العدالة التنظيمية ، وسلوك المواطنة التنظيمي ."

وقد توصلت الدراسة، التي تكونت عينتها من (225) عضواً من المشرفين والمرؤوسين الإداريين، العاملين في بعض مؤسسات القطاعين العام والخاص بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية . كما أوضحت الدراسة أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة مهمة على مستوى الرضا الوظيفي على الرغم من أن هذا المستوى ليس له تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يؤكد أن للعدالة أهمية كبيرة في علاقتها مع متغيري سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي³.

خامسا: دراسة فولجر وكونفسكي (Folger & Konvsky 1989) دراسة هدفت تعرف التأثيرات، المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والانتماء للمنظمة والرضا عن الأجر .

وقد تكونت عينة الدراسة من (217) فرداً من العاملين بشركات القطاع الخاص الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية . كشفت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية بشكل عام لها علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي، وأن⁴ لمحددات الشعور بعدم عدالة الإجراءات تأثيراً سلبياً في الثقة بالرئيس المباشر والولاء للمنظمة، في حين كان تأثير محددات العدالة التوزيعية في رضا العاملين والأجر أكبر من تأثير عدالة الإجراءات.

¹شمسك وسافرت وجليم (Schmiesing, Safrit & Gliem, 2003) دراسة هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة في إدراكات العاملين بجامعة أوهايو الأمريكية للعدالة التنظيمية والرضا عن العمل .

²محارمة (2000) دراسة بعنوان " مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية ."

³مورمان (1991) (Moorman) دراسة عنوانها " العلاقة بين العدالة التنظيمية ، وسلوك المواطنة التنظيمي ."

⁴فولجر وكونفسكي (Folger & Konvsky 1989) دراسة هدفت تعرف التأثيرات، المحتملة لمحددات شعور العاملين بعدم عدالة الإجراءات والعدالة التوزيعية على كل من الثقة بالرئيس المباشر والانتماء للمنظمة والرضا عن الأجر.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة فإننا خرجنا بجملة من الملاحظات أبرزها:

- ✓ ركزت مجمل الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي على أداء العاملين والرضا الوظيفي،
- ✓ تناولت مجمل الدراسات الإجراءات المرتبطة بالتسويق الداخلي والمتمثلة في: ترسيخ ثقافة الخدمة، والتدريب الداخلي، ونشر المعلومات التسويقية.
- ✓ لم تتناول ولا دراسة من التي عرضناها كلا المتغيرين: التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية في بحث واحد.
- ✓ بحثت بقية الدراسات في متغير العدالة التنظيمية في المنظمات وخصوصاً الأكاديمية وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: الانتماء للمنظمة، وثقة العاملين بالنظام، والشعور بالرضا والمساواة بين العاملين، ومراقبة الأداء الوظيفي، والولاء التنظيمي، والروح المعنوية وتأثيرها في الأداء الوظيفي، والأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، وجاء هذا كله من خلال أبعاد العدالة وأنواعها المختلفة.

✓ الجدول (2): يوضح أهم الاختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
تناولت أحد المتغيرين دون الربط بينهما	تركز على كل من التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية في القطاع العمومي
أجريت في قطاعات مختلفة	تجرى في مؤسسة خدمية عمومية وهي الجامعة
تناولت شرائح شتى من إداريين، موظفين، عمال عاديين	تركز الدراسة على شريحة الموظفين داخل كليتين في الجامعة

✓ لقد كان للدراسات السابقة الأهمية البالغة في إثراء وتزويد الدراسة الحالية بالمعلومات والنقاط الجوهرية التي من شأنها

تدعيم هذا البحث وذلك من خلال: الاختلاف والتماثل في بعض النواحي .

خلاصة الفصل :

من خلال ما إستعرضناه في هذا الفصل ،من مفاهيم وأساسيات مرتبطة بالمتغيرات الثلاثة المتضمنة موضوع الدراسة ، أي كل من القطاع العمومي والعدالة التنظيمية بالإضافة إلى التسويق الداخلي ،استخلصنا النقاط التالية:

- ✓ أن الفكرة الأساسية التي يحملها التسويق الداخلي تتجلى في معاملة الموظف داخل المؤسسة على أنه زبون داخلي لا بد من تلبية حاجاته ورغباته (في إطار الوظيفة طبعا) بحيث تكون المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه هي السلع التي تعرضها المؤسسة ،و مقابل تلك السلع الأداء الجيد والكفاءة في العمل ،وحتى يكون ذلك يجب أن تتوفر فيها الشروط التي يتطلع لها الموظف. ويتحقق التسويق الداخلي بإجراءات ثلاث :ترسيخ ثقافة الخدمة،التدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية.
- ✓ إن إرساء جو من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة يحول دون شعور الموظف بالظلم والحرمان الممارس عليه من قبل مسؤوليه ،وهذا ما يخلق جو من التكامل والانسجام بين الموظفين ،والذي بدوره يحقق أداء وفعالية أفضل. وتتحقق العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب باجتماع أبعادها الثلاث: عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات.
- ✓ إن الهدف الرئيسي لظهور القطاع العام هو تحسين ظروف المجتمع على كل المستويات ،وذلك من خلال الهيئات والمؤسسات المسيرة من طرف الحكومة ،والتي تسعى جاهدة لتوفر للفرد المقومات الأساسية لحياته .



الفصل الثانى
دراسة حالة كلية العلوم
الاقتصادية وكلية
الحقوق

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الجانب النظري لكل من القطاع العمومي، العدالة التنظيمية وكذا التسويق الداخلي، سنحاول الآن المقارنة بين كليتين تابعتين للقطاع العمومي بإسقاط ما عرضناه نظريا، عليهما، وذلك من خلال استقصاء عينة من موظفي الكليتين فيما إذا كان هناك تطبيق فعلي لكلا المتغيرين (التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية) أو وجود أحدهما على الأقل. حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين: الأول يتناول التعريف بعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة، أما المبحث الثاني فيتناول عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

ستتطرق في هذا المبحث إلى كل من عينة الدراسة أسلوب جمع البيانات ، الأدوات الإحصائية المستعملة ،بالإضافة إلى خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل الاستبيان

المطلب الأول : عينة الدراسة ،أسلوب جمع البيانات ،والأدوات الإحصائية المستعملة

I. عينة الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الذين يعملون في كل من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية، حول موضوع "دور التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية في القطاع العمومي"، حيث شملت جميع الموظفين بمختلف وظائفهم من أساتذة رؤساء أقسام نواب رؤساء الأقسام ،نواب العمداء... الخ، ولأن مجتمع الدراسة صغير نسبياً قمنا بتوزيع 83 استبيان . حيث بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة من كلية الحقوق والعلوم السياسية 33 استبيان من أصل 35 استبيان تم توزيعها ،أما كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فتم استرجاع 40 استبيان من أصل 48 استبيان تم توزيعه.

II. أسلوب جمع البيانات: (مصادر جمع المادة العلمية الميدانية)

وذلك عن طريق استخدام المصادر الأولية في جمع البيانات وهي المصادر التي تقودنا إلى بيانات مباشرة عن الموضوع محل البحث وهي:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من المراحل التمهيديّة التي تستعمل في البحث الاستطلاعي بعد طرح المشكلة في إطار النظري ومحاولة الوصول إلى التفسيرات واقعية للسؤال أو الافتراضات واستعمالنا الملاحظة البسيطة و المباشرة باعتبارها مصدر المعلومات في الموقف الطبيعي و ذلك للتعرف على ما إذا كانت هناك عدالة تنظيمية مطبقة في هاتين الكليتين أو لا بالإضافة إلى معرفة ما إذا كان للتسويق الداخلي دور في تحقيقا أو لا هو الآخر .
-
- **الاستمارة:** لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستقصاء، وذلك بتصميم استمارة استبيان موجه لموظفي المؤسسة عينة الدراسة.
-

1. هدف الاستمارة: تهدف الباحثة من إعداد الاستمارة إلى ما يلي:

- التعرف على اتجاهات الموظفين حول التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية الممارسة عليهم من طرف الكليتين عينة الدراسة.

- دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية ومدى مساهمة الأول في تحقيق الثاني.

2. **تصميم الاستمارة:** يضم البحث استمارة استبيان، وقد استعانت الباحثة في إعدادها على العديد من الدراسات منها:

- دراسة زاهي إبراهيم إبراهيم لبد (2013)

- دراسة رشدي عبد اللطيف وادي

وقد قمنا بتقسيم الاستمارة إلى الأجزاء الثلاثة التالية:

المحور الأول: يعكس آراء الموظفين حول التسويق الداخلي المطبق في الكلية، وقد تضمن 15 عبارة تعكس الإجراءات الثلاث الرئيسية للتسويق الداخلي وهي:

- ترسيخ ثقافة الخدمة.

- التدريب الداخلي.

- نشر المعلومات التسويقية.

حيث تم توزيع العبارات على الترتيب التالي:

- العبارات من 01 إلى 05 تفسر إجراء ترسيخ ثقافة الخدمة.
- العبارات من 06 إلى 10 تفسر إجراء التدريب الداخلي.
- العبارات من 11 إلى 15 تفسر إجراء نشر المعلومات التسويقية.

المحور الثاني: يعكس آراء الموظفين حول العدالة التنظيمية الممارسة في الكلية، وقد تضمن هذا المحور هو الآخر 15 عبارة تعكس الأبعاد الثلاثة الرئيسة للعدالة التنظيمية وهي:

- العدالة التوزيعية.

- العدالة الإجرائية.

- عدالة التعاملات.

حيث تم توزيع العبارات على الترتيب التالي:

- العبارات من 16 إلى 20 تفسر بعد العدالة التوزيعية.
- العبارات من 21 إلى 25 تفسر بعد العدالة الإجرائية.
- العبارات من 26 إلى 30 تفسر بعد عدالة التعاملات.

المحور الثالث: متعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في التالي، الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الدخل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بالإضافة إلى الوظيفة الحالية.

III. الأدوات الإحصائية المستعملة:

- من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي SPSS وقمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.
 - النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية: لتحديد اتجاه الإجابات.
 - الانحرافات المعيارية: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
 - معامل الاختلاف: لإظهار درجة الانسجام في الإجابات.
 - معامل الارتباط: لإظهار تأثير قوة الإجابات لبرسون .
 - ثبات مصداقية أداة الدراسة تم استخدام معامل المصدقية (ألفا) لقياس درجة مصداقية العبارات الموجودة في الاستبيان والموجه للموظفين، وكان معامل الثبات في الجدول التالي:

IV. صدق وثبات أداة الدراسة :

الجدول رقم (3): نتائج اختبار مصداقية ألفا لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية

المجال	معامل ألفا f
الاستبيان ككل	0.866

المصدر: وفق نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ألفا كانت أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، والاستبيان ككل كان المعامل (0.866) وهو أكثر من الحد المقبول، وهذا يعني درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترباط بين عبارات الاستبيان.

الجدول رقم (4) : نتائج اختبار مصداقية ألفا لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المجال	معامل ألفا f
الاستبيان ككل	0.880

المصدر: وفق نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ألفا كانت أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، والاستبيان ككل كان المعامل (0.880) وهو أكثر من الحد المقبول، وهذا يعني درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة اتساق وترباط بين عبارات الاستبيان.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة من الموظفين و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من موظفي الكليتين

الاستبيان الخاص بالموظفين		المؤسسة محل الدراسة
عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	
33	35	كلية الحقوق والعلوم السياسية
40	48	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
%87.95		نسبة الاسترجاع الكلية

المصدر من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أننا قمنا بتوزيع (83) استبيان خاص بموظفي الكليتين، واسترجع (73) استبيان صحيحة وقابلة للمعالجة الإحصائية، وقد بلغت نسبة الاسترجاع للاستمارات الصحيحة (%87.95).

المطلب الثاني : دراسة خصائص موظفي عينة الدراسة

ونوضح ذلك من خلال الجداول والأشكال البيانية التالية:

1. عينة الموظفين حسب الجنس:

الجدول رقم (6) : توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
35%	14	ذكر
65%	26	أنثى
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الخاصان بتوزيع عينة الموظفين حسب الجنس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نلاحظ التفاوت الكبير بين نسبة الذكور والإناث حيث بلغت هذه الأخيرة نسبة (65%) من العينة، بينما لم تتجاوز نسبة الذكور (35%) فقط من العينة.

ويمكن تفسير ذلك بالتزايد الملحوظ لنسبة النساء العاملات في الوظائف الإدارية، دون أن ننسى الزيادة الكبيرة للمواليد الإناث مقارنة بالمواليد الذكور في السنوات الأخيرة .

