

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

(من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)

The relationship between the determinants of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior from perspective of police officers in Gaza Strip

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification

Student's name

اسم الطالب: محمد ناصر راشد أبو سمعان

Signature

التوقيع: ناصر راشد أبو سمعان

Date:

التاريخ: 5/9/2015



الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية التجارة
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

(من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)

The relationship between the determinants of Organizational Justice
and Organizational Citizenship Behavior from perspective of police
officers in Gaza Strip

إعداد الطالب

محمد ناصر راشد أبو سمعان

إشراف

الدكتور: يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436هـ - 2015م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد ناصر راشد أبو سمعان لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

(من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)

The Relationship between determinants of organizational justice and organizational citizenship behavior from perspective of police officers in Gaza Strip

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 14 ذو القعدة 1436 هـ، الموافق 2015/08/29م الساعة

الحادية عشرة صباحاً بمبنى طيبة، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

مشرفاً و رئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر

.....

مناقشاً داخلياً

د. وسيم اسماعيل الهابيل

.....

مناقشاً خارجياً

د. أيمن سليمان أبو سويرح

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبدالرؤف علي المناعمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي
الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ
يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

سورة النحل، آية (90)

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا
وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ
تُفْلِحُونَ ﴾

سورة الحج، آية (77)

الإهداء

إلى الذي لا يكل ولا يمل، وعلمني أن العزيمة والإصرار تصنعان المعجزات، إلى من رباني وعلمني فأحسن تأديبي (أبي العزيز).

إلى القلب الذي لم يعرف إلا الحب والحنان، إلى التي دفعت ولم تنتظر الثمن، إلى نبع الحنان والعطاء (أمي الغالية).

إلى من هم رمز شموخي وكبريائي ومعزتي، ومن هم أهل لاحترامي ومحبتي (إخواني وأخواتي).

إلى من هم في عوني في لهفتي وفرحتي (عائلتي الصغيرة زوجتي وابنتي).

إلى من عشت معهم أروع اللحظات، وقضيت معهم أجمل الأيام، ولا يتسع المقام لذكرهم، ويتسع قلبي لحبهم (أصدقائي).

إلى الذين عاشوا في وطنهم غرباء، فجعلوا دماءهم لأرض فلسطين حناء، إلى الذين صدقوا الله فصدقهم الله فكانوا الأوفياء (شهداء فلسطين).

الباحث

محمد ناصر راشد أبو سمعان

شكر وتقدير

قال الله تعالى (وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ)

سورة إبراهيم آية (7)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم (لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ)

حديث صحيح صححه الألباني.

شكري الأول والأعظم لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

ثم شكري لمشرفي الفاضل الدكتور/يوسف عبد عطية بحر، والذي قام متفضلاً بالإشراف على هذه الرسالة، ولم يبخل عليّ بنصح أو إرشاد خلال فترة إعدادها.

والشكر موصول لأساتذتي، الدكتور الفاضل/وسيم إسماعيل الهابيل، والدكتور الفاضل/أيمن سليمان أبو سويرح، لتفضلهما بمناقشة هذه الرسالة، وللإخوة المحكمين من الأكاديميين وذوي الاختصاص، الذين ساهموا بأرائهم ونصائحهم الرشيدة في تحكيم أداة الدراسة.

وفي الختام أتقدم بجزيل الشكر لجامعتي والقائمين عليها، كما لا يفوتني شكر قيادات وضباط جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، عرفاناً مني بفضلهم عليّ، وإسهاماتهم في إتمام هذه الدراسة، وإمدادي بالمعلومات اللازمة لإتمام رسالتي.

الباحث

محمد ناصر راشد أبو سمعان

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وتأتي هذه الدراسة لدراسة واقع الموارد البشرية وسلوكها التنظيمي في جهاز الشرطة، والذي يعد أكبر الأجهزة الأمنية العاملة في قطاع غزة، لذا من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في الارتقاء بهذا الجانب، بما ينعكس بالإيجاب على خدمة الوطن والمواطن وتحقيق الأمن والأمان لهما.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة، ومستهدفةً عينة عشوائية طبقية مكونة من (400) ضابط، ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق، من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1550) ضابط، وقد تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة في جميع إدارات ومحافظات الشرطة بقطاع غزة، وتم استرداد (353) استبانة وبنسبة استرداد (88.3%)، وجرى تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة وجاء ترتيب محدداتها كالتالي: عدالة التعاملات وبدرجة كبيرة، تلتها عدالة الإجراءات وبدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع كانت بدرجة قليلة، أما سلوك المواطنة التنظيمية فجاء بدرجة كبيرة وبجميع مكوناته، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تجاه العلاقة المبحوثة تعزى للمتغيرات (نوع الإدارة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة).

وقد أوصت الدراسة بالعمل على مراعاة عدالة التوزيع من خلال توفير رواتب مناسبة وعادلة، ومنح مكافآت للجهود الإضافية المبذولة، والموازنة في توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية، كما أوصت بالاهتمام بمصالح الموظفين عند اتخاذ القرارات وإشراكهم في صياغتها، وشرح مبرراتها، وأخيراً أوصت الدراسة باعتبار سلوك المواطنة التنظيمية قيمة تنظيمية تسعى لها الشرطة، وتهيئة مناخ تنظيمي يسوده الشعور بالعدالة، لما لها من دور بارز في الاستقرار والهدوء والانضباط في العمل، وبالتالي رفعة المؤسسة الشرطة وتحقيق أهدافها المنشودة.

Abstract

This is a Study to identify and analyze the relationship between the determinants of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) from the perspective of the police officers in Gaza Strip. The Study examines the situations of human resources and organizational behavior in the police apparatus, which is the largest security apparatus working in the Gaza Strip. The Study contributes to the upgrading of police performance, which will be positive in achieving security and stability.

The study adopted the analytical, descriptive approach using a questionnaire which targeted random sample including (400) officers of the rank "captain", and above out of the study population of (1550) officers. The questionnaire, as a tool of data collection was used to gather primary data from all Directorates of the Police from the governorates of Gaza Strip, while (353) of returned questionnaires were available for data analysis forming (88.3%) of distributed ones. A Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data analysis to the present respondent's characteristics.

The Study has come to the conclusion that there is a positive relationship between the determinants of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. It has also shown that there is an acceptable degree of Organizational Justice upon the following order: Interactional Justice with a large degree, Procedural Justice with a moderate degree, and finally Distributive Justice with a low degree. Moreover, there is a high degree of Organizational Citizenship Behavior. In addition, there are statistically significant differences in the response of the interviewees with regard to the studied relationship related to the personal characteristic (Management type, age, job title, military rank, and years of service).

The study has recommended that the government should follow a policy of equity with respect to wages of employees in general. In addition, it is recommended that bonuses should be awarded for any extra work. Also allowances should be paid to employees who make creative work. The boss is recommended to explain any procedure as assign of transparency and objectivity, and finally, the researcher hopes this study will contribute elevating the police performance, and the level of stability and security in Gaza strip.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	ملخص الدراسة
هـ	Abstract
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (1-9)	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
4	أسئلة الدراسة
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	متغيرات الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة (10-65)	
المبحث الأول: العدالة التنظيمية (11-29)	
12	مقدمة
13	أولاً: العدالة في اللغة
13	ثانياً: العدالة وضرورتها من منظور إسلامي
15	ثالثاً: العدالة التنظيمية: المفهوم والنشأة

19	رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية
25	خامساً: علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض
26	سادساً: مقومات إدراك العدالة التنظيمية
28	سابعاً: أهمية العدالة التنظيمية
29	ثامناً: الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية
المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية (30-54)	
31	مقدمة
32	أولاً: المواطنة في اللغة ومدلولاتها
33	ثانياً: سلوك المواطنة النشأة والمفهوم
36	ثالثاً: سلوك المواطنة من منظور إسلامي
38	رابعاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
40	خامساً: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
42	سادساً: أبعاد المواطنة التنظيمية
47	سابعاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وآثاره على المنظمات
50	ثامناً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
المبحث الثالث: الشرطة الفلسطينية (55-65)	
56	مقدمة
57	أولاً: تعريف الشرطة
58	ثانياً: النشأة والمحطات التاريخية للشرطة الفلسطينية
61	ثالثاً: واقع جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة
65	رابعاً: ضباط الشرطة الفلسطينية
الفصل الثالث: الدراسات السابقة (66-84)	
67	مقدمة
67	الدراسات الفلسطينية
69	الدراسات العربية
75	الدراسات الأجنبية

79	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات (86-102)	
86	مقدمة
86	منهج الدراسة
87	مجتمع الدراسة
87	عينة الدراسة
88	أداة الدراسة
89	خطوات بناء الاستبانة
90	صدق الاستبانة
99	ثبات الاستبانة
101	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها (103-154)	
104	مقدمة
104	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
110	تحليل فقرات الاستبانة
133	اختبار فرضيات الدراسة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات (155-163)	
156	مقدمة
156	نتائج الدراسة
161	التوصيات المقترحة
163	الدراسات المستقبلية المقترحة
قائمة المصادر والمراجع (164-176)	
165	المصادر
165	المراجع العربية
172	المراجع الإنجليزية
176	المواقع الإلكترونية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
41	جدول رقم (1): ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي
44	جدول رقم (2): التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوكيات المواطنة بحسب الباحثين
63	جدول رقم (3): عددية الشرطة موزعة على محافظات القطاع
87	جدول رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة بحسب الرتبة
88	جدول رقم (5): درجات مقياس ليكرت الخماسي
91	جدول رقم (6): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عدالة التوزيع" والدرجة الكلية للمجال
92	جدول رقم (7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عدالة الإجراءات" والدرجة الكلية للمجال
93	جدول رقم (8): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عدالة التعاملات" والدرجة الكلية للمجال
94	جدول رقم (9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإيثار" والدرجة الكلية للمجال
95	جدول رقم (10): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "وعي الضمير" والدرجة الكلية للمجال
96	جدول رقم (11): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الروح الرياضية" والدرجة الكلية للمجال
97	جدول رقم (12): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك الحضاري" والدرجة الكلية للمجال
98	جدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الكياسة (اللطف)" والدرجة الكلية للمجال
99	جدول رقم (14): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
100	جدول رقم (15): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
101	جدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
104	جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة
105	جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
105	جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
106	جدول رقم (20): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل (المحافظة)
107	جدول رقم (21): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
107	جدول رقم (22): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
108	جدول رقم (23): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

رقم الصفحة	الجدول
109	جدول رقم (24): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
111	جدول رقم (25): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عدالة التوزيع"
114	جدول رقم (26): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عدالة الإجراءات"
117	جدول رقم (27): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عدالة التعاملات"
119	جدول رقم (28): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "العدالة التنظيمية"
121	جدول رقم (29): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الإيثار"
123	جدول رقم (30): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "وعي الضمير"
125	جدول رقم (31): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الروح الرياضية"
127	جدول رقم (32): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "السلوك الحضاري"
129	جدول رقم (33): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الكياسة (الظف)"
131	جدول رقم (34): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "المواطنة التنظيمية"
133	جدول رقم (35): معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وبين سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار-وعي الضمير-الروح الرياضية-السلوك الحضاري-الكياسة)
135	جدول رقم (36): معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة
136	جدول رقم (37): معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك وعي الضمير لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة
138	جدول رقم (38): معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك الروح الرياضية لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة
139	جدول رقم (39): معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة
141	جدول رقم (40): معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك الكياسة لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة
142	جدول رقم (41): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين"-الإدارة
142	جدول رقم (42): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين"-الحالة الاجتماعية

رقم الصفحة	الجدول
145	جدول رقم (43): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي
147	جدول رقم (44): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل (المحافظة)
148	جدول رقم (45): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الفئة العمرية
150	جدول رقم (46): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي
151	جدول رقم (47): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية
153	جدول رقم (48): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
7	شكل رقم (1): شكل يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها
26	شكل رقم (2): بناء إدراك العدالة عند العاملين
27	شكل رقم (3): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم إدراكها
43	شكل رقم (4): أبعاد سلوك المواطنة حسب النموذج الثنائي والخماسي
62	شكل رقم (5): مخطط هيكلي يتضمن تفاصيل إدارات الشرطة القائمة على أرض الواقع بقطاع غزة

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الملحق
178	ملحق رقم (1): قائمة أسماء محكمي الاستبانة
180	ملحق رقم (2): طلب تحكيم الاستبانة
181	ملحق رقم (3): الاستبانة قبل التحكيم
185	ملحق رقم (4): الصورة النهائية للاستبانة بعد التحكيم
190	ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة الباحث

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

■ المقدمة:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً وتطوراً في مجالات الحياة بكل مكوناتها وتفاصيلها ولقد برز مؤخراً اهتمام ملحوظ في مجال الإدارة وتطورها في أوساط الساسة وصناع القرار على اعتبار أن التطور الإداري أضحي جزءاً من نهضة الشعوب والدول، وفي ظل التناقص والندرة في الموارد، وإدراكاً لدور المؤسسات والمنظمات في تشكيل أبعاد النهضة والتنمية في المجتمعات؛ كان لابد من إدارة المؤسسات والمنظمات بفاعلية وكفاءة بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

ويعد استثمار الموارد البشرية أساساً هاماً في إدارة المنظمات وتكمن أهمية الموارد البشرية باعتبارها الروح والحياة المحركة للمنظمة للقيام بجميع الواجبات والوظائف المطلوبة، فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن المال المستثمر سيما إذا ما وظف بطريقة مناسبة فسينعكس على الإنتاجية وجودة الأداء ومهما أجادت المنظمة في تطوير هيكلها التنظيمي دون اعتبار للعنصر البشري؛ فإن ذلك سيكون مدعاةً للفشل والخسارة بوجه عام.

ومن هنا برز الاهتمام بسلوك الأفراد في المنظمات باعتبار أن تحفيزهم وتتميتهم في ظل بيئة عمل مستقرة يعد أساساً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة، لذا ليس من المستغرب أن نجد دولة صغيرة مثل اليابان استطاعت أن تنهض من الحرب والكوارث التي ألمت بها خلال وقت وجيز بفضل اهتمامهم بالسلوك الذي يحفز الفرد داخل المنظمة.

وقد تناولت العديد من الدراسات والأبحاث سلوك الأفراد داخل المنظمات باعتباره مستوى مهماً في علم السلوك التنظيمي ومن هنا تعد العدالة التنظيمية نظرية هامة في دراسة سلوك الفرد في المنظمة نظراً لما تحوي من انعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها، فضلاً عن كونها تشكل بعداً هاماً لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا والاستقرار، وفي المحصلة يمكننا القول إن العدالة التنظيمية تؤثر في توجه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فالعدالة التنظيمية كمفهوم تعتمد في الأساس الجانب الاجتماعي أو ما يعرف بالمقارنة الاجتماعية، حيث يُقارن الفرد ما يحدث له في المنظمة بالآخرين من زملائه وتعود جذور العدالة التنظيمية إلى مناداة (Adams, 1965) بالمساواة، والمقصود بها هنا هي عدالة التوزيع من حيث مقارنة الفرد مدخلاته من (أعمال وخبرات) يؤديها بما سيحصل عليه من مخرجات (أجور ومكافآت وامتيازات) مقارنة بغيره من الزملاء فإذا شعر بتساوي معدل المدخلات والمخرجات مع غيره فهذا سيدفعه لزيادة الإلتقان ويشكل له حافزاً في العمل، بينما يحدث العكس في حال الشعور بعدم المساواة مما يترك أثر سلبي على العمل ويولد شعور باللامبالاة في ظل

غياب عدالة التوزيع، وبالإضافة لبعد عدالة التوزيع فإن هناك بعد آخر لمفهوم العدالة التنظيمية ومصدره علم القانون، حيث أن العدالة هنا تكون إجرائية ولها شقين، الشق الأول إجرائي هيكلية وهو يعني إحساس الفرد بعدالة هيكلية القرارات وعدم التحيز في تحديد السياسات والمكافأة والشق الآخر يشتمل على عدالة المعاملة حين تطبق هذه الإجراءات والقوانين، وبالتالي يمكن تلخيص محددات العدالة التنظيمية "بثلاث محددات (عدالة في التوزيع -عدالة الإجراءات- وعدالة التعاملات)" (جيرنبرج، وبارون، 2004، ص 177).

ومن السلوكيات التي تتأثر بشكل مباشر باستشعار العدالة التنظيمية سلوك المواطنية التنظيمية، وهو سلوك طوعي يبرز فيه الاستعداد للعمل وبذل الجهد أكثر مما هو مطلوب ومحدد وفق المهام الوظيفية ويأتي هذا السلوك كأثر لاستشعار وتوقع المعاملة العادلة في المنظمة، ومن أمثلة سلوك المواطنية التنظيمية "مساعدة زملاء العمل، وتجنب إثارة الشكاوى، وعدم تعطيل العمل، والحرص على نجاح المنظمة" (القحطاني، 2014، ص 21)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على " محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنية التنظيمية- من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة".

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة على اعتبار أن لجهاز الشرطة وما يحتويه من إدارات أمنية متنوعة دور هام وحيوي في تقديم الخدمات المتنوعة والتعامل مع شرائح مختلفة من الجمهور، كما أنه منوط به مهمات أمنية تؤثر في استقرار المجتمع وسلامته من الأخطار والتهديدات الخارجية، وعلى الرغم من وفرة الدراسات والبحوث المختلفة في مجال العدالة التنظيمية والمواطنية التنظيمية كمتغيرين مستقلين إلا أن الدراسات في مجال العلاقة بينهما ما زالت محدودة سيما في القطاع الأمني-على حد علم الباحث-.

■ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُمثل العنصر البشري رافداً من روافد نجاح المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها، وفي ظل تراجع مستوى العدالة داخل المنظمات بفعل التحيز وعدم الموضوعية ومع تباين الإجراءات والمعايير المتبعة بحق الطاقات البشرية المتنوعة عموماً، أصبحت العدالة التنظيمية مطلباً للأفراد بشكل خاص وللمنظمات بشكل عام بما يضمن الاستقرار في بيئة العمل وتهيئة المناخ التنظيمي الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة، وحتى تضمن من خلاله سلوكاً إيجابياً ينعكس بفضل استشعار العدالة بصورها الثلاث، من حيث عدالة التوزيع مقارنةً بالزملاء، وعدالة الإجراءات والقرارات والامتيازات، وعدالة حسن المعاملة التي يتلقاها الموظف من قبل مديره (الأسمرى، 2013).

ولأن المنظمات المعاصرة تطمح لوجود فعل وسلوك المواطنة التنظيمية، سيما حينما يتعلق الأمر بقطاع حساس وهام مثل منظومة العمل الشرطي، كان لابد من دراسة الرابط والعلاقة بين متغيري العدالة والمواطنة التنظيميين، وقد اختار الباحث العدالة التنظيمية كمتغير أساس لتأثيره على بيئة العمل الداخلية ولعلاقته المباشرة بسلوك المواطنة التنظيمية. كما تأتي هذه الدراسة لواقع العمل في جهاز الشرطة، والذي يعد أكبر الأجهزة الأمنية العاملة، في إطار حالة من الغموض السياسي وعدم الاستقرار الإداري والوظيفي لدى العاملين بوزارة الداخلية بشقها الأمني بشكل عام، وفي ظل ظرف دقيق وحساس يمر به الموظفون التابعون لحكومة غزة السابقة، من حيث عدم انتظام الرواتب وقلة صرف الموازنات وافتقار الموظفين لرواتب كاملة مما يعطي مبرراً إضافياً للبحث في هذا القطاع.

واستناداً على ما تقدم تنتظم الدراسة في عدة تساؤلات ويبرز فيها تساؤلين رئيسيين وهما:

1. ما علاقة استشعار محددات العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1.1. ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) بسلوك الإيثار من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- 1.2. ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) بسلوك وعي الضمير من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- 1.3. ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) بسلوك الروح الرياضية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- 1.4. ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) بالسلوك الحضاري من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- 1.5. ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) بسلوك الكياسة من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟

2. هل توجد فروق معنوية في وجهات نظر الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة تجاه العلاقة بين استشعارهم لمحددات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوك المواطن التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (نوع الإدارة-الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-مكان العمل (المحافظة)-الفئة العمرية-المسمى الوظيفي -الرتبة العسكرية-سنوات الخدمة)؟

■ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:

1. التعرف على مستوى إدراك العدالة التنظيمية بمحدداتها (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.
2. التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية بمكوناتها (الإيثار-وعي الضمير-الروح الرياضية-السلوك الحضاري-الكياسة) من خلال واقع عمل الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.
3. قياس وتحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين استشعار الضباط العاملين لمحددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.
4. دراسة وتحليل الفروق في استجابات الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة تجاه العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية تبعاً للتنوع في البيانات الشخصية لكل ضابط من حيث: (نوع الإدارة-الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-مكان العمل (المحافظة)-الفئة العمرية-المسمى الوظيفي -الرتبة العسكرية-سنوات الخدمة).

■ أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من:

• أولاً: الأجهزة الأمنية وجهاز الشرطة:

من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في النهوض بمستوى أداء وعمل الأجهزة الأمنية بشكل عام وتحديداً جهاز الشرطة كونه الجهاز الأمني الأكبر فيها، ولما له من دور بارز في حماية الجبهة الداخلية ويقع على عاتقه الاحتكاك اليومي بقدر كبير من المواطنين في تعاملاتهم اليومية، حيث أن هذه الدراسة ستحمل في طياتها مواضع الضعف ومكامن الخلل لدى جهاز الشرطة بشكل خاص والأجهزة الأمنية بشكل عام، فضلاً عن كون الدراسة تفتح آفاقاً للقيادات الأمنية وأصحاب القرار لصياغة السياسات والإجراءات التي تهيء الأجواء الإيجابية في بيئة العمل الإدارية، مما سيكون له الأثر الواضح في رقي العمل الأمني ورفعته.

• ثانياً: المجتمع المحلي الفلسطيني:

يتأثر المجتمع المحلي الفلسطيني بشكل واضح وملحوس في سياسات الأجهزة الأمنية، ولا سيما جهاز الشرطة؛ لأنه أساس في تهيئة أجواء الأمن والاستقرار الداخلي للبلاد، ومن هنا فإن الأثر الإيجابي من خلال الأداء الراقى لعمل الأجهزة الأمنية سينعكس بدوره على المجتمع المحلي من حيث تلبية الخدمة الجيدة المأمولة.

• ثالثاً: الباحث:

تأتي هذه الدراسة من واقع عمل الباحث في أحد الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية في غزة، بالإضافة إلى اهتمامه في مجال سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولما يرى من أهمية لنظرية العدالة التنظيمية في تحقيق السلوك الإيجابي والمتمثل في المواطنة التنظيمية؛ لذا يأمل الباحث أن تكون الدراسة مرجعاً مهماً للسلاسة وصناع القرار القائمين على وزارة الداخلية والأجهزة الأمنية في ظل ندرة الأبحاث في هذا المجال.

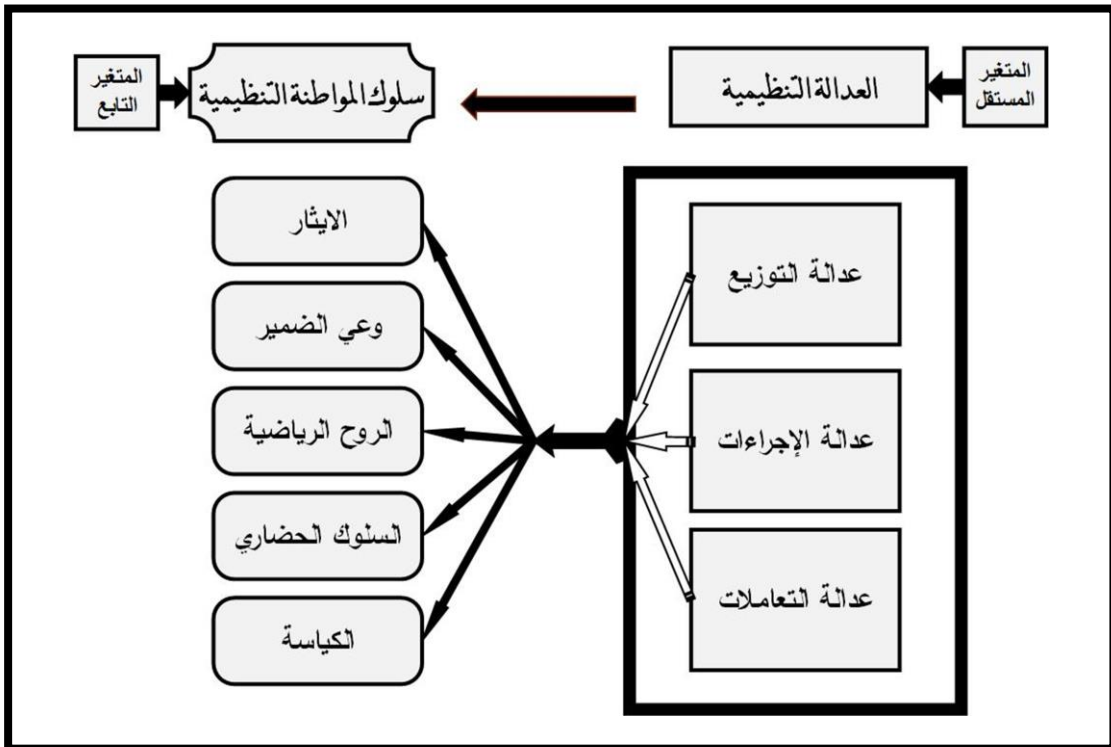
• رابعاً: الباحثين والمهتمين:

تعد هذه الدراسة هي الوحيدة التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأمنية-على حد علم الباحث-فهي بذلك تفتح الباب للباحثين والمهتمين للتعلم في واقع الدراسات السلوكية والإدارية داخل المؤسسات والمنظمات الأمنية.

■ متغيرات الدراسة:

ترتكز الدراسة على مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والتابع، وقد استفاد الباحث من كل من (جيرنبرج، وبارون، 2004) في تحديد مضمون المتغيرات والعلاقة بينهما كالتالي:

المتغير المستقل: العدالة التنظيمية بمحدداتها الثلاث (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات).
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية بمكوناتها (الإيثار-وعي الضمير-الروح الرياضية-السلوك الحضاري-الكمياسة).



شكل (1)

شكل يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها

المصدر: جيرنبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، (2004). إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني). الرياض (السعودية): دار المريخ للنشر، ص462، ويتصرف من الباحث.

▪ فرضيات الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وبين سلوك المواطن التنظيمية (الإيثار-وعي الضمير-الروح الرياضية-السلوك الحضاري-الكياسة) لدى الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

وينفرد من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

• الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك الإيثار لدى الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

• الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك وعي الضمير لدى الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

• الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك الروح الرياضية لدى الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

• الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) والسلوك الحضاري لدى الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

• الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك الكياسة لدى الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (نوع الإدارة-الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-مكان العمل (المحافظة)-الفئة العمرية-المسمى الوظيفي -الرتبة العسكرية-سنوات الخدمة).

▪ مصطلحات الدراسة:

▪ العدالة التنظيمية:

"هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين" (العميان، والسعودي، 2009، ص 399).

ويعرفها الباحث إجرائياً:

مدى شعور ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة بتحقق الإنصاف والنزاهة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، بما فيها توزيع العوائد والمخرجات المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة بحقهم.

▪ سلوك المواطنة التنظيمية:

"هو سلوك تطوعي اختياري يقوم به الأفراد في المنظمات ويتجاوز متطلبات الدور الرسمي، كما أنه غير مشمول بنظام المكافآت الرسمي بشكل صريح أو مباشر، ويزيد من فعالية الأداء في العمل لدى المنظمات" (الخميس، 2001، ص 10).

ويعرفه الباحث إجرائياً:

مدى ممارسة ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة للأعمال الإضافية خارج التكليف الرسمي، بدافع ذاتي نابع من حيوية ضميرهم، ودون انتظار مقابل، بهدف تحسين أداء وسمعة الجهاز.