الجدول رقم (7) : توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
52%	17	ذكر
48%	16	أنثى
100%	33	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

من خلال الجدول أعلاه الخاصان بتوزيع عينة الموظفين حسب الجنس في كلية الحقوق والعلوم السياسية، يتضح لنا التقارب الكبير بين نسبة الجنسين على اختلاف ما لاحظناه في (ك ع إ و ت و ع ت) حيث بلغت نسبة الذكور (52%) من العينة بينما بلغت نسبة الإناث (48%) : وهذا راجع للفتح والوعي الذي يشهده المجتمع المحلي الذي لم يعد يستنفر فكرة توظيف المرأة في الإدارات خاصة والمؤسسات العمومية عامة.

2. عينة الموظفين حسب السن:

الجدول رقم (8) : توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب السن

النسبة %	التكرار	
40%	16	من 20 إلى 30 سنة
50%	20	من 31 إلى 40 سنة
10%	4	من 41 إلى 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاصان بتوزيع أفراد عينة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

حسب السن أن أكبر نسبة 50% للفئة العمرية المحصورة ما بين (31 إلى 40 سنة) وهي الفئة الأكثر فعالية بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة وذلك عائد للخبرة التي تتمتع بها، تليها الفئة العمرية المحورة بين (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 40% وهي فئة الشباب وهي الفئة الأكثر نشاطا وعطاء والتي تعتمد عليها المؤسسة في التطوير والإبداع. بينما لم تتجاوز الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) نسبة 10%

الجدول رقم (9) :توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب السن

النسبة %	التكرار	
30.3 %	10	من 20 إلى 30 سنة
33.3 %	11	من 31 إلى 40 سنة
36.4 %	12	من 41 إلى 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
100 %	33	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ التقارب الكبير في النسب بين مختلف الفئات العمرية على عكس ما وجدناه في (ك ع إ و ت و ع ت) ،حيث بلغت أعلى نسبة 36.4 % تمثلها الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) هذا يعني أن (ك ح و ع س) تعتمد بالدرجة الكبيرة على الموظفين ذوي الخبرة الطويلة.

بينما بلغت نسبة الفئة العمرية المحصورة بين (31 إلى 40 سنة) 33.3 % والفئة المحصورة بين (20 إلى 30 سنة) 30.3 % وهذا التقارب في النسب يولد تجانس وتكامل بين الموظفين من حيث تبادل الخبرات الجديدة مع القديمة .

3. عينة الموظفين حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (10) : توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	
32.5%	13	متزوج
67.5	27	أعزب
0	0	أخرى
100%	40	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

من خلال الجدول أعلاه الخاص بتوزيع الموظفين حسب متغير الحالة الاجتماعية أن أغلبية العينة عزاب بنسبة بلغت 67.5% وهذا الأفضل للمؤسسة لأنهم الأكثر تفرغاً و نشاطاً لقلة التزامهم، وهذا طبعاً يصب في مصلحة المؤسسة والعمل، بينما لم تتجاوز نسبة المتزوجين 32.5%.

الجدول رقم (11) : توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	
57.6%	19	متزوج
36.4%	12	أعزب
6.1%	2	أخرى
100%	33	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

وعلى عكس الكلية السابقة نلاحظ أن أكبر نسبة مثلها المتزوجون ب 57.6% من العينة بينما بلغت نسبة العزاب 36.4% والحالات الأخرى مثلت نسبة 6.1% من العينة.

4. عينة الموظفين حسب الدخل

الجدول رقم (12) : توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الدخل

النسبة %	التكرار	
52.5%	21	أقل من 25000 دج
32.5%	13	من 25000 دج إلى 50000 دج
15%	6	كثير من 50000 دج
100%	40	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين ذوي الدخل الذي يقل عن 25000 دج يمثلون أكبر نسبة وهذا عائد لبساطة وظائفهم بالإضافة لقلة خبرتهم، وقد بلغت نسبة الموظفين الذين يبلغ دخلهم ما بين (25000 إلى 50000 دج) 32.5 %، ونلاحظ أن الموظفين الذين يتجاوز دخلهم (50000 دج) يمثلون نسبة معتبرة

الجدول رقم (13) : توزيع التكرار النسبي لكلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الدخل

النسبة %	التكرار	
42.4%	14	أقل من 25000 دج
33.3%	11	من 25000 دج إلى 50000 دج
24.2%	8	أكثر من 50000 دج
100%	40	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين ذوي الدخل الذي يقل عن 25000 دج يمثلون أكبر نسبة وهذا عائد كما قلنا سلفا لبساطة وظائفهم بالإضافة لقلة خبرتهم، وقد بلغت نسبة الموظفين الذين يبلغ دخلهم ما بين (25000 إلى 50000 دج) 33.3 %، ونلاحظ أن الموظفين الذين يتجاوز دخلهم (50000 دج) يمثلون نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة التي وجدناها في (ك ع إ و ت و ع ت) وهذا من شأنه إثراء عمل الباحثة أن تتضمن الدراسة آراء الموظفين ذوي المستوى العالي.

5. عينة الموظفين حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (14): توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	
72.5%	29	لسانس
10%	4	ماستر
10%	4	ماجستير
7.5%	3	دكتوراه
%100	40	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 72.5% وهي أعلى نسبة لموظفي شهادة لسانس لأن أغلبية الموظفين عادة ونظرا لطبيعة وبساطة وظائفهم التي لا تتطلب شهادات عالية ، تكون شهادة اللسانس كافية لشغل الوظيفة، بينما نلاحظ نفس النسبة 10 % لموظفي شهادة الماستر والماجستير والذين يمثلون فئة الأساتذة ونواب رؤساء الأقسام، بينما بلغت نسبة الدكتوراه 7.5 % من العينة وهم النخبة والذين يمثلون فئة رؤساء الأقسام ونواب العمداء، والذين تتطلب مناصبهم شهادات عليا.

الجدول رقم (15): توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	
66.7%	22	لسانس
9.1%	3	ماستر
18.2%	6	ماجستير
6.1%	2	دكتوراه
%100	33	المجموع

نفس الملاحظة فيما يخص موظفي شهادة لسانس حيث بلغت نسبتهم 66.7% من العينة بينما تلتها فئة شهادة الماجستير بنسبة 18.2% وتحصلت فئتي شهادة الماستر والدكتوراه على أقل النسب حيث بلغت الأولى نسبة 9.1% من العينة، بينما بلغت الثانية نسبة 6.1% من العينة

6. عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (16): توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
55%	22	من سنة إلى 5 سنوات
42.5%	17	من 6 إلى 10 سنوات
2.5%	1	أكثر من 10 سنوات
100%	40	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55% من العينة يمثلها الموظفون الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهذا عائد لأعمارهم فقد لاحظت الباحثة أن معظم المستجوبين لا تتجاوز أعمارهم 35 سنة وهذا طبعاً ما يفسر قلة سنوات الخبرة لديهم، تتلوها فئة سنوات الخبرة المحصورة بين (6 و 10 سنوات) بنسبة 42.5% لتبلغ الفئة التي تتجاوز خبرتها 10 سنوات نسبة 2.5% وهي أقل نسبة، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية الموظفين الذين يتجاوزون هذا الحد من السنوات يتم استبدالهم أو يتقاعدون.

الجدول رقم (17): توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
48.5%	16	من سنة إلى 5 سنوات
27.3%	9	من 6 إلى 10 سنوات
24.2%	8	أكثر من 10 سنوات
100%	33	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

وعلى عكس (ك ع ! و ت) فقد بلغت نسبة الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، نسبة 24.2% من العينة فيما بقيت أعلى نسبة للفئة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 48.5% من العينة، بينما الموظفين الذين تنحصر خبرتهم بين 6 و 10 سنوات فقد بلغت نسبهم 27.3% من العينة

7. عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الجدول رقم (18): توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	
85%	34	موظف
7.5%	3	أستاذ
2.5%	1	رئيس قسم
2.5%	1	نائب رئيس قسم
2.5%	1	نائب عميد
100%	40	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

نلاحظ من خلال الجدول و أعلاه أن نسبة 85% من العينة هم من فئة الموظفين العاديين وهذه طبعا نتيجة منطقية في أي مؤسسة بغض النظر عن طبيعتها، في حين بلغت فئة الأساتذة 7.5% من العينة والسبب راجع لصعوبة الاتصال بهم ومحدودية أوقات فراغهم على عكس الفئة الأولى، بينما أقل نسبة وهي 2.5% فقد كانت لكل من رؤساء الأقسام، ونواب رؤساء الأقسام، وهذا راجع لطبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (19): توزيع التكرار النسبي لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	
69.7%	23	موظف
15.2%	5	أستاذ
3%	1	رئيس قسم
12.1%	4	نائب رئيس قسم
100%	33	المجموع

من إعداد الطالبة حسب معطيات الاستبيان الخاصة بالموظفين

هناك تباين ملحوظ بين عينة الدراسة المختارة من الكلية الأولى و الكلية الثانية فمثلا ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب نائب رئيس قسم قد بلغت 12.1% من العينة على اختلاف ما رأيناه في عينة الكلية الأولى الذين لم يتجاوزوا 2.5% من العينة في حين بقية فئة الموظفين تحمل أعلى نسبة حيث بلغت 69.7% من العينة وهذا عائد

لنفس السبب الذي قدمناه مسبقا، أما فئة الأساتذة فقد بلغت 15.2% بينما فئة رؤساء الأقسام فقد بلغت 3% من العينة نفس السبب وهو طبيعة الوظيفة التي تتطلب عدد محدد من الموظفين بمستوى وخبرة معينة.

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول :تحليل نتائج إجراءات التسويق الداخلي وأبعاد العدالة التنظيمية

أولا : تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي

تم تغطية هذا المجال من خلال الأسئلة التي تحمل التقييم من 01 إلى غاية 15 وكان ترتيبها بناء على إجراءات التسويق الداخلي على النحو الآتي:

الجدول رقم (20) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال ترسيخ ثقافة الخدمة (كلية ع إ و ت و ع ت)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	أحيانا	أطلاقا			
1	يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل	12 30%	18 45%	10 25%	1.950	0.562	متوسطة
2	تحت الإدارة على التماسك والعمل الجماعي بين الموظفين	14 35%	15 37.5%	11 27.5%	1.925	0.635	متوسطة
3	تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف	06 15%	15 37.5%	19 47.5%	2.325	0.533	مرتفعة
4	تعمل إدارة الجامعة على تقوية أوصل العلاقة بين الإدارة والموظفين	14 35%	17 42.5%	09 22.5%	1.875	0.574	متوسطة
5	يتم انتهاج أسلوب اللامركزية في العمل	05 13%	25 62%	10 25%	2.125	0.369	متوسطة
المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية		10.2	18	11.8	2.04		
		5.6 %	44.9%	29.5%			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن :

- ✓ أكبر متوسط 2.325 كان للسؤال (3) والذي يتضمن مشاركة الإدارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف حيث صرح 47.5% من الموظفين بأن هذا الإجراء غير مطبق في المؤسسة ، وبما أن المتوسط الحسابي يدخل في المجال المحصور بين [3-2.33]، درجة الموافقة "مرتفعة" وهذا يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بمشاركة الموظفين في رسم خططها

وأهدافها، وعادة يكون السبب هو مركزية القرار ، قلة الخبرة والكفاءة لدى الموظفين... الخ. ✓ يليها السؤال (5) بمتوسط حسابي قدره 2.125 والذي يتضمن "انتهاج أسلوب اللامركزية في العمل " ، وقد صرح 62 % من العينة بأن المؤسسة "أحيانا" ما تمارس اللامركزية في العمل ، فإنه وبناء على المقياس المستخدم الذي يعطى درجة موافقة "متوسطة" لكون المتوسط الحسابي محصور في المجال [1.67 – 2.32] ، فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على مركزية القرار وهي نفس نتيجة السؤال (3).

✓ بالنسبة للسؤال (1) الذي يمثل متوسطه الحسابي 1.950 وهذا يعني درجة موافقة "متوسطة" كان مضمون السؤال "يتم ترسخ ثقافة الخدمة عن طريق القواعد و السلوكيات المطلوبة في العمل" قد صرح 45 % من الموظفين بـ "أحيانا " ، من الواضح أن المؤسسة لا تهتم كثير بموضوع ترسيخ ثقافة الخدمة باستخدام قواعد وسلوكيات العمل لأنها تعتبرها من المسلمات والبدهييات أن يتبع أي موظف ما جاء في مقرر النظام الداخلي للمؤسسة.

✓ بالنسبة للسؤال (2) المتضمن "تحت الإدارة على التماسك والعمل الجماعي بين الموظفين" فإن نسبة 37% من العينة وهي أكبر نسبة صرحت بأنه "أحيانا" ما تفعل الإدارة ذلك ، وبما أن درجة الموافقة "متوسطة" فهذا دليل على عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بوجود علاقات اجتماعية بين الموظفين ، بل تركز بالدرجة الأولى على أن يؤدي الموظف مهامه ومسؤولياته بغض النظر عن العلاقات التي يقيمها مع بقية الموظفين.

✓ أما السؤال (4) ذو المتوسط الحسابي 1.875 وبدرجة موافقة "متوسطة" كذلك ، الذي تضمن "تعمل إدارة الجامعة على تقوية أوصل العلاقة بين الإدارة والموظفين" فإن 42% من العينة صرحت بأنه "أحيانا" ما يكون ذلك ، أي لا تهتم إدارة المؤسسة بتقوية علاقاتها مع الموظفين بشكل كبير ، يعني هناك علاقات عمل أكثر منها علاقات اجتماعية تستمر حتى خارج المحيط الوظيفي.

❖ من خلال عرض نتائج الجدول الخاص بمجال ترسيخ ثقافة الخدمة نستخلص ما يلي:

- المعدل العام للإجابات "بدائما" بلغ 25.6% من إجمالي الإجابات فيما بلغ معدل الإجابات "بأحيانا" 44.9% ، أما الإجابات "بإطلاقاً" فقد كان معدلها 29.5% من إجمالي الإجابات، وهذا يؤكد النتائج التي وصلنا إليها في كل سؤال ، حيث أن إجمالي متوسط الإجابات له درجة موافقة "متوسطة" كما هو الحال في السؤال (1) و(2) و(4) و(5) وهذا ما يؤكد تماثل النتائج الجزئية للفقرات مع النتيجة الكلية للجدول ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بترسيخ ثقافة الخدمة بالشكل المطلوب الذي من شأنه المساهمة في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة.

الجدول رقم (21) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال ترسيخ ثقافة الخدمة (كلية ح وع س)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	أحيانا	أطلاقاً			
1	يتم ترسيخ ثقافة الخدمة	7	18	8	2.030	0.468	متوسطة

			24.2%	54.5%	21.2%	عن طريق القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل	
متوسطة	0.530	2.030	9 27.3%	16 48.5%	8 24.2%	تحت الإدارة على التماسك والعمل الجماعي بين الموظفين	2
مرتفعة	0.377	2.575	21 63.6%	10 30.3%	2 6.1%	تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف	3
متوسطة	0.585	2.090	11 33.3%	14 42.4%	8 24.2%	تعمل إدارة الجامعة على تقوية أواصل العلاقة بين الإدارة والموظفين	4
متوسطة	0.341	2.181	9 27.3%	21 63.6%	3 9.1%	يتم إنتهاج أسلوب اللامركزية في العمل	5
		2.181	11.6 35.08%	15.8 47.86%	5.6 16.96%	المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن :

أكبر متوسط 2.575 كان للسؤال (3) والذي يتضمن مشاركة الإدارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف حيث صرح 63.6% من الموظفين بأن هذا الإجراء غير مطبق في المؤسسة ، وبما أن المتوسط الحسابي يدخل في المجال المحصور بين [2.33-3] ، درجة الموافقة "عالية" وهذا يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بمشاركة الموظفين في رسم خططها وأهدافها، وعادة يكون السبب هو مركزية القرار ، قلة الخبرة والكفاءة لدى الموظفين... الخ.

يليهما السؤال (5) بمتوسط حسابي قدره 2.181 والذي يتضمن "انتهاج أسلوب اللامركزية في العمل" ، وقد صرح 63.6% من العينة بأن المؤسسة "أحيانا" ما تمارس اللامركزية في العمل ، فإنه وبناء على المقياس المستخدم الذي يعطى درجة موافقة "متوسطة" لكون المتوسط الحسابي محصور في المجال [1.67 - 2.32] ، فإن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بالدرجة الأولى على مركزية القرار وهي نفس نتيجة السؤال (3).

✓ أما السؤال (4) ذو المتوسط الحسابي 2.090 وبدرجة موافقة "متوسطة" كذلك ، الذي تضمن "تعمل إدارة الجامعة على تقوية أواصل العلاقة بين الإدارة والموظفين" فإن 42.4% من العينة صرحت بأنه "أحيانا" ما يكون ذلك ، أي لا تهتم إدارة المؤسسة بتقوية علاقاتها مع الموظفين بشكل كبير ، يعني هناك علاقات عمل أكثر منها علاقات اجتماعية تستمر حتى خارج المحيط الوظيفي.

✓ بالنسبة للسؤال (1) و(2) اللذان لهما نفس قيمة المتوسط الحسابي 2.030 وهذا يعني درجة موافقة "متوسطة" حيث كان مضمون السؤال (1) "يتم ترسخ ثقافة الخدمة عن طريق القواعد و السلوكيات المطلوبة في العمل" قد صرح 54.5%

من الموظفين بإجابة "أحيانا" ، من الواضح أن المؤسسة لا تهتم كثير بموضوع ترسيخ ثقافة الخدمة باستخدام قواعد وسلوكيات العمل لأنها تعتبرها من المسلمات والبداهيات أن يتبع أي موظف ما جاء في مقرر النظام الداخلي للمؤسسة.

أما السؤال (2) المتضمن "تحت الإدارة على التماسك والعمل الجماعي بين الموظفين" فإن نسبة 48.5% من العينة وهي أكبر نسبة صرحت بأنه "أحيانا" ما تفعل الإدارة ذلك ،وبما أن درجة الموافقة "متوسطة" فهذا دليل على عدم اهتمام المؤسسة محل الدراسة بموضوع العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ،بل تركز بالدرجة الأولى على أن يؤدي الموظف مهامه ومسؤولياته بغض النظر عن العلاقات التي يقيمها مع بقية الموظفين.

❖ من خلال عرض نتائج الجدول الخاص بمجال ترسيخ ثقافة الخدمة نستخلص ما يلي:

- المعدل العام للإجابات "بدائما" بلغ 16.96% من إجمالي الإجابات فيما بلغ معدل الإجابات "بأحيانا" 47.86% ،أما الإجابات "إطلاقا" فقد كان معدلها 35.08% من إجمالي الإجابات، وهذا يؤكد النتائج التي وصلنا إليها في كل سؤال ،حيث أن إجمالي متوسط الإجابات 2.181 لها درجة موافقة "متوسطة" كما هو الحال في السؤال (1) و(2) و(4) و(5) وهذا ما يؤكد تماثل النتائج الجزئية للفقرات مع النتيجة الكلية للجدول ومنه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بترسيخ ثقافة الخدمة بالشكل المطلوب الذي من شأنه المساهمة في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة.

وهي نفس النتيجة التي وجدناها في 'ك ع إ و ت و ع ت'.

الجدول رقم (22) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال التدريب الداخلي (كلية ع إ و ت و ع ت)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	أحيانا	إطلاقا			

متوسطة	0.435	2.025	9 %22.5	23 %57.5	8 %20	تقوم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية بشكل دوري ومستمر	6
متوسطة	0.404	2.175	12 %30	23 %57.5	5 %12.5	تستخدم الإدارة أحدث الأساليب في العملية التدريبية	7
مرتفعة	0.456	2.425	21 %52.5	15 %37.5	4 %10	يشارك جميع الموظفين في العملية التدريبية	8
متوسطة	0.522	2.125	13 %32.5	19 %47.5	8 20%	تؤكد الإدارة على أهمية تنفيذ برنامج التدريب على الموظفين	9
متوسطة	0.384	2.225	13 %32.5	23 %57.5	4 %10	يزود البرنامج التدريبي الموظفين بكافة المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم	10
		2.195	13.6 34%	20.6 51.5%	5.8 14.5%	المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الجدول (22) أن:

بالنسبة للسؤال (8) الذي لديه أكبر متوسط حسابي 2.425 بدرجة موافقة "مرتفعة" فإن 52.5% من العينة المستجوبة صرحت بأنه لا يتم مشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية ، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح البرامج التدريبية لفتات دون أخرى.

بالنسبة للسؤال (10) ذو المتوسط الحسابي 2.225 فقد كانت درجة الموافقة "متوسطة" وقد صرح 57.5% من العينة بأنه أحيانا ما يزود البرنامج التدريبي الموظفين بكافة المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطوير كفاءتهم ومهاراتهم وهذا يعني أن البرامج التدريبية ليست بالمستوى المطلوب للعمل.

أما السؤال (7) ذو المتوسط الحسابي 2.175 فقد كانت درجة الموافقة فيه "متوسطة" هي الأخرى، وقد صرح 57.5% من العينة بأنه أحيانا تستخدم الإدارة في العملية التدريبية أحدث التقنيات وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تسعى لتطوير برامجها التدريبية بل تكتفي بما لديها من مستوى.

بالنسبة للسؤال (9) فقد كان متوسطه الحسابي 2.125 بدرجة موافقة "متوسطة" أجاب 47.5% من الموظفين بأنه أحيانا تؤكد الإدارة على أهمية تنفيذ برامج التدريب على الموظفين ، ونفس شيء المؤسسة لا تعبر البرامج التدريبية الاهتمام المطلوب. أما السؤال (6) المتضمن أن إدارة الجامعة تقوم بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية بشكل دوري ومستمر ، فقد كان متوسطه الحسابي 2.025 وهو يعبر عن درجة موافقة "متوسطة" وقد أجاب 57.5% من الموظفين بأنه الإدارة تقوم بذلك أحيانا وهو ما يتوافق مع نتيجة السؤال (8) أي هناك برامج تدريبية ولكن لمستويات دون غيرها.

❖ من خلال عرض نتائج إجراء التدريب الداخلي نستخلص أن:

51.5% من العينة صرحت بأنه أحيانا ما يحضون ببرامج تدريبية ،بينما 34% من العينة أكدت عدم وجود البرامج التدريبية لهم ، أما أقل نسبة 14.5% من الموظفين أكدوا حصولهم على البرامج التدريبية وقد كان المعدل العام للمتوسطات الحسابية 2.195 أي يمثل درجة موافقة "متوسطة" وهو ما يؤكد نتائج معظم الفقرات وكنتيحة واضحة لما توصلنا إليه فأن المؤسسة محل الدراسة لا تتبنى برامج تدريبية لجميع الموظفين فقط فئة معينة تتمثل في موظفي المستوى العالي لعتمااد الجامعة عليهم بالدرجة الأولى.

الجدول رقم (23) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال التدريب الداخلي (كلية ح و ع س)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	أحيانا	أطلاقا			
6	تقوم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية بشكل دوري ومستمر	16 %18.2	17 %51.5	10 %30.3	2.121	0.485	متوسطة
7	تستخدم الإدارة أحدث الأساليب في العملية التدريبية	6 %18.2	14 %42.4	13 %39.4	2.212	0.547	متوسطة
8	يشارك جميع الموظفين في العملية التدريبية	3 %9.1	15 %45.5	15 %45.5	2.363	0.426	مرتفعة
9	تؤكد الإدارة على أهمية تنفيذ برنامج التدريب على الموظفين	8 %24.2	14 %42.4	11 %33.3	2.090	0.585	متوسطة
10	يزرد البرنامج التدريبي الموظفين بكافة المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم	8 %24.2	13 %39.4	12 %36.4	2.121	0.610	متوسطة
المعدل العام للتكرار والنسبة المتوية		8.2 18.78%	14.6 44.24%	12.2 36.98%	2.181		

نلاحظ من خلال الجدول (23) أن:

بالنسبة للسؤال (8) الذي لديه أكبر متوسط حسابي 2.363 بدرجة موافقة "مرتفعة" فإن 45.5% من العينة المستجوبة صرحت بأنه لا يتم مشاركة جميع الموظفين في العملية التدريبية ، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمنح البرامج التدريبية لفئات دون أخرى.

أما السؤال (7) ذو المتوسط الحسابي 2.212 فقد كانت درجة الموافقة فيه "متوسطة" هي الأخرى،وقد صرح 42.4% من العينة بأنه أحيانا تستخدم الإدارة في العملية التدريبية أحدث التقنيات وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تسعى لتطوير برامجها التدريبية بل تكتفي بما لديها من مستوى.

بالنسبة للسؤال (10) ذو المتوسط الحسابي 2.121 فقد كانت درجة الموافقة "متوسطة" وقد صرح 39.4% من العينة بأنه أحيانا ما يزود البرنامج التدريبي الموظفين بكافة المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطوير كفاءتهم ومهاراتهم وهذا يعني أن البرامج التدريبية ليست بالمستوى المطلوب للعمل.