▪ الشرطة الفلسطينية:

"هي هيئة نظامية مدنية مدربة تدريباً خاصاً للمحافظة على سلامة الناس وتطبيق الأنظمة وتنفيذ أوامر الدولة وتعليماتها دون المساس بأموال الناس وأعراضهم وحياتهم الشخصية إلا في حدود القانون، وهي جهاز يتبع لوزارة الداخلية وتباشر اختصاصها برئاسة مدير الشرطة وبإشراف من وزير الداخلية وهما اللذان يصدران القرارات المنظمة لكافة شؤونها ونظم عملها" (دليل الشرطة الفلسطينية، 2011، ص 12).

▪ الضابط:

هو العامل الحائز على رتب عسكرية وتطبق عليه أحكام نظام الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم (8) لسنة 2005، وتبدأ رتبهم العسكرية من ملازم حتى لواء. (مجلة الوقائع الفلسطينية، 2005).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول

العدالة التنظيمية **Organizational justice**

- المبحث الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior**

- المبحث الثالث

الشرطة الفلسطينية **Palestinian police**

المبحث الأول العدالة التنظيمية

- مقدمة
- أولاً: العدالة في اللغة
- ثانياً: العدالة وضرورتها من منظور إسلامي
- ثالثاً: العدالة التنظيمية النشأة والمفهوم
- رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية
- خامساً: علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض
- سادساً: مقومات إدراك العدالة التنظيمية
- سابعاً: أهمية العدالة التنظيمية
- ثامناً: الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية

المبحث الأول

العدالة التنظيمية

■ مقدمة

تُعد العدالة التنظيمية متغيراً هاماً ومؤثراً في عمليات الإدارة ووظائفها، إذ يُنظر إليها كأحد المتغيرات ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي، فهي تؤثر على نجاح المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة، وإيجاد مناخ تنظيمي مستقر.

وبحسب (Cropanzana, Bowen, & Gilliland 2007) فإن العدالة تُسهم في زيادة الولاء والثقة والرضا الوظيفي لدى العاملين فضلاً عن تنمية سلوك المواطنة الصالحة، كما تُسهم بالعموم في تخفيف حدة الصراع داخل المنظمات، لذا وحسب (Dundar, & Tabancali, 2012)، حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام متزايد عبر الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي وبالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات.

وقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل لأهمية مبادئ العدالة التي أقرها الإسلام أساساً، واعتبرها علماء الإدارة المعاصرون مزية للمنظمات الفاعلة والراقية (الأسمرى، 2014)، وكان أول ظهور لنظرية العدالة داخل المنظمات على يد (Adams) في عام 1965 (العبيدي، 2012)، وتوضح هذه النظرية "العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد لمقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه الزملاء" (عباس، 2003، ص 173)، فإذا رأى الفرد نفسه يجازى بأقل أو أكثر مما يستحق، فعندها يحاول أن يفعل شيئاً إزاء هذا الإحساس بعدم العدالة، مثل تغيير المدخلات أو مستوى الأداء بالعمل (توفيق، 2012)، وبالتالي فإن "عدم العدالة الناتجة عن زيادة معدل العوائد مقارنة بالآخرين ينتج عنه مشاعر التآنيب والذنب والعكس يُشعره بالغبن والظلم" (القيسي، 2010، ص 34).

وعلى الرغم من أهمية نظرية العدالة التي وضعها (Adams)، لم يظهر مصطلح العدالة التنظيمية في المنظمات إلا في عام 1987، وذلك عبر (Greenberg) ليبدل على الإحساس بالعدالة والنزاهة من قبل العاملين، كما ورد عند (أبو تايه، 2012)، ويمكن تعريفها "بمستوى إدراك العاملين للمساواة أو العدالة فيما يتحصلون عليه من حوافز وعوائد أو إجراءات تُتخذ بحقهم داخل المنظمة" (Hopkin, & Weathington, 2006, P478)، وهذا يعني أن للعدالة

التنظيمية شقين "الأول متعلق بعدالة النتائج أو العوائد الموزعة نظير أعمال ومدخلات وأداء الفرد في المنظمة، أما الشق الآخر فيرتبط بعدالة الإجراءات المتبعة في جميع القرارات والتعاملات بحق الفرد في المنظمة" (جيرينج، وبارون، 2004، ص176).

ويعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية لعدة أسباب واتجاهات، ومن أبرز هذه الأسباب: الحاجة إلى التخلي عن السياسة التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر الظلم والتهديد بحق العاملين، وهذا ينسجم مع التوجه الحديث لتحديد ملامح المنظمة المعاصرة الفاعلة القائمة على تبني السياسات الأخلاقية وتوفير الدعم التنظيمي بما يعكس الاستمرارية وتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على المدى البعيد (مصطفى، 2008)، كما ينبع الاهتمام بالعدالة التنظيمية لتقنين أو منع السلوكيات المعادية للمجتمع وغير المرغوب فيها والتي ربما تنتج في الأساس من غياب الشعور بالعدالة داخل المنظمة (وادي، 2006)، وتأسيساً على ما سبق ينتظم هذا المبحث في عدة عناصر تتضمن التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وأساس ونشأة نظرية العدالة في المنظمات مع إبراز أهمية العدالة ابتداءً في ديننا الإسلامي الحنيف فضلاً عن لزومها في المنظمات المعاصرة الفاعلة مع التعرض لأبعاد العدالة التنظيمية وآثارها كما يلي:

■ أولاً: العدالة في اللغة:

- **العدل في اللغة:** "هو ضد الجور والظلم، وما قام في النفوس أنه مستقيم، كالعدالة" (الفيروز آبادي، 1995، ص1061).
- **والعدل:** "الإنصاف" (الشيخلي، 2005، ص5).
- **العادل:** "من يحترم حقوق غيره ولا يخضع لميل أو هوى ولا يجور في حكم على أحد" (المعجم العربي الأساسي، 1999، ص827).
- **العدالة:** "إعطاء كل ذي حق حقه من غير أن يطالب به، وهي ضد الجور والظلم، والمساواة نوع من العدالة العامة ومن مظاهر التسوية بين الناس في الحقوق والواجبات العامة التي لا تتعارض ومراكزهم" (الابراشي، 1969، ص213).

■ ثانياً: العدالة وضرورتها من منظور إسلامي:

تبرز قيمة العدل والعدالة كقيمة إسلامية لها مكانة عالية في الشريعة الإسلامية، فالعدالة المقصد الأول والأساس المتين لبناء الشريعة الإسلامية، لذا نجد العدل اسماً من أسماء الله الحسنى، وصفة من صفات الرسول صلى الله عليه وسلم، ولقد عرف

النبي صلى الله عليه وسلم العدل بالوسطية والوسطية بالعدل حينما قال "الوسطية: العدل، جعلناكم أمة وسطاً" (رواه الترمذي وابن حنبل).

والعدل في شرعة الإسلام فريضة واجبة، وليس مجرد "حق" من الحقوق التي باستطاعة صاحبها التنازل عنها، فالعدل مفروض على كافة الناس بلا استثناء، فرضه تعالى على رسوله صلى الله عليه وسلم وأمره به ﴿فَلِذَلِكَ فَادْعُ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَقُلْ آمَنْتُ بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنْ كِتَابٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمْ اللَّهُ رَبُّنَا وَرَبُّكُمْ لَنَا أَعْمَالُنَا وَلَكُمْ أَعْمَالُكُمْ لَا حُجَّةَ بَيْنَنَا وَبَيْنَكُمْ اللَّهُ يَجْمَعُ بَيْنَنَا وَإِلَيْهِ الْمَصِيرُ﴾ (سورة الشورى، الآية 15).

وهو فريضة واجبة على أولياء الأمور، من الولاة والحكام تجاه الرعية ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾ (سورة النساء، الآية 58).

وقد أمر الله تعالى بالعدل في شئون الحياة كلها: قال تعالى ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (سورة النحل، الآية 90).

ولا يقتصر العدل على أفراد المجتمع المسلم فحسب، بل يتعداه إلى العدل مع الأعداء، كما قال تعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (سورة المائدة، الآية 8).

وقد حرم الإسلام الظلم وأمر بالعدل في القول والعمل مع البعيد والقريب، يقول المولى عز وجل: ﴿وَلَا تَقْرُبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ، وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ، لَا نُكَفُّ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ﴾ (سورة الأنعام: الآية 152).

وعليه فإن الأدلة على ضرورة العدالة في الإسلام كثيرة ومنزلة العدالة رفيعة، فالإسلام أولى تربية النفوس على العدالة اهتماماً كبيراً، وحرص على وضع العدالة في كل الأحكام والمقاييس لتتجلى خشية الله ولا يحس أحد في الظلم بأي حكم من الأحكام، ففي الحديث القدسي عن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم -عن الله عز وجل أنه قال: "إِنِّي حَرَمْتُ الظُّلْمَ عَلَىٰ نَفْسِي وَجَعَلْتُهُ بَيْنَكُمْ مُحَرَّمًا فَلَا تَظَالَمُوا" (رواه مسلم).

وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن المقسطين عند الله على منابر من نور، عن يمين الرحمن عز وجل، وكلتا يديه يمين، الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا " (رواه مسلم).

وهكذا نرى أن الإسلام سعى لسيادة العدل والعدالة، ليعيش المسلم مُستريح البال مُطمئن النفس، لا يخشى الضيم والظلم، وإذا أصيب بمكروه وجد من يُنقذه، وإذا ظلم وجد من يُزيل الظلم عنه (الإبراشي، 1969).

▪ ثالثاً: العدالة التنظيمية النشأة والمفهوم:

يتناول هذا العنوان العدالة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، كما يتناول نظرية العدالة باعتبارها أساساً لمفهوم العدالة التنظيمية، ويخلص بمفهوم العدالة التنظيمية في الإدارة الحديثة.

• العدالة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر:

يُعد موضوع العدالة والمساواة من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الفلسفة قديماً، ومن ثم انتقل البحث إلى مجال السياسة والقانون وعلم النفس والاجتماع وصولاً لعلوم الإدارة.

وقد استخدم مفهوم العدالة في إرهابات البحث الأولى في المجال التنظيمي، من خلال وصف دور النزاهة والإنصاف في بيئات العمل المختلفة والطرق التي يحدد بها الموظفون معاملاتهم بصورة موضوعية بعيدة عن التحيز (الشهري، 2014).

واستفاد الفكر الإداري المعاصر من توسيع نظريته إلى مفهوم العدالة عبر نظريات التبادل والأطروحات التي قدمها علماء الاجتماع وتم توظيفها بطريقة علمية لتحقيق أهداف إدارية وتنظيمية، وفي هذا الجانب أشار (العبيدي، 2012) إلى أبرز النظريات الاجتماعية وما تناوله Homans (1961) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد كونهم من يمنح المكافآت لبعضهم البعض ويميلون للسلوك المجزي لهم من خلال المقارنات بين ما يقدمون من أعمال وما يتحصلون عليه، أما Peter Mello (1964) فكانت أطروحته تتحدث حول تأثير التبادل في الحياة الاجتماعية بمكوناتها من علاقات إنسانية واسعة ومتنوعة بين الأفراد وتناول فيها عدالة المواقف في هذا الإطار.

• نظرية العدالة:

يعود مصطلح العدالة التنظيمية في الأساس لنظرية العدالة أو المساواة وذلك بحسب (Greenberg, 1990)، والتي "كانت نتيجة جهود بحثية قام بها أحد كبار الباحثين النفسيين في شركة جي إي (GE) في إحدى مدن ولاية نيويورك الأمريكية، وهو (Jeff Stacey Adams)، وذلك أثناء عقد الستينات من القرن العشرين الماضي عندما نشر مقالته الموسومة (نحو فهم العدالة) في مجلة (علم النفس غير الطبيعي والاجتماعي) في عددها الصادر في أكتوبر من عام 1963 (جلاب، 2011)، وتربط هذه النظرية بحسب (القيوتي، 2000، ص49) بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدم عدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها"، وقد سميت هذه النظرية بأسماء عديدة منها: نظرية المساواة ونظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية المبادلة لما تتضمنه من مدلولات تتسجم مع اسمها، ووفقاً لهذه النظرية فالدافع للعمل هو الشعور بالعدل وليس العدل المطلق (حجاج، 2001)، وبشكل عام ترى النظرية أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها أو ينتظرونها (عباس، 2004)، حيث يقيس الفرد درجة العدالة من خلال مقارنته للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع المشابهين له في العمل وبنفس الظروف (العميان، 2004).

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية من الناحية العملية وهي:

1-التقييم 2-المقارنة 3-السلوك، ويتضمن التقييم قياس المدخلات مثل (الجدارة، ومستوى التعليم، والمهارات، والجهد المبذول. الخ) والمخرجات مثل (العوائد المادية، والترقيات، والتقدير، الاحترام وغيرهما)، أما السلوك فهو حصيلة إدراك الفرد للعلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الشخص بأن الوضع غير عادل يسعى لتعديله من خلال تصرفات معينة في العمل (العميان، 2004).

- وبحسب النظرية فإن الشخص في حال عدم الشعور بالعدالة فإنه يسلك مسلكاً من السلوكيات التالية (محمود، 2011):

1. تغيير مدخلات العمل (مثال: تقليل الجهد المبذول).
2. المطالبة بتغيير المكافآت (مثال: زيادة الأجر).
3. ترك الموقف (مثل: ترك العمل)
4. تغيير نقاط المقارنة (مثال: المقارنة الذاتية مع مجموعة العمل المختلفة)

5. التعديل النسبي للمقارنة (مثال: تبرير عدم العدالة بأنه أمر مؤقت وسوف يتم حله في المستقبل)

والخلاصة في هذه النظرية" أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء ما يحصل عليه وما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه" (ماهر، 2005، ص158).

• بعض المآخذ على نظرية العدالة:

تعد نظرية العدالة من أكثر نظريات الدوافع مساهمةً في التنبؤ بالسلوك على المستوى الفردي في المنظمات ولكن هناك بعض المآخذ عليها بحسب ما يراه الباحثون (الطجم، والسواط، 2003؛ ومحمد، 2012؛ وحواس، 2003) وتتلخص كالاتي:

1. صعوبة تحديد وقياس بعض العوامل وعدم القدرة على اعتبارها من المدخلات أو من المخرجات وفقاً للنظرية (مثل: المسؤولية).

2. معايير اختيار الأشخاص للمقارنة ليست واضحة، سيما فيما يتعلق في تحديد واجبات ومسئوليات هؤلاء الأشخاص وطبيعة عملهم.

3. تعميم هذه النظرية يصطدم ببعض الصعوبات، خاصة أنها تعتمد على تقييم الشخص نفسه بالعمل مقارنة مع الآخرين، ومع التسليم بوجود فروقات فردية بين الأشخاص، فالشعور بعدم العدالة قد يدفع البعض لترك العمل بينما يدفع آخرون لعقد مقارنات جديدة وهكذا.

4. يختلف الناس في حساسيتهم للعدالة، فبينما تفترض النظرية وجود علاقة طردية بين ما يقدم الشخص للمنظمة وما يتحصل عليه، بمعنى كلما زاد العائد المادي ازدادت معه الإنتاجية وارتفع معه الأداء، يرى البعض أن هذا الأمر يقف عند حد معين يكون فيه الأداء ثابتاً وبالتالي نحتاج لحوافز جديدة غير المادية.

5. ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم والعوائد التي يحصل عليها الآخرون.

6. التناقض في الافتراضات، خاصة فيما يتعلق بحصول الفرد على أكثر مما يستحق من عوائد.

• مفهوم وتعريف العدالة التنظيمية:

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، حيث يعتمد هذا المفهوم إلى حد كبير على الزاوية التي ينظر من خلالها كل فرد للقرارات والإجراءات التنظيمية داخل مؤسسته (الفضلي، والعنزي، 2007)، بمعنى أن الإجراءات التنظيمية الذي ينظر إليه فرد ما على أنه إجراء عادل، قد يكون متحيزاً أو غير موضوعي في نظر آخرين، فهي تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد من موضوعية ونزاهة في الإجراءات والمخرجات (شعبان، 2010)، وللعدالة التنظيمية تعريفات متعددة ولكنها بالمجمل لا تخرج عن الإطار المفاهيمي للعدالة بوجه عام، ومن هذه التعريفات:

تعريف (البشباشة، 2008، ص 429): بأنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها".

فيما يرى آخر: بأنها "إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو برئيسهم المباشر والتي تؤثر بالنهاية على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل" (العطوي، 2007، ص 148).

كما عرفها (Greenberg, 1990, P401) بأنها: "تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني".

- وبحسب التعريفات السابقة، يمكن أن نخلص بعدة جوانب مشتركة يحملها مصطلح (العدالة التنظيمية) ومن أبرزها:

- يعد مفهوم العدالة التنظيمية مفهوماً نسبياً يتحدد تبعاً لإدراك الفرد.
- يشير مفهوم العدالة التنظيمية للمعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية بحق المرؤوسين.
- العدالة التنظيمية تشمل كافة الجوانب في المنظمات وغير مقتصرة على الأفراد.
- مفهوم العدالة التنظيمية يصلح للتطبيق في مختلف بيئات العمل (الخدمية والصناعية).

ويرى الباحث أن تعريف العدالة التنظيمية هو: "إدراك العاملين للعدالة والنزاهة على مستوى العائد وفي كافة الجوانب التنظيمية والإجراءات الإدارية المتبعة داخل المنظمات باختلاف طبيعتها سواء كانت خدمية أو صناعية".

■ رابعاً: أبعاد العدالة التنظيمية:

لقد تركزت الإرهاسات الأولى لمفهوم العدالة التنظيمية على محور عدالة التوزيع، أو ما تضمنته نظرية العدالة من مقارنة توزيعية للمدخلات مع المخرجات مع زملاء العمل، ثم بدأ التركيز على عملية العدالة نفسها بصرف النظر عن المخرجات الممنوحة، أي التركيز على اتخاذ القرارات والإجراءات المتبعة تجاه الأفراد وذلك تبعاً لتصوّر العدالة المبني لدى الأفراد (حواس،2003).

وبحسب (Lee,2000) فإن العدالة التنظيمية تركز على شقين رئيسيين وهما: 1-عدالة العوائد التي يتحصل عليها الموظف 2-عدالة الإجراءات أثناء تحصيل هذه العوائد، لذا يعتقد (أبو تايه،2012) أن الموظف يقيم مدى العدالة لأي إجراء أو قرار في المنظمة وفقاً لمبدأي (التوازن والتصحيح)، والتوازن يتم من خلال تقييم المخرجات المتعلقة بالموظفين مقارنةً مع قيمة المدخلات في المنظمة، أما التصحيح فهو يشير إلى جودة القرارات أو الإجراءات التي تجعلها تبدو عادلة ومناسبة.

وعليه فإن العدالة التنظيمية تتضمن البعد الإجرائي فضلاً عن البعد التوزيعي، وبحسب (Gim, Desa , & Mat ,2014) فإن هناك نقص في عدد الدراسات التي تناولت أبعاد العدالة التنظيمية فمنهم من جعلها ثلاثة أبعاد (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) ومنهم من عدّها أربعة (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) مضافاً إليهما عدالة المعلومات)، ولكن بحسب (Usmani, & Jamal,2013) فإن الأبعاد الرئيسية للعدالة التنظيمية وهي(عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) إلا أن البعد الثالث وهو عدالة التعاملات يحتوي (عدالة التفاعلات والتعاملات).

ويرى الباحث أن الأبعاد الثلاثة السابقة هي الأساس للعدالة التنظيمية، وأن أي أبعاد أخرى لا تعدو عن كونها متعلقة بالأبعاد الثلاثة، لذا سيتم التركيز في هذه الدراسة على الأبعاد التالية (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات).

1- عدالة التوزيع:

ركزت معظم الدراسات في الماضي وحتى عام 1975 على عدالة التوزيع كمكون أساس للعدالة التنظيمية بحسب (Colquit, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) حيث يستند بعد عدالة التوزيع على مضمون نظرية المساواة أو العدالة لـ Adams (1965) والتي تُعد نتاجاً لجهود علماء النفس والاجتماع في تلك الحقبة الزمنية (الأسمرى، 2013).

ويُقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف من المنظمة (السكر، 2012)، وبالتالي فهي تدل على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية، ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هي مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة لها (أبو تايه، 2012)، والمخرجات لا تعدو كونها ملموسة (الأجور والحوافز المادية) وغير ملموسة مثل (فرص الترقية، وعدد ساعات العمل، وأعباء وواجبات الوظيفة) (Ince, & Gül, 2011).

- لذلك تركز عدالة التوزيع على أمرين بحسب (الشهري، 2014) وهما:
أ) المرؤوسون دائماً ما يجرون عمليات مقارنة بشكل مستمر مع زملائهم، لقياس النسبة بين مخرجاتهم مع مدخلاتهم قياساً بزملاء العمل في نفس الوظيفة.
ب) المرؤوسون مدفوعون بواسطة إدراك العدالة، وبالتالي فإن وجود العدالة يجعل المرؤوس في حالة توازن ديناميكي، أما ظرف عدم العدالة تجعل المرؤوس يشعر أحياناً إما بالغضب أو الذنب مما يجعله يسعى لاستعادة التوازن.

ووفقاً لنظرية العدالة فإن الفرد يقارن ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من نواتج مع فرد أو أفراد مرجعيين وبناءً على ذلك يتحدد إدراك الفرد عدالة التوزيع أو عدمها (حواس، 2003).

- ويمكن تقسيم الأفراد لثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم اتجاه عدالة التوزيع بحسب (حواس، 2003؛ السكر، 2012) كالتالي:

أ) الشخص الحساس (الوسطي):

وهو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار إلى تحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فعندها يتحرك في أحد الاتجاهين التاليين: إما تخفيض مدخلاته في حال الشعور بالغضب أو زيادة مدخلاته في حال الشعور بالذنب.

ب) الشخص الخيري:

وهو الذي يشعر بالعدالة فقط ويقبل بنصيبه في الحياة عند زيادة مدخلاته عن مخرجاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ويسعى دائماً إلى تقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي، لذا يسمى هذا النوع من الأشخاص المؤثرون (Benevolent).

ج) الشخص غير الخيري:

وهو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته أثناء المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية ولا يقبل بنصيبه من الحياة ويسعى للحصول على المزيد من المنافع من الآخرين تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي، لذا يسمى هذا النوع من الأشخاص الأنايون (Entitles) فهم بطبيعتهم أخاذون.

ويُقسم (العبيدي، 2012) قواعد عدالة التوزيع إلى ثلاث قواعد نقلاً عن (1988) organ كالتالي:

أ) قاعدة المساواة (التكافؤ):

وتتمثل هذه القاعدة بمنح المكافآت على أساس المساهمة فالعامل الذي يعمل بدوام كامل يستحق أكثر من الذي يعمل بدوام جزئي، وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً لقاعدة المساواة أو التكافؤ في المكافأة.

ب) قاعدة النوعية:

وهي تشتمل على مفهوم عدم التمييز لاعتبار النوع والعرق والدين وغيرها، فالجميع لابد وأن يحصل على المكافآت بغض النظر عن خصائصهم الفردية، وإذا ما حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة النوعية في المكافأة.

ج) قاعدة الحاجة:

وتعني تقديم الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلاً إذا زادت منظمة الأجور وكانت امرأة متزوجة ولديها أطفال وأخرى غير متزوجة، وعلى افتراض تساوي الأشياء فإن المرأة المتزوجة تقدم على الثانية فإذا حصل العكس فيعني ذلك تجاوزاً على قاعدة الحاجة في المكافأة.

ومما سبق يمكن أن نخلص إلى أن عدالة التوزيع مفهوم نسبي يتفاوت تبعاً لحساسية الشخص للعدالة في ضوء ما يتحصل عليه من موارد ملموسة مثل (الأجور والمكافآت المادية) أو غير

الملموسة مثل (الترقيات وجدول العمل) وهذه المخرجات من الموارد تُحدد توجهات وتصرفات العاملين داخل المنظمات والدافع في هذا التصرف هو المقارنة أو القياس النسبي بالآخرين.

2- عدالة الإجراءات:

أشارت الأبحاث والدراسات في إرهاباتها الأولى إلى بُعد عدالة التوزيع كمكون أولي لمفهوم العدالة التنظيمية، ولكن بعد عشر سنوات من دراسة Adams (1965) المتعلقة بعدالة التوزيع، أضاف Thibaut, and Walker (1975) بعداً جديداً لمفهوم العدالة التنظيمية وهو ما عُرف بعدالة الإجراءات، ويرتكز هذا البعد على العمليات والإجراءات والظروف التي تتم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على العاملين في المنظمة، وتبعاً لهذا البعد فإن العدالة تتحقق حينما يأخذ العاملون فرصتهم في المشاركة وصناعة القرارات المتعلقة بتحديد المخرجات والعوائد (Usmani, & Jamal, 2013).

وبحسب (Greenberg, 1990) فإن ادراك العدالة يتم من خلال السياسات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ويرى (الفهداوي، والقطاونة، 2004) بأنها تلك العدالة المعبرة عن حقيقة التصرفات الرسمية والتي تنعكس على إحساس المرؤوسين حيال عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات المتحصل عليها، لذلك تعد عدالة الإجراءات إحدى وسائل إشاعة روح الجماعة لأن الإجراءات العادلة توجه رسالة للموظف على أن الجماعة تُقدر كل عضو فيها، أما (وادي، 2004) فيرى أن عدالة الإجراءات تتحقق حينما يُتاح للموظف الفرصة لمناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.

- ويمكن تلخيص عدالة الإجراءات بثلاث عناصر بحسب (محمد، 2012) وهي كالتالي:

- القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية صناعة القرارات.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد المتوقع تأثرهم بالقرار.

- وهناك مجموعة من القواعد اللازم اتباعها عند اتخاذ القرارات والتي يُعتقد أنها تشكل

القالب الذهني لإدراك معنى العدالة، حيث أن مدى الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات

يرتبط بمدى الوفاء أو الإحلال بمجموعة القواعد الإجرائية (حواس، 2003) التالية:

(أ) قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يببر ذلك ويدعمه.

(ب) القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.

ج) قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار جميع وجهات نظر أصحاب العلاقة.

د) قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

هـ) قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

و) قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات التوزيع للجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد وفي كل الأوقات.

وبلاحظ مما سبق أن التركيز في مفهوم عدالة الإجراءات كان يعتمد على شق هيكلية الإجراءات والقرارات الرسمية للعدالة.

- إلا أن (جبرنبرج، وبارون، 2004)، أشارا إلى أن عدالة الإجراءات تشتمل على جانبين:

• الجانب الهيكلي: وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة، مثل: (إجراءات تقييم الأداء، تحديد الأجور، والتنقل والترقية. الخ).

• الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق إخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات وهو ما أطلق عليه فيما بعد عدالة التعاملات والتي سنأتي على ذكرها لاحقاً.

ونلخص القول في عدالة الإجراءات بأنها متعلقة بشق هيكلية القرارات أما عدالة التعاملات فهي مرتبطة بالعلاقة الشخصية بين المرؤوس والقائد أثناء اتخاذ وهيكلية القرارات، بما تتضمنه من مرونة وأريحية وثقة متبادلة بين الطرفين.

ويرى الباحث أن عدالة الإجراءات هي انعكاس لإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وهيكلية القرارات المتعلقة بتوزيع النواتج والعوائد ويتضمن ذلك إشراك العاملين احتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم.

3- عدالة التعاملات:

تُعد عدالة التعاملات البعد الثالث من أبعاد العدالة التنظيمية، وبحسب (Usmani, & Jamal, 2013)، و (الشهري، 2014) فإن (Bies and Moag, 1986) أول من أشارا لهذا البعد، ويرتبط هذا البعد بشكل وثيق ببعد عدالة الإجراءات، حيث ترتبط عدالة التعاملات بجودة المعاملة المستقبلية من متخذ القرار وتعكس مدى التطبيق الصحيح للإجراءات الرسمية.

- واستناداً لما حدده (Bies and Moag, 1986) فإن هناك أربعة عوامل تحدد إدراك العاملين لعدالة التعاملات وهي بحسب (الفضلي، والعنزي، 2007) كالتالي:
- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة.
- مدى إخلاص صاحب السلطة وصراحته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين.
- مدى احترام صاحب السلطة للعاملين.
- مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين (بمعنى عدم استخدام الألفاظ غير ملائمة والمؤذية).