بالنسبة للسؤال (6) المتضمن أن إدارة الجامعة تقوم بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية بشكل دوري ومستمر، فقد كان متوسطه الحسابي 2.121 وهو يعبر عن درجة موافقة "متوسطة" وقد أجاب 51.5% من الموظفين بأنه الإدارة تقوم بذلك أحيانا وهو ما يتوافق مع نتيجة السؤال (8) أي هناك برامج تدريبية ولكن لمستويات دون غيرها أما السؤال (9) فقد كان متوسطه الحسابي 02.09 بدرجة موافقة "متوسطة" أجاب 42.4% من الموظفين بأنه أحيانا تؤكد الإدارة على أهمية تنفيذ برامج التدريب على الموظفين، ونفس شيء المؤسسة لا تعبر البرامج التدريبية الاهتمام المطلوب.

❖ من خلال عرض نتائج إجراء التدريب الداخلي نستخلص أن:

44.24% من العينة صرحت بأنه أحيانا ما يحضون ببرامج تدريبية، بينما 36.98% من العينة أكدت عدم وجود البرامج التدريبية لهم، أما أقل نسبة 18.78% من الموظفين أكدوا حصولهم على البرامج التدريبية وقد كان المعدل العام للمتوسطات الحسابية 2.181 أي يمثل درجة موافقة "متوسطة" وهو ما يؤكد نتائج معظم الفقرات ونتيجة واضحة لما توصلنا إليه فأن المؤسسة محل الدراسة لا تتبنى برامج تدريبية لجميع الموظفين فقط فئة معينة تتمثل في موظفي المستوى العالي لاعتماد الجامعة عليهم بالدرجة الأولى.

الجدول رقم (24) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال نشر المعلومات التسويقية (كلية ع إ و ت و ع ت)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	أحيانا	أطلاقا			
11	توفر إدارة الجامعة المعلومات	12	26	2	1.750	0.295	متوسطة

			05%	65%	30%	الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	
متوسطة	0.333	1.975	6	27	7	تنسجم المعلومات مع طبيعة القرارات الصادرة عن الإدارة	12
			15%	67.5%	17.5%		
متوسطة	0.471	1.875	7	21	12	تقوم الإدارة بتزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الجديدة	13
			17.5%	52.5%	30%		
متوسطة	0.435	2.225	14	21	5	تستخدم الإدارة أحدث الأساليب والتقنيات للاتصال بالموظفين	14
			35%	52.5%	12.5%		
متوسطة	0.589	2.025	12	17	11	تعلمك إدارتك بكل التغييرات التي حصلت أو ستحصل في العمل	15
			30%	42.5%	27.5%		
		1.97	8.2	22.4	9.4	المعدل العام للتكرار والنسبة المتوية	
			20.5%	56%	23.5%		

من خلال الجدول (24) نلاحظ أن:

أكبر متوسط حسابي كان للسؤال (14) المتضمن "تستخدم الإدارة أحدث الأساليب والتقنيات للاتصال بالموظفين" حيث قدر بـ 2.225. يعني درجة موافقة "متوسطة" حيث أن 52.5% من الموظفين أجابوا بأنه أحيانا يتم ذلك، وهذا يدل على أن

المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتطوير وتسهيل أساليب الاتصال بموظفيه بل تكتفي بالأساليب التقليدية المتوفرة لديها.

يليه السؤال (15) بمتوسط حسابي 2.025 ودرجة موافقته كذلك "متوسطة" وقد أجاب 42.5% من الموظفين بأنه لا يتم إعلامهم دائما بالتغييرات التي حصلت أو ستحصل في العمل، وهنا من الواضح أنهم يقصدون الإعلام المسبق فالإدارة عندما تعلن عن تغيير جديد، على الموظفين الامتثال لذلك .

بالنسبة للسؤال (12) ذو المتوسط الحسابي 1.975 وبدرجة موافقة "متوسطة" نلاحظ أن 67.5% من العينة أجابت بأنه أحيانا ما تنسجم المعلومات مع طبيعة القرارات الصادرة عن الإدارة وهذا يعني وجود نوع من التباين و الاختلاف بين المعلومة والقرارات مثل ن تأتي تعليمة من الوزارة تمنح كل الموظفين الحق من الاستفادة من السكن الوظيفي ثم تقوم الإدارة بمنحه لفئة الأساتذة فقط

بالنسبة للسؤال (13) المتضمن "تقوم الإدارة بتزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الجديدة" حيث كان المتوسط الحسابي 1.875 وكانت درجة الموافقة "متوسطة" وقد أجاب 52.5% من العينة بأنه "أحيانا" ما يتم ذلك وهذا يعني أن هنالك شح في المعلومات التي يستلمها الموظفون وهذا يعد تقصير من طرف الإدارة.

أما السؤال (11) المتضمن "توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم" حيث كان المتوسط الحسابي 1.750 أي بدرجة موافقة متوسطة" وقد أجاب 65% من الموظفين بأنه "أحيانا" فقط لا توفر لهم الإدارة المعلومات الكافية ولكن في أغلب الأحيان تكون متوفرة وهذا لأن 30% من العينة صرحت بتوفرها.

من خلال عرض نتائج إجراء نشر المعلومات التسويقية نستخلص ما يلي:

لدينا 56% من الموظفين يؤكدون أن المعلومات في غالب الأحيان تكون متوفرة فيما أجاب 23.5% بأنها متوفرة بشكل دائم ،ونسبة الذين أجابوا بعدم توفرها إطلاق بلغت 20.5% من العينة وقد كانت درجة الموافقة علة هذا الإجراء "متوسطة" وذلك لأن المتوسط الحسابي 1.977 في حدود [2.32 - 1.67] ،ومنه نستنتج أن إجراء نشر المعلومات التسويقية موجود بدرجة معتبرة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (25) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال نشر المعلومات التسويقية (كلية ح و ع س)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		أطلاقا	أحيانا	دائما			
11	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	0	23	10	1.697	0.218	متوسطة
		0	69.7%	30.3%			
12	تنسجم المعلومات مع طبيعة القرارات الصادرة عن الإدارة	3	21	9	1.181	0.341	متوسطة
		9.1%	63.6%	27.3%			
13	تقوم الإدارة بتزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الجديدة	6	17	10	1.878	0.485	متوسطة
		18.2%	51.5%	30.3%			
14	تستخدم الإدارة أحدث الأساليب والتقنيات للاتصال بالموظفين	7	19	7	2.000	0.438	متوسطة
		21.2	57.6%	21.2%			
15	تعلمك إدارتك بكل التغييرات التي حصلت أو ستحصل في العمل	13	13	7	2.181	0.591	متوسطة
		39.4%	39.4%	21.2%			
	المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية	5.8	18.6	8.6	1.787		
		17.58%	56.36	26.06%			
			%				

من خلال الجدول (25) نلاحظ أن:

أكبر متوسط حسابي كان للسؤال (15) بمتوسط حسابي 2.181 ودرجة موافقته كذلك "متوسطة" وقد أجاب 39.4% من الموظفين بأنه لا يتم إعلامهم دائما بالتغييرات التي حصلت أو ستحصل في العمل،وهنا من الواضح أنهم يقصدون الإعلام المسبق فالإدارة عندما تعلن عن تغيير جديد ، على الموظفين الامتثال لذلك .

يليه السؤال (14) المتضمن "تستخدم الإدارة أحدث الأساليب و التقنيات للاتصال بالموظفين" حيث قدر بـ2.000 يعني درجة موافقة "متوسطة" حيث أن 57.6% من الموظفين أجابوا بأنه أحيانا يتم ذلك ،وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تهتم بتطوير وتسهيل أساليب الاتصال بموظفيه بل تكتفي بالأساليب التقليدية المتوفرة لديها.

بالنسبة للسؤال (13) المتضمن " تقوم الإدارة بتزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الجديدة" حيث كان المتوسط الحسابي 1.878 وكانت درجة الموافقة "متوسطة" وقد أجاب 51.5% من العينة بأنه "أحيانا" ما يتم ذلك وهذا يعني أن هنالك شح في المعلومات التي يستلمها الموظفون وهذا يعد تقصير من طرف الإدارة.

أما السؤال (11) المتضمن " توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم " حيث كان المتوسط الحسابي 1.697 أي بدرجة موافقة متوسطة" وقد أجاب 69.7% من الموظفين بأنه "أحيانا " فقط لا توفر لهم الإدارة المعلومات الكافية ولكن في أغلب الأحيان تكون متوفرة وهذا لأن 30.3% من العينة صرحت بتوفرها. بالنسبة للسؤال (12) ذو المتوسط الحسابي 1.181 وبدرجة موافقة " متوسطة" نلاحظ أن 63.6% من العينة أجابت بأنه أحيانا ما تنسجم المعلومات مع طبيعة القرارات الصادرة عن الإدارة وهذا يعني وجود نوع من التباين و الاختلاف بين المعلومة والقرارات

من خلال عرض نتائج إجراء نشر المعلومات التسويقية نستخلص ما يلي:
 لدينا 56% من الموظفين يؤكدون أن المعلومات في غالب الأحيان تكون متوفرة فيما أجاب 23.5% بأنها متوفرة بشكل دائم ،ونسبة الذين أجابوا بعدم توفرها إطلاق بلغت 20.5% من العينة وقد كانت درجة الموافقة علة هذا الإجراء " متوسطة" وذلك لأن المتوسط الحسابي 1.977 في حدود [2.32 - 1.67] ،ومنه نستنتج أن إجراء نشر المعلومات التسويقية موجود بدرجة معتبرة في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان الخاصة بأبعاد العدالة التنظيمية العدالة التنظيمية

تم تغطية هذا المجال من خلال الأسئلة التي تحمل التقييم من 01 إلى غاية 15 وكان ترتيبها بناء على إجراءات التسويق الداخلي على النحو الآتي:

الجدول رقم (26) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التوزيع (كلية ع إ و ت و ع ت)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموقفة
		أطلاقا	أحيانا	دائما			
1	تتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد في إنجاح مهام الجامعة	24 60%	15 37.5%	1 2.5%	2.575	0.302	مرتفعة
2	تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الجهد الذي تبذله	6 15%	18 45%	16 40%	1.750	0.500	متوسطة
3	تشابه قيمك وتوجهاتك مع قيم الجامعة وتوجهاتها.	8 20%	25 62.5%	7 17.5%	2.025	0.384	متوسطة
4	تشعر بأن مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتك الشخصية مع مديرك	11 27.5%	16 40%	13 32.5%	1.950	0.613	متوسطة
5	تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملاؤك ذوو المرتبة الوظيفية نفسها	12 30%	17 42.5%	11 27.5%	2.025	0.589	متوسطة
المعدل العام للتكرار والنسبة المتوية		12.2 30.5%	18.2 45.5%	9.6 24%	2.100		

من خلال الجدول (26) نلاحظ أن :

حوالي 60 % من موظفي الجامعة يصرحون بأنه لا يتم مكافأتهم على الأعمال التي تساعد في إنجاح مهام الجامعة (السؤال 1) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.575 وهذا يعني درجة موافقة "مرتفعة" في حدود [3 - 2.33] وهذا يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة لا تكافئ الموظفين على الأعمال التي يساهمون بها من أجل إنجاح الجامعة وهذا يكبح الإبداع والتطوير الذي لا بد من توفره في أي مؤسسة.

حوالي 62.5 % من موظفي الجامعة المجيبين عن السؤال (3) و 42.5% من المجيبين عن السؤال (5) اللذين لهما نفس المتوسط 2.025 أي درجة الموافقة لكليهما "متوسطة" في حدود [2.32 - 1.66] أكدوا أن قيمهم وتوجهاتهم لا تتماثل كلياً مع قيم وتوجهات الجامعة وأن الامتيازات التي يحصلون عليها ليست نفسها التي يحصل عليها زملاؤهم من نفس المرتبة الوظيفية، ومن هنا نجد أن الموظف مضطر للتغير بناء على ما يفرضه عليه مكان العمل من قيم وتوجهات، وأن الامتيازات بالضرورة تمنح لفئات ومستويات دون غيرها.

حوالي 40% من عينة موظفي الجامعة يشعرون بأن مكانتهم الوظيفية تتأثر بعلاقتهم الشخصية مع مديريهم (السؤال 4) وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.950 وبدرجة موافقة متوسطة في حدود [2.32 - 1.67] حوالي 45 % من موظفي الجامعة أكدوا أن ما يحصلون عليه من امتيازات لا تتوازي مع جهدهم المبذول أي أقل منه (السؤال 2) وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.750 وبدرجة موافقة "متوسطة" حسب المقياس المستخدم ، وهذا يؤكد أن هناك إجحاف في حق الموظفين من ناحية الامتيازات التي يحصلون عليها.