- فيما يرى (محمد، 2012) أن عدالة التعاملات تتضمن جانبين وهما:
(أ) **عدالة العلاقة الشخصية:** وتتحدد بطريقة المعاملة العادلة من قبل الرؤساء تجاه الأفراد.
- (ب) **عدالة المعلومات:** وتتضمن تقديم شرح مناسب للقرارات والإجراءات للأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين، وذلك بالمقارنة بعدم تقديم أي مبررات.

وقد عرفها (جيرنبرج، وبارون 2004، ص177) بأنها "عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات"، فيما عرفها (Colquitt, et al., 2001, P426) بأنها "درجة التعامل مع الناس بالكياسة والاحترام والكرامة من قبل السلطات أثناء تنفيذ الإجراءات أو تحديد النواتج".

ويرى الباحث أن عدالة التعاملات تعبر عن الشعور بالعدالة المتولد لدى الموظف كإنسان من خلال التعامل معه بكرامة واحترام وفتح آفاق التفاعل معه من خلال السماح له بإبداء رأيه في القرارات والإجراءات الصادرة بحقه، ويتضمن ذلك تقديم المبررات المنطقية والواقعية حول أسباب هذه الإجراءات في موضوعية وحياد تام.

■ خامساً: علاقة أبعاد العدالة التنظيمية ببعضها البعض:

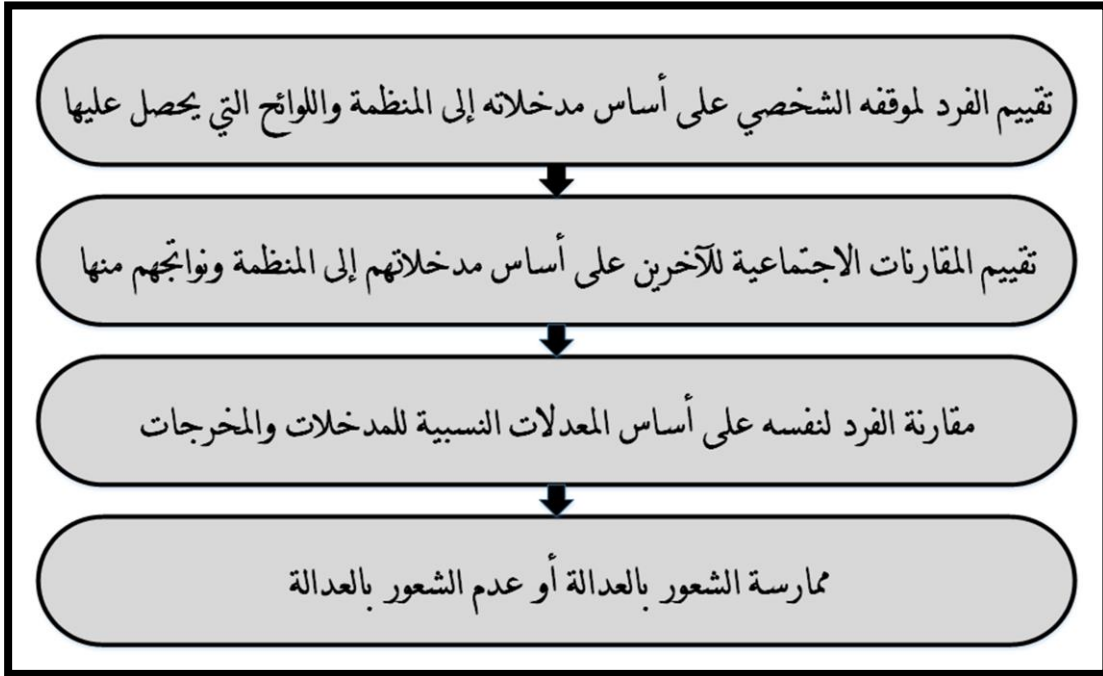
من خلال استعراض أبعاد العدالة التنظيمية يتضح التأثير المتبادل والمترابط بين هذه الأبعاد، ففقدان أي بعد من هذه الأبعاد الثلاثة السابقة يقصر ويحصر مفهوم العدالة التنظيمية في جانب محدد وهو ما يتنافى مع المفهوم الواسع للعدالة بشكل عام ويؤدي إلى شعور الفرد بعدم الإنصاف والظلم والتوتر في سلوكه الخاص، ويرى (علوان، 2007) أن عدالة التعاملات على سبيل المثال تتمثل في الأسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد عند تطبيق الإجراءات الرسمية والتي تؤثر بدورها على مجمل جوانب العدالة التنظيمية فضلاً عن تأثيرها المباشر على عدالة الإجراءات، والسياسات والإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات والعوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة (مثل الأجور والترقيات والمزايا الإضافية وغيرها) مقارنة بالمدخلات (الأداء الفعلي من حيث الكمية والجودة وما تمثله عوامل الجهد والتعليم والخبرة وغيرها من قيمة) يتصل بمفهوم عدالة الإجراءات والتوزيع، وبالتالي لا يمكن أن نعزل أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية عن غيره.

وعليه قد تكون المنظمة مُنصفة في عدالة التوزيع للمخرجات، إلا أنها غير موضوعية في المعاملة والإجراءات مما يفسد جهودها ويضعفها في جانب على حساب آخر، وهذا ما يؤكد (الأسمرى، 2013، ص 25)، نقلاً عن رفاعي (2009) من خلال دراسته التي "توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد العدالة التنظيمية مع بعضها البعض ومع مجمل مفهوم العدالة التنظيمية".

واستناداً على ما تقدم يرى الباحث أن العدالة التنظيمية مفهوم متكامل ومتعدد الجوانب من حيث الأبعاد المختلفة، وهو قائم بالدرجة الأولى على السلوك الإنساني والتصرفات الاجتماعية داخل المنظمة، فالبعض يميل إلى الاهتمام بالجانب المادي (من رواتب وأجور ومكافآت مادية)، في المقابل تجد البعض يهتم بالجانب المعنوي (الاحترام والتقدير وحسن المعاملة والشعور)، وبالتالي هناك تفاوت في إدراك العدالة التنظيمية عند العاملين ولكن هذا التفاوت لا يعني أن الإنسان ككائن اجتماعي يهمل جانب على حساب آخر، فحاجات الإنسان لا تتوقف ولا تنتهي ما بين المشاعر والاحتياجات المادية والمعنوية مع التفاوت في وجهات النظر وبيئات العمل المختلفة، وهذا يعزز القول بالترابط بين أبعاد ومكونات العدالة التنظيمية المنشودة.

■ سادساً: مقومات إدراك العدالة التنظيمية:

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة، وتركز على أن اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة مقارنة بالآخرين، وعليه فإن مقومات وأسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري (البشايشة، 2008)، وعليه فإن جوهر عملية المقارنات الاجتماعية يبنى عليه إدراك الموظف للعدالة والشكل التالي يوضح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وهي تتكون من أربع خطوات:



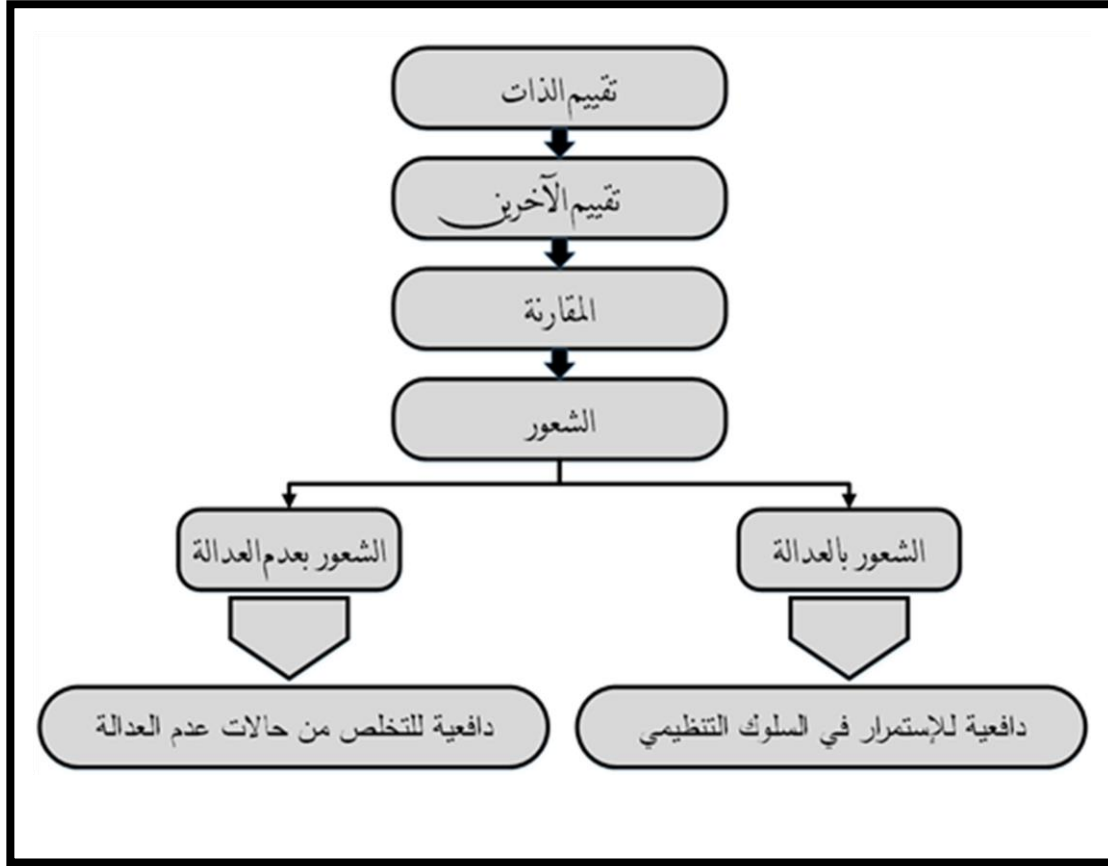
شكل (2)

بناء إدراك العدالة عند العاملين

المصدر: محمد، شذا. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص 16.

والشكل السابق رقم (2)، يبين أن الفرد يقيم طريقة معاملة المنظمة له، في مقابل تقييم الآخرين، وأخيراً يتم تشكيل إدراك العدالة أو عدمها، ولا يتطلب الأمر في هذه الحالة تساوي المدخلات والنواتج وإنما تكون المقارنة نسبية.

وبحسب (Moorman, & Griffin, 1989) فإن ادراك العدالة يبدأ بتقييم الذات والمقارنة وينتهي بالتصرف بناءً على هذا التقييم إما بدافعية للاستمرار في العمل والتصرف بسلوك تنظيمي سليم أو الدافعية للتخلص من حالة عدم العدالة، والشكل رقم (3) يوضح ذلك:



شكل (3)

الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة التنظيمية أو عدم ادراكها

المصدر: Moorman, G., & Griffin, R. (1989). *Organizational Behavior*, 2nd (ed), Boston: Houghton Mifflin Company. P134.

- وتتمثل أنماط وصور التصرف نتيجة انخفاض الشعور بالعدالة بحسب (الأسمرى، 2012)
- بالأنماط التالية مع استحضار مثال لكل نمط من الأنماط:
1. تغيير المدخلات (مثل: تقليل مستوى الأداء والإنتاج)
 2. تغيير المخرجات (مثل: البحث عن زيادة في الأجر)
 3. تغيير إدراك الفرد لنفسه (مثل افتراض الفرد أن الآخرين أكفأ منه)
 4. تغيير إدراك الفرد للآخرين (مثل: محاولة التأثير على الآخرين بضرورة ترك العمل)
 5. تغيير المقارنات (مثل: مقارنة نفسه بآخرين ممن هم دونه مثلاً)
 6. ترك الموقف (مثل: الانتقال لعمل آخر أو الغياب أو ترك العمل).

■ سابعاً: أهمية العدالة التنظيمية:

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي لدراسة مثل هذه المفاهيم لتزايد أهميتها وانعكاسها الإيجابي على مصلحة الأعمال وتطور المنظمات.

وقد حظي مفهوم العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي نظراً لأهمية العدالة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المنظمة وكفاءتها، ويمكن إدراك العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية بحسب ما أشار إليه كل من (علوان، 2007؛ ديسلر، 2003؛ الأسمرى، 2014) والتي تدلل على أهميتها من عدة زوايا مختلفة:

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة أن النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة يتصل بمفهوم عدالة التوزيع.
2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية، والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد عدالة الإجراءات بعداً هاماً في هذا الجانب.
3. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكاً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار الصادرة، وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي.
4. إن العدالة التنظيمية تُسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، وهنا يبرز دور العدالة في التعاملات.
5. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند الأعضاء في المنظمة.
6. إن العدالة التنظيمية تُبرز منظومة القيم الأخلاقية والاجتماعية والدينية عند الأفراد وتُحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة.
7. تُؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافئات وعوائد الجماعة وليس الفرد، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تُعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد فيها.

8. تُعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين من جهة والإدارة العليا من جهة أخرى.

9. تعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً للإدارة حول تدعيم الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمات.

10. يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة.

11. تساهم العدالة التنظيمية في الحد والتقليل من سلوكيات التسبب والانحراف والمعاداة تجاه المجتمع والمنظمات نتيجة غياب العدالة.

■ **ثامناً: الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية:**

- تتلخص الآثار السلبية لغياب العدالة التنظيمية بحسب الباحثين (الفضلي، والعنزي، 2007؛ أبو جاسر، 2010) كالتالي:

1. ارتفاع معدلات الإجازات المرضية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.
2. انخفاض عدالة التوزيع يؤثر في انخفاض كمية الأداء الوظيفي وجودته.
3. أما بالنسبة لغياب بعد عدالة الإجراءات والقرارات غير العادلة، فمن شأنه أن يؤثر في العديد من التتابعات التنظيمية السلبية (مثل: نقص الرضا الوظيفي وانخفاض الانتماء التنظيمي وغيرهما).

ويخلص الباحث إلى أن العدالة التنظيمية كمفهوم شامل وبمختلف أبعاده أصبح مطلب ضروري لضبط التوازن السلوكي في المنظمات والأداء الإداري، فيتحقق معه الرقي والتطور وتشجيع معه أجواء الاستقرار والأمان والإنتاجية داخل المنظمة في ظل روح التعاون والمشاركة البناءة، مما ينعكس بالإيجاب على تضافر الجهود لرفد المنظمات بالنجاح والتقدم.

المبحث الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية

- مقدمة
- أولاً: المواطنة في اللغة ومدلولاتها
- ثانياً: سلوك المواطنة النشأة والمفهوم
- ثالثاً: سلوك المواطنة من منظور إسلامي
- رابعاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
- خامساً: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
- سادساً: أبعاد المواطنة التنظيمية
- سابعاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وآثاره على المنظمات
- ثامناً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني

سلوك المواطنة التنظيمية

■ مقدمة:

إن التحديات التي تُواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب من قيادتها الجاهزية بالخُطط والسياسات لترغيب وجذب رأس المال البشري والمحافظة عليه بأساليب تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية والرسمية ومن تلك الأساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتشجيع على تنمية مثل هذه السلوكيات الطوعية، لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بأقل الجهود والتكاليف، والذي يسهم في المحصلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة التي يتوفر لديها هذه السلوكيات.

وعلى الرغم من ظهور مصطلح المواطنة التنظيمية في نهاية السبعينات عام 1977م على يد (Organ, 1988) والذي عرفه عام 1988م، بأنه سلوك طوعي أو اختياري لا يتضمن الوصف الرسمي للعمل ولا يرتبط بنظام المكافآت الرسمية وهو يقوي ويدعم الأداء الفعال للمنظمة.

إلا أن سلوك المواطنة يعود كإطار فكري إلى عالم الإدارة المشهور (Chester Barnard) في عام 1938م، والذي تناول مبدأ إقناع العاملين في الرغبة في التعاون التنظيمي (Willingness to cooperate)، ومن ثم جاءت أفكار (Daniel Katz's) عام 1964 التي ميزت بين دور الفرد الرسمي في العمل والسلوك الإبداعي العفوي والذي يعد أساساً لفاعلية المنظمة بحسب (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

وسلوك المواطنة التنظيمية له أبعاد ومكونات قائمة على اتجاهين عند الباحثين وبين أدبيات الدراسات الإدارية، الاتجاه الأول: يُقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين وهما البعد الفردي والذي يعني مساعدة الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل طوعي والبعد الثاني المنظمي والذي يعني سلوك المساعدة موجه نحو المنظمة، أما الاتجاه الثاني والذي لا يتناقض مع الأول فيقسم سلوك المواطنة عموماً إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي: (الإيثار، والوعي، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري) (العطوي، 2007).

وتتجلى أهمية سلوك المواطنة من خلال تأثيرها الواضح على مخرجات العمل عموماً، فمن ناحية الأفراد يوفر لهم هذا السلوك القدرة والفرصة على الإبداع والابتكار والشعور بالمسئولية والمشاركة في اتخاذ وصناعة القرار، أما على صعيد المنظمة فيؤدي على زيادة معدلات الأداء

وتحسين الإنتاجية وازدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتعزيز الثقافة المتبادلة والرضا الوظيفي وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة (إسماعيل، وجاسم، وصبر، 2012).

وبحسب (Bolino, Tunley, Lester, & Bloodgood, 2003) فإنه يُمكن للمنظمة العناية بتنمية هذه السلوكيات من خلال منحى رسمي يتبلور في إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة عن طريق تطوير أسس الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والمكافآت المناسبة ومنحى لا رسمي يتضمن الطرق غير الرسمية تجعل من هذه السلوكيات الطوعية أمراً مألوفاً ومعتاداً في المنظمة، وتأسيساً على ما تقدم يتعرض هذا المبحث، لمفهوم ونشأة سلوك المواطنة التنظيمية وأهم خصائصه وأبعاده مع إبراز أهمية وآثار هذه السلوك وانعكاساته على الفرد والمنظمة وذلك حسب العناصر التالية:

■ أولاً: المواطنة في اللغة ومدلولاتها:

لقد جاء التعريف اللغوي للفظ "المواطنة" ليتحدث عن الوطن باعتباره محل وجود الإنسان والمواطن، ولكن دون الإشارة لمفهوم المواطنة بالمعنى الاجتماعي أو السياسي للكلمة.

- **فالوطن:** هو "المنزل الذي تقييم فيه وهو طن الإنسان ومحله" (ابن منظور، ص 451)
- **أما المواطن:** فهو الذي نشأ في الوطن وما أقام فيه.
- **مواطنة:** مصدر الفعل واطن بمعنى شارك في المكان إقامة ومولداً، لأن الفعل على وزن فاعل.

من الواضح أن تعريف المواطنة في أصلها اللغوي العربي يختلف عن كل من اللغات الفرنسية واليونانية والفارسية، فبينما يرجع الأصل في اللغة العربية إلى الوطن ومحل الإقامة، نجده في اللغات الأخرى ينحصر بمعنى سكان المدينة (كسبة، 2013)، فالمواطنة "Citizenship" كما تشير اللغات الأخرى هي صفة المواطن التي تُحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء وانتماء المواطن، وتتميز المواطنة بنوع خاص من الولاء والانتماء في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المؤسسي والفردية الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو إليها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط والموازنات (العامر، 2011).

والخلاصة أن مضمون ودلالات لفظ المواطنة يرتبط بمضامين ثقافية وسياسية واقتصادية ولا يقف عند حب الوطن فقط والانتماء له، وقد تطور المعنى على مر العصور مع التوسع الفكري والمعرفي.

▪ ثانياً: سلوك المواطنة النشأة والمفهوم:

يتناول هذا العنوان سلوك المواطنة كمفهوم من حيث تدرج صياغته التاريخية، كما يتناول مفهوم وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية وفق الفكر الإداري الحديث.

نشأة المفهوم والتدرج التاريخي لصياغته:

تُعد المواطنة مفهوم سياسي وقانوني قبل أن تكون مفهوم اجتماعي وتنظيمي، ولكن ما يهمننا هنا الحديث حول الجانب الاجتماعي والتنظيمي ومراحل ظهور وتطور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تعود الإرهاسات الأولى لظهور الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية بحسب (الفهداوي، 2005) إلى توجهات مدرسة سلوك العلاقات الإنسانية في الإدارة والتنظيم من خلال استيعابها لمنطلقات علم الاجتماع والنفوس في تحليل الظاهرة التنظيمية وتأثيراتها على الروح المعنوية والحوافز غير المادية والمشاركة وفاعلية التنظيم غير الرسمي.

ويمكن إعادة الإطار الفكري لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كما ورد عند (حمزة، وبن زاهي، 2014) إلى عالم الإدارة المشهور (Chester Barnard) عام 1938م، فقد طرح مفهوم التنظيم غير الرسمي (Informal Organization) والحاجة إلى أن يكون لدى أعضاء المنظمة الاستعداد للتعاون من أجل تحقيق مصالح المنظمة، وأطلق على هذا السلوك الاستعداد للتعاون "*willingness to cooperate*".

بعد ذلك جاء عالما الاجتماع (Katz and Kahn) في الفترة ما بين عامي 1964م و1966م ليستكملا جهود من سبقهم في هذا الإطار وألغا كتاباً بعنوان "علم النفس الاجتماعي للمنظمات" وتضمن تحليل سلوكي شامل للمنظمات واعتماداً على دراسات (Barnard) كانت رؤيتهم للسلوكيات التطوعية بأنها تشمل السلوكيات الابتكارية والتعاونية وتقديم المقترحات التي تسهم في بقاء المنظمة والتي تخرج عن الواجبات المحددة في الوصف، وهذه النمط من السلوك التلقائي يهدف لمساعدة الزملاء وتحسين الأداء وضمان استمرارية أي منظمة، فالأدوار الأساسية في المنظمة وحدها لا تكفي لنجاحها (أبو جاسر، 2010)، لذا عُرف هذا النمط من السلوك بـ *السلوكيات الابتكارية والتلقائية* ("*Spontaneous and Innovative Behaviors*").

وفي سنة 1977م قام (Organ) بنشر وثيقة يهدف من خلالها تفسير "العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية"، حيث كان المفهوم السائد أن العامل السعيد هو المنتج، غير أن الكثير عجز عن إثبات هذه العلاقة وقد أوضح (Organ) أن السبب في عدم إثبات هذه العلاقة يرجع إلى أن مصطلح الإنتاجية مفهوم كمي وقاصر، وفي الحقيقة هناك أداء للعمل الأساسي المنصوص

عليه بالوظيفة وأعمال أخرى غير ملحوظة لا يمكن قياسها وهي ناتجة عن الأداء النوعي، وهذه المساهمات النوعية تتخذ أشكال مساعدة الزملاء ومشاركتهم طرق العمل.

بعدها جاء تلميذ (Organ) وهو (Bateman) في عام 1983م، ليخلص إلى أنه لا توجد علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، بل هناك علاقة قوية موجبة ومعنوية بين الرضا الوظيفي والسلوكيات الطوعية وأطلق على هذه السلوكيات "سلوكيات المواطنة التنظيمية" نظراً لأن هذه السلوكيات أقل اعتماداً على قدرات الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاجية، وتعد هذه المرحلة الأولى لظهور مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية"، ومنذ ذلك العام توالى الدراسات المتعلقة بهذا المصطلح من الناحية النظرية والتطبيقية (هارون، 2014).

• سلوك المواطنة التنظيمية المفهوم والتعريف:

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي لم تلق اتفاقاً بين الباحثين والمهتمين حول اسمها وتعريفها فضلاً عن أبعادها ومكوناتها أما فيما يتعلق بالاسم تم التعامل مع هذا المفهوم في أدبيات الإدارة تحت مسميات مختلفة وفقاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث وتماشياً مع منطلقاته وتوجهاته ومن هذه المسميات بحسب (الزهراني، 2007؛ السعود، وسلطان، 2008):

- سلوك الدور الإضافي Extra Role Behavior
- سلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي Prosocial Behavior
- سلوك غير المُكلف أو غير المفروض Non-Mandated Behavior
- سلوك التلقائية المؤسسية Institutional spontaneity Behavior
- سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior
- سلوك المواطنة الصالحة Organizational Citizenship Behavior

وكما أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك-فإنهم لم يتفقوا حول تعريفه-فالذين سموه السلوك غير المكلف مثل (McAlister, 1989) يرى بأنه السلوك الذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يُصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمناً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة.

أما (O'Reilly, & Chatman, 1986, P493) عرفا سلوك التأييد الاجتماعي "بأنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة".

ويقصد بسلوك التلقائية المؤسسية وفقاً ل(Gorge, & Brief,1992, p 313) بأنه "السلوك الذي يؤديه الفرد اختياريًا علاوة على دوره الرسمي المحدد ويساهم في فعالية المنظمة". أما سلوك المواطنة التنظيمية أو ما يسميه البعض "سلوك المواطنة الصالحة" فهو ترجمة لمصطلح (*Organizational Citizenship Behavior*) واختصاره (*O.C.B*) وأول ما ظهر كمصطلح كان على يد Organ (1988) وقد عرفه بأنه سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات الوظيفة ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين. فيما عرفه (إسماعيل، وآخرون، 2012، ص 219) بأنه "السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة".

كما عرفه (زيدان، 2006، ص 580) "بأنه سلوك الضمير الحي-أي الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير-فهو سلوك الدور الإضافي ويتضمن تقديم المساعدة للزملاء، وللمنظمة ككل، ويُحسن صورة المنظمة أمام من لا ينتمون إليها، وأمام المنظمات المنافسة، ويقوم الفرد بهذا السلوك دون النظر إلى اعتبارات الحوافز أو المكافآت المادية، وإن امتنع عن ممارسته لا يتعرض للعقاب، والقيام به بشكل دوري يساهم في تحقيق الرفاهية التنظيمية".

أما (Yen, Li , & Niehoff, 2008, P397) فيعرفوها "بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل والتي تتضمن مساعدة الزملاء والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تذمر من العمل".

وفي ضوء التعاريف السابقة نجد أن التعريفات تتقاطع مع نفس المفهوم وإن اختلفت صياغتها والمعاني المشتملة في التعريفات السابقة يُكمل بعضها البعض، لذا نجد أنها تشترك في مجموعة من الخصائص التي تميز هذا النوع من السلوك نورد أهمها بحسب (كردي، 2011):

1. إن هذا السلوك اختياري فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
2. سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
3. سلوك يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
4. سلوك لا يتم مكافئته من خلال الحوافز الرسمية بالمنظمة.

- كما أن هذه السلوكيات وبحسب التعريفات السابقة تنقسم إلى نوعين أو اتجاهين (هارون، 2014):

(أ) **سلوكيات إيجابية:** وهي التي يمارسها الفرد طواعية مثل: مساعدة الزملاء في العمل وتقديم اقتراحات لتحسين صورة المنظمة والأداء، والتحدث بطريقة إيجابية من المنظمة.
(ب) **سلوكيات جودة الامتناع:** وهي التي يمتنع عنها الفرد مثل: عدم التعبير عن الاستياء من أوضاع العمل، وعدم إثارة المشاكل والشكوى والتذمر.

واستناداً على ما تقدم يرى الباحث أن التعريف الشامل لسلوك المواطن التنظيمية هو "سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي وبعيداً عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عموماً تحسن أداء وفعالية المنظمة إيجاباً".

■ ثالثاً: سلوك المواطن من منظور إسلامي:

إن الدين الإسلامي الحنيف دين سماحة وأخلاق، فهو شامل لكل سلوك حميد وفاضل، يدعو لكل فضيلة وينهى عن كل رذيلة، كما يدعو للتعاون والتراحم والألفة والمحبة وينادي بمساعدة الضعيف والكبير والصغير، والقرآن والسنة زاخران بالأدلة التي تؤكد ذلك.

ويمكن تعريف المواطن في الإسلام بشكل عام بأنها "صورة من صور التفاعل الإنساني بين أفراد المجتمع الواحد من جهة والمجتمع الإنساني العالمي من جهة أخرى، والتي تقوم على أساس الحقوق والواجبات والإخاء وحب الخير للناس ومنفعتهم والتعاون معهم بما يرضي الله" (أبو دف، 2004، ص16).

والمتمعن في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد والمجتمعات، وترى (أبو جاسر، 2010) أن الإسلام أكد على أهمية العمل التطوعي وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، فالمواطنة التنظيمية من منظور إسلامي تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من مسلمين وغيرهم بينهم مجموعة من الحقوق والواجبات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف تلك العلاقة، لذا فالمصطلح يستدعي وجود علاقة بين المنظمة (صاحب العمل) والعاملين.

- وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية، نذكر منها نوعين وهما كالتالي:

• واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين:

فالإسلام نظم العلاقة بين المستأجر والأجير تنظيماً دقيقاً حدد فيه الواجبات لكل طرف اتجاه الآخر واتجاه منظمته ومن تلك الواجبات بحسب (القحطاني، 2014) ما يلي:

1- توفير المناخ المناسب للعمل وتحمل مسئولية ورعاية العاملين، فعن عبد الله بن عمر يقول: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ "كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، -قَالَ: وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ: وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ- وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ" (أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر).

2- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه، فالمؤمنون عند شروطهم، فعن أبي هريرة قال: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فيما يرويه عن رب العزة: "ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَمَنْ كُنْتُ خَصْمَهُ خَصَمْتُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُوفِهِ أَجْرَهُ" (حديث قدسي أخرجه البخاري وابن ماجه).

3- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يقتضي أمانة الاختيار للوظيفة يقول تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص، الآية 26)، أي الشخص المقدر الأمين عملاً وعلماً.

4- حسن المعاملة وطيب التعامل مع العاملين، فقد كان لنا في تعامل قائد الأمة ومربيها خير قدوة، فكان تعامله مع خادمه أنس بن مالك طوال سنين خدمته خير دليل على أن الدين المعاملة، فلم يكن ينهره ولم يوبخه، فيقول أنس: "لَقَدْ خَدَمْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَشْرَ سِنِينَ، فَوَ اللَّهِ مَا قَالَ لِي: أَفَّ قَطُّ، وَلَمْ يَقُلْ لَشَيْءٍ فَعَلْتُهُ: لِمَ فَعَلْتَ كَذَا، وَلَا لَشَيْءٍ لَمْ أَفْعَلْهُ إِلَّا فَعَلْتَ كَذَا" (صحيح البخاري).

• واجبات العامل تجاه المنظمة (صاحب العمل):

وكما أن لصاحب العمل التزامات فإن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات تجاه المنظمة وتجاه المجتمع، نذكر منها البعض كما يلي (القحطاني، 2014):

1- أداء عمله بإخلاص وتعاون وحفظ سر العمل، فيستشعر مسئوليته أمام الله قبل عباده، فالعمل والوظيفة أمانة وعهد، يقول الله تعالى ﴿وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (سورة الإسراء، الآية 34)، وهذا يستلزم الإتقان والإحسان في كل الأعمال فعن أم المؤمنين عائشة بنت الصديق

رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا وَعَنْ أَبِيهَا أَنَّهَا قَالَتْ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُثِقْتَهُ" (رواه البيهقي).

2- إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف، فطاعة ولي الأمر مسألة ضرورية لتنظيم الحياة وسيرها وقد أكد ذلك سبحانه وتعالى ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا﴾ (سورة النساء، الآية 59).

3- حسن الخلق بالتعامل مع زملاء العمل والوظيفة فضلاً عن المراجعين والزبائن والمتعاملين، قال تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (سورة القلم، الآية 4).

وتأسيساً على ما سبق نخلص أن الدين الإسلامي سبق كل الحضارات والثقافات في غرس التعاون والأخوة والتكافل والتعاقد ويتجسد فيه كل المعاني المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية، يقول تعالى ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (سورة المائدة: الآية 2) ويقول أيضاً ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ (سورة الحج، الآية 77)، فالآيات السابقة فيها حث واضح وصريح على العمل التطوعي وحب الخير ومساعدة الآخرين.

■ رابعاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم ويمكن تقسيمها بحسب الهدف منها كالتالي:

1- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل:

وهي تلك السلوكيات التي تسهم في خدمة المنظمة بشكل عام بحسب (Werner, 1994 ; Organ, & Konovsky, 1989) ومن أنماطها:

أ) النمط المتعلق بخدمة الزبائن والمتعاملين:

- ومن أمثلته:

- السعي في خدمة المراجعين وإنجاز معاملاتهم ومرافقتهم لقضاء حاجاتهم.
- الإصغاء والاهتمام بالعملاء والزبائن.
- إرشاد الزبائن وحسن استقبالهم والترحيب بهم.

ب) النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

- وهذا النمط يكون من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها ومن أمثلتها:

- تقديم اقتراحات تساهم في البناء التنظيمي أو الاستراتيجيات.
- عدم التعب عن العمل إلا في حالات الضرورة القصوى.
- قبول التغييرات التنظيمية بصدق ورحب.
- تقديم الاقتراحات التي تفيد تطوير الأداء في المؤسسة.

ج) النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية:

- ويتمثل هذا النمط بإقبال الموظف على القيام بأعمال إضافية من أجل النهوض بالمنظمة ومن أمثلتها:

- حماية المنظمة من الأخطار والمحافظة على مقدراتها.
- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان الخاصة بالمشاريع المتعلقة بالعمل.
- التأخر بعد العمل لأوقات إضافية.
- المشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة.
- الحرص على أوقات العمل وعدم إضاعته بالثرثرة والأحاديث الجانبية.
- عدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل وإضاعة الجهد داخل المنظمة.
- عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة، والمبالغة في تضخيم المشاكل.

د) النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

- وذلك من خلال التحدث عن المنظمة بصورة إيجابية وطيبة أمام الآخرين ومن أمثلته:

- الدفاع عن صورة المنظمة ومصحتها.
- ذكر إيجابيات المنظمة مع العاملين والمتعاملين.
- الوقوف على جانب المنظمة في الظروف الصعبة التي تواجهها.

2- سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أشخاص بعينهم.

وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة أفراد آخرين، وهي مُوجّهة اتّجاه الأشخاص وليس المنظمة ككل ومن أمثلتها بحسب (حواس، 2003؛ آل زاهر، 2011؛ القحطاني، 2014) كل من:

أ. النمط المتعلق بشئون العمل:

- ويشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشئون العمل، وهو نمط من السلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من أحد وليست من متطلبات الوظيفة الرسمية، ومن أمثلته:

- مساعدة الآخرين المتغييبين عن العمل.
- توجيه الموظفين الجدد.
- مساعدة ذوي الأعباء الكبيرة من الأعمال.
- مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى لو كان ذلك غير مطلوب منه.

ب. النمط المتعلق بالأمور الشخصية والاجتماعية:

- ويتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتصلة بالمشكلات الاجتماعية والعائلية والعاطفية، ومن أمثلته:

- تخصيص وقت لخدمة ومساعدة الأشخاص ممن لديهم مشكلات اجتماعية.
- الإصلاح بين الزملاء في حال الخلافات والمشاكل.
- تقديم الاعتذار في حال الخطأ بحق أحد الزملاء.
- معالجة وحل المشكلات الأسرية دون تكليف من أحد.

■ خامساً: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

هناك نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى "بالعقد الرسمي" والعقد الضمني أو ما يسمى "بالعقد النفسي"، فبحسب (هارون، 2014) فإن العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها.

وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، بمعنى آخر يسعى الفرد لإحداث حالة من التوازن في العلاقة التبادلية، وإذا وجدت هذه الحالة من التوازن فيمكن حينها ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي (*Social Exchange Theory*) ونظرية التعاون (*Corporation Theory*)، ولقد

استخدمت هاتين النظريتين من قبل بعض الباحثين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخميس، 2001).

1-نظرية التبادل الاجتماعي:

وينطوي مفهوم هذه النظرية تحت العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو ما بين الأفراد ومشرفيهم، وترى (أبو جاسر، 2011) أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة والمعاملة إزاء ما يقومون به من تصرفات وأعمال، ووفقاً لهذه النظرية يُفترض وجود عقد نفسي بين طرفي العلاقة.

أما (الفهداوي، 2005) أورد نقلاً عن (Organ (1977) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى حصول علاقة ثابتة ومتسقة بين القناعة بالعمل لدى العاملين وبين مفهوم الأداء المراد تحقيقه وبالتالي يرى (Konovsky, & Puah, 1994, P657) سلوك المواطنة التنظيمية " يتحقق عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية"، والجدول رقم (1) يوضح ما تقدمه المنظمة مقابل ما يقدمه العاملون بحسب نظرية التبادل الاجتماعي.

جدول (1)

ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي يقدمه العاملون؟	ما الذي تقدمه المنظمة؟
قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تجاه منظماتهم:	ممارسة بعض الأنشطة:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ دعم وتأكيد الذات ▪ الالتزام التنظيمي ▪ المواطنة التنظيمية ▪ الاستغراق الوظيفي 	<ul style="list-style-type: none"> • الدعم التنظيمي • الدعم القيادي • العدالة التنظيمية • تمكين العاملين • الثقة التنظيمية • مشاركة العاملين في القرارات • جودة حياة العمل • القيادة التحويلية

المصدر: أبو جاسر، صابرين، (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 36.

2- نظرية التعاون:

وتُعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة، والتي تُغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمي، فبينما تُركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم، فإن نظرية التعاون تُؤكد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتُقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات. كما تقترح النظرية أن التعاون يُصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة؛ والتعاون هنا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تُحقق المنفعة العامة للمنظمة، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعة، كما تُستخدم هذه النظرية في الكشف عن العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا ما أشار إليه كل من (القيوتي، 2000؛ الخميس، 2001؛ هارون، 2014).

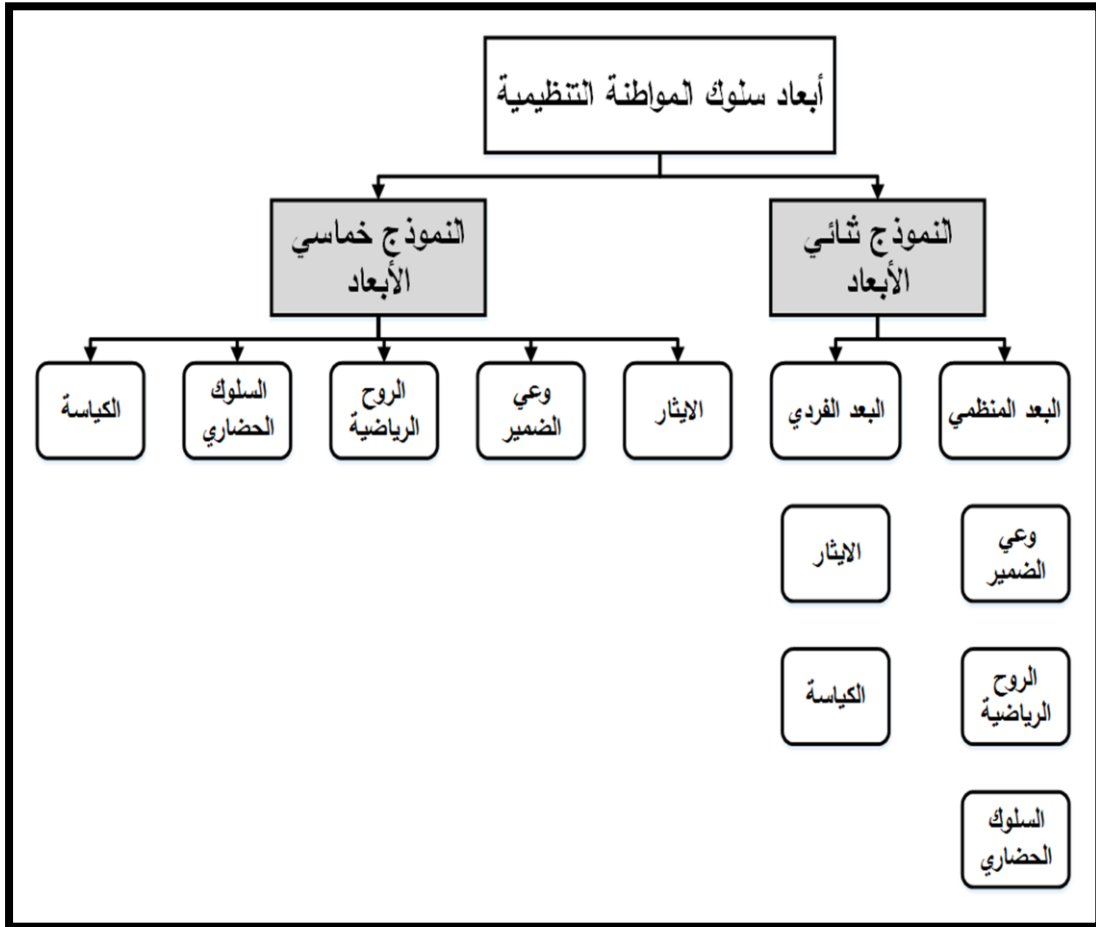
■ سادساً: أبعاد المواطنة التنظيمية:

بعد إطلاع الباحث على بعض الدراسات المتعلقة بأبعاد المواطنة التنظيمية (حواس، 2003؛ أبو جاسر، 2011؛ هارون، 2014)، وجد أن هناك عدم توافق على أبعاد المواطنة التنظيمية فضلاً عن مسمياتها وهناك تداخل في مسمياتها.

وعلى الرغم من حالة عدم التوافق هذه إلا أن معظم الدراسات تُشير إلى أن هناك اتجاهين **الاتجاه الأول** بحسب (Dalal, 2005): يشير إلى أن سلوك المواطنة يشمل بعدين أساسيين وهما بعد تنظيمي يسعى إلى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها، وآخر فردي يسعى إلى التعاون مع الأفراد العاملين وهو يُسهم في المحصلة إلى تحقيق أهداف المنظمة، وقد تم الحديث عن ذلك في أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية في الجزئية السابقة من هذا البحث، فيما أكدت الدراسات المبكرة على هذا الاتجاه مثل دراسة (Smith, 1983) والتي أسمت البعد المنظمي بالإيثار (Altruism) والبعد الفردي بالالتزام العام (General Compliance) والذي سُمي لاحقاً بوعي الضمير (Conscientiousness)، أما **الاتجاه الثاني**: فيقوم على أساس أن سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد رئيسية كما أشار كل من (Organ, & Polat 2009 ; Rayan, 1995) والأبعاد هي: الإيثار (Altruism) والكياسة (Courtesy)

والروح الرياضية (Sportsmanship) ووعي الضمير (Conscientiousness) والسلوك الحضاري (Civic Virtue).

ويرى الباحث أنه لا تناقض بين الاتجاه الأول والاتجاه الثاني بل يكمل أحدهما الآخر، فالأول تكون من بعدين منظمي وفردية، ولكن فيما بعد أُضيفت أبعاد أخرى لتُصبح خمسة أبعاد ومنها ما يخدم أهداف المنظمة وبعضها يخدم أهداف الأفراد، وهذا ما يبينه الشكل رقم (4).



شكل (4)

أبعاد سلوك المواطنة حسب النموذج الثنائي والخماسي

المصدر: حواس، أميرة، (2003). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 23. والجدول رقم (2) يظهر التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوكيات المواطنة بحسب الباحثين:

جدول (2)

التسلسل التاريخي لظهور أبعاد سلوكيات المواطنة بحسب الباحثين

الأبعاد	الباحثون	السنة
بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)	Smith, Organ, & Near	1982
بعد أحادي شامل	Bateman, & Organ	1983
بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)	Organ, & Konovsky	1989
بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)	Frah, Podsakoff, & Organ	1990
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	Mackenzie, Podsakoff, & Fetter	1991
بعدان: الإيثار، والالتزام العام (وعي الضمير)	Williams, & Anderson	1991
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	Neihof	1992
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	Moorman	1993
ثلاث أبعاد: الإيثار، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري	Mackenzie, Podsakoff, & Fetter	1993
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	Moorman, Bladely, & Organ	1993
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	Konovsky, & Pugh	1994
أربعة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري	Netermyer	1997
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	الخميس	2001
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	العامري، وحامد	2003
خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللفظ، والروح الرياضية، والمشاركة	الفهداوي	2005

السنة	الباحثون	الأبعاد
2007	العطوي	خمسة أبعاد: الإيثار، والالتزام العام، واللطف، والروح الرياضية، والمشاركة
2010	أبازيد الحضاري	خمسة أبعاد: الإيثار، والكماسة الضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري
2012	أبو تابه	خمسة أبعاد: الإيثار، والكماسة، والروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير
2014	هارون	خمسة أبعاد: الإيثار، والمجاملة، والروح الرياضية، السلوك الحضاري، والالتزام العام

المصدر: الخميس، عبد الله، (2001). علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، ص30، بتصرف وجرى من الباحث.

والأبعاد الخمسة لسوك المواطنة التنظيمية كالتالي:

1- الإيثار (Altruism)

يعد الإيثار أحد الأبعاد التي تم تقديمها مبكراً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويراها (الخميس، 2001) بعد أساسي في كافة البحوث السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد ومن هذه التسميات بحسب (الزهراني، 2007، ص28) "صناعة السلام" و"قيادة حملة التشجيع" و"المساعدة بين الأشخاص" و"التسهيل على الآخرين" و"مساعدة الزملاء".

فالإيثار هو سلوك تلقائي موجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية إنجازه والمساعدة، ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لمساعدة الزبائن وعملاء المنظمة بحسب (أبا زيد، 2010).

2- وعي الضمير (Conscientiousness)

البعد الثاني من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (وعي الضمير) ويطلق عليه بحسب (الخميس، 2001)، مسمى "الالتزام العام" في البداية "Generalized compliance" ثم عدله (organ) وأطلق عليه بعد الوعي "Conscientiousness" أو الاهتمام بما يمليه الضمير، ويمثل هذا البعد بحسب (محمد، وشنيتر، وياس، 2013) السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل، ويُشير هذا المكون أيضاً على حالة ذاتية

موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حال عدم وجود الرقيب والحسيب.

ومن أمثلة سلوكيات وعي الضمير بحسب (الزهراني، 2007): الالتزام بمواعيد العمل والحضور مبكراً وعدم إهدار الأوقات في الاستراحات الطويلة وقلة الأخطاء عند أداء المهام وتنفيذها بدقة مُتناهية.

3- الروح الرياضية (Sportsmanship)

ويعد (Bateman, & Organ, 1983) في دراستهما أول من أشارا إلى بعد الروح الرياضية، ويرى (أبا زيد، 2010) أن هذا البعد يشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الظروف أو الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تذمر، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بشعور الآخرين.

ومن سلوكيات الروح الرياضية بحسب (الزهراني، 2010): تجنب استهلاك الأوقات في كثرة الشكوى، وعدم تضخيم الأمور، بالإضافة إلى البعد عن مواطن الخلاف مع الآخرين، وتقبل النقد بصدق ورحب والتعالي عن الإساءات الشخصية.

4- السلوك الحضاري (Civic Virtue)

اقترحت دراسة Graham عام (1986) بعداً آخر من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تمثل المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة وقد تم استنباط هذا النوع من فلسفة النظرية السياسية كما ورد عند (الخميس، 2001)، وبحسب (هارون، 2014) فإن هناك من سماها "فضيلة المواطنة" ويُشير هذا البعد إلى المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة وغير الرسمية، والاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على صورة المنظمة.

ومن سلوكيات السلوك الحضاري بحسب (الزهراني، 2007): الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم المقترحات، والمساهمة في تحسين صورة المنظمة، وحضور الاجتماعات الاختيارية.

5- الكياسة (Courtesy)

تم اقتراح هذا البعد بواسطة organ عام (1988)، وهذا النوع مُشابه لسلوكيات الإيثار مع وجود عامل تمييزي، فالإيثار يدور حول مساعدة شخص بعينه بمشكلة معينة، بينما الكياسة تشير إلى

مساعدة فرد لمنع حدوث أو وقوع مُشكلة، وهُنَاكَ من سَمَى هذا النمط من السلوكيات بـ "اللطيف" والبعض سماه "الكرم" وآخرون سموه "المجاملة" أو "اللياقة" (الخميس، 2001).

وتبدو أهمية هذا السلوك بحسب (هارون، 2014) واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع الأفراد أو المجموعات العاملة باختلاف مسمياتها في المنظمة، وما يترتب على ذلك من تدعيم رُوح التعاون والبناء بدلاً من الاستغراق في حوارات جدلية عقيمة وغير مفيدة.

والكَيْس هو العاقل في اللغة وهو بخلاف الأحمق، والكياسة تعني تمكن الفرد من استنباط ما هو أنفع، ومن سلوكيات الكياسة وأمثلتها: تقديم النصح والمعلومات للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المُشكلات معهم، والمُبادرة إلى الاتصال بالزملاء قبل اتخاذ أي قرار أو إجراء يؤثر على أعمالهم (الزهراني، 2007).

ويرى الباحث أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية غير مقصورة على هذه الأبعاد الخمسة المذكورة سابقاً، فقد تُضاف إليها أبعاد أخرى لأن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يشمل أنماطاً متعددة من السلوكيات التي تخدم وتُساعد الأفراد فضلاً عن المنظمة وأهدافها؛ ولكن هذه الأنماط من السلوكيات كما نلاحظ بمجملها تقع في خانة الأدوار الإضافية التي تتخطى حدود الدور الرسمي والتي أشار لها *Katz and Kahn (1964)*، وبالتالي أي نمط من هذه الأنماط أو الأبعاد يكون ضمن هذا الإطار أو المفهوم من الممكن أن يشكل بعداً جديداً في إطار مفهوم المواطنة التنظيمية والتي كما أشرنا سابقاً هي في الأصل تصرفات أو سلوكيات طوعية واختيارية يبذلها الفرد عن قناعة أو بما يمليه عليه ضميره الحي.

▪ سابعاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وآثاره على المنظمات:

في ظل كِبَر التحديات التي تُواجهها المنظمات من تغير سريع في البيئة الداخلية والتطور التقني والفني في شتى المجالات والتي نجمت عنها بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات، جاءت أهمية العنصر البشري في هذه المعادلة الصعبة التي تواجهها المنظمات، مما يجعل سلوك المواطنة التنظيمية موضع اهتمام الباحثين بحسب (العامري، 2003)، كون التحديات التي نعيشها تحتاج إلى جهود العاملين غير المقتصرة على المهام الرسمية فحسب بل أكثر من ذلك.

ومن هنا تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بحسب (Chien, 2003)، كون المنظمات الناجحة اليوم أصبحت ترى أنها بحاجة للموظف الذي يقوم بأدوار خارج إطار مهامه الرسمية

وخارج الحدود المتوقعة منه، لما في ذلك من انعكاس على فعالية المنظمة ونجاحها، ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل إن سلوك المواطنة التنظيمية فيما يرى (القحطاني، 2014) له تأثير في العديد من الجوانب التي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وإدارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع وروح الابتكار، وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار، كما أن سلوك المواطنة بحسب (السعود، وسلطان، 2007) يسهم في مرونة الآلة الاجتماعية للمنظمة وتوفير السلسلة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات بما يضمن التوازن الداخلي للمنظمة.

وتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة بحسب (الفهداوي، 2005) ذات مضامين اجتماعية، وذلك من خلال دعمها للوضع التنظيمي وربطه بالرضا الوظيفي وبالعدالة التنظيمية والثقة والولاء تجاه القيادة، بالإضافة لكونها مرتكزاً في تحسين استغلال الموارد بشكل أمثل وترشيد معطياتها نحو دعم الأهداف المطلوبة في ظل حالة التوافق بين الأعضاء والمنظمة على دعم هذه الأهداف.

وتأسيساً على ما تقدم من إبراز لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، نعرض الآثار المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية كونها على علاقة وثيقة بأهمية السلوك وسنقسمها إلى آثار إيجابية وأخرى سلبية كما يلي:

• الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات بحسب العديد من الباحثين (الخميس، 2001؛ العامري، 2003؛ حواس، 2003؛ السعود، وسلطان، 2008؛ كردي، 2011؛ محمد، وعثمان، 2012؛ هارون، 2014) و

(Organ, 1997; Bell & (Menguc, 2002; Podsakoff, N., Whiting, Podsakoff, P., & Blume, 2009).

- ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

1. يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيف العبء المادي عن كاهل المنظمات، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
2. يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الحماس، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
3. يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.
4. يعزز سلوك المواطنة التنظيمية مستوى الانتماء والولاء للمنظمة.

5. يوطد سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات بين الأفراد والجماعات.
 6. لسلوك المواطنة دور في زيادة فعالية الأداء وكفاءته ونجاحه بخاصة العمل الحكومي.
 7. سلوك المواطنة التنظيمية يخفض مُعدل دوران العمل لوجود الانتماء والرغبة في البقاء في المنظمة.
 8. يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
 9. يترتب على سلوك المواطنة التنظيمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
 10. سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دوراً بارزاً في التهيئة والتنشئة والتدريب في المنظمة، وهذا يعد استثماراً في الوقت والجهد.
 11. يرفع سلوك المواطنة التنظيمية مستوى رضا العملاء والزبائن عن الخدمات والمنتجات المقدمة.
 12. يُحسن سلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة.
 13. لسلوك المواطنة إسهامات واضحة في رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
 14. يترك سلوك المواطنة التنظيمية انطباعات إيجابية لدى المديرين، مما يؤدي إلى زيادة فرص الترقية والحوافز وبالتالي تحسين الأداء العام للمنظمة وزيادة الإنتاجية.
 15. يخفض هذا السلوك نطاق الإشراف والرقابة، لأن هذه السلوك يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المنظمة.
 16. يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرات الموظفين والمدراء على أداء الأعمال بشكل أفضل من خلال الوقت الكافي والمرونة الناتجة من هذا السلوك لجدولة الأعمال وحل المشكلات.
- الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية:

على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكثيرة المذكورة سابقاً، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها بعض الباحثين، حيث إن مواقف العاملين هي التي تُحدد طبيعة إيجابية هذا السلوك أو سلبيته؛ وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ولكن ربما ترتبت عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة، الفرد، والجماعة والمنظمة.

وهذا ما أشار إليه الباحثان (السعود، وسلطان، 2008)، فعلى صعيد الفرد قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية، أما على صعيد الجماعة فربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة مثل بروز روح الاتكالية والإحجام

عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة قد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة.

ويرى (الخميس، 2001) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون تأثيرها سلبي ضمن إطار محدد من المعايير ومن أمثلة هذه المعايير:

1. عندما يكون مستوى الأداء منخفضاً وغير فعال، حينها تصبح هذه السلوكيات عديمة الجدوى.
2. حينما تُمارس هذه السلوكيات على حساب وقت العمل الأساسي.
3. حينما تكون هناك مُرونة وتساهل في عملية استقطاب وتوظيف العاملين.

أما الباحث فيرى أن سلوك المواطنة التنظيمية آثاره الإيجابية أكثر بكثير من السلبية، ولكن لابد من مراعاة الظروف وبيئة العمل الفعالة لكي لا تظهر الآثار السلبية، ويتضح مما سبق أن هذه السلوكيات تُعد إضافة نوعية للأداء الأساسي للمنظمة وتساهم في تحسين جودة الأداء العام مع مراعاة المعايير السابقة وتجنب الآثار السلبية التي قد تحدث.

■ ثامناً: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها هذه الدراسات والتي سنوردها كالتالي:

1-الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء التنظيمي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية وغيرها من المفاهيم وذلك بحسب (العامري، 2003)، ويقصد بالرضا الوظيفي: "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، وأسلوب الإشراف، والزملاء والمناخ العام"، لذا أُجريت العديد من الدراسات التي أكدت على أن الرضا الوظيفي أكبر مُحدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويُمكن تفسير العلاقة على "أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في السلوكيات التطوعية، والعلاقة هنا تبادلية بممارسة هذا السلوك للذين أحسنوا إليه كنوع من رد الجميل" (حمزة، وبن زاهي، 2014، ص48) ورغم أن هناك جدلاً بين الباحثين حول ما إذا كان الرضا الوظيفي هو الذي يؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية، أم أن سلوك المواطنة التنظيمية هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي للعاملين، أم أن العلاقة تبادلية، في الحقيقة معظم الباحثين وبالدعم النظري والعملية بينوا أن الرضا الوظيفي هو الذي ينتبأ بوجود سلوك المواطنة التنظيمية، بينما تقترح بعض الدراسات أن

الرضا الوظيفي يؤدي إلى معرفة المقدمات المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتُعد دراسة (Smith , Organ, & Near,1983) من أهم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

2-الالتزام التنظيمي:

يتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا الوظيفي، لأن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل بها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح، وفرّق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي بحسب (جيرنبرج، وبارون،2004) وهي كالتالي:

- **الالتزام الاستمراري:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير.
- **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق أهدافها.
- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالتفاني في خدمة المنظمة بسبب ضغوط الآخرين.

ويُعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المُحددات التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين وخصوصاً علاقته مع سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى (Bolon,1997, P 224) " أن الالتزام التنظيمي يُحدد الاتجاه السلوكي حينما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة كما أنه مسئول عن السلوك الذي يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن الإيثار عند الموظف يُشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل لها".

3-العدالة التنظيمية:

تُعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تُعد قيمة ونمطاً اجتماعياً والاعتداء عليها من جانب المنظمة يُمثل تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فانعدامها يترتب عليه اتباع سلوكيات ضارة بالمنظمة (هارون،2014).

أما مفهوم العدالة التنظيمية، فقد أظهرت الدراسات احتواءه على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- **عدالة التوزيع:** وتعني مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساوٍ لما يبذله من جهد مقارنةً بزملائه.

• **عدالة الإجراءات:** وهي مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المُتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية بحقهم تُعد عادلة.

• **عدالة التعاملات:** ويقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال تقييم الأداء.

وهذه الأبعاد تعمل بشكل مترابط ومتداخل، وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة في المنظمة (العامري، 2003)، وقد كشفت دراسات عديدة عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وبين سلوك المواطنة التنظيمية، وأبرزت هذه الدراسات قدرة نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير ذلك، حيث أن ثقة المرؤوس بعدالة ممارسة رئيسه المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمله، تولد الشعور بالمسئولية والانضباط على الرغم من مساحة السلطة والنفوذ وعوامل القوة الممنوحة للرئيس أو المدير، وعلى أثر احترام الموظف وإنصافه في جميع القضايا التي تمس واقعه الوظيفي، فإن ذلك يؤثر في اندفاع الموظف نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية والتي تتدرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية كرد فعل للشعور بالعدالة والإنصاف (القحطاني، 2014).

4- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً على سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية (الزهراني، 2007)، وما من شك في أن الممارسات التطوعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة والمسئولون لها انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم وفي هذا الصدد أشارت (أبو جاسر، 2010) لما كشفته بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دائماً على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجته الشخصية، مما يُعظم مستوى ثقته بمرؤوسيه، لأن أفعاله تتسجم مع أقواله، وفي هذا الخصوص وُجد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية حينما تزداد الثقة برئيسه والعكس صحيح.

5- الدوافع الذاتية:

ويقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له

رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات (العامري، 2003).

6- الثقافة التنظيمية:

تُمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، ويعرفها (Schein, 2010, P13-14) بأنها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مُرضٍ لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل"، فتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يُمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة في المنظمة (حمزة، وبن زاهي، 2014).

7- السياسة التنظيمية:

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية، ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح، وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية حيث تقل

الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2003).

8- السن:

بينت بعض الدراسات التنظيمية أثر السن على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك وتبعاً لـ (حمزة، وبن زاهي، 2014) تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يُحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

9- الأقدمية في العمل والخدمة:

إن لمدة خدمة الموظف في المنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية، وبحسب (العامري، 2003) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يُظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه، ويصبح أكثر فُدرّة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

10- الجنس:

تؤثر خاصية ومتغير الجنس على سلوك المواطنة التنظيمية فبينت بعض الدراسات أن اتجاهات الذكور أكبر من اتجاهات الإناث نحو ممارسة هذا السلوك ومنها دراسة (خليفة، 1997) والتي أرجعت السبب في ذلك إلى طبيعة القيود الاجتماعية، والتي تضع حدوداً لمدى إقدام ومبادرة المرأة في تقديم مساعدات اجتماعية خارج نطاق محددات الوظيفة الرسمية، أما دراسة (الخييلي، 2003) وترجع الدراسة ذلك إلى أن العمل هو أولوية بالنسبة للذكور عكس الإناث، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب بذل جهد ووقت إضافي لا يتوافر بالضرورة للمرأة العاملة.

المبحث الثالث

الشرطة الفلسطينية

- مقدمة
- أولاً: تعريف الشرطة
- ثانياً: النشأة والمحطات التاريخية للشرطة الفلسطينية
- ثالثاً: واقع جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة
- رابعاً: ضباط الشرطة الفلسطينية

المبحث الثالث

الشرطة الفلسطينية

■ مقدمة:

تُعد الشرطة أحد أهم الركائز الأمنية المُكلفة بحفظ الأمن الداخلي للمجتمع، فهي تمثل "الواجهة والمرآة التي تعكس الأمن والأمان للمواطن من خلال إنفاذ القانون وتطهير المجتمع من المجرم والجريمة، وتقع على عاتقها مهام حيوية وهامة في المجتمع نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي تتمتع بها بحكم النظام والقانون، بالإضافة لكونها واجهة للاحتكاك والتعامل اليومي مع المواطنين" (كلوب، 2011، ص84).

وقد تطور عمل الشرطة على مر الأزمنة والعصور تبعاً لتطور التجمعات البشرية وصور أنظمتها وأعرافها وأحكامها، ويعود أول نظام إداري شرطي إلى مصر القديمة والذي يرجع إلى ثلاثة آلاف عام قبل الميلاد، حيث تشكلت الشرطة بشكلها البسيط القائم على تنفيذ القرارات والأحكام الصادرة من قبل الحكام والملوك آنذاك، ومع تطور التجمعات الإنسانية والأزمنة تطوّر عمل الشرطة إلى الحد الذي نعيشه من دور شمولي لكافة مناحي الحياة (أبو كشك، 2013).

فدور الشرطة المعاصر يشتمل على وظائف هامة تُسهم في تدعيم الاستقرار واطمئنان المواطن على حياته وعرضه وأمواله (كلوب، 2006)، لذا تعد الشرطة من أهم أدوات تنفيذ السياسة العامة للدولة، وعليه فإن عمل الشرطة بوجه عام قائم على شقين أو وظيفتين، الأول الصلاحية الإدارية والثاني الضبط القضائي، ويتمثل شق الضبط القضائي بقمع الجريمة وفق قانون العقوبات والإجراءات الجنائية وفض المنازعات بين المواطنين وإنفاذ ما تقضيه المحاكم في كافة المجالات، سواء في منازعات الأراضي والقضاء المدني والنزاع الأسري والقضاء الشرعي وغيرها، أما شق الصلاحية الإدارية فيتضمن تحكيم النظام العام بمدلولاته الثلاث المتضمنة الحفاظ على الأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة (أبو كشك، 2013).

وقد عرفت الشرطة بهذه التسمية "لأن أصحابها كانت لهم إشارات وعلامات تميزهم، وكان لصاحب الشرطة زي مميز، وكانت تُنصب الأعلام على مجالسه وهذا ما اتفقت عليه كتب التاريخ في تفسير التسمية" (إمام، 1998، ص14) وأطلقت تسمية الشرطة "أول مرة عند العرب والمسلمين في عهد عمر بالخطاب بدلاً من "العسس" التي أُطلقت على هذا النظام منذ خلافة أبي بكر" (عمر، 1997، ص15).

ويتضمن هذا المبحث تعريفاً بالشرطة ويسلط الضوء على نشأة الشرطة الفلسطينية وواقع قطاع غزة الشرطي وهيكله الإداري والتنظيمي وفي نهاية هذا المبحث يتعرض الباحث لتعريف الضباط.

■ أولاً: تعريف الشرطة الفلسطينية:

• الشرطة لغةً:

اتفقت معظم المعاجم اللغوية على تفسير كلمة الشرطة بما كان يتميز به رجالها من "شرط" أي علامات ظاهرة يتميزون بها، وكلمة الشرطة عربية المبنى والمعنى، ولم تدخل لغة العرب إلا بعد الإسلام (إمام، 1998)، واشتق اسم الشرطة من زي أصحابها أو لأنهم كانوا يضعون أعلاماً لهم في مجالسهم، والأشراط الأعلام ومنه قيل أشراط الساعة أي أعلامها ودلائلها" (عمر، 1997، ص 15)، كما أطلقت كلمة الشرطة على أول كتبية من الجيش تشهد الحرب" (كلوب، 2013، ص 133).

• الشرطة اصطلاحاً:

تعني "الجند الذين يعتمد عليهم الخليفة أو الوالي في استتباب الأمن وحفظ النظام والقبض على الجناة والمفسدين، وما إلى ذلك من الأعمال الإدارية التي تكفل سلامة الجمهور وطمأنينتهم" (كلوب، 2013، ص 133)، ويمكننا القول بأن الشرطة هم حفظة الأمن في البلاد.

• الشرطة الفلسطينية:

هي "هيئة نظامية مدنية مدربة تدريباً خاصاً للمحافظة على سلامة الناس وتطبيق الأنظمة وتنفيذ أوامر الدولة وتعليماتها دون المساس بأموال الناس وأعراضهم وحرياتهم الشخصية إلا في حدود القانون، وهي جهاز يتبع لوزارة الداخلية وتباشر اختصاصها برئاسة مدير الشرطة وبإشراف من وزير الداخلية وهما اللذان يصدران القرارات المنظمة لكافة شؤونها ونظم عملها" (دليل الشرطة الفلسطينية، 2011، ص 12) .

▪ ثانياً: النشأة والمحطات التاريخية للشرطة الفلسطينية:

مرت الشرطة الفلسطينية بعدة محطات تاريخية منذ تأسيسها حتى وصلت الواقع الحالي من عملها، وسنمر على هذه المحطات بشكل موجز من خلال عرض أبرز ملامح هذه المحطات التاريخية.

• الشرطة أثناء الانتداب البريطاني (من عام 1920م وحتى عام 1948م)

تشكلت أول ملامح الشرطة الفلسطينية في عهد الانتداب البريطاني، حيث تم إصدار العديد من القوانين التي تحدد وتبين صلاحيات الشرطة، وكانت هذه القوانين مستمدة من القوانين العثمانية وبمقتضى الأنظمة التي شرعتها سلطة الانتداب ومن هذه القوانين: قانون رقم (17) لعام 26 وقانون رقم (49) لعام 29 وقانون رقم (30) لعام 34 والتي عرفت فيما بعد بالقوانين الفلسطينية (أبوكشك، 2013)، وكانت تسمى الشرطة آنذاك "البوليس"، وبلغ تعدادها (8928) فرداً وذلك حتى شهر فبراير 1947 وقد توزع هذا العدد بين البريطانيين والعرب واليهود (كلوب، 2006).

• الشرطة في قطاع غزة في العهد المصري (من عام 1948م وحتى عام 1967م)

بعد عام 1948 وقيام إسرائيل باحتلال القسم الأكبر من أرض فلسطين، تم إصدار قرار مشترك من جامعة الدول العربية بضم الضفة الغربية إلى السلطة الأردنية حيث طبقت كافة القوانين الأردنية عليها أما قطاع غزة فقد أنشأت مصر إدارة خاصة هناك سميت (إدارة الحاكم العام لقطاع غزة)، وصدر قانون خاص بالشرطة هناك سمي بقانون الشرطة رقم (6) لعام 36، وقد كانت قوة الشرطة الفلسطينية في عهد الإدارة المصرية خاضعة للحاكم الإداري، وتدار من قبل وزير الداخلية والأمن العام وهو ضابط مصري ويتبعه الحكام الإداريون (مدراء الشرطة) وجميعهم من الضباط المصريين (الغماري، 2012).

• الشرطة في عهد الاحتلال الإسرائيلي (من عام 1967م وحتى عام 1993م)

باحتلال إسرائيل لجميع أراضي فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 67 تم حل الشرطة الموجودة على الأرض وشكلت قوة شرطية جديدة بالتعاون مع الجيش الإسرائيلي وكان تشكيلها بالأمر العسكري الإسرائيلي رقم (37) لعام 67 المعدل بالأمر العسكري رقم (74) لعام 67، والأمر رقم (647) لعام 80، حيث قامت سلطات الاحتلال بتسمية الشرطة العربية باسم الشرطة المحلية، وكان عمل الشرطة العربية في الجانب الجنائي و القضايا المدنية أما عمل الشرطة الإسرائيلية فكان في الجانب الأمني، وبعد اندلاع الانتفاضة الأولى، وبتاريخ 11/3/1988م

واستجابة لنداء القيادة الوطنية الموحدة عبر ندائها رقم(10)،استقال رجال الشرطة العرب من مواقع عملهم ولم يبق إلا النفر القليل منهم. (الغماري،2012).

• الشرطة الفلسطينية بعد اتفاقية أوسلو (من عام1993 م وحتى عام 2002م)

وفي هذه المرحلة أنشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحاليين وبلونها الفلسطيني في مكان تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية والتي كان يرأسها في تلك الفترة اللواء/ غازي الجبالي وذلك بعد اتفاق أوسلو "اتفاق إعلان المبادئ عام 1993م"، وبعدها اتفاق (غزة أريحا عام 1994م) وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن والتي حلت محل اتفاقية القاهرة والتي اشتملت في المادة (12) وتحت فصل "ترتيبات الأمن والنظام العام" نصت على تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية. (أبوجياب،2014).

• الشرطة الفلسطينية وفوضى الفلتان الأمني (من عام2002م وحتى عام2007م)

بعد اندلاع انتفاضة الأقصى، تنامت ظاهرة الانفلات الأمني في أراضي السلطة الفلسطينية، وقد بدأت هذه الظاهرة في عام 2002م، وتحديداً في السنة الثانية للانتفاضة، فقد ظهرت سلوكيات وأنماط الاعتداء على حكم القانون وأخذ القانون باليد، وتتنوع صور وأسباب هذه الظاهرة، ومع انتشار فوضى السلاح، اتسعت رقعة الاغتيالات التي طالت مواطنين وشخصيات اعتبارية وسياسية وحزبية، وظهرت عمليات الثأر العائلي وتفشت معها حوادث أمنية واختطاف لمواطنين (كلوب،2006).

بعد انسحاب الاحتلال الإسرائيلي من قطاع غزة، وبعد فوز حركة حماس بأغلبية مقاعد الانتخابات التشريعية في العام2006، تمخض عن هذه الانتخابات تشكيل حماس للحكومة العاشرة برئاسة السيد/إسماعيل هنية، وحينها تم تعيين السيد/سعيد صيام وزيراً للداخلية، حيث كانت الظروف الأمنية غاية في التعقيد، وبالإضافة لحالة الفتان السائدة، ظهرت مجموعات منفلة من العاملين في الأجهزة الأمنية، وانتشر صراع داخلي في الأجهزة الأمنية العاملة في قطاع غزة وكانت مؤسسة الشرطة جزءاً من هذا الصراع الدائر، لم تقف الأحداث عند هذا الحد بل توسعت لتشمل حالة من التمرد على قرارات الوزير المعين آنذاك، مما استدعى الوزير/سعيد صيام لاستخدام صلاحياته وفق المادة الثالثة من القانون الأساسي الفلسطيني، وقام بالإعلان عن تشكيل القوة التنفيذية كقوة مساندة لعمل الشرطة، بعدها شهدت الحالة الأمنية مزيداً من التدهور والإرباك (جرغون،2013)، وكان جهاز الشرطة يعمل آنذاك بمعزل عن هذه القوة المشكلة، حيث بلغ قوام هذه القوة حوالي3000 فرد، كما بلغ تعداد أفراد جهاز الشرطة حوالي(18800) فرد

منهم(11800) فرد من قطاع غزة والباقي من العاملين في الضفة الغربية، وذلك حتى تاريخ 2007/6/14 (الفرجاني، 2008).

• الشرطة الفلسطينية وتداعيات الانقسام الفلسطيني (من 14 يونيو 2007م وحتى تاريخه)

بدأت أحداث الفتان الأمني تأخذ منحى التصاعد، وفرض واقع الصراع على السلطات نفسه بقوة بين القطبين السياسيين المتمثل بحركة حماس وحركة فتح، حيث انتشرت الإعدامات الميدانية والاعتقال السياسي والاختطاف ووصل الحد لإهانة الرموز والشعارات الإسلامية والدينية، وبعد تلك الأحداث المؤسفة، قامت الحكومة الحادية عشر بتاريخ 2007/6/14 بالسيطرة على قطاع غزة، مما حدا بالرئيس/محمود عباس لإصدار قرار يقيل فيه الحكومة الحادية عشر برئاسة السيد/إسماعيل هنية في نفس اليوم، إلا أن السيد/إسماعيل هنية أعلن عدم شرعية الإقالة واستمر في مهامه رئيساً للحكومة في غزة، وفي هذه الأثناء أصبحت القوة التنفيذية نواة للشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وبتاريخ 2007/10/2 تم دمج عناصر القوة التنفيذية مع من تبقى من عناصر الشرطة الذين رفضوا قرار الاستتلاف عن العمل الذي أصدره الرئيس/محمود عباس (عزام، 2013). وتم تعيين اللواء/توفيق جبر مديراً عاماً للشرطة والعميد/جمال الجراح نائباً له آنذاك، ومنذ تلك اللحظة مرت الشرطة بالعديد من الأحداث مروراً بالحرب الإسرائيلية على قطاع غزة بين عامي 2008 و عام 2009 واستشهاد عدد كبير من أفرادها أثناء دوامهم (أبو العلا، 2009)، وبحرب نوفمبر عام 2012 وحتى حرب يوليو عام 2014، وبرغم هذه الأحداث والحروب الضارية بقيت الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تقوم بواجباتها ولم تنقطع يوماً عن خدمة المواطنين.

▪ ثالثاً واقع جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة:

يواجه جهاز الشرطة في قطاع غزة، تحديات وصعوبات بارزة لا تخفى على أحد، وعلى الرغم من هذه الصعوبات، استطاعت الشرطة تحقيق إنجازات كبيرة سواء على الصعيد الداخلي في تطوير الأداء وتقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين، أو على الصعيد الخارجي من خلال مواجهة التهديدات الخارجية المتمثلة في الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة وقصفها لمواقع ومراكز الشرطة وبنيتها التحتية والحصار الظالم على قطاع غزة، (التنظيم والإدارة بالشرطة، 2014).

• رؤية الشرطة الفلسطينية:

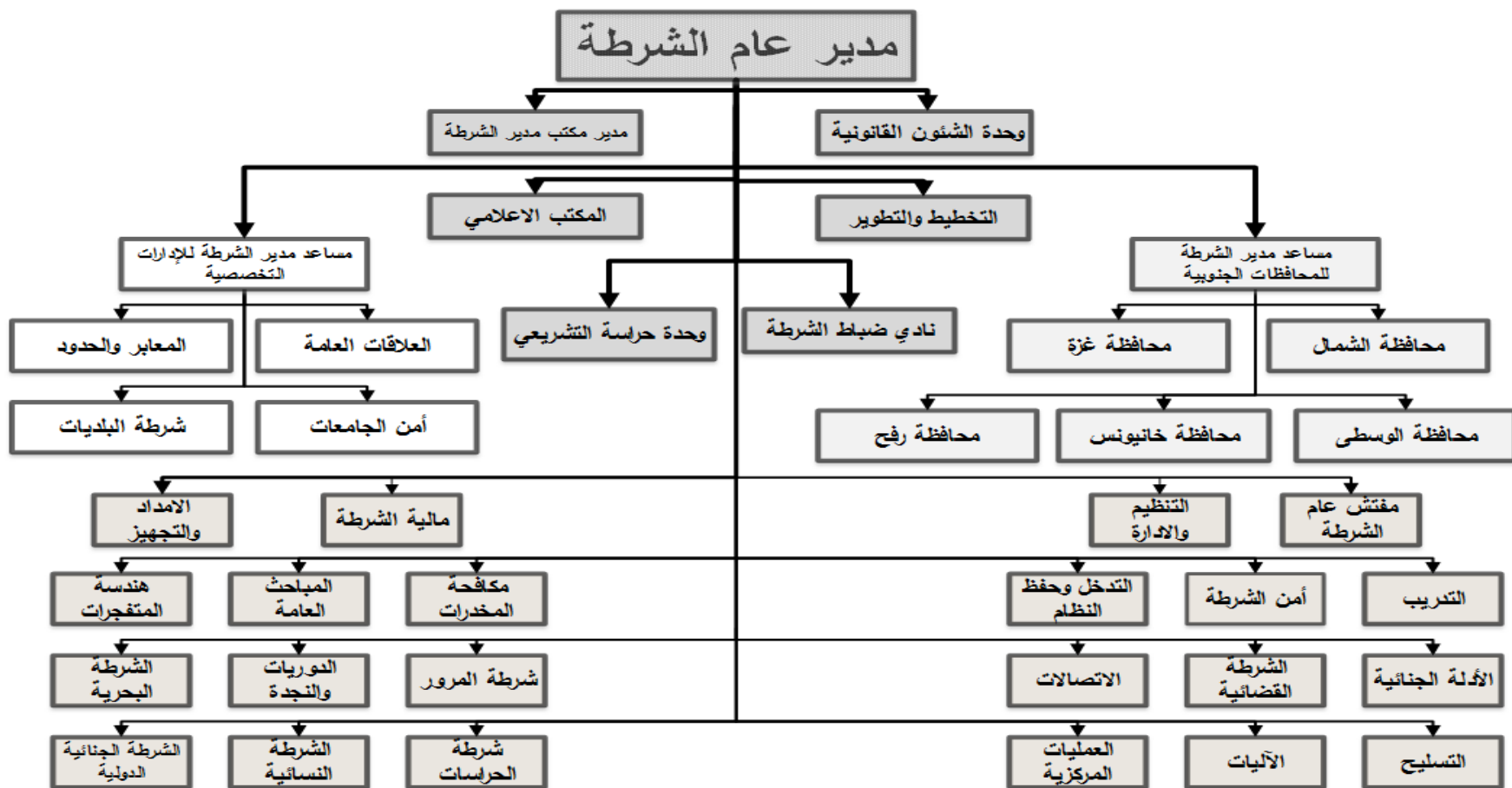
ضمان استمرار الأمن والسلامة بمستوى عالٍ من الجودة والكفاءة (التنظيم والإدارة بالشرطة، 2014).

• رسالة الشرطة الفلسطينية:

تعزيز جودة الحياة لكل المواطنين من خلال الاستجابة لتلبية احتياجات المجتمع في خفض الجريمة، والإسهام في تنفيذ العدالة بطريقة تضمن ثقة الجمهور بالشرطة (التنظيم والإدارة بالشرطة، 2014).

• الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية:

يرأس قوة الشرطة مدير عام الشرطة، ويعين بقرار من وزير الداخلية. وتُعد قيادة الشرطة رأس الهرم التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية وتتخذ منها جميع التعليمات والقرارات والتوجيهات وهي جهة الوصل بين جهاز الشرطة والأجهزة الأمنية الأخرى وأيضاً جهة الوصل بين جميع الإدارات والمحافظات، والشكل رقم (5) يوضح تفاصيل إدارات الشرطة القائمة على أرض الواقع في قطاع غزة.



شكل (5)

مخطط هيكلية يتضمن تفاصيل إدارات الشرطة القائمة على أرض الواقع في قطاع غزة
المصدر: جهاز الشرطة الفلسطينية، إدارة التنظيم والإدارة. (2014). وثائق غير منشورة. غزة(فلسطين)

• الرتب العسكرية في جهاز الشرطة:

يتألف جهاز الشرطة بحسب المادة(6) و(138) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم(8) لسنة 2005 من الفئات التالية (مجلة الوقائع الفلسطينية،2005):

أ) الضباط

وتسلسل رتبهم تنازلياً كالتالي: (لواء-عميد-عقيد-مقدم-رائد-نقيب-ملازم أول-ملازم).

ب) مساعداً لضباط الشرطة

وتسلسل رتبهم تنازلياً كالتالي: (مساعد أول-مساعد).

ج) ضباط الصف والأفراد

وتسلسل رتبهم تنازلياً كالتالي (رقيب أول-رقيب-عريف-شرطي).

• عددية الشرطة موزعة على محافظات القطاع:

جدول(3)

عددية الشرطة موزعة على محافظات القطاع

م	المحافظة	العدد
1	شمال غزة	1563
2	غزة	3089
3	الوسطى	1137
4	خانيونس	1363
5	رفح	1081
	مجموع أعداد عناصر الشرطة	8233

المصدر: جهاز الشرطة الفلسطينية، إدارة التنظيم والإدارة. (2014). وثائق غير منشورة. غزة (فلسطين).

• معوقات تواجه عمل جهاز الشرطة في قطاع غزة:

في ظل التطور المعاصر الذي تشهده المجتمعات على المستوى المحلي والدولي، فيما يتعلق بازدياد حجم الجرائم وتنوعها وتطور أساليب ارتكابها (الجرائم المنظمة، والمخدرات، والفساد السياسي والاجتماعي... الخ) يصبح تطوير أجهزة الشرطة والارتقاء بأدائه أمراً حتمياً (الفكر الشرطي، 1995).

وعليه تواجه الشرطة في قطاع غزة العديد من الصعوبات والمعوقات في سبيل تطوير العمل الشرطي والارتقاء به، ومن أهم هذه المعوقات والصعوبات (التنظيم والإدارة بالشرطة، 2014):

(أ) شح الموارد المالية، وعدم انتظام الموازنات المطلوبة لعمل الإدارات في محافظات القطاع.

(ب) الموازنات المالية المقررة لا تلبى الاحتياجات المستمرة لعمل جهاز الشرطة، فضلاً عن عدم كفايتها لجانب التطوير والتحسين.

(ج) هناك عجز ونقص في الإمكانيات المادية واللوجستية من حيث (التسليح ومركبات النقل وأجهزة الاتصال وغيرها).

(د) عدم توفر المقرات والمباني الكافية والمناسبة لعمل الشرطة، نتيجة الإخلاءات المستمرة أو نتيجة القصف الصهيوني لبعضها.

(هـ) تكرار الاعتداءات الصهيونية على قطاع غزة وشن الحروب، أدى إلى استشهاد العديد من عناصر الشرطة وقياداتها، وهذا الأمر ألقى بظلاله على الأداء وعملية التطوير في الجهاز.

(و) هناك تأثير واضح لأزمة الرواتب على عناصر ومكونات العمل الشرطي في الآونة الأخيرة نتيجة للحصار الصهيوني والحالة السياسية القائمة.

(ز) يفتقر جهاز الشرطة إلى الدورات والبعثات الخارجية العلمية منها والأمنية، بسبب إغلاق المعابر والحصار المشدد على قطاع غزة.

(ح) يواجه جهاز الشرطة معوقات فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة، نظراً لعدم الاستقرار وصعوبة توفير هذه التكنولوجيا.

(ط) هناك بعض القوانين الرادعة للجريمة تحتاج لتعديل وتغيير ولكن الظروف السياسية لا تسمح بسبب تعطل السلطة التشريعية.

▪ رابعاً: ضباط الشرطة:

• الضابط لغةً: هو "القوي الشديد" (ابن منظور، 1999، ص54).

• الضابط اصطلاحاً:

هو العامل الحائز على رتب عسكرية وتطبق عليه أحكام نظام الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم(8) لسنة 2005، وتبدأ رتبهم العسكرية من ملازم حتى لواء (مجلة الوقائع الفلسطينية، 2005).

• الفئات التي تعين كضباط في قوى الأمن الفلسطينية:

تنص المادة(5) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم(8) لسنة 2005 على ما يلي (مجلة الوقائع الفلسطينية، 2005):

يعين الضابط في قوى الأمن من بين الفئات التالية:

1-خريجو المعاهد والكليات العسكرية الفلسطينية وغيرها المعترف بها قانوناً.

2-الاختصاصيون من حملة الشهادات الجامعية الأولى من إحدى الجامعات الفلسطينية أو ما يعادلها من هذه الشهادات من إحدى الجامعات المعترف بها قانوناً الذين يلتحقون بالدورات العسكرية المقررة.

3-خريجو المعاهد التقنية من حملة شهادات الثانوية الذين يلتحقون بالدورات العسكرية.