من خلال عرض نتائج الجدول () الخاص ببعد العدالة التوزيعية نستخلص ما يلي:
 48% من عينة موظفي الجامعة يؤكدون أنه أحيانا يوجد عدالة توزيعية في المؤسسة، بينما 30.5% منهم يؤكدون خلاف ذلك وأنه لا أثر لها بأي شكل من الأشكال، أما 24% من الموظفين كانت لهم آراء أخرى وأنهم يلمسونها في المؤسسة ، وقد كان مجمل المتوسطات 2.100 أي في حدود [2.32-1.66] وهي تمثل درجة موافقة "متوسطة" وهذا ما يتطابق مع معظم إجابات الأسئلة (2) (3) (4) (5)، وعلى العموم فإن المؤسسة محل الدراسة لا تطبق هذا البعد بالشكل المطلوب .

الجدول رقم (27) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التوزيع (كلية ح وع س)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		أطلاقا	أحيانا	دائما			
1	تتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد في إنجاح مهام الجامعة	19 57.6%	13 39.4%	1 3%	2.545	0.318	مرتفعة
2	تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الجهد الذي تبذله	7 21.2%	12 36.4%	14 42.4%	1.787	0.610	متوسطة
3	تشابه قيمك وتوجهاتك مع قيم الجامعة وتوجهاتها.	3 9.1%	20 60.6%	10 30.3%	1.778	0.360	متوسطة
4	تشعر بأن مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتك الشخصية مع مديرك	6 18.2%	11 33.3%	16 48.5%	1.967	0.593	متوسطة
5	تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملاؤك ذوو المرتبة الوظيفية نفسها	14 42.4%	10 30.3%	9 27.3%	2.151	0.593	متوسطة
	المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية	12.24 29.7%	13.2 40%	10 30.3%	2.045		

من خلال الجدول () نلاحظ أن :

حوالي 57.6% من موظفي الجامعة يصرحون بأنه لا يتم مكافأتهم على الأعمال التي تساعد في إنجاح مهام الجامعة (السؤال 1) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.545 وهذا يعنى درجة موافقة "مرتفعة" في حدود [3-2.33] وهذا يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة لا تكافئ الموظفين على الأعمال التي يساهمون بها من أجل إنجاح الجامعة وهذا يكبح الإبداع والتطوير الذي لابد من توفره في أي مؤسسة.

حوالي 42.4% من موظفي الجامعة أجابوا بأنهم لا يشعرون أن الامتيازات التي يحصلون عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملاؤك ذوو المرتبة الوظيفية نفسها (السؤال 5)، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.151 أي بدرجة موافقة "متوسطة" حوالي 48.5% من عينة موظفي الجامعة يشعرون بأن مكانتهم الوظيفية تتأثر بعلاقتهم الشخصية مع مديريهم (السؤال 4) وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.967 وبدرجة موافقة متوسطة في حدود [2.32-1.67]

حوالي 42.4 % من موظفي الجامعة أكدوا أن ما يحصلون عليه من امتيازات لا تتوازي مع جهدهم المبذول أي أقل منه (السؤال 2) وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.787 وبدرجة موافقة "متوسطة" حسب المقياس المستخدم ، وهذا يؤكد أن هناك إجحاف في حق الموظفين من ناحية الامتيازات التي يحصلون عليها. من خلال عرض نتائج الجدول () الخاص ببعد العدالة التوزيعية نستخلص ما يلي:

40% من عينة موظفي الجامعة يؤكدون أنه أحيانا يوجد عدالة توزيعية في المؤسسة، بينما 30.3 % منهم يؤكدون خلاف ذلك وأنه تطبيق للعدالة التوزيعية في الجامعة، أما 29.7 % من الموظفين كانت لهم آراء أخرى وأهم لا يلمسونها في المؤسسة بأي شكل من الأشكال ، وقد كان يحمل المتوسطات 2.045 أي في حدود [1.66-2.32] وهي تمثل درجة موافقة "متوسطة" وهذا ما يتطابق مع معظم إجابات الأسئلة (2) (3) (4) (5)، وعلى العموم فإن المؤسسة محل الدراسة لا تطبق هذا البعد بالشكل المطلوب . وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول رقم (28) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال العدالة الإجرائية (كلية ع إ و ت)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	أحيانا	إطلاقا			
6	يطلب منك رؤساءك الإداء برأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية في الجامعة	7 17.5%	12 30%	21 52.5%	2.350	0.892	مرتفعة
7	تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة.	5 12.5%	17 42.5%	18 45%	2.325	0.481	مرتفعة
8	تشعر بوجود معيقات من شأنها حجب إسهامك في قرارات تتعلق بتلبية احتياجات الموظفين	9 22.5%	21 52.5%	10 25%	2.025	0.487	متوسطة
9	يتيح لك رؤساءك نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب	3 7.5%	24 60%	13 32.5%	2.250	0.346	متوسطة
10	تشعر بجدوى مشاركتك في اتخاذ القرارات	7 17.5%	19 47.5%	14 35%	2.175	0.507	متوسطة
المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية		6.2 15.5%	18.6 46.5%	15.2 38%	2.225		

من خلال الجدول (28) نلاحظ أن :

حوالي 52.5% من موظفي الجامعة لا يتم طلب رأيهم في عمليات صنع القرار (السؤال 6) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.350 وهذا يعني درجة موافقة "مرتفعة" في حدود المقياس المستخدم [2.33- 3] وهذا يمكن أن يكون بسبب نقص خبرة الموظفين أو مركزية القرار.

حوالي 45% من موظفي الجامعة ينفون عدالة الإجراءات المطبقة من طرف الوزارة (السؤال 7) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.325، أما درجة الموافقة كانت "مرتفعة"

حوالي 60% من العينة أكدوا بأنه أحيانا يتوفر لديهم نظام اتصال سليم (السؤال 9) وحقق بلغ المتوسط الحسابي 2.250 ومنه فدرجة الموافقة "متوسطة" وهذا يعني أن الجامعة توفر نظام اتصال ولكنه ليس بالكفاءة المطلوبة في العمل.

حوالي 47.5% من العينة يشعرون أحيانا بجدوى مشاركتهم في صنع القرار (السؤال 10) وقد كان المتوسط الحسابي 2.175 ودرجة الموافقة "متوسطة" وهذا يعني أن الجامعة تأخذ مشاركات الموظفين في صنع القرار بعين الاعتبار خاصة المشاركة الفعالة.

حوالي 52.5% من العينة تشعر أحيانا بوجود معوقات تحول دون إسهام الموظف في تلبية احتياجات الموظفين (السؤال 8) وقد كان المتوسط الحسابي 2.025 أي درجة موافقة "متوسطة" وهذا يعني وجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك .

من خلال ما توصلنا إليه من خلال تحليل الجدول وجدنا أن :

46.5% من موظفي الجامعة يؤكدون وجود العدالة الإجرائية في بعض الأحيان في حين نجد 38% من العينة لا توافق على ذلك وتؤكد انعدامها، بينما 15.5% كان لهم رأي مخالف وهو وجود العدالة الإجرائية، وبما أن المتوسط العام للإجابات هو 2.225 أي بدرجة موافقة "متوسطة" كما وجدناه في السؤال (8) (9) (10) هذا يؤكد النتيجة السابقة في البعد الأول (العدالة التوزيعية) وهو عدم تطبيق العدالة الإجرائية بالشكل المطلوب.

الجدول رقم (29) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال العدالة الإجرائية (كلية ح و ع س)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائما	أحيانا	أطلاقا			
6	يطلب منك رؤساؤك الإداء برأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية في الجامعة	6 18.2%	17 51.5%	10 30.3%	2.121	0.485	متوسطة

7	تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة.	3	21	9	0.341	متوسطة
		9.1%	36.6%	27.3%		
8	تشعر بوجود معيقات من شأنها حجب إسهامك في قرارات تتعلق بتلبية احتياجات الموظفين	8	17	8	0.500	متوسطة
		24.2%	51.5%	24.2%		
9	يتيح لك رؤساؤك نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب	9	15	9	0.563	متوسطة
		27.3%	45.5%	27.3%		
10	تشعر بجدوى مشاركتك في اتخاذ القرارات	4	17	12	0.439	متوسطة
		12.1%	51.5%	36.4%		
	المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية	6	17.4	9.6	2.108	
		18.18%	47.32%	29.1%		

من خلال الجدول (29) نلاحظ أن :

حوالي 51.5% من العينة يشعرون أحيانا بجدوى مشاركتهم في صنع القرار (السؤال 10) وقد كان المتوسط الحسابي 2.242 ودرجة الموافقة "متوسطة" وهذا يعني أن الجامعة تأخذ مشاركات الموظفين في صنع القرار بعين الاعتبار خاصة المشاركة الفعالة. حوالي 36.6% من موظفي الجامعة ينفون عدالة الإجراءات المطبقة من طرف الوزارة (السؤال 7) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.181، أما درجة الموافقة كانت "متوسطة"

حوالي 51.5% من موظفي الجامعة يتم أحيانا طلب رأيهم في عمليات صنع القرار (السؤال 6) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.121 وهذا يعني درجة موافقة "مرتفعة" في حدود المقياس المستخدم [1.66-2.32].

حوالي 51.5% من العينة تشعر أحيانا بوجود معيقات تحول دون إسهام الموظف في تلبية احتياجات الموظفين (السؤال 8) وقد كان المتوسط الحسابي 2.000 أي درجة موافقة "متوسطة" وهذا يعني وجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك .

حوالي 45.5% من العينة أكدوا بأنه أحيانا يتوفر لديهم نظام اتصال سليم (السؤال 9) وحقد بلغ المتوسط الحسابي 2.000 ومنه فدرجة الموافقة "متوسطة" وهذا يعني أن الجامعة توفر نظام اتصال ولكنه ليس بالكفاءة المطلوبة في العمل.

من خلال ما توصلنا إليه من خلال تحليل الجدول وجدنا أن :

47.32% من موظفي الجامعة يؤكدون وجود العدالة الإجرائية في بعض الأحيان في حين نجد 29.1% من العينة لا توافق على ذلك وتؤكد انعدامها، بينما 18.18% كان لهم رأي مخالف وهو وجود العدالة الإجرائية، وبما أن المتوسط العام للإجابات هو

2.225 أي بدرجة موافقة "متوسطة" كما وجدنا في كل الأسئلة هذا يؤكد النتيجة السابقة في البعد الأول (العدالة التوزيعية) وهو عدم تطبيق العدالة الإجرائية بالشكل المطلوب. كما هو الحال في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم (30) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التعاملات (كلية ع إ و ت و ع ت)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		أطلاقا	أحيانا	دائما			
11	يتم ترشيحك للقيام بتمثيل الوزارة محلياً أو دولياً	29 72.5%	9 22.5%	2 5%	2.675	0.328	مرتفعة
12	يتم إشراكك في أية اجتماعات من شأنها فتح الآفاق أمامك	23 57.5%	16 40%	1 2.5%	2.550	0.305	مرتفعة
13	تشعر بأن أصحاب القرار أو النفوذ في الجامعة يحبون عنك بعض الامتيازات عمداً	12 30%	22 55%	6 15%	2.150	0.438	متوسطة
14	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	13 32.5%	22 55%	5 12.5%	2.200	0.421	متوسطة
15	يشعرك رؤساؤك بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي تقوم به من شأنه إنجاح العمل	8 20%	14 35%	18 45%	1.750	0.603	متوسطة
المعدل العام للتكرار والنسبة المئوية		17 %43	16.6 %42	6.4 %14	2.265		

من خلال الجدول (30) نلاحظ أن

حوالي 72.5% من موظفي الجامعة لا يتم ترشيحهم لإطلاق لتمثيل الوزارة محلياً ودولياً (السؤال 11) حيث كان المتوسط الحسابي 2.675 ودرجة الموافقة "مرتفعة" وهذا يؤكد أن الوزارة ترشح الموظفين ذوي المستوى والوظائف العالية فقط مثل الدكاترة وعمداء الكليات .

حوالي 57.5% من العينة لا يتم إشراكهم في الاجتماعات التي من شأنها فتح الآفاق أمامهم (السؤال 12) وقد كان المتوسط الحسابي 2.550 ودرجة الموافقة "مرتفعة"

حوالي 55% من العينة يتم إعلامهم عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها (السؤال 14) وقد كان المتوسط الحسابي 2.200 أي بدرجة موافقة متوسطة" وهذا طبعاً وفقاً لما يتطلبه العمل في بعض الفترات.

حوالي 55% من العينة تشعر بأن أصحاب القرار أو النفوذ في الجامعة يحبون عنها بعض الامتيازات عمداً (السؤال 13) وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.150 أي درجة موافقة "متوسطة" وهذا يؤكد أن هناك امتيازات تحتكرها الإدارة لموظفين دون غيرهم. حوالي 45% من العينة تؤكد أنها تحظى بالتقدير و الاحترام من قبل رؤسائها جراء أي دور إيجابي تقوم به (السؤال 15) وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.750 وكانت درجة الموافقة "متوسطة"، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يساهم بها الموظفون في الجامعة .