• واجبات ضباط الشرطة حسب قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني:

بحسب المادة(88) و(89) من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم(8) لسنة 2005 فإن الواجبات يمكن تلخيصها كالتالي (مجلة الوقائع الفلسطينية، 2005).

1. الولاء التام للمؤسسة العسكرية والأمنية التي ينتمي إليها الضابط.

2. المحافظة على مصالح الوطن.

3. خدمة المواطن وأداء الواجبات المنوطة به بدقة وأمانة وتفاني وإخلاص.

4. تنفيذ الأوامر العسكرية الصادرة إليه من المدراء والرؤساء في العمل.

5. المحافظة على الضبط والربط وحسن السلوك أثناء العمل وخارجه.

6. التصرف بأدب وكياسة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وعامة أفراد الشعب.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- مقدمة
- الدراسات الفلسطينية
- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- التعليق على الدراسات السابقة

■ مقدمة:

يتناول هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض، وهي: (العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية)، ويحاول الباحث خلال هذا الفصل التعرف على وجهات نظر وآراء الباحثين في هذا المجال من الدراسة من خلال الاطلاع على مجتمعات الدراسة المبحوثة وطرق القياس المستخدمة وأهم النتائج والتوصيات.

يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي الدراسات الفلسطينية وعددها (3)، يليها الدراسات العربية وعددها (13)، ومن ثم الدراسات الأجنبية وعددها (8)، حيث تم ترتيب الدراسات من الأحدث إلى الأقدم تبعاً بحسب نوع الدراسة، يلي ذلك تعقيب الباحث على هذه الدراسات مع عقد المقارنات وأوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية وما يميزها عن غيرها للوصول إلى أفضل النتائج والتوصيات المطلوبة من الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1-دراسة (المدهون،2015)

بعنوان: " أثر محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة على الأداء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة على الأداء، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستخدمةً الاستبانة ومستهدفةً عينة عشوائية طبقية مكونة من (330) ضابط، ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق من مجتمع الدراسة البالغ (1437) ضابط، وتوصلت الدراسة لوجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين جميع محددات سلوك المواطن الصالح والأداء في جهاز الشرطة، وقد جاء الترتيب وفق الارتباط (إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم، ثم توقع المعاملة العادلة، ثم اتجاهات الموظفين نحو المنظمة)، وقد بينت الدراسة أن أداء الضباط كان جيداً حيث بلغ متوسط الأداء (79%)، وأن هناك أثر لجميع محددات سلوك المواطن الصالح على الأداء في جهاز الشرطة، وقد أوصت الدراسة بتعزيز الإنصاف في سلوك المدراء، وتعزيز العدالة لدى الضباط العاملين من خلال المعاملة، والاهتمام بمعايير تقييم الأداء، وتطوير مؤشرات الأداء المستخدمة في جهاز الشرطة لضمان الكفاءة والفاعلية.

2-دراسة (أبو جاسر، 2010)

بعنوان: "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الولاء التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفاً من العاملين بالمقر الرئيس لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وبلغ حجم العينة (311) موظفاً من كافة الدرجات والمسميات، واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية، بالإضافة لوجود علاقة دالة إحصائياً بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية، وإعادة النظر في قانون الخدمة المدنية فيما يتعلق بالجانب المالي، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المؤثرة في عملهم، كما دعت إلى اهتمام المسؤولين في تحفيز الموظفين وتنمية العلاقة الشخصية معهم.

3-دراسة(وادي، 2007)

بعنوان: "العدالة التنظيمية-دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفاً ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة، الذي ضم أكبر ست وزارات في قطاع غزة، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود عدالة تنظيمية ضعيفة بشكل عام وقريبة من المتوسط ونسبة 59.59%، وتوجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة بنسبة 61.93%، وعدالة إجراءات بدرجة ضعيفة بنسبة 59.20 % كما لا توجد عدالة فيما يعتقد المبحوثين بالنسبة للمعاملة الشخصية التي يتلقونها من صانعي القرارات، وفي ختام الدراسة أوصت بالتالي: أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل ومناسب، وإشراك المرؤوسين في صنع القرارات والنهوض بهذا الجانب، أيضاً العمل على الاهتمام بظروف عمل المرأة، كما دعا إلى ضرورة توفير نظام داخلي للوزارات ينظم الصلاحيات والإجراءات الثوابية والعقابية.

▪ ثانياً: الدراسات العربية:

1-دراسة (الشهري، 2014)

بعنوان: "مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية وأبعادها (عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات والتقييمية والأخلاقية)، ومستوى دافعية الإنجاز لدى معلمي المدارس الثانوية في مدينة جدة، كما هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين درجة تطبيق العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية متيسره تكونت من (580) معلماً من مجتمع الدراسة المكون من جميع معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة والبالغ عددهم (3732) معلماً. وأشارت أهم النتائج إلى أن درجة تحقق العدالة التنظيمية كانت (عالية) للأداة ككل، حيث حصل المجال (العدالة الأخلاقية) على المرتبة الأولى، ثم مجال (عدالة التعاملات) بالمرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة مجال (العدالة التقييمية)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال (عدالة الإجراءات)، بدرجة تقدير (متوسطة)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال (عدالة التوزيع) وبدرجة تقدير (متوسطة)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مجالات (العدالة التنظيمية) وبين مجالات (دافعية الإنجاز). وأوصت الدراسة بالتالي: العمل على استمرارية تحقيق العدالة التنظيمية، وتحسين الممارسات الإدارية من قبل مديري المدارس لتحقيق العدالة التقييمية.

2-دراسة(نوح،2013)

بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي كمتغير مستقل على أداء الشركات الصناعية وسلوك المواطنة كمتغيرين تابعين، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1950) موظفاً في المدينة الصناعية وتم أخذ عينة من المبحوثين مكونة من (321) موظفاً، حيث استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده على سلوك المواطنة وأداء الشركات، بالإضافة لوجود أثر للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بأهمية تعزيز إمكانات المديرين في الشركات الصناعية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير قدرات المدراء بما يتضمن الاستجابة للتطورات في بيئات العمل.

3-دراسة(السكر، 2012)

بعنوان: "أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي وفقاً لآراء المديرين العاملين في الوزارات الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت المعلومات النظرية من المصادر المكتبية، والبيانات الأولية من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة، والتي بلغت (172) مفردة تمثل مجتمع الدراسة، ومن ثم تمت الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: إن آراء المبحوثين نحو قواعد العدالة التوزيعية كانت متوسطة، كما أظهر ذلك المتوسط الحسابي (2.982)، وجاءت قاعدة النوعية بمستوى متوسط (3.318)، ومن ثم قاعدة المساواة بمستوى متوسط (3.155)، وقاعدة الحاجة بمستوى منخفض (2.473) وأوصت الدراسة في ضوء النتائج أعلاه، بضرورة الاهتمام بالدراسات السلوكية والأخلاقية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتعظيمها لدى المديرين لتحسين مستوى العدالة التوزيعية، وتعزيز الولاء التنظيمي في الوزارات الأردنية.

4-دراسة (أبو تايه، 2012)

بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، ولقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (٣٢٦) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، ولقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة التعاملات)، وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

5-دراسة(العطوي، 2011)

بعنوان: "العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف-دراسة تطبيقية في معمل إسمنت المثنى"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية والتعاملات) وسلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط لمتغير الدمج التنظيمي، ومن خلال بيانات جمعت من عينة من العاملين في معمل سممت المثنى ضمت (108) فرد اختبر الباحث فرضيات البحث، والتي تدور حول علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث، وقد أثبتت نتائج البحث صحة أغلب الفرضيات، حيث كان مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث غير مرضٍ والرابط النفسي بين المنظمة وعاملها كان منخفض، ولعل أهم أسباب ذلك بحسب الباحث انخفاض مستوى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وفي ضوء هذه النتائج يرى الباحث أن اندماج العاملين في منظماتهم ليس فقط عامل مهم في زيادة سلوك العمل التطوعي الإيجابي بل له دور مهم أيضا في تقليل سلوك العمل المنحرف، وعليه أوصى بجملة من التوصيات التي تفيد واقع العمل التنظيمي.

6-دراسة (محمد، 2011)

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لمدراء المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (98) بأسلوب الحصر الشامل، والتي من خلاله يُمكن الوقوف على اتجاهات المدراء بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، بالإضافة إلى التعرف على اتجاهاتهم نحو أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومدى تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة موضع الدراسة وطبيعة هذه العلاقة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية موجبة وقوية بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعلى أثر هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الثقافة السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بصفة خاصة، حيث التوجه بالنتائج لتفعيل النظم الرقابية وجماعية العمل والمناخ التنظيمي الجيد.

7-دراسة (جودة، والشرييني،2011)

بعنوان: "علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى الاختلاف بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم والبالغ عددهم (6306) وتم أخذ عينة منه (157)، أو بقطاع المستشفيات والمراكز الطبية المتخصصة والبالغ(8801) وتم أخذ عينة منه (218) حول إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، كما استهدفت الدراسة تحديد العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف معنوي بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة سواء بقطاع التعليم أو بقطاع المستشفيات بشأن إدراكهم لمفهوم وأبعاد التمكين، أما بشأن سلوكيات المواطنة التنظيمية فكان لديهم اختلاف معنوي تجاهها، كما أن هناك ارتباط وأثر معنوي بين تمكين العاملين بجميع أبعاده وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمنهج تمكين العاملين كمدخل لتعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وضرورة توفير المناخ المحفز للعاملين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم قبل اتخاذ القرارات الخاصة بهم، وإمدادهم بالمعلومات التي تؤهلهم على إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة.

8-دراسة (شعبان،2010)

بعنوان: "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي-دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز لدى عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، من خلال أداة تتضمن فقرات تمثل متغيرات العدالة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) موزعة على ثلاثة مجالات (عدالة التوزيعات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات)، بالإضافة إلى 16 فقرة تمثل متغيرات الأداء الجامعي المتميز (المتغيرات المعتمدة) موزعة على أربعة مجالات هي: (خفض التكاليف وزيادة الأرباح، تحسين الجودة، الأبحاث العلمية، خدمة المجتمع) وتكونت العينة من(43) عضوا من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة البحث على أهمية العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وفي ضوء هذه النتائج قدم الباحث جملة من التوصيات المدعمة لوجود العدالة التنظيمية بما يضمن الأداء المتميز.

9-دراسة (العميان، والسعودي، 2009)

بعنوان: "أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية -دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل أثر العدالة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة، لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها الصافي (742) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية، جاءت بدرجة متوسطة، وتصوراتهم لمستوى الأداء الوظيفي جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك أثراً ذا دلالة لأبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة أن تبني الوزارات كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية، بما ينعكس كسلوك في التعرف على مستويات الأداء عند منتسبيها، من خلال نشر مفاهيم الشفافية والحق وربطه بالواجب، وإعادة النظر في أساليب تقييم الأداء والابتعاد بها عن النمطية والروتين مما يؤثر إيجاباً نحو أداء أفضل في المنظمات التي يعملون بها، كما أوصت الدراسة بالعدالة في اتخاذ القرارات باشرِك الموظفين في ذلك.

10-دراسة (راضي، 2008)

بعنوان: "العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب جودة حياة العمل بالمجلس القومي للرياضة بجمهورية مصر العربية ومدى تأثير العدالة التنظيمية المُدرَكة على مستوى أداء العاملين، وقد شملت عينة الدراسة (138) من بعض العاملين بالمجلس القومي للرياضة، وقد استخدم الباحث المقابلة الشخصية، وتحليل المحتوى والوثائق، والاستبيان كأدوات لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدالة في توزيع الأعباء والأعمال على كل العاملين، وأن هناك اهتمام بالخطط التدريبية، وأن العدالة الإجرائية تساعد على تحسين ورفع مستوى أداء الفرد، وتوفر الإمكانيات المادية للعاملين داخل المجلس، وأوصى الباحث بضرورة الاهتمام بالمساواة في توزيع العلاقات بين العاملين وضرورة عدم التحيز للعاملين عند الترقية، كما أوصى بتعزيز الاهتمام بالخطط التدريبية لما لها من أثر واضح في تحسين الأداء لدى العاملين بالمجلس القومي للرياضة، كما أكد على الدور المهم لشعور العاملين بالعدالة في تحقيق أفضل مستوى من الأداء.

11-دراسة(علوان،2007)

بعنوان: "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري-دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية، وقد أجريت الدراسة عن طريق استخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (80) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لغياب العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيع، والإجراءات، والتعاملات) على انتشار ظاهرة الفساد الإداري، حيث بلغ مستوى معامل التفسير (72%)، والذي يعني إرجاع انتشار الفساد الإداري لعامل غياب العدالة التنظيمية بنسبة (72%) والنسبة المتبقية (28%) قد ترجع لعوامل أخرى، وهي نظام الاختيار والتعيين أو تقييم الأداء أو الحوافز المستخدمة في المنظمات محل الدراسة تبعاً لاستجابة عينة الباحثين، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق العدالة التنظيمية في الاختيار والتعيين وإلى غرس القيم الأخلاقية الإيجابية داخل المنظمات العامة، وزيادة ثقة العاملين في دقة وعدالة تقييم الأداء المطبق.

12-دراسة (الفضلي، والغزني،2007)

بعنوان: "العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية بالكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات مجموعة من المتغيرات التنظيمية (اهتمام القيادة بالعاملين والثقة بالقيادة، والعدالة التنظيمية بشقيها الإجرائي والتعاملي)، كما سعت الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين متغير العدالة التنظيمية ومجموعة من المتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، واهتمام القيادة بالعاملين، والثقة بالإدارة)، وذلك وسط قطاع الإدارة الحكومية في دولة الكويت، وتشكلت عينة الدراسة من (182) موظفاً وموظفة، يعملون في ست جهات حكومية كويتية تخضع كلها لقانون الخدمة المدنية، وقد أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج وأهمها: انخفاض مستويات اعتراف العاملين الذكور باهتمام القيادة، إضافة إلى انخفاض ثقة العاملين من الذكور بالإدارة أو القيادة مقارنة بالإناث العاملات، وانخفاض مستوى إحساس العاملين الذكور بالعدالة التنظيمية مقارنة بالإناث، ووجود علاقة عكسية واضحة ما بين المؤهل العلمي ومدى الخبرة وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية، كما يلعب متغيري الثقة بالقيادة، واهتمام العاملين الدور الأساسي على مستوى إدراك التأثير بمستويات إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وسط بيئة عينة الدراسة، وتتأثر العدالة الإجرائية باهتمام القيادة بالعاملين، مقابل تأثر عدالة التعاملات بالثقة بالقيادة بالدرجة الأولى، وفي ختام الدراسة أوصى الباحث بضرورة تنمية وتوليد الثقة بالقيادة والاهتمام بالموظفين لانعكاس ذلك على العدالة التنظيمية، والتي لها دور بارز على كفاءة العمل الحكومي.

13-دراسة (الفهداوي، 2005)

بعنوان: علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التغيير التحولي لدى موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك الأردنية، وقد أظهرت النتائج التي شملت (٣٤٢) موظفًا من المستطلعة آراؤهم من خلال الاستبانة المُعدة إلى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين جميع متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي، وجاءت تصورات المبحوثين للمتغير المستقل المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة، كما جاءت تصورات المبحوثين للمتغير التابع التغيير التحولي بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتوظيف مفهوم المواطنة التنظيمية للدوائر الإدارية العامة، وتحسين نشاطاتها وقدرتها على إجراء التغييرات التحولية، وتبني مفاهيم المشاركة والإدارة بالأهداف والمراجعة المستمرة، لضمان التحفيز المعنوي للأعضاء والعاملين في الدوائر والاستفادة من انعكاساته في تحقيق النجاح التنظيمي.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Gim, et al., 2014)

بعنوان:

"The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia"

"تأثير العدالة التوزيعية والإجرائية على دوران العمل من خلال الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي القطاع الخاص بماليزيا"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية كمتغيرين مستقلين على نوايا ترك العمل (دوران العمل) عبر الالتزام العاطفي كمتغير وسيط، وافترض الباحث أنه كلما كانت هناك عدالة توزيعية وإجرائية زاد الالتزام العاطفي وبالتالي سيجد ذلك من سلوك ترك العمل، حيث شارك ما مجموعه (226) من المستطلعة آراءهم في جميع أنحاء ماليزيا. وأظهرت النتائج أن عدالة التوزيع والإجراءات لها علاقة مؤثرة وواضحة بالالتزام العاطفي كمتغير وسيط، وبالتالي هناك علاقة مؤثرة بمعدل ترك العمل من قبل الالتزام العاطفي، وأظهرت النتائج أيضاً أن نوع القطاع الذي يعمل فيه الموظف لا يؤثر على توسط العلاقة بين الالتزام العاطفي ومعدلات ترك العمل. وفي ضوء تلك النتائج أوصى الباحثون بعدالة التعويضات والمكافآت والاهتمام بعدالة التوزيع والإجراءات لما لهما من أثر واضح في تخفيض معدلات ترك العمل.

2-دراسة (Lee , Kim H., & Kim Y.,2013)

بعنوان:

"Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes"

دراسة محددات المواطنة التنظيمية ومخرجاتها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بعض محددات سلوك المواطنة التنظيمية (القيادة التحولية وتعقيد الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية كوسيط مع (الرضا الوظيفي)، حيث تمت هذه الدراسة في كوريا، وبلغت عينة الدراسة (1100) موظف من (30) شركة في مجمع الصناعات الوطنية الكورية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين (العدالة الإجرائية، القيادة التحولية، وتعقيد الهيكل التنظيمي) و سلوك المواطنة التنظيمية من ناحية و علاقة ارتباطية موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى، وبهذا تحققت وساطة سلوك المواطنة التنظيمية بين المتغيرات المستقلة (العدالة الإجرائية، القيادة التحولية، وتعقيد الهيكل التنظيمي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أظهرت الدراسة تأثير العدالة الإجرائية والقيادة التحولية الكبير على سلوك المواطنة التنظيمية، مع وجود علاقة ارتباطية سالبة بين تعقيد الهيكل التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتعميق الفهم لديهم حول أهداف المنظمة لتحقيق رُقي المنظمة، كما أوصت بدراسة محددات أخرى متعلقة بالمستوى الفردي (كالمتغيرات الديموغرافية) وتأثيرها على سلوك المواطنة.

3-دراسة (Asgari, Nojabae, & Arjmand, 2011)

بعنوان:

"The Relationship between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees"

"العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية التفاعلية والمعلوماتية) وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإسلامية فرع تشالوس في إيران. واستخدمت الدراسة الاستبانة لاختبار الفرضيات الموضوعية ليتم تحليلها بالطرق الإحصائية اللازمة وكانت العينة مكونة من (127) موظفاً من أصل (190) موظف هم مجتمع الدراسة، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية والعدالة المعلوماتية وسلوك المواطنة للعاملين أما العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية فلا توجد علاقة كبيرة بينها وبين سلوك المواطنة كما تشير الدراسة لحصول العدالة التوزيعية والتفاعلية على أقل وزن من وجه نظر المشاركين في الاستبانة، وقد خلصت الدراسة بجملة من التوصيات التي تُسهم في دعم العدالة الإجرائية من خلال إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والقيام بدورات وأنشطة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية كما اقترح الباحث إنشاء نظام معلوماتي واضح يساهم في العدالة الإجرائية.

4-دراسة (Guangling , 2010)

بعنوان:

"The Study on Relationship between Employees' Senses of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises"

"دراسة العلاقة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في القطاع الخاص"

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج العلاقة الوسيطة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص، وبُنيت الدراسة على أساس مسحي لأكثر من (200) موظف في شركة من القطاع الخاص الصينية، حيث وزعت (270) استبانة وتم استرداد (220) منها. وأظهرت النتائج، أنه نتيجة الشعور بالعدالة التنظيمية له دور إيجابي على التنبؤ بالتمائل التنظيمي للموظفين. والتمائل التنظيمي كمتغير وسيط يعزز بشكل إيجابي سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين كما تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بعدالة التوزيع لمالها أثر على سلوك المواطنة الذي بدوره يعزز أرباح ومكاسب الشركة وهذا الأمر قائم على تبادل النفع الاجتماعي.

5-دراسة (Oğuz, 2010)

بعنوان:

"The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers"

"العلاقة بين الأنماط القيادية لدى المشرفين وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين. وتشكلت مجموعة دراسة هذا النموذج البحثي من (204) من معلمي المدارس الابتدائية الذين يعملون في وسط مدينة سامسون التركية. وقد تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال استبانة معدة لهذا الغرض، ووفقا للنتائج التي تم جمعها من المبحوثين كان لديهم إيجابية في الآراء حول وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية في المدارس، ومع ذلك فقد كان تنوع كبير وفقاً للبيانات الشخصية من حيث الجنس، الفرع، ومستوى التعليم والأقدمية. وهناك علاقة موجبة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين وأساليب القيادة التحويلية الناتجة من تعامل مديري المدارس، وأوصت الدراسة بأنه لا يمكن إنكار دور مديري المدارس في جعل المعلمين يشعرون بأنهم جزء من المنظمة والعمل بشكل أكثر كفاءة. وبالتالي، فمن المهم أن يكون لمديري المدارس أهداف واضحة، ومنفتحين على التحول والتغيير.

بعنوان:

"Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment"

"إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية ببعديها (الإجرائي والتوزيعي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث شارك في هذه الدراسة (128) موظف من موظفي كلية التمريض في إحدى المدن الهندية، وبعد جمع البيانات من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة التوزيع مع الرضا الوظيفي كما لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عدالة الإجراءات والرضا الوظيفي، بالإضافة لما سبق توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين العدالة التوزيعية والالتزام التنظيمي بشكل عام، وفي إطار هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعدالة التوزيع التي بدورها تؤثر بشكل إيجابي في العمل وتحقق الرضا الوظيفي.

7-دراسة (Podsakoff, et al., 2009)

بعنوان:

"Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors"

"دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والمنظمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على بعض المخرجات المتعلقة بالمستوى الفردي أو التنظيمي، وذلك من خلال عينة قوامها (168) موظف و(38) منظمة عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث جرى التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المخرجات المرتبطة بالمستوى الفردي من خلال (تقييم الأداء للعاملين، قرارات مخصصات المكافآت، معدل دوران العاملين المتوقع والفعلي، ومستوى الغياب) بالإضافة لتأثير سلوك المواطنة على المستوى المنظمي من خلال (الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء وتخفيض التكاليف)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة في الحالتين، فوجود سلوك المواطنة يؤدي إلى (زيادة درجات التقييم للعاملين ويؤثر في قرار المكافآت) وذلك على المستوى الفردي أما على المستوى المنظمي، فيؤدي إلى (زيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء وخفض التكاليف)، وأوصت الدراسة باهتمام الدراسات المستقبلية بفهم الآلية والأسباب التي تجعل سلوك المواطنة التنظيمية، يؤثر بشكل مباشر على المخرجات المتعلقة بالمستوى الفردي والمنظمي، أيضاً أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بهذا السلوك وتنميته.

بعنوان:

"An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry"

"دراسة تطبيقية لفحص العلاقة القائمة بين العدالة التنظيمية كوسيط بين العلاقة التبادلية بين المرؤوسين والرؤساء وبين (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل) للعاملين في قطاع الفنادق".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، من ناحية وبين العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعي والإجرائي) كوسيط للعلاقة مع (الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل والالتزام التنظيمي) من ناحية أخرى، من خلال عينة شملت (562) عامل من العاملين في (4) فنادق تتبع لشركة فنادق سياحة في ولاية فيرجينيا الأمريكية، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين علاقات الرئيس بالمرؤوسين وبين العدالة الإجرائية والتوزيعية، بالإضافة لوجود علاقة مؤثرة وموجبة بين العدالة التوزيعية والإجرائية على الرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين العدالة الإجرائية والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة عمل المدراء على التقليل من معدل دوران الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، واتخاذ قرارات أفضل بحق الموظفين، مع التوصية بدراسة قطاعات أخرى غير قطاع الدراسة ودراسة التنوع الثقافي وعلاقته مع بعض متغيرات الدراسة مثل الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.

▪ رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة بتنوعها (الفلسطينية، والعربية، والأجنبية)، نلاحظ أنها تناولت موضوع الدراسة الحالية من خلال تناولها متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو بشكل مجتمع، وقد تم استخدام مداخل بحثية متنوعة لبحث العلاقات وطبقت على منظمات عامة وخاصة.

ولذكر أوجه التشابه والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة لثلاث أنواع: دراسات اشتملت مفردة العدالة التنظيمية وأخرى سلوك المواطنة التنظيمية بشكل منفرد أما النوع الثالث فاشتمل كلا المفردتين، أعقب ذلك التعليق على كل دراسة واستعراضها، ومن ثم استعراض أهم ما يميز الدراسة الحالية كالتالي:

▪ أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة:

1-الدراسات المشتملة لمفردة العدالة التنظيمية:

- **دراسة (أبو جاسر، 2010)** تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء السياقي، وتتشابه مع الدراسة الحالية بتناولها للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (التوزيع والإجراءات والتعاملات) كمتغير مستقل، بالإضافة لكونها في البيئة الفلسطينية، وتختلف في المتغير التابع وهو (الأداء السياقي) مع اختلاف مجتمع الدراسة.
- **دراسة (وادي، 2007)** هدفت لقياس لمستوى العدالة التنظيمية بالتطبيق على وزارات غزة، وتشابهت مع الدراسة الحالية من حيث اهتمامها بنفس المتغير المستقل وهو (العدالة التنظيمية)، بالإضافة لكونها في البيئة الفلسطينية، مع الاختلاف في منهجية ومجتمع الدراسة.
- **دراسة (الشهري، 2014)** درست العلاقة بين العدالة التنظيمية ودافعية الإنجاز من وجهة نظر مدرسي المرحلة الثانوية بجدة، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها متغير العدالة التنظيمية كمتغير مستقل للدراسة، مع الاختلاف في أبعاد العدالة التنظيمية والتي تضمنت بعدين آخرين وهم (عدالة التقييم والعدالة الأخلاقية) بخلاف الأبعاد الثلاثة في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (السكر، 2012)** درست العلاقة بين بعد العدالة التوزيعية مع (الولاء التنظيمي) بالتطبيق على المدراء في الوزارات الأردنية، وتتقاطع مع الدراسة الحالية بتناولها بعداً من أبعاد العدالة التنظيمية التي تناولتها دراستنا الحالية وهو (عدالة التوزيع)، مع الاختلاف في المتغير التابع وهو (الولاء التنظيمي)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (حسين، 2011)** درست العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدمج التنظيمي مع إبراز دورهما في تقليل السلوك المنحرف في معمل إسمنت المثني بالعراق، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها للعدالة التنظيمية بنفس الأبعاد، مع الاختلاف معها في المتغير التابع وهو (الدمج التنظيمي)، بالإضافة إلى اختلاف بناء علاقات ومجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (شعبان، 2010)** درست العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الجامعي بجامعة الكوفة بالعراق، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها العدالة التنظيمية كمفردة من مفردات هذه الدراسة ومتغير مستقل لها، مع الاختلاف في المتغير التابع وهو (الأداء الجامعي)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

- **دراسة (العميان، والسعودي، 2009)** درست العدالة التنظيمية مع الأداء ولكن بالتطبيق على الوزارات الأردنية، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها العدالة التنظيمية كمفردة من مفردات هذه الدراسة ومتغير مستقل لها، مع الاختلاف في المتغير التابع وهو (الأداء الحكومي)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (راضي، 2008)** تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة العمل في المركز القومي للرياضة بمصر، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية بتناولها العدالة التنظيمية كمفردة من مفردات هذه الدراسة ومتغير مستقل لها، مع الاختلاف في المتغير التابع وهو (جودة العمل)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (علوان، 2007)** هدفت إلى معرفة مدى تأثير غياب العدالة التنظيمية على انتشار ظاهرة الفساد الإداري بين أوساط العاملين في المجمع الإداري لمدينة سرت الليبية، وتتفق مع الدراسة الحالية كونها تبرز أهمية العدالة التنظيمية في المنظمات، بالإضافة لتناولها نفس أبعاد العدالة التنظيمية كمتغير مستقل، مع الاختلاف في المتغير التابع وهو (الفساد الإداري)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (الفضلي، والغزوي، 2007)** درست العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية بالكويت، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها العدالة التنظيمية كمتغير مستقل للدراسة، وتختلف باهتمامها على بعد ثالث من أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التوزيع بخلاف بعدي (عدالة التعاملات والإجراءات)، بالإضافة للاختلاف في المتغير التابع وهو (المتغيرات الديمغرافية وبعض المتغيرات التنظيمية)، واختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (Gim, et al., 2014)** تناولت أثر عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية كمتغيرين مستقلين على نوايا ترك العمل (دوران العمل) عبر الالتزام العاطفي كمتغير وسيط، من وجه نظر موظفي القطاع الخاص بماليزيا، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها للعدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعي والإجرائي) كمتغير مستقل، مع الاختلاف معها في عدم اهتمامها على بعد (عدالة التعاملات)، واختلاف المتغير التابع وهو (دوران العمل)، بالإضافة إلى اختلاف بناء علاقات ومجتمع وبيئة الدراسة.
- **دراسة (Bakhshi, et al., 2009)** هدفت إلى التعرف على العدالة التنظيمية ببعديها (الإجرائي والتوزيعي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجه نظر موظفي كلية تمريض هندية، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها للعدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعي والإجرائي) كمتغير مستقل، مع الاختلاف بعدم اهتمامها على بعد (عدالة التعاملات)،

واختلاف المتغير التابع وهو (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

• **دراسة (Lee, 2000)** هدفت إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، من ناحية وبين العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعي والإجرائي) كوسيط للعلاقة مع (الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل والالتزام التنظيمي) من وجهة نظر العاملين بفنادق أمريكية، وتتفق مع الدراسة الحالية بتناولها للعدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعي والإجرائي) كمتغير وسيط، مع الاختلاف معها في عدم اشتمالها على بعد (عدالة التعاملات) ، واختلاف المتغير المستقل وهو (العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين) والمتغير التابع وهو (الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل والالتزام التنظيمي)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

2-الدراسات المشتمة لمفردة سلوك المواطنة التنظيمية:

• **دراسة (المدهون، 2015)** تناولت أثر محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة على الأداء، وتتشابه مع الدراسة الحالية بتناولها سلوك المواطن الصالح أو ما يسمى "بالمواطنة التنظيمية" بالإضافة لكونها في البيئة الفلسطينية وفي جهاز الشرطة تحديداً، وتختلف في المتغير التابع وهو (الأداء)، مع اختلاف المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية.

• **دراسة (نوح، 2013)** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم التنظيمي على أداء وسلوك المواطنة في الشركات الصناعية الأردنية، وتتفق مع الدراسة الحالية لتناولها سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، مع الاختلاف في المتغير المستقل وهو (الدعم التنظيمي)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

• **دراسة (محمد، 2011)** استهدفت قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمملكة العربية السعودية، وتتفق مع الدراسة الحالية لتناولها سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، مع الاختلاف في المتغير المستقل وهو (الثقافة التنظيمية)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

• **دراسة (جودة، والشرييني، 2011)** استهدفت الدراسة تحديد أثر تمكين العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة المنصورة المصرية، وتتفق مع الدراسة الحالية لتناولها سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، مع الاختلاف في المتغير المستقل وهو (تمكين العاملين)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

• **دراسة (Oğuz, 2010)** هدفت إلى تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري المدارس وسلوكيات المواطنة التنظيمية للمعلمين في تركيا، وتتفق مع الدراسة الحالية لتناولها سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، مع الاختلاف في المتغير المستقل وهو (الأنماط القيادية)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

• **دراسة (Podsakoff, et al., 2009)** درست أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المخرجات المرتبطة بالمستوى الفردي من خلال (تقييم الأداء للعاملين، قرارات مخصصات المكافآت، معدل دوران العاملين المتوقع والفعلي، ومستوى الغياب) بالإضافة لتأثير سلوك المواطنة على المستوى المنظمي من خلال (الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء وتخفيض التكاليف) بالتطبيق على عدة موظفين ومنظمات أمريكية، وتتفق مع الدراسة الحالية كونها تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، مع الاختلاف في المتغير التابع وهو (مخرجات سلوك المواطنة على المستوى الفردي والمنظمي)، بالإضافة إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

3-الدراسات المشتمة على مفردتي العدالة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية:

• **دراسة (أبو تايه، 2012)** هدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة التابع والمستقل مع وجه الاختلاف في بيئة ومجتمع الدراسة.

• **دراسة (Asgari, et al., 2011)** تناولت علاقة وأثر العدالة التنظيمية بأبعادها (الإجرائية والتوزيعية التفاعلية والمعلوماتية) على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في جامعة آزاد الإيرانية، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة التابع والمستقل، مع وجه الاختلاف في أبعاد العدالة التنظيمية بإضافتها بعد (عدالة المعلوماتية) زيادةً على أبعاد الدراسة الحالية وباختلاف تسمية بعد (عدالة التعاملات) والتي أسمتها (عدالة التفاعلات)، والاختلاف في بيئة ومجتمع الدراسة.

• **دراسة (Guangling , 2010)** هدفت لاختبار لنموذج العلاقة الوسيطة بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في ظل متغير وسيط وهو التماثل التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص في الصين، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة التابع والمستقل مع وجه الاختلاف في علاقات الدراسة بوجود

متغير وسيط في هذه الدراسة وهو (التماثل التنظيمي)، والاختلاف في بيئة ومجتمع الدراسة.

• **دراسة (Lee, et al.,2013)** درست علاقة بعض محددات سلوك المواطنة التنظيمية (القيادة التحولية وتعقيد الهيكل التنظيمي والعدالة التنظيمية) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية كوسيط مع (الرضا الوظيفي) في شركة صناعة كورية، وتشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في متغيري الدراسة المستقل والوسيط، مع وجه الاختلاف في علاقات الدراسة بوجود متغير وسيط في هذه الدراسة وهو (سلوك المواطنة التنظيمية) واختلاف المتغير التابع وهو (الرضا الوظيفي) فضلاً عن اختلاف بيئة ومجتمع الدراسة.

• **أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

بالنظر لما سبق ذكره من استعراض لأوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، يظهر لنا أن أغلب الدراسات السابقة لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية مُجمعة، وهو ما يشير إلى ندرة الدراسات المشابهة لها في البيئة المحلية الفلسطينية فضلاً عن العربية، مما يجعل الدراسة تتميز كونها تتناول موضوعاً جديداً وهو (علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية) ضمن إطار المواضيع المستجدة والمعاصرة في أدبيات إدارة الأعمال والمنظمات والسلوك التنظيمي خاصة.

كما أن بعض الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في تسمية ومضمون أبعاد المتغيرات المدروسة، فهي تميزت بتناولها محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) وعلاقتها بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية مختلفة وتمثلت بأنماط سلوك المواطنة وممارساتها على المستوى الفردي والمنظمي وهي (الإيثار، والكياسة، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري).

وتتميز هذه الدراسة كونها استفادت من أدبيات الدراسات السابقة وخبرات الباحثين السابقين الذين تناولوا مفردات مرتبطة بالدراسة الحالية مما يدعمها ويقوي حجبتها، لذا تأتي هذه الدراسة لسد الفجوة وأوجه القصور في الدراسات السابقة لتكمل مسار بحثهم للوصول لأفضل النتائج والتوصيات. إن العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية حينما تدرس في إحدى القطاعات الحكومية المهمة وهي الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تضيف لمسة جديدة من لمسات البحث العلمي المفقود والنادر في الواقع العربي وخصوصاً المحلي الفلسطيني، كون الشرطة تعد أكبر وأهم الأجهزة الأمنية وعليها مهام وتبعيات كبيرة في خدمة الوطن والمواطن، حيث تعد الدراسة الوحيدة محلياً -على حد علم الباحث- التي استهدفت جهاز الشرطة بدراسة هذه المتغيرات مجتمعة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- مقدمة.
- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- خطوات بناء الاستبانة.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبانة.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة.

■ مقدمة:

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

■ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف (الحمداي 2006، ص 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

▪ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة من رتبة نقيب فما فوق والبالغ عددهم 1550 ضابطاً بحسب جدول رقم (4).

جدول (4): توزيع مجتمع الدراسة بحسب الرتبة

الرتبة	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد	لواء	المجموع
العدد	1165	264	79	37	4	1	1550

المصدر: جهاز الشرطة، وثائق غير منشورة، 2015

▪ عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع 30 استبانة كعينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وقد تم استبعادهم من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع 400 استبانة بنسبة 25.8% من مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 353 استبانة بنسبة 88.3%، وتم حساب حجم العينة من المعادلة التالية (Moore, McCabe, Duckworth, Sclove, 2003):

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة $\alpha = 0.05$).
m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً: ± 0.05).
يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

وحيث أن N تمثل حجم المجتمع، وباستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث أن مجتمع الدراسة N=1550، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 1550}{1550 + 384 - 1} \cong 308$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 308 على الأقل.

▪ أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-من وجهة نظر ضابط جهاز الشرطة في قطاع غزة".

• تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الشخصية عن المستجيب (الإدارة، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل (المحافظة)، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، والرتبة العسكرية، وسنوات الخدمة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن العدالة التنظيمية، ويتكون من 24 فقرة وقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره (Niehoff, & Moorman, 1993)، موزع على 3 مجالات:

المجال الأول: عدالة التوزيع، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: عدالة الإجراءات، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: عدالة التعاملات، ويتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن سلوك المواطنة التنظيمية، ويتكون من 29 فقرة، وقد تم الاعتماد على المقياس الذي طوره، (Podsakoff , MacKenzie, Moorman, and Fetter, 1990) ، موزع على 5 مجالات:

المجال الأول: الإيثار، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: وعي الضمير، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: الروح الرياضية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: السلوك الحضاري، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الخامس: الكياسة (اللطف)، ويتكون من (5) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول رقم (5).

جدول (5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
الدرجة	1	2	3	4	5

واختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة أو الموافقة بدرجة " قليلة جداً"، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة 20% وهو ما يتناسب مع هذه الاستجابة.

▪ خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية-من وجهة نظر ضابط جهاز الشرطة في قطاع غزة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشارة الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
6. تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.
7. تم عرض الاستبانة على (17) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، وأكاديمية السياسة والإدارة، وجامعة فلسطين وذوي الخبرة في المجال والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
8. في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (53) فقرة، ملحق رقم (2).

▪ صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الرجاوي،2010، ص 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001، ص179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. الصدق من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بالصدق من وجهة نظر المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الرجاوي،2010، ص 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 15 من المتخصصين في مجال الإدارة و2 من المتخصصين في مجال الإحصاء والتحليل وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية-انظر الملحق رقم (2).

2. صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لمجالات " العدالة التنظيمية "

- يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عدالة التوزيع " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عدالة التوزيع " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.002	.503	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبدلها في عملي
2	*0.000	.686	يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبدلها
3	*0.003	.494	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة
4	*0.009	.427	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية
5	*0.000	.800	يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والدورات التي حصلت عليها
6	*0.000	.817	يتناسب الراتب الشهري مع الخبرة في العمل
7	*0.000	.682	يتمثل الراتب مع رواتب الزملاء المشابهين في الجهود
8	*0.000	.634	يمنح قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني الحوافز المناسبة
9	*0.000	.770	هناك عدالة في سلم الرواتب طبقاً للرتب العسكرية

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عدالة الإجراءات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عدالة الإجراءات" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.796	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء
2	*0.000	.832	يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية
3	*0.000	.726	يسمح جهاز الشرطة بالاعتراض على القرارات التي تخص الموظفين
4	*0.000	.669	يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات في العمل
5	*0.000	.904	تُبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد
6	*0.000	.813	تُناسب العقوبات الإدارية المخالفات والتجاوزات في الجهاز
7	*0.000	.742	يُنَاقش المسؤول موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم
8	*0.000	.607	يتسم قانون الخدمة بقوى الأمن بوضوح السياسات واللوائح الإدارية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عدالة التعاملات" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " عدالة التعاملات " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.727	تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين
2	0.000	.899	تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء
3	*0.000	.675	يكون المسئول المباشر دائماً صادقاً وصريحاً في قضايا العمل
4	*0.000	.749	يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسئول في حل الخلافات بين الزملاء
5	*0.000	.819	يمتاز المدير بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار
6	*0.000	.884	تمتاز معاملة المدير بعدم التفريق والمحاباة
7	*0.000	.826	يتفهم ويراعي المدير الظروف الخاصة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- الاتساق الداخلي لمجالات " سلوك المواطنة التنظيمية "

- يوضح جدول رقم (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإيثار " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإيثار " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.707	تساعد الزملاء حينما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة دون انتظار مقابل
2	*0.000	.727	تهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل
3	*0.000	.667	تتعاون مع المدير لأداء أعماله على أحسن وجه
4	*0.000	.837	تقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين للحصول على أفضل خدمة
5	*0.000	.817	تُقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
6	*0.000	.724	تقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوضح جدول رقم (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وعي الضمير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " وعي الضمير " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.742	تتقيد تماماً بمواعيد الحضور والانصراف من العمل
2	*0.000	.776	تتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان العمل
3	*0.000	.829	تتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة
4	*0.000	.679	تتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب
5	*0.000	.694	تهتم بإعلام جهة العمل مسبقاً عندما لا تتمكن من الحضور للعمل
6	*0.000	.821	تحرص على أداء العمل بإتقان وتفاني

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوضح جدول رقم (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الروح الرياضية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الروح الرياضية " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.863	تتجنب إثارة المشكلات التافهة والبسيطة
2	*0.000	.703	تتقبل النقد بسعة صدر ودون تدمير
3	*0.000	.781	تتعالى عن الإساءات الشخصية
4	*0.000	.794	تتقبل التغيرات والتقلبات في ظروف العمل بصدق
5	*0.000	.836	تُحاول ضبط النفس بعدم الإكثار من الشكوى
6	*0.000	.701	تتعالى عن تصيد الأخطاء للزملاء في العمل

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوضح جدول رقم (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " السلوك الحضاري " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "السلوك الحضاري" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.843	تحرص على تحسين صورة وسمعة الشرطة أمام الآخرين
2	*0.000	.799	تهتم بنجاح فعاليات وأنشطة الشرطة حتى لو لم يطلب منك ذلك
3	*0.000	.857	تقدم دائماً المقترحات والأفكار التي تترقي بالعمل
4	*0.000	.850	تحرص على متابعة الإعلانات والتعميمات الخاصة بالعمل
5	*0.000	.837	تهتم بمستقبل جهاز الشرطة وتطوره
6	*0.000	.795	تهتم بتتمية قدراتك وأدائك الوظيفي ولو على نفقتك الخاصة

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوضح جدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكياسة (اللطف)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الكياسة (اللطف)" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفقرة
1	*0.000	.606	تبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء في العمل
2	*0.000	.865	تدعم وتشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة
3	*0.000	.760	تحترم رغبات وميول الزملاء وتشاورهم قبل إجراء أي خطوة
4	*0.000	.843	تهتم بمعاملة الزملاء في العمل
5	*0.000	.726	تتجنب اتخاذ أي قرار يُحدث إرباك في العمل

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

- يبين جدول رقم (14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (14)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عدالة التوزيع	.850	*0.000
عدالة الإجراءات	.921	*0.000
عدالة التعاملات	.747	*0.000
العدالة التنظيمية	.777	*0.000
الإيثار	.907	*0.000
وعي الضمير	.915	*0.000
الروح الرياضية	.823	*0.000
السلوك الحضاري	.865	*0.000
الكياسة (اللطف)	.868	*0.000
سلوك المواطنة التنظيمية	.794	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

■ ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010، ص97)، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (15).

جدول (15)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.907	0.822	9	عدالة التوزيع
0.948	0.898	8	عدالة الإجراءات
0.950	0.903	7	عدالة التعاملات
0.963	0.928	24	العدالة التنظيمية
0.960	0.920	6	الإيثار
0.962	0.925	6	وعي الضمير
0.932	0.868	6	الروح الرياضية
0.955	0.912	6	السلوك الحضاري
0.901	0.812	5	الكياسة (اللطف)
0.980	0.959	29	سلوك المواطنة التنظيمية
0.973	0.947	53	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.812، 0.959) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.947). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.901، 0.980) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.973) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

■ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي .Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (16).

جدول (16)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
عدالة التوزيع	0.672	0.757
عدالة الإجراءات	0.763	0.606
عدالة التعاملات	0.606	0.856
العدالة التنظيمية	0.601	0.863
الإيثار	1.106	0.207
وعي الضمير	1.034	0.236
الروح الرياضية	0.996	0.274
السلوك الحضاري	0.925	0.359
الكمياسة (اللطف)	1.047	0.223
سلوك المواطنة التنظيمية	0.750	0.627
جميع مجالات الاستبانة معا	0.525	0.946

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- مقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- اختبار فرضيات الدراسة.

■ مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الإدارة، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل (المحافظة) ، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، والرتبة العسكرية، وسنوات الخدمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

■ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

• توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة:

جدول (17): توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة

النسبة المئوية %	العدد	الإدارة
49.9	176	محافظات الشرطة
50.1	177	الإدارات المتخصصة
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (17) أن ما نسبته 49.9% من عينة الدراسة يعملون في محافظات الشرطة، بينما 50.1% يعملون في الإدارات المتخصصة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى طبيعة الأعمال في جهاز الشرطة والتي تنقسم إلى شقين، الشق الأول: ويتعلق بأعمال الدوريات والتحقيق أو ما يرتبط بها من أعمال شرطية ميدانية وهو غالباً ما يتركز في عمل (إدارة محافظات الشرطة) الموزعة على جميع محافظات القطاع ويتوزع فيها مراكز شرطية في كل حي من أحياء المحافظات، أما الشق الآخر فيتعلق بالأعمال الإدارية مثل: الإدارة والتنظيم والإدارة المالية وغيرهما، أو "الإدارات المساندة" للأعمال الميدانية في جهاز الشرطة مثل: المباحث العامة والعلاقات العامة وهذا الشق يعرف ب(الإدارات المتخصصة)، ويظهر من خلال النسب والنتائج توزيع عينة الدراسة تُقارب إلى حد كبير الواقع القائم في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

• توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول (18): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
96.6	341	متزوج
3.4	12	غير متزوج
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (18) أن ما نسبته 96.6% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوجين، بينما 3.4% حالتهم الاجتماعية غير متزوجين، ويرى الباحث أن هذه النتائج واقعية وثمائل طبيعة مجتمع الدراسة من حيث الأعمار ومُناسبتها للزواج، فمجتمع الدراسة من فئة الضباط (من رتبة نقيب فما فوق) ، وعمر الضابط الحاصل على رتبة نقيب ينبغي ألا يقل عمره عن 24 عاماً، وبالتالي فإن معظم عينة الدراسة كانت ممن تجاوزت أعمارهم هذه السن بحسب الجدول رقم (21)، حيث كانت نسبة (96.3%) ممن تخطت أعمارهم سن الـ 25 عاماً، وهذا السن مناسب للزواج في مجتمعنا الفلسطيني المسلم المحافظ، والذي يسعى لتحسين نفسه بالزواج لما له من مردود على الاستقرار النفسي والاجتماعي، فضلاً عن أن المناصب إدارية التي تشغلها هذه الفئة ومردودها المادي والنفسي تؤهلها للزواج.

• توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (19): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
16.1	57	ثانوية عامة فما دون
11.0	39	دبلوم متوسط
66.9	236	بكالوريوس
5.9	21	دراسات عليا
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (19) أن ما نسبته 16.1% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فما دون، 11.0% مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، 6.9% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما 5.9% مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وتُعزى النسبة الكبيرة لحملة البكالوريوس إلى أن عينة الدراسة هم من الصف القيادي وكبار ضباط الشرطة، وهذا يدل على أن وزارة الداخلية والشرطة في قطاع غزة راعت التأهيل العلمي كشرط لإشغال الوظائف الإدارية والقيادية وهذا ينسجم مع شروط الترقية في سلم الرتب العسكرية وفق قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني لعام 2005، حيث أن أقصى رتبة عسكرية لمن هو دون الثانوية العامة هي رتبة (نقيب) (وزارة الداخلية، هيئة التنظيم والإدارة، 2014).

• توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل (المحافظة):

جدول (20): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل (المحافظة)

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل (المحافظة)
8.8	31	الشمال
64.6	228	غزة
6.8	24	الوسطى
10.5	37	خانيونس
9.3	33	رفح
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (20) أن ما نسبته 8.8% من عينة الدراسة يعملون في محافظة الشمال، 64.6% يعملون في محافظة غزة، 6.8% يعملون في محافظة الوسطى، 10.5% يعملون في محافظة خانبيونس، بينما 9.3% يعملون في محافظة رفح، وهذا يعني أن النسبة الأكبر يعملون في محافظة غزة وباقي النسب موزعة على باقي المحافظات القطاع، وتعد محافظة غزة مركز القطاع وهي كبرى المحافظات، والمدينة الأكثر حيوية فتحتوي على جميع المؤسسات الحكومية والوزارات الحيوية وغيرها، كما أنها تحتوي على أكبر تجمع سكاني في قطاع غزة، فضلاً عن أن الإدارات المتخصصة والمركزية تقع في محافظة غزة أو فيما يعرف بمقر (الجوازات التابع للشرطة)، لذا من المنطقي أن نجد هذه النسبة الكبيرة من عينة الدراسة هم ممن يعملون في محافظة غزة وتليها باقي المحافظات بنسب متقاربة وبحسب تركيز عمل ضباط الشرطة فيها.

• توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

جدول (21): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
3.7	13	أقل من 25 سنة
55.0	194	من 25 إلى أقل من 35 سنة
32.6	115	من 35 إلى أقل من 45 سنة
8.2	29	من 45 إلى أقل من 55 سنة
0.6	2	55 سنة فأكثر
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (21) أن ما نسبته 3.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 55.0% تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، 32.6% تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، 8.2% تتراوح أعمارهم من 45 إلى أقل من 55 سنة، بينما 0.6% أعمارهم 55 سنة فأكثر، ويُشير الباحث هنا إلى أن الفئة العمرية الأقل من 45 عام مثلت (91.3%) من عينة الدراسة، مما يعني أن معظم العاملين في جهاز الشرطة من فئة الشباب والفئة المنتجة، وهذا ينسجم مع طبيعة الأعمال الشرطية التي تحتاج إلى النشاط والحيوية والقوة البدنية، والتي تتوفر في هذه الفئة العمرية، كما يلاحظ هناك ارتباط وانسجام مع سنوات الخدمة الواردة في جدول رقم (24)، حيث أن جهاز الشرطة تشكل على عاتق شريحة من الشباب الذين عينتهم الحكومة الحادية عشر بعد أحداث عام 2007، وذلك بعد سيطرة الحكومة على الأجهزة الأمنية والوزارات المختلفة، وما رافق ذلك من استتلاف غالبية موظفي الشرطة القدامى.

• توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
4.0	14	مدير إدارة عامة

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
20.1	71	مدير دائرة
50.4	178	رئيس قسم
25.5	90	أخرى
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (22) أن ما نسبته 4.0% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير إدارة عامة، 20.1%، مدير دائرة، 50.4% رئيس قسم، بينما 25.5% مساهم الوظيفي غير ذلك، وهذا يدل على انسياب وتدرج الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة بحسب مستويات ونطاقات الإشراف الإداري المتوازنة، لذا نجد أن أعلى نسبة من عينة الدراسة في المسميات الوظيفية هي رئيس قسم، وتقل هذه النسبة كلما ارتفعت درجة المسمى الوظيفي، وهو ما يتماشى مع عينة الدراسة وتوزيع عدد الرتب العسكرية في كل طبقة من الفئات حسب الجدول رقم (23)، كما يتفق ذلك مع طبيعة الهيكل التنظيمي المعمول به في وزارة الداخلية (الشكل الهرمي) من حيث التوسع من أعلى لأسفل، فالإدارة العامة أعلى مستوى إشرافي وإداري في المسمى الوظيفي وتليها الدائرة ومن ثم القسم وهكذا وفق الهيكل التنظيمي للشرطة.

• توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

جدول (23): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

النسبة المئوية %	العدد	الرتبة العسكرية
69.7	246	نقيب
21.5	76	رائد
5.9	21	مقدم
2.5	9	عقيد
0.3	1	عميد
-	-	لواء
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (23) أن ما نسبته 69.7% من عينة الدراسة رتبته العسكرية نقيب، 21.5% رتبته العسكرية رائد، 5.9% رتبته العسكرية مقدم، 2.5% رتبته العسكرية عقيد، بينما 0.3% رتبته العسكرية عميد، ووفقاً لتسلسل المناصب الإشرافية في جهاز الشرطة فإن الرتب العسكرية تأخذ الشكل الهرمي، فكلما اتسع نطاق الإشراف ارتفعت معه الرتب العسكرية والعكس صحيح، أي كلما نزلت الرتبة للأسفل ضاق معها نطاق الإشراف، لذا نجد أن رتبة (عميد) كانت رتبة واحدة نظراً لاتساع نطاق الإشراف لهذه الرتبة، أما رتبة (نقيب) فكانت (246) رتبة، وهذا يرجع لضيق نطاق الإشراف مقارنة بالرتب الأعلى، وهذا الانسياب الهرمي للرتب من أعلى لأسفل، وهذا يماثل واقع مجتمع الدراسة من حيث نسبة الرتب في كل طبقة من طبقات الرتب العسكرية الموجودة لدى ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة، كما أن هناك تناسب مع المسميات الوظيفية وإشغالها كما هو موضح في الجدول رقم (22).

• توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

جدول (24): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
2.8	10	أقل من 5 سنوات
71.7	253	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
13.0	46	من 10 إلى أقل من 15 سنة
7.6	27	من 15 إلى أقل من 20 سنة
4.8	17	20 سنة فأكثر
100.0	353	المجموع

يتضح من جدول رقم (24) أن ما نسبته 2.8% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 71.7% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 13.0% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، 7.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، بينما 4.8% سنوات خدمتهم 20 سنة فأكثر، فمن الواضح أن النسبة الأكبر في عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخدمة تتمثل بالفئة الواقعة ما بين (5 إلى 10) سنوات من الخدمة، حيث أن هذه النسبة بلغت (71.7%) من مجمل عينة الدراسة ويعزو الباحث ذلك إلى واقع تشكيل ونشأة جهاز

الشرطة في قطاع غزة بعد أحداث عام 2007 وسيطرة الحكومة الحادية عشر على الأجهزة الأمنية والوزارات المختلفة، حيث رافق ذلك استتكاف لغالبية موظفي الشرطة القدامى، فقامت الحكومة بدورها بإشغال هذه المواقع من خلال موظفين جدد ونسبة قليلة ممن كانوا يعملون سابقاً في الشرطة، لذا من المنطقي أن نجد نسبة الموظفين الذين خدموا أكثر من (10) سنوات 25.5% فقط والباقي ممن دون هذه المدة.

■ تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا، فإذا كانت $Sig > 0.05$ (أكبر من 0.05) يكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (أقل من 0.05) فإن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

وبهدف تحقيق أهداف الدراسة، سيقوم الباحث بتسليط الضوء على الفقرة التي حصلت على أعلى موافقة والفقرة التي حصلت على أقل موافقة في كل مجال من مجالات الدراسة.

● تحليل فقرات "العدالة التنظيمية"

1. تحليل فقرات مجال "عدالة التوزيع"

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (25).