من خلال تحليل الجدول () نستخلص ما يلي:

43% من موظفي الجامعة يؤكدون انعدام أي شكل من أشكال عدالة التعاملات، بينما 42% منهم صرحوا بوجودها في بعض الأحيان، أما 14% فقد أكدوا وجود عدالة التعاملات في المؤسسة، وقد قدر المتوسط الإجمالي بـ 2.265 وهو يعبر عن درجة موافقة مرتفعة، بمعنى آخر لا أثر لتطبيق عدالة التعاملات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (31) : الإحصائيات الوصفية الخاصة بمجال عدالة التعاملات (كلية ح و ع س)

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرار			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		دائماً	أحياناً	أطلاقاً			
11	يتم ترشيحك للقيام بتمثيل الوزارة محلياً أو دولياً	1 3%	6 18.2%	26 78.8%	2.757	0.252	مرتفعة
12	يتم إشراكك في أية اجتماعات من شأنها فتح الآفاق أمامك	3 9.1%	13 39.4%	17 51.5%	2.424	0.439	مرتفعة
13	تشعر بأن أصحاب القرار أو النفوذ في الجامعة يحبون عنك بعض الامتيازات عمداً	9 27.3%	11 33.3%	13 39.4%	2.121	0.672	متوسطة
14	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	8 24.2%	14 42.4%	11 33.3%	2.090	0.585	متوسطة
15	يشعرك رؤساؤك بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي تقوم به من شأنه إنجاح العمل	12 36.4%	13 39.4%	8 24.2%	1.878	0.610	متوسطة
المعدل العام للتكرار والنسبة المتوية		6.6 24.84%	11.4 34.54%	15 46.16%	2.254		

من خلال الجدول (31) نلاحظ أن

حوالي 78.8% من موظفي الجامعة لا يتم ترشيحهم لإطلاق لتمثيل الوزارة محلياً ودولياً (السؤال 11) حيث كان المتوسط الحسابي 2.757 ودرجة الموافقة "مرتفعة" وهذا يؤكد أن الوزارة ترشح الموظفين ذوي المستوى والوظائف العالية فقط مثل الدكتوراة وعمداء الكليات .

حوالي 51.5% من العينة لا يتم إشراكهم في الاجتماعات التي من شأنها فتح الآفاق أمامهم (السؤال 12) وقد كان المتوسط الحسابي 2.424 ودرجة الموافقة "مرتفعة"

حوالي 39.4% من العينة تشعر بأن أصحاب القرار أو النفوذ في الجامعة يحبون عنها بعض الامتيازات عمداً (السؤال 13) وقد بلغ المتوسط الحسابي 2.121 أي درجة موافقة "متوسطة" وهذا يؤكد أن هناك امتيازات تحتكرها الإدارة لموظفين دون غيرهم. حوالي 42.4% من العينة يتم إعلامهم عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها (السؤال 14) وقد كان المتوسط الحسابي 2.090 أي بدرجة موافقة متوسطة" وهذا طبعاً وفقاً لما يتطلبه العمل في بعض الفترات. حوالي 39.4% من العينة تؤكد أنها تحظى بالتقدير والاحترام من قبل رؤسائها جراء أي دور إيجابي تقوم به (السؤال 15) وقد بلغ المتوسط الحسابي 1.878 وكانت درجة الموافقة "متوسطة"، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يساهم بها الموظفون في الجامعة . من خلال تحليل الجدول نستخلص ما يلي:

46.16% من موظفي الجامعة يؤكدون انعدام أي شكل من أشكال عدالة التعاملات، بينما 34.54% منهم صرحوا بوجودها في بعض الأحيان، أما 24.28% فقد أكدوا وجود عدالة التعاملات في المؤسسة، وقد قدر المتوسط الإجمالي 2.254 وهو يعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، وهذا يؤكد النتائج التي توصلنا إليها من خلال العبارات الخاصة بعدالة التعاملات، أي لا توجد عدالة تعاملات بالمستوى المطلوب.

الجدول (32): ترتيب إجراءات التسويق الداخلي ترتيب تنازلياً من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ع إ وت و ع ت)

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي
1	التدريب الداخلي	2.225
2	ترسيخ ثقافة الخدمة	2.04
3	نشر المعلومات التسويقية	1.97
	المتوسط العام	2.07

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجراء التدريب الداخلي هو الإجراء الأكثر تطبيقاً في المؤسسة من حيث إجابات الموظفين وذلك من خلال نسبة متوسطه الأعلى بين بقية الإجراءات حيث بلغ 2.225، يليه مباشرة إجراء ترسيخ ثقافة الخدمة بمتوسط قدرة 2.04، بينما إجراء نشر المعلومات التسويقية بلغ متوسطه الحسابي 1.97، مما يعني أن المؤسسة تعتمد على التدريب الداخلي بالدرجة الأولى أكثر من ترسيخ ثقافة الخدمة والنشر المعلومات التسويقية.

الجدول (33): ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية ترتيب تنازلياً من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ع إ وت و ع ت)

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي
1	عدالة التعاملات	2.265
2	العدالة الإجرائية	2.225
3	عدالة التوزيع	2.100

المتوسط العام	2.196
---------------	-------

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدالة التعاملات هي الأكثر ممارسة من طرف المؤسسة وهذا من خلال إجابات الموظفين حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.265 وهو أكبر متوسط بين المتوسطات الأخرى، تليها العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي قدره 2.225، أما أقل متوسط فكان لعدالة التوزيع حيث بلغ 2.100، وهذا يعني أن المؤسسة تمارس عدالة التعاملات على الموظفين أكثر من العدالة الإجرائية وعدالة التوزيع.

الجدول (34) :ترتيب إجراءات التسويق الداخلي ترتيب تنازليا من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ح و ع س)

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي
1	التدريب الداخلي	2.181
2	ترسيخ ثقافة الخدمة	2.181
3	نشر المعلومات التسويقية	1.787
المتوسط العام		2.04

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجراء التدريب الداخلي وترسيخ ثقافة الخدمة، هما الإجراءان الأكثر تطبيقا في المؤسسة من حيث إجابات الموظفين وذلك من خلال نسبة متوسطهما الأعلى والذي بلغ 2.181 ، بينما إجراء نشر المعلومات التسويقية بلغ متوسطه الحسابي 1.787، مما يعني أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كل من التدريب الداخلي و ترسيخ ثقافة الخدمة أكثر من نشر المعلومات التسويقية.

الجدول (35) :ترتيب أبعاد العدالة التنظيمية ترتيب تنازليا من أقوى متوسط إلى أقل متوسط (ك ح و ع س)

الترتيب	البيان	المتوسط الحسابي
1	عدالة التعاملات	2.254
2	العدالة الإجرائية	2.108
3	عدالة التوزيع	2.045
المتوسط العام		2.135

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدالة التعاملات هي الأكثر ممارسة من طرف المؤسسة وهذا من خلال إجابات الموظفين حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.254 وهو أكبر متوسط بين المتوسطات الأخرى، تليها العدالة الإجرائية بمتوسط حسابي قدره 2.108، أما أقل متوسط فكان لعدالة التوزيع حيث بلغ 2.045، وهذا يعني أن المؤسسة تمارس عدالة التعاملات على الموظفين أكثر من العدالة الإجرائية وعدالة التوزيع.

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات وعرض النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: اختبار الفرضيات لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام المقاييس الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت الدراسة اختبارها، ستعرض الباحثة فيما يلي نتائج هذا التحليل بالنسبة لكل فرضية:

الفرضية 1: تتبنى المؤسسة محل الدراسة التسويق الداخلي كإستراتيجية من شأنها الرفع من كفاءة الموظفين.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على العبارات المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي، ولمعرفة أهم إجراء معتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام، وذلك بجمع المتوسطات الثلاثة المرتبطة بالإجراءات الثلاثة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.07، وتعبر قيمة المتوسط 2.225 عن أهم إجراء معتمدة فعليا من قبل المؤسسة محل الدراسة، وبمقارنة هذه المتوسطات بمقياس ليكرت الثلاثي نجد أن تقييم الموظفين لهذا الإجراء هو تقييم متوسط مما يدعو إلى قبول الفرضية الأولى و الاستدلال على أن المؤسسة تتبنى التسويق الداخلي كإستراتيجية للرفع من كفاءة الموظفين، وذلك بالاعتماد على التدريب الداخلي.

الفرضية 2: توجد عدالة تنظيمية على مستوى المؤسسة الخدمية العمومية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على العبارات المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية، ولمعرفة أهم بعد معتمد من قبل المؤسسة محل الدراسة، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام، وذلك بجمع المتوسطات الثلاثة المرتبطة بالأبعاد الثلاثة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.196، وتعبر قيمة المتوسط 2.265 عن أهم بعد ممارس فعليا من قبل المؤسسة محل الدراسة، وبمقارنة هذه المتوسطات بمقياس ليكرت الثلاثي نجد أن تقييم الموظفين لهذا البعد هو تقييم متوسط مما يدعو إلى قبول الفرضية الثانية و الاستدلال على أن المؤسسة تمارس العدالة التنظيمية بالنظر إلى قيمة متوسط عدالة التعاملات

الفرضية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية

لمعالجة هذه الفرضية قامت الباحثة بدراسة معامل الارتباط بين المتغيرين.

الجدول رقم (36) يوضح معامل الارتباط

R	Modele
0.434	1

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قد بلغ 0.434 أي نسبة 43.4% وهي نسبة ضعيفة مما يدل على ضعف قوة الارتباط

الجدول رقم (37) يوضح تحليل خط الانحدار ANOVA

Modele	D	Sig
1Regression	8.805	0.005b

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن Sig مساوي تماما لمستوى الدلالة المعنوية 0.005 حيث بلغت قيمته 0.005 و D بلغ قيمة 8.805 فهو دال معنويا.

الجدول رقم (38) يوضح المعاملات Coefficients

Modele	t	Sig
1 (constans)	1.480	0.000
t 1	0.344	0.005

من الجدول أعلاه يمكننا استخراج المعادلة التالية:

$$y = 1.480 + 0.344 x$$

وبعد استخراج النتائج وجدنا أن معامل الارتباط 0.434 وهو معامل ضعيف ، بنسبة 43.4% مما يدل على رفض الفرضية الصفرية H0 لا يوجد ارتباط بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية، وقبول الفرضية الحثية H1 يوجد علاقة بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية.

- نلاحظ من خلال اختبار فرضيات الدراسة وجداول ترتيب المتوسطات أن:

- ✓ المؤسسة تتبنى التسويق الداخلي بغية التحسين من كفاءة الموظفين و ذلك عن طريق التدريب الداخلي لهم.
- ✓ هناك ممارسة للعدالة تنظيمية على مستوى المؤسسة العمومية وخاصة عدالة التوزيع .
- ✓ وجود ارتباط بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية وهذا يعني تأثير أحدهما على الآخر.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات لكلية الحقوق والعلوم السياسية

الفرضية 1: تتبنى المؤسسة محل الدراسة التسويق الداخلي كإستراتيجية من شأنها الرفع من كفاءة الموظفين.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على العبارات المتعلقة بإجراءات التسويق الداخلي ، ولمعرفة أهم إجراء معتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام ، وذلك بجمع المتوسطات الثلاثة المرتبطة بالإجراءات الثلاثة ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.05 ، وتعبر قيمة المتوسط 2.181 عن أهم

إجراء معتمدة فعليا من قبل المؤسسة محل الدراسة، وبمقارنة هذه المتوسطات بمقياس ليكرت الثلاثي نجد أن تقييم الموظفين لهذا الإجراء هو تقييم متوسط مما يدعو إلى قبول الفرضية الأولى و الاستدلال على أن المؤسسة تتبنى التسويق الداخلي كإستراتيجية للرفع من كفاءة الموظفين، وذلك بالاعتماد على التدريب الداخلي وترسيخ ثقافة الخدمة.

الفرضية 2: توجد عدالة تنظيمية على مستوى المؤسسة الخدمية العمومية محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين على العبارات المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية، ولمعرفة أهم بعد معتمد من قبل المؤسسة محل الدراسة، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي العام، وذلك بجمع المتوسطات الثلاثة المرتبطة بالأبعاد الثلاثة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام 2.135، وتعتبر قيمة المتوسط 2.254 عن أهم بعد ممارس فعليا من قبل المؤسسة محل الدراسة، وبمقارنة هذه المتوسطات بمقياس ليكرت الثلاثي نجد أن تقييم الموظفين لهذا البعد هو تقييم متوسط مما يدعو إلى قبول الفرضية الثانية و الاستدلال على أن المؤسسة تمارس العدالة التنظيمية بالنظر إلى قيمة متوسط عدالة التعاملات.

الفرضية 3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية.

لمعالجة هذه الفرضية قامت الباحثة بدراسة معامل الارتباط بين المتغيرين.

الجدول رقم (39) يوضح معامل الارتباط

R	Modele
0.658	1

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط قد بلغ 0.658 أي نسبة 65.8% وهي نسبة متوسطة مما يدل على قوة ارتباط حسنة (جيدة إلى حد ما).

الجدول رقم (40) يوضح تحليل خط الانحدار ANOVA

Modele	D	Sig
1Regression	23.636	0.000b

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.005 حيث بلغت قيمته 0.000 و D بلغ قيمة كبيرة 23.636 فهو دال معنويا.

الجدول رقم (41) يوضح المعاملات Coefficients

Modele	T	Sig
1(constans)	1.360	0.000
t 1	0.363	00.00

المصدر: نتائج المعالجة الإحصائية

من الجدول أعلاه يمكننا استخراج المعادلة التالية:

$$y = 1.360 + 0.363 x$$

وبعد استخراج النتائج وجدنا أن معامل الارتباط 0.658 وهو معامل متوسط ، بنسبة 65.8% مما يدل على رفض الفرضية الصفرية H0 لا يوجد ارتباط بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية، وقبول الفرضية الحثية H1 يوجد علاقة بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية.

- نلاحظ من خلال اختبار الفرضيات وجداول ترتيب المتوسطات أن:

✓ المؤسسة تطبق التسويق الداخلي من أجل تحسين من كفاءة الموظفين و ذلك عن طريق التدريب الداخلي ، وترسيخ ثقافة الخدمة.

✓ هناك ممارسة للعدالة تنظيمية على مستوى المؤسسة العمومية وخاصة عدالة التوزيع .

✓ هناك علاقة تربط التسويق الداخلي بالعدالة التنظيمية، فكلاهما من شأنه تحسين ظروف عمل الموظفين.

المطلب الثالث: المقارنة بين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية.

الجدول الموالي يلخص أوجه التشابه و الاختلاف بين الكليتين من حيث :

- المتغيرات المرتبطة بعينة الدراسة ؛
- نتائج الجدول الخاص بمجال التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية؛
- نتائج اختبار الفرضيات؛

الجدول رقم (42): المقارنة بين نتائج الدراسة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية.

وجه المقارنة		كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية الحقوق والعلوم السياسية
الجنس	الأغلبية ذكور	تقارب بين نسبة الذكور والإناث	

متغيرات عينة الدراسة (المتغيرات الشخصية)	السن	الأغلبية تتراوح أعمارهم بين [31 – 40 سنة]	الأغلبية تتراوح أعمارهم بين [41 – 50 سنة]
	الحالة الاجتماعية	الأغلبية عزاب	الأغلبية متزوجون
	الدخل	الأغلبية دخلهم أقل من 25000 دج	نفس النتيجة
	المؤهل العلمي	الأغلبية متحصلون على شهادة لسانس فقط	نفس النتيجة
	الوظيفة	الأغلبية موظفون عاديون	نفس الملاحظة
متغيرات الدراسة	إجراءات التسويق الداخلي	تركز على التدريب الداخلي	تركز على التدريب الداخلي وترسيخ ثقافة الخدمة
	أبعاد العدالة التنظيمية	تطبق عدالة التعاملات	نفس النتيجة
نتائج اختبار الفرضيات	الفرضية الأولى	قبول الفرضية	قبول الفرضية
	الفرضية الثانية	قبول الفرضية	قبول الفرضية
	الفرضية الثالثة	قبول الفرضية	قبول الفرضية

خلاصة الفصل :

من خلال التطرق للفصل الثاني الذي تمحور أساسا حول مدى تطبيق التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية في كليتي العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية وذلك من خلال استقصاء آراء عينة من موظفي الكليتين خرجنا بجملة من الملاحظات وهي كالآتي:

✓ بالنسبة للعينتين محل الاستقصاء فقد وجدنا تباين بينهما في بعض المتغيرات المرتبطة بالجنس والسن والحالة الاجتماعية.

- ✓ إن تطبيق التسويق الداخلي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتجسد من خلال تبني برامج تدريبية لفائدة للموظفين .
- ✓ أما بالنسبة لكلية الحقوق والعلوم السياسية فهي تعتمد على التدريب الداخلي وكذا ترسيخ ثقافة الخدمة ، كوجهين لتطبيق التسويق الداخلي.
- ✓ لاحظنا أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تمارس العدالة التنظيمية من خلال العدالة في التعاملات مع الموظفين ، والأمر نفسه وجدناه على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ لاحظنا أن الكليتين تطبقان جزء فقط من التسويق الداخلي وفي المقابل لا يوجد عدالة تنظيمية بالشكل المطلوب.
- ✓ اتضح لنا الارتباط القوي بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية .



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

ختما لهذه الدراسة ،ومن خلال معالجة اشكاليتهما المتمثلة في :

" ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية في القطاع العمومي؟" وذلك من خلال فصلين ،توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج على الصعيدين النظري والتطبيقي التي سنقوم باستعراضها على النحو التالي:

أولاً: نتائج الجانب النظري

- ✓ أن الفكرة الأساسية التي يحملها التسويق الداخلي تتجلى في معاملة الموظف داخل المؤسسة على أنه زبون داخلي لا بد من تلبية حاجاته ورغباته (في إطار الوظيفة طبعاً) بحيث تكون المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه هي السلع التي تعرضها المؤسسة ،و مقابل تلك السلع الأداء الجيد والكفاءة في العمل ،وحتى يكون ذلك يجب أن تتوفر فيها الشروط التي يتطلع لها الموظف. ويتحقق التسويق الداخلي بإجراءات ثلاث :ترسيخ ثقافة الخدمة،التدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية.
- ✓ إن إرساء جو من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة يحول دون شعور الموظف بالظلم والحرمان الممارس عليه من قبل مسؤوليه ،وهذا ما يخلق جو من التكامل والانسجام بين الموظفين ،والذي بدوره يحقق أداءً وفعالية أفضل. وتتحقق العدالة التنظيمية بالشكل المطلوب باجتماع أبعادها الثلاث: عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات.
- ✓ إن الهدف الرئيسي لظهور القطاع العام هو تحسين ظروف المجتمع على كل المستويات ،وذلك من خلال الهيئات والمؤسسات المسيرة من طرف الحكومة ،والتي تسعى جاهدة لتوفر للفرد المقومات الأساسية لحياته .

ثانياً : نتائج الجانب التطبيقي

- ✓ بالنسبة للعينتين محل الاستقصاء فقد وجدنا تباين بينهما في بعض المتغيرات المرتبطة بالجنس والسن والحالة الاجتماعية.
- ✓ إن تطبيق التسويق الداخلي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يتجسد من خلال تبني برامج تدريبية لفائدة للموظفين .
- ✓ أما بالنسبة لكلية الحقوق والعلوم السياسية فهي تعتمد على التدريب الداخلي وكذا ترسيخ ثقافة الخدمة ،كوجهين لتطبيق التسويق الداخلي.
- ✓ لاحظنا أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تمارس العدالة التنظيمية من خلال العدالة في التعاملات مع الموظفين ،والأمر نفسه وجدناه على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- ✓ لاحظنا أن الكليتين تطبقان جزء فقط من التسويق الداخلي وفي المقابل لا يوجد عدالة تنظيمية بالشكل المطلوب.
- ✓ اتضح لنا الارتباط القوي بين التسويق الداخلي و العدالة التنظيمية .

ثالثاً:الاقتراحات

1. ضرورة ترسيخ ثقافة الخدمة وذلك من خلال تحديد نظام الصلاحيات والمسؤوليات.
2. تبني برامج تدريبية تيسر كل المستويات الإدارية ،بغية تطوير المهارات وتفعيل الكفاءات.
3. توفير نظام اتصال داخلي ،يحتوي كل المعلومات الضرورية للعمل.
4. تفعيل نظام الحوافز المادية والمعنوية ،والعدالة في توزيعها.
5. تحرير الإبداع ومساهمة الموظف في صنع القرار.

رابعاً : آفاق الدراسة

- دور التسويق الداخلي في تحرير الإبداع الوظيفي .
- مساهمة العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- التسويق الداخلي كأداة للرقابة الداخلية.
- متطلبات ترقية القطاع العام في الجزائر.
- علاقة درجة العدالة التنظيمية بالولاء الوظيفي.



أولاً: المراجع العربية

1. احمد حواوره. سليمان شقيقات. يوسف صبيح "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي " ،(مدينتي نابلس وجنين) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2011
2. الفهداوي فهمي خليفة صالح،علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي ،دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرد ،دراسات العلوم الادارية عمان،2005
3. أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور"أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،المجلد 6،العدد،1،2010
4. تيسير عجارمة ،التسويق المصري، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،
5. حمد،تحليل أبعاد العدالة التنظيمية –دراسة تطبيقية– مجلة البحوث الإدارية ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،العدد،2، 2003
6. حميد عبد النبي الطائي"قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين(دراسة حالة عمان)" 2000
7. درمان سليمان صادق،حسان جاسم ثابت،أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى،2007.
8. زاهي إبراهيم وعمر أحمد رجب ريان"أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني" دبلوم متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني،2013
9. ضياء نجيب الموسوي ،الخصخصة والتصحيحات الهيكلية،آراء واتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،الطبعة 3،- 2005.
10. قاسم نايف علوان،تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الاقتصاد،جامعة التحدي،ليبيا،العدد،7،2007.
11. محمد عبد العظيم أبو النجا ،التسويق المتقدم ،الطبعة الأولى،الدار الجامعية،الاسكندرية،2008
12. موسى سعداوي،دور الخصخصة في التنمية الاقتصادية – حالة الجزائر –أطروحة دكتوراه،فرع التخطيط الاقتصادي،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2007.
13. عواد عمرو محمد أحمد،تحليل أبعاد العدالة التنظيمية –دراسة تطبيقية– مجلة البحوث الإدارية ،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ،العدد 2،2003،
14. صالح عمرو كرامة ،الجزيري،أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون،دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق،سوريا،2003
15. سعاد نائف البرنوطي ،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2001

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Adams , J .SToward an Understanding of Inequity Jurnal of Abnormal and Social Psychology 422436.(1963)
2. Berry, L : (1983) , Relationship marketing : Emerging Perspectives on Services Marketing , American Marketing Association
4. Cahill . O. J, (1996) , Internal Marketing : Your company Next Stage of Growth , The Haworth press , New York
5. Dawn . Oetjen , PhD & Timothy Rotarius , PhD (2002) , Internal/Marketing : The prescription for Dialysis Center Success <http://www.ene.ph.com/edt/W3/n/op103.pdf>
- 6.Gronroos , (1990) , Service management and marketing management , European Journal of marketing.10
7. Gudmundsor, Anna and Candbery, Christine, Internal Marketing: Away For Improving Services Quality, 2000
8. Lee , H. R.. An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry , Unpublished dissertation , Virginia Polytechnic Institute and State University , Blacksburg, Virginia (2000)
9. Organ, D. W. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books (1988).
10. Ortiz, LA comprehensive literature review of organizational justice and organizational citizenship behavior: Is there a connection to international business and cross cultural research? Available online . (1999).
11. Philip Kotler Marketing ManagementK- Ed Person Education- Paris- France-2006
12. Rego , A. & Cunha , M. Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193 Aveiro. Portugal. (2006)
13. Schneider, B and Bowen, D.E. , Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, in Journal of Academy of Marketing Sciences , Vo1.70No.3



قائمة المحكمين

التخصص	الدرجة العلمية	اسم المحكم
إدارة أعمال	رئيسة قسم	شريفة رفاع
تسويق	أستاذة مساعدة قسم " أ "	فطيمة كاهي
تسويق	أستاذ محاضر	حكيم بن جروة
تسويق	أستاذ محاضر	عبد الحق بن ثفات

جامعة قاصدي مراح _ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية
تخصص تسويق الخدمات

الطالبة : سمية بوقرينات

اسم المحكم :
الدرجة العلمية:
مكان العمل :
التخصص :

أستاذي الفاضل ،أستاذتي الفاضلة ،تحية طيبة وبعد
.....في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق خدمي تحت عنوان "التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية في
القطاع العمومي "دراسة مقارنة بين شريحة الموظفين لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق ،نضع بين
أيديكم الاستمارة التالية راجين منكم تقويمها مما يخدمها ويعدلها من خلال :

مدى ملائمة ووضوح التعليمات الموجهة لأفراد العينة .

مدى وضوح الصياغة اللغوية والمحتوى .

مدى ملائمة البدائل الإجابة للفقرات .

تقديم البدائل في حالة عدم الموافقة إن أمكن ذلك

وفي الأخير نرجو منكم إبداء رأيكم الذي يعتبر مهم جدا بالنسبة لنا لإتمام دراستنا وإيكم التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:
التعريف الإجرائي للتسويق الداخلي : هو تطبيق فلسفة وممارسات التسويق ،على الأفراد الذين يخدمون الزبائن ،بحيث يتم
توظيف أكفء الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه.

إجراءات التسويق الداخلي:

* ترسيخ ثقافة الخدمة.

* التدريب الداخلي.

* نشر المعلومات التسويقية.

التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية: هي شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في ، معاملتهم من قبل رؤسائهم في
العمل.

أبعاد العدالة التنظيمية:

* عدالة التوزيع.

* العدالة الإجرائية.

* عدالة التعاملات.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس () ذكر () أنثى
2. السن من 20 إلى 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة () من 41 إلى 50 سنة () أكثر 50 سنة ()
3. الحالة الاجتماعية () متزوج () أعزب () أخرى ()
4. الدخل مرتفع () متوسط () منخفض ()
5. المؤهل العلمي لسانس () ماجستير () ماستر () دكتوراه فأكثر ()
6. سنوات الخبرة من سنة إلى 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()

7. الوظيفة الحالية موظف (ة) () أستاذة (ة) () رئيس (ة) قسم () مدير (ة) ()

❖ فيما يأتي عبارات تتعلق بأدائك اليومي لعملك ، يرجى اختيار الإجابة المناسبة والصحيحة من وجهة نظرك، ضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الثاني: الأسئلة الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
1	تسعى إدارة الجامعة لترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق تحديد نظام الصلاحيات والمسؤوليات					
2	تعمل إدارة الجامعة على تقوية أو اصل العلاقة بين الإدارة والموظفين					
3	تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف					
4	يتم ترسيخ ثقافة الخدمة عن طريق القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل					
5	يتم انتهاج أسلوب اللامركزية في العمل					
6	تدرك الإدارة الدور الهام للموظفين في جودة الخدمة المقدمة					

ترسيخ
ثقافة
الخدمة

					7	تحت الإدارة على التماسك والعمل الجماعي بين الموظفين
					8	تقوم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة مستويات الإدارية وبشكل دوري ومستمر
					9	يزود البرنامج التدريبي الموظفين بكافة المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطوير كفاءتهم ومهارتهم
					10	تستخدم الإدارة أحدث الأساليب في العملية التدريبية
					11	يشارك جميع الموظفين في العملية التدريبية
					12	توجد لدى الإدارة خطة تحتوي كل أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل العمل.
					13	تقوم إدارة الجامعة بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية.
					14	تؤكد إدارة الجامعة على أهمية تنفيذ برامج التدريب على الموظفين
					15	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم
					16	تقوم إدارة الجمعية بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم
					17	تسجّم المعلومات مع طبيعة القرارات الصادرة عن إدارة.
					18	تستخدم إدارة الجمعية أساليب تقنية للاتصال بالعاملين
					19	تقوم إدارة الجامعة بتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة.
					20	تخطط إدارة الجمعية للعاملين بالتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات المقدمة.
					21	تنظر إدارة الجمعية إلى العاملين على أنهم وسيلة للاتصال الأكثر تأثيراً على المستفيدين

التدريب
الداخلي

نشر
المعلومات
التسويقية

المحور الثالث: الأسئلة المتعلقة بأبعاد العدالة التنظيمية

درجة الموافقة					العبارة	الرقم	عدالة التوزيع
إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
					تتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد في إنجاح مهام الجامعة	1	
					تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الجهد الذي تبذله	2	
					تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الامتيازات التي يحصل عليها زملاؤك ذوو المرتبة الوظيفية نفسها	3	

					4	تشابه قيمك وتوجهاتك مع قيم الجامعة وتوجهاتها.
					5	تشعر بأن مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتك الشخصية مع مدير
					6	أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذها مديرو الإدارة العليا نجاحها خلال السنوات الأخيرة
					7	يطلب منك رؤساؤك الإدلاء برأيك في عمليات صنع القرارات التنظيمية في الجامعة
					8	تشعر أن بإمكانك الإدلاء برأيك أثناء مرحلة علاج النزاعات والمشاكل
					9	تشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة.
					10	تشعر بجدوى مشاركتك في اتخاذ القرارات
					11	تشعر بوجود معيقات من شأنها حجب إسهامك في قرارات تتعلق بتلبية احتياجات الموظفين
					12	يتيح لك رؤساؤك نظام اتصال سليم يكفل توافر المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب
					13	يتم ترشيحك للقيام بتمثيل الوزارة محلياً أو دولياً
					14	يشعرك رؤساؤك بالتقدير والاحترام نتيجة أي دور إيجابي تقوم به من شأنه إنجاح العمل
					15	يتم إشراكك في أية اجتماعات من شأنها فتح الآفاق أمامك
					16	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها
					17	يقوم رؤساؤك بتقديم أي تفسيرات منطقية عند حصول بعض زملائك على امتيازات تبدو لك غير قانونية
					18	تشعر بأن أصحاب القرار أو النفوذ في الجامعة يجربون عنك بعض الامتيازات عمداً

المصدر: مجموعة من الاستبيانات التي تناولت نفس المتغيرات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

قسم : العلوم التجارية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة مذكرة التخرج

هذه وضع تم تسويق الخدمات تخصص العلوم التجارية في ماستر شهادة لنيل تخرج لمذكرة التحضير إطار في دور التسويق الداخلي في تحقيق العدالة التنظيمية " حول الضرورية المعلومات على للحصول الاستمارة . في القطاع العمومي "

العلمي البحث لغرض تستخدم سوف منكم عليها الحصول سيتم التي البيانات جميع بأن لكم مؤكدين لها يكون سوف منكم وموضوعية مصداقية بكل الاستبيان فقرات جميع على إجاباتكم جميع وأن. فقط البحث هذا إكمال في أهميتها

ملاحظة:

• نرجو التكرم بتعبئة الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (x) بالمكان المناسب لها.

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	إطلاقا
1	توفر إدارة الجامعة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم			
2	تنسجم المعلومات مع طبيعة القرارات الصادرة عن الإدارة			
3	يتم مكافأة الموظفين على الأعمال التي تساعد في إنجاح مهام الجامعة			
4	تشعر أن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من الجهد الذي تبذله			
5	تشابه قيمك وتوجهاتك مع قيم الجامعة وتوجهاتها			
6	تعمل إدارة الجامعة على تقوية أوأصل العلاقة بين الإدارة والموظفين			
7	تشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والأهداف			
8	يتم انتهاج أسلوب اللامركزية في العمل			

			9	يتم ترشيحك لتمثيل الإدارة محليا ودوليا
			10	يتم إشراكك في أية اجتماعات من شأنها فتح الآفاق أمامك
			11	تشعر بأن أصحاب القرار أو النفوذ يحجبون عنك بعض الامتيازات عمدا
			12	تقوم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية بشكل مستمر ودوري
			13	تستخدم الإدارة أحدث الأساليب في العملية التدريبية
			14	يشارك جميع الموظفين في العملية التدريبية
			15	يطلب منك رئيسك في العمل الإدلاء برأيك في عمليات صنع القرار في الجامعة
			16	تشعر بأن الإجراءات المطبقة تتميز بالعدالة
			17	تشعر بوجود معوقات تحول دون إسهامك في القرارات التي تتعلق بتلبية احتياجات الموظفين
			18	توفر لك الإدارة نظام اتصال يشمل على كل المعلومات التي والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب
			19	تشعر بجدوى مشاركتك في اتخاذ القرارات
			20	تعلمك إدارتك بكل التغييرات التي حصلت أو ستحصل في العمل
			21	تقوم الإدارة بتزويدك بكافة المعلومات المتعلقة بالمهام الجديدة
			22	تستخدم الإدارة أحدث الأساليب والتقنيات للاتصال بالموظفين
			23	تؤكد الإدارة على أهمية تنفيذ برنامج التدريب على الموظفين
			24	يزود البرنامج التدريبي الموظفين بكافة المعلومات المطلوبة التي من شأنها تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم
			25	تحت الإدارة على التماسك والعمل الجماعي بين الموظفين
			26	يتمسح ثقافة الخدمة عن طريق القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل
			27	تشعر بأن مكانتك الوظيفية تتأثر بطبيعة علاقتك الشخصية مع مديرك
			28	تشعر بأن الامتيازات التي تحصل عليها أقل من التي يحصل عليها زميلك في نفس المرتبة الوظيفية
			29	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية قبل حدوثها

المصدر: مجموعة من الاستبيانات التي تناولت نفس المتغيرات

البيانات الشخصية:

1. الجنس () ذكر () أنثى
2. السن من 20 إلى 30 سنة () من 31 إلى 40 سنة () من 41 إلى 50 سنة () أكثر 50 سنة ()
3. الحالة الاجتماعية () متزوج () أعزب () أخرى ()
4. الدخل أقل من 25000 دج () من 25000 دج إلى 50000 دج () 50000 دج فأكثر ()
5. المؤهل العلمي () لسانس () ماستر () ماجستير () دكتوراه ()
6. سنوات الخبرة من سنة إلى 5 سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات ()
7. الوظيفة الحالية () موظف (ة) () أستاذ(ة) () رئيس قسم () نائب رئيس قسم () عميد () نائب عميد ()

* وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة سلفا *

Spss مخرجات تحليل

لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

```

DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT t2
  /METHOD=ENTER t1.
    
```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,434 ^a	,188	,167	,46668

a. Valeurs prédites : (constantes), t1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,918	1	1,918	8,805	,005 ^b
1 Résidu	8,276	38	,218		
Total	10,194	39			

a. Variable dépendante : t2

b. Valeurs prédites : (constantes), t1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,480	,242		6,122	,000
t1	,344	,116	,434	2,967	,005

a. Variable dépendante : t2

مخرجات تحليل Spss

لكلية الحقوق والعلوم السياسية

```

COMPUTE K1=MEAN (A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9,A10,A11,A12,A13,A14,A15) .
EXECUTE .
COMPUTE K2=MEAN (B1,B2,B3,B4,B5,B6,B7,B8,B9,B10,B11,B12,B13,B14,B15) .
EXECUTE .
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT K2
  /METHOD=ENTER K1 .
    
```

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,658 ^a	,433	,415	,18601

a. Valeurs prédites : (constantes), K1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,819	1	,819	23,656	,000 ^b
1 Résidu	1,073	31	,035		
Total	1,891	32			

a. Variable dépendante : K2

b. Valeurs prédites : (constantes), K1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,360	,159		8,532	,000
1 K1	,363	,075	,658	4,864	,000

a. Variable dépendante : K2

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التسويق الداخلي والعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية
03	المطلب الأول: أساسيات في القطاع العمومي
03	الفرع الأول: تعريف ونشأة القطاع العمومي
04	الفرع الثاني: أسباب انتشار القطاع العمومي
05	الفرع الثالث: أهداف القطاع العمومي
06	الفرع الرابع: مشكلات القطاع العمومي
06	المطلب الأول: العدالة التنظيمية
06	الفرع الأول: العدالة التنظيمية، المفهوم، الأبعاد والأهمية
09	الفرع الثاني: نظريات العدالة التنظيمية
11	الفرع الثالث: نتائج العدالة التنظيمية
12	المطلب الثالث: التسويق الداخلي
12	الفرع الأول: التسويق الداخلي، المفهوم، الأهداف والعناصر
15	الفرع الثاني: مكونات وإجراءات التسويق الداخلي
16	الفرع الثالث: ممارسة التسويق الداخلي
18	المبحث الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغير التسويق الداخلي
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير العدالة التنظيمية
20	المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
23	المطلب الأول: عينة الدراسة ، أسلوب جمع البيانات، والأدوات الإحصائية المستعملة
28	المطلب الثاني: دراسة خصائص موظفي عينة الدراسة
37	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
54	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وعرض النتائج ومناقشتها
54	المطلب الأول: اختبار فرضيات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
56	المطلب الثاني: اختبار فرضيات كلية الحقوق والعلوم السياسية
57	المطلب الثالث : المقارنة بين نتائج الكليتين
59	خلاصة الفصل
61	الخاتمة
63	قائمة المراجع
65	الملاحق
66	الملحق الأول: قائمة المحكمين
67	الملحق الثاني: استمارة الاستبيان الموجهة للمحكمين
74	الملحق الثالث: استمارة الاستبيان الموجه للموظفين
74	الملحق الرابع: مخرجات spss (ك ع ا و ت ع ت)
75	الملحق الخامس: مخرجات spss (ك ح و ع س)
76	الفهرس