جدول (25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عدالة التوزيع "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبدلها في عملي	2.43	48.65	-8.99	*0.000	7
2	يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبدلها	1.57	31.40	-31.05	*0.000	9
3	يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة	2.92	58.41	-1.60	0.055	4
4	تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية	3.64	72.71	11.99	*0.000	1
5	يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والدورات التي حصلت عليها	2.83	56.51	-2.86	*0.002	6
6	يتناسب الراتب الشهري مع الخبرة في العمل	2.85	56.98	-2.54	*0.006	5
7	يتمثل الراتب مع رواتب الزملاء المشابهين في الجهود	3.06	61.28	1.10	0.136	2
8	يمنح قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني الحوافز المناسبة	2.31	46.11	-11.75	*0.000	8
9	هناك عدالة في سلم الرواتب طبقاً للرتب العسكرية	2.99	59.71	-0.21	0.418	3
	جميع فقرات المجال معاً	2.73	54.56	-7.67	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية" يساوي 3.64 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.71%، قيمة الاختبار 11.99 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها" يساوي 1.57 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 31.40%، قيمة الاختبار -31.05، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.73، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 54.56%، قيمة الاختبار -7.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال "عدالة التوزيع" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجال عدالة التوزيع يتعلق بقدر المكافآت والرواتب والعوائد المالية التي يتحصل عليها الموظف، ونظراً لكون الدراسة طبقت في ظرف دقيق وحساس يمر به الموظفون التابعون لحكومة غزة السابقة، من حيث عدم انتظام الرواتب وقلة صرف الموازنات وافتقار الموظفين لرواتب كاملة، كانت إجابات المبحوثين متأثرة إلى حد كبير بالظروف المالية التي يمرون بها، حيث يعاني موظفو الشرطة كغيرهم من الموظفين التابعين لحكومة غزة السابقة من عدم انتظام الرواتب والافتقار لرواتب كاملة، كما أن العجز المالي في الموازنات التشغيلية المصروفة لجهاز الشرطة ألقى بظلاله على المنح والمكافآت المادية والمالية التي قد تمنح للموظف أو الضابط في جهاز الشرطة، مُقابل ما يقدمه من خدمات وأعمال استثنائية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، والتي أظهرت نتائجها عدم موافقة أفراد العينة المستطلعة على مجال عدالة التوزيع وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (56.9%).

في حين أشارت دراسة (وادي، 2007)، على وجود عدالة التوزيع وفقاً لآراء العينة المستطلعة بنسبة مقبولة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (61.9%)، كما أشارت دراسة كل من: (الشهري، 2014)، و(السكر، 2012)، و(العطوي، 2011)، و(شعبان، 2010)، و(العميان، والسعودي، 2009)، و(علوان، 2007) على وجود عدالة التوزيع بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره على التوالي (65.4%)، و(59.6%)، و(62%)، و(63.4%)، و(60%)، و(62%) وفقاً لترتيب الدراسات المشار إليها.

واختلفت الدراسة الحالية مع كل من دراسة كل من: (أبو تايه، 2012)، والتي أشارت إلى وجود عدالة التوزيع بدرجة فوق المتوسطة وبمتوسط حسابي نسبي (76%) وكذلك أشارت دراسة (Lee, 2000)، لارتفاع عدالة التوزيع وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (73.9%).

ويرى الباحث أن الاختلاف في إدراك عدالة التوزيع لدى العينات المستطلعة يرجع لطبيعة مجتمع الدراسة والظروف التي تحيط فيه من: مستوى الدخل العام وثقافة المجتمع بخصوص المنح والمكافآت وغيرها من الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في كل بلد من البلدان على اختلاف نوع القطاع المُطبق عليه الدراسة سواء كان عام أم خاص، وبشكل عام فإن معظم الدراسات السابقة أشارت لمستوى متوسط أو منخفض لعدالة التوزيع، وهذا ما يُقارب ويُماثل نتائج هذه الدراسة.

2. تحليل فقرات مجال "عدالة الإجراءات"

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عدالة الإجراءات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.	2.95	59.09	-0.68	0.248	5
2	يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية.	3.08	61.70	1.60	0.055	2
3	يسمح جهاز الشرطة بالاعتراض على القرارات التي تخص الموظفين.	2.59	51.86	-7.35	*0.000	8
4	يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات في العمل.	2.88	57.65	-1.89	*0.030	7
5	تُبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.	3.04	60.74	0.67	0.253	4
6	تُناسب العقوبات الإدارية المخالفات والتجاوزات في الجهاز.	3.08	61.60	1.50	0.067	3
7	يُنَاقش المسئول موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.	2.89	57.77	-2.07	*0.019	6
8	يتسم قانون الخدمة بقوى الأمن بوضوح السياسات واللوائح الإدارية.	3.35	66.93	6.03	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	2.99	59.70	-0.38	0.351	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (26) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يتسم قانون الخدمة بقوى الأمن بوضوح السياسات واللوائح الإدارية" يساوي 3.35 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.93%، قيمة الاختبار 6.03، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يسمح جهاز الشرطة بالاعتراض على القرارات التي تخص الموظفين" يساوي 2.59 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.86%، قيمة الاختبار -7.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.99، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 59.70%، قيمة الاختبار -0.38، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.351 لذلك يعد مجال "عدالة الإجراءات" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إدراك المدراء بالحدود المقبولة لأهمية مراعاة عدالة الإجراءات في ممارساتهم من حيث اتخاذ القرارات بأسلوب موضوعي وواضح داخل جهاز الشرطة، ولكن ضمن ضوابط وخصوصية لعمل الجهاز، وهذا ما ينسجم مع طبيعة العمل الشرطي والذي يتطلب أحياناً إصدار قرارات حازمة كون جهاز الشرطة شبه عسكري، لذا كانت النتائج المتعلقة بنقاش القرارات ومراجعتها متوسطة بخلاف الاعتراض على القرارات فجاءت دون المتوسط لأن الاعتراض في الأجهزة الأمنية يعد نوعاً من التمرد، كما اتضح من خلال النتائج الحياتية تجاه القوانين واللوائح والأنظمة السارية على الشرطة لأن القوانين والأنظمة من العموميات التي تسري على الجميع دون استثناء وتحيز، وبشكل عام كانت نتائج مجال عدالة الإجراءات بالحد المقبول أو المتوسط كما ذكرنا.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، والتي أظهرت نتائجها موافقة أفراد العينة المستطلعة على مجال عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (61.5%)، وكذلك الأمر بالنسبة لدراسة (وادي، 2007)، وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (59.2%)، ويعزو الباحث ذلك إلى التطابق في بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية ومجال التطبيق في القطاع العام.

وانتقلت أيضاً مع دراسة كل من: (الشهري، 2014)، و (العطوي، 2011)، و (شعبان، 2010) و (العميان، والسعودي، 2009)، والتي أظهرت نتائجها وجود عدالة إجرائية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي نسبي تبعاً لترتيبهما: (66.2%) و (63.4%) و (59.2%) و (66.4%)، حيث تشابهت النتائج مع الدراسة الحالية لتشابه البيئة العربية مع المحلية الفلسطينية ولكون العينات المستطلعة من القطاع العام.

في حين أشارت دراسة (علوان، 2007)، لانخفاض عدالة الإجراءات وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (44%)، والذي يُفسر على عدم قدرة المدير على جمع المعلومات الكافية في حال اتخاذ القرارات والانتقاص من حرية التعبير لدى العاملين.

فيما اختلفت النتائج مع دراسة (أبو تايه، 2012) والتي أظهرت ارتفاع درجة عدالة الإجراءات وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (74.4%)، والتي يعزوها صاحب الدراسة إلى ثبات تطبيق القوانين والأنظمة على جميع العاملين في مراكز الوزارات الأردنية دون استثناء، كما اختلفت مع دراسة (Lee, 2000)، بنتائجها المرتفعة لعدالة الإجراءات وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (75.7%)، ويعزو الباحث عدم الاتفاق لاختلاف بيئة الدراسة كونها بيئة عربية وطبقت على القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تهتم بعدالة الأنظمة والإجراءات لدى أرباب العمل والمنظمات، وبشكل عام فإن معظم الدراسات السابقة أشارت لمستوى متوسط أو أقرب للمنخفض بخصوص مجال عدالة الإجراءات، وهذا ما يقارب ويشابه نتائج هذه الدراسة.

3. تحليل فقرات مجال " عدالة التعاملات "

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول رقم (27).

جدول (27)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " عدالة التعاملات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين	3.87	77.39	17.41	*0.000	2
2	تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء	3.88	77.55	18.39	*0.000	1
3	يكون المسئول المباشر دائماً صادق وصریح في قضايا العمل	3.59	71.70	11.93	*0.000	5
4	يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسئول في حل الخلافات بين الزملاء	3.58	71.57	11.91	*0.000	6
5	يمتاز المدير بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار	3.60	71.94	10.70	*0.000	4
6	تمتاز معاملة المدير بعدم التفریق والمحابة	3.49	69.86	8.91	*0.000	7
7	يتفهم ويراعي المدير الظروف الخاصة	3.69	73.85	12.50	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	3.67	73.36	16.36	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء " يساوي 3.88 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.55%، قيمة الاختبار 18.39، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما

يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تمتاز معاملة المدير بعدم التفريق والمحابة " يساوي 3.49 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.86%، قيمة الاختبار 8.91، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.67، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 73.36%، قيمة الاختبار 16.36، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " عدالة التعاملات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث هذه النتيجة لإدراك المدراء والزملاء لأهمية مراعاة عدالة التعاملات، وهذا يفسره العلاقات الإنسانية القائمة في جهاز الشرطة، والتي كانت مبنية على الاحترام والطيبة وفق النتائج، كما يمكن الاستدلال من النتائج على روح التعاون والتناغم السائدة بين الزملاء والمدراء، وهذا يرجع لطبيعة منظومة العمل الشرطي التي تُبنى على الفرق والتشكيلات المتعاونة والمنضبطة لخصوصية العمل الشرطي، ولضمان سيره على أكمل وجه في أجواء خالية من الصراعات والمشاحنات وتكدير صفو المعاملة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الشهري، 2014)، والتي أشارت إلى وجود عدالة تعاملية بدرجة مرتفعة لدى مدراء المدارس الثانوية بمدينة جدة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (73.6%)، ويعزو الباحث ذلك لتشابه البيئة العربية مع المحلية الفلسطينية، كما أن كلا الدراستين طُبقتا على صف قيادي، أو من فئة المدراء في القطاع العام وليس على فئة الموظفين، فالدراسة الحالية طبقت على كبار الضباط وهم يشغلون مواقع إدارية متنوعة.

في حين أشارت الدراسات التالية إلى وجود عدالة التعاملات بدرجة متوسطة وهي كالتالي: (أبوجاسر، 2010)، و(وادي، 2007)، و(أبو تايه، 2012)، و(العطوي، 2011)، و(شعبان، 2010)،

و(العميان، والسعودي،2009)، و(علوان،2007)، وبمتوسطات حسابية نسبية وفقاً لترتيب الدراسات(66%)، و(57.2%)، و(63%)، و(64.8%)، و(62.6%) و(67.4%)، و(63%) على التوالي، ويشكل عام فإن معظم الدراسات السابقة أشارت لمستوى متوسط أو أقرب للمرتفع بخصوص مجال عدالة التعاملات، وهذا ما يقارب ويشابه نتائج هذه الدراسة.

• تحليل جميع فقرات " العدالة التنظيمية "

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (28).

جدول (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "العدالة التنظيمية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
3	*0.000	-7.67	54.56	2.73	عدالة التوزيع.
2	0.351	-0.38	59.70	2.99	عدالة الإجراءات.
1	*0.000	16.36	73.36	3.67	عدالة التعاملات.
	*0.002	2.93	61.82	3.09	العدالة التنظيمية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من جدول رقم (28) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العدالة التنظيمية يساوي 3.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.82%، قيمة الاختبار 2.93 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات العدالة التنظيمية بشكل عام.

تبعاً لهذه النتائج فإن هناك شعور عام بالعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة ومقبولة لدى العينة المُستطلعة في جهاز الشرطة مع التفاوت في ترتيب الشعور بالعدالة حيث جاءت عدالة التعاملات بالمرتبة الأولى وتليها عدالة الإجراءات وأخيراً عدالة التوزيع.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتفاوت تبعاً للموقف أو الظروف السائدة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فانخفاض درجة عدالة التوزيع كما ذكرنا يرجع للظروف الاقتصادية والسياسية التي يمر بها موظفي الشرطة كغيرهم من موظفي حكومة غزة السابقة من عدم انتظام وقلّة صرف الرواتب والموازنات، والتي أثرت بالسلب على استشعار العدالة فضلاً عن اشتراك معظم الموظفين والعاملين بالشعور بعدم الرضا الوظيفي تجاه الرواتب والمنح والأجور مُقابل جهودهم من ناحية ولعدم تناسبها مع متطلبات ومستلزمات الحياة المعيشية، وهذا لا يتوقف عند حد عدالة التوزيع بل يتعدى لأبعاد العدالة الأخرى ولكن بحسب العلاقة وتربطها، نجد هنا تأثير عدالة الإجراءات بعدالة التوزيع، حيث أن عدالة الإجراءات تتضمن الإجراءات والقرارات التي تُهيكل عليها الحوافز والمنح والعقوبات والأجور، لذا جاءت بدرجة متوسطة في هذه الدراسة، أما عدالة التعاملات تأثرت ولكن بشكل أقل كونها ذات بعد إنساني واجتماعي مرتبط بأسلوب التعامل، لذا من المنطقي أن يحصل تفاوت في أبعاد العدالة التنظيمية وهذا التفاوت يرجع لتفاوت المفاهيم المتعلقة بالأبعاد أو لتفاوت الظروف وخصوصية كل منظمة.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، من حيث النتيجة ككل وترتيب الأبعاد والتي أشارت لوجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي نسبي (61.4%)، ويرجع ذلك لتطابق بيئة مجتمع الدراسة محلياً وكون الدراسة طبقت على موظفي القطاع العام، وكذلك بالنسبة لدراسة (الشهري، 2014) و (العطوي، 2011) و (العميان، والسعودي، 2009) والتي كانت متوسطات العدالة التنظيمية مرتبة على التوالي (69.4%) و (62%) و (64.8%) ويرجع ذلك لتشابه الواقع العربي مع الفلسطيني من حيث الظروف والبيئة الحاضرة.

في حين انتقلت الدراسات التالية مع الدراسة الحالية من حيث النتيجة ككل للعدالة التنظيمية ولكنها اختلفت في ترتيب الأبعاد، وهي كالتالي متبوعة بمتوسطات العدالة بدرجة متوسطة مرتبة كالتالي: (وادي، 2007)، و (شعبان، 2010)، و (علوان، 2007) بمتوسطات (59.6%)، و (61.7%)، و (56%) على التوالي.

واختلفت مع دراسة (lee,2000) والتي أظهرت نتائج مرتفعة للعدالة التنظيمية لدى العينة المستطلعة وبمتوسط حسابي نسبي (74.8%)، ويعزى ذلك للاختلاف في بيئة الدراسة كونها طبقت على البيئة الغربية، وعلى قطاع خاص.

• تحليل فقرات " سلوك المواطنة التنظيمية "

1. تحليل فقرات مجال " الإيثار "

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (29).

جدول (29)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الإيثار "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تساعد الزملاء حينما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة دون انتظار مقابل.	4.08	81.65	25.39	*0.000	4
2	تهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل.	4.12	82.39	29.57	*0.000	3
3	تتعاون مع المدير لأداء أعماله على أحسن وجه.	4.28	85.57	8.06	*0.000	1
4	تقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين للحصول على أفضل خدمة.	4.23	84.50	31.55	*0.000	2
5	تقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	4.05	80.97	23.71	*0.000	5
6	تقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.	3.78	75.67	15.36	*0.000	6
	جميع فقرات المجال معاً	4.09	81.77	26.76	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

من جدول رقم (29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تتعاون مع المدير لأداء أعماله على أحسن وجه" يساوي 4.28 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.57%، قيمة الاختبار 8.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل" يساوي 3.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.67%، قيمة الاختبار 15.36 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.09، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 81.77%، قيمة الاختبار 26.76 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال "الإيثار" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتائج على توافر سلوك التطوع والمساعدة للزملاء والمدراء دون انتظار لمقابل، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة لديهم إيثار وتقديم لمصلحة العمل على المصلحة الشخصية، مما يدل على تماسك صف وبنية جهاز الشرطة والعقيدة الراسخة لدى العاملين تجاه مفهوم الإيثار في العمل.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، والتي أشارت لوجود سلوك الإيثار بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (82.5%)، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة المحلية الفلسطينية بالإضافة لكونها طبقت على القطاع الحكومي.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (محمد، 2011)، و(جودة، والشربيني، 2011)، و(الفهداوي، 2005)، والتي أشارت لوجود سلوك الإيثار بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية نسبية على التوالي (70.5%)، و(70%)، و(73.3%)، وبوجه عام يمكن القول إن الدراسات السابقة العربية تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث نتائج توفر سلوك الإيثار بدرجة كبيرة، وهنا تجدر

الإشارة إلى أن العينات المستطلعة في هذه الدراسات كانت من فئة المتقنين والمتعلمين والكادر القيادي والأكاديمي المُدرّك لهذا السلوك الإيجابي وهو ما يتقاطع مع هذه الدراسة.

2. تحليل فقرات مجال "وعي الضمير"

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (30).

جدول (30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "وعي الضمير"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تتقيد تماماً بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	4.24	84.72	29.19	*0.000	4
2	تتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان العمل.	4.26	85.28	30.49	*0.000	3
3	تتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.	3.94	78.86	17.35	*0.000	6
4	تتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب.	4.23	84.50	29.41	*0.000	5
5	تهتم بإعلام جهة العمل مسبقاً عندما لا تتمكن من الحضور للعمل.	4.36	87.12	35.38	*0.000	2
6	تحرص على أداء العمل بإتقان وتفاني.	4.45	89.03	38.83	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	4.25	84.92	41.92	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (30) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تحرص على أداء العمل بإتقان وتقاني " يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.03%، قيمة الاختبار 38.83، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة " يساوي 3.94 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.86%، قيمة الاختبار 17.35، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.25، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 84.92%، قيمة الاختبار 41.92، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " وعي الضمير " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتائج على توافر سلوك وعي الضمير من خلال الالتزام العام والقبول الذاتي لقواعد العمل وإجراءاته داخل جهاز الشرطة، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة لديهم حالة من وعي الضمير حتى في غياب الرقيب والحسيب، ويعزى ذلك لضوابط أخلاقية ودينية تحكم المجتمع الفلسطيني المحافظ، والتي يستمدّها من الإسلام الذي حث على الشعور بمراقبة الله في السر والعلن.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، والتي أشارت لوجود سلوك وعي الضمير بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (83.1%)، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة المحلية الفلسطينية بالإضافة لكونها طبقت على القطاع الحكومي.

كما انتقلت هذه النتائج مع دراسة كل من (محمد، 2011)، و(جودة، والشرييني، 2011)، والفهداوي، 2005)، والتي أشارت لوجود سلوك وعي الضمير بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية نسبية على التوالي (82.4%) و(71.1%) و(75.2%)، وبوجه عام يمكن القول

أن الدراسات السابقة العربية تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث نتائج توفر سلوك وعي الضمير بدرجة كبيرة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن العينات المُستطلعة في هذه الدراسات، كانت من فئة المثقفين والمتعلمين والكادر القيادي والاكاديمي المُدرك لهذا السلوك الإيجابي وهو ما يتقاطع مع هذه الدراسة.

3. تحليل فقرات مجال " الروح الرياضية "

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (31).

جدول (31)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " الروح الرياضية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تتجنب إثارة المشكلات التافهة والبسيطة.	4.47	89.32	12.39	*0.000	1
2	تتقبل النقد بسعة صدر ودون تدمير.	4.06	81.25	29.39	*0.000	4
3	تتعالى عن الإساءات الشخصية.	4.03	80.69	24.28	*0.000	5
4	تتقبل التغيرات والتقلبات في ظروف العمل بصدر رحب.	3.86	77.16	19.68	*0.000	6
5	تُحاول ضبط النفس بعدم الإكثار من الشكوى.	4.10	82.05	25.75	*0.000	3
6	تتعالى عن تصيد الأخطاء للزملاء في العمل.	4.21	84.22	27.96	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.12	82.45	31.68	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (31) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتجنب إثارة المشكلات التافهة والبسيطة " يساوي 4.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.32%، قيمة الاختبار 12.39 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تتقبل التغيرات والتقلبات في ظروف العمل بصدور ربح" يساوي 3.86 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.16%، قيمة الاختبار 19.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.12، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 82.45%، قيمة الاختبار 31.68 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " الروح الرياضية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتائج على توافر الروح الرياضية العالية داخل جهاز الشرطة، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة لديهم تقبل للمضايقات دون تدمير وشكوى كما يسعون للحد من الخلافات داخل العمل، ويعزى ذلك لطبيعة العمل الشرطي التي تحتاج صبر وجلد وضبط للنفس مهما كانت الظروف.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، والتي أشارت لوجود سلوك الروح الرياضية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (78.9%)، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية بالإضافة لكونها طبقت على القطاع الحكومي.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة كل من (محمد، 2011)، و(جودة، والشربيني، 2011)، و(الفهداوي، 2005)، والتي أشارت لوجود سلوك الروح الرياضية وبدرجة متوسطة، وبمتوسطات حسابية نسبية على التوالي (62%)، و(64.9%)،

و(60.6%)، ويُعزى الاختلاف ربما لخصوصية وطبيعة العمل الشرطي والمهام الأمنية المنوطة به والتي تتسم بدرجة عالية من ضبط النفس والروح الرياضية بخلاف واقع وبيئات العمل الأخرى.

4. تحليل فقرات مجال "السلوك الحضاري"

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (32).

جدول (32)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "السلوك الحضاري"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تحرص على تحسين صورة وسمعة الشرطة أمام الآخرين.	4.55	91.08	48.47	*0.000	1
2	تهتم بنجاح فعاليات وأنشطة الشرطة حتى لو لم يطلب منك ذلك.	4.14	82.74	25.75	*0.000	3
3	تقدم دائماً المقترحات والأفكار التي ترتقي بالعمل.	4.01	80.17	22.34	*0.000	6
4	تحرص على متابعة الإعلانات والتعميمات الخاصة بالعمل.	4.09	81.82	25.27	*0.000	4
5	تهتم بمستقبل جهاز الشرطة وتطوره.	4.26	85.13	29.32	*0.000	2
6	تهتم بتنمية قدراتك وأدائك الوظيفي ولو على نفقتك الخاصة.	4.09	81.76	21.72	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.19	83.83	39.88	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (32) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تحرص على تحسين صورة وسمعة الشرطة أمام الآخرين" يساوي 4.55 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 91.08%، قيمة الاختبار 48.47 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تقدم دائماً المقترحات والأفكار التي ترتقي بالعمل" يساوي 4.01 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.17%، قيمة الاختبار 22.34 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.19، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.83%، قيمة الاختبار 39.88 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال "السلوك الحضاري" دالا إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتائج على توافر السلوك الحضاري داخل جهاز الشرطة، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة لديهم مشاركة بناءة ومسئولية عالية في إدارة المؤسسة الشرطية، وحرص على تحسين سمعتها، وهذا يؤشر على سلوكيات حضارية وراقية يتسم بها المستطلعين.

وانفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010) والتي أشارت لوجود السلوك الحضاري بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (78.3%)، ويُعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية بالإضافة لكونها طبقت على القطاع الحكومي.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة كل من (محمد، 2011)، و (جودة، والشربيني، 2011)، والتي أشارت لوجود السلوك الحضاري وبدرجة دون المتوسطة، وبمتوسطات حسابية نسبية على التوالي (58%) و (57.1%)، في حين أشارت

دراسة (الفهداوي، 2005) لوجود السلوك الحضاري وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (64.6%)، ويُعزى الاختلاف ربما لاختلاف ظروف وطبيعة البيئة لكل دراسة على حدا، من حيث التوع في القطاعات المستهدفة من أكاديمية وطبية وأمنية وغيرها.

5. تحليل فقرات مجال "القياسية (اللطيف)"

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (33).

جدول (33)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القياسية (اللطيف)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء في العمل.	4.15	82.91	25.93	*0.000	3
2	تدعم وتشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة.	4.27	85.31	35.61	*0.000	1
3	تحترم رغبات وميول الزملاء وتشاورهم قبل إجراء أي خطوة.	4.07	81.37	26.72	*0.000	5
4	تهتم بمعاملة الزملاء في العمل.	4.10	82.05	25.14	*0.000	4
5	تتجنب اتخاذ أي قرار يُحدث إرباك في العمل.	4.23	84.57	28.71	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.23	41.84	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من جدول رقم (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تدعم وتشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة " يساوي 4.27 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.31%، قيمة الاختبار 35.61 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " تحترم رغبات وميول الزملاء وتشاورهم قبل إجراء أي خطوة " يساوي 4.07 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.37%، قيمة الاختبار 26.72 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.16، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.23%، قيمة الاختبار 41.84 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال "القياس (اللطيف)" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتائج على توافر سلوك القياس "اللطيف" داخل جهاز الشرطة، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة تسود بينهم أجواء التعاون والانسجام ويتصفون بالقياس، وهذا يؤشر على محافظتهم على الاستقرار والهدوء داخل العمل، ويعزى ذلك ربما لكون الشرطة جهازاً أمنياً ويجب أن تتوافر صفة القياس في العاملين فيه لترسيخ حالة الانضباط المطلوبة.

وانفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010) والتي أشارت لوجود سلوك القياس "اللطيف" بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (84.1%)، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية بالإضافة لكونها طبقت على القطاع الحكومي.

كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (محمد، 2011)، و(جودة، والشرييني، 2011)، و(الفهداوي، 2005)، والتي أشارت لوجود سلوك القياس "اللطيف" بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية نسبية على التوالي (75.2%)، و(72.7%)،

و(76%)، وبوجه عام يمكن القول أن الدراسات السابقة العربية تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث نتائج توفر سلوك الكياسة بدرجة كبيرة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن العينات المستطلعة في هذه الدراسات كانت من فئة المنقذين والمتعلمين والكادر القيادي والاكاديمي المدرك لهذا السلوك الإيجابي وهو ما يتقاطع مع هذه الدراسة.

• تحليل جميع فقرات "المواطنة التنظيمية"

- تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول رقم (34).

جدول (34)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "المواطنة التنظيمية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
5	*0.000	26.76	81.77	4.09	الإيثار
1	*0.000	41.92	84.92	4.25	وعي الضمير
4	*0.000	31.68	82.45	4.12	الروح الرياضية
2	*0.000	39.88	83.83	4.19	السلوك الحضاري
3	*0.000	41.84	83.23	4.16	الكياسة (اللفظ)
	*0.000	48.29	83.24	4.16	المواطنة التنظيمية

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من جدول رقم (34) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المواطنة التنظيمية يساوي 4.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.24%، قيمة الاختبار 48.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً

عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات المواطنة التنظيمية بشكل عام.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتائج على توافر سلوك المواطنة التنظيمية بمكوناته المختلفة داخل جهاز الشرطة وقد جاء سلوك وعي الضمير في الترتيب الأول وسلوك الإيثار في الترتيب الأخير، وهذا يعني أن أفراد العينة المُستطلعة لديهم إيمان راسخ تجاه خدمة الوطن والمواطن بتفاني وانضباط، كما يشير ذلك على حالة الانسجام والتعاون وتحمل المسؤولية التي يتمتعون بها، ويظهر ذلك جلياً وواقعاً من خلال الخدمات التي يؤدونها باستمرار للمواطن ودون انقطاع أو انزعاج على اختلاف الظروف وصعوبتها، فتجد الضابط أو الشرطي يؤدي واجبه على أكمل وجه وبضحي بوقته وبما يملك للوصول لعمله وبرضا وقبول ذاتي، رغم عدم انتظام راتبه وقلة صرفها، وهذا يفسر أغلب سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعد في جوهرها طوعية وذاتية وتحملها اعتبارات أخلاقية ودينية وغيرها.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010) والتي أشارت لوجود سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (81.5%)، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطيني بالإضافة لكونها طبقت على القطاع الحكومي، كما اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (نوح، 2013)، و (محمد، 2011)، و (الفهداوي، 2005)، و (lee, et al., 2013) والتي أشارت لوجود سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، وبمتوسطات حسابية نسبية على التوالي (73.2%) و (70.5%)، و (70%)، و (70.2%).

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (جودة، والشربيني، 2011)، والتي أشارت لوجود سلوك المواطنة التنظيمية وبدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي نسبي مقداره (67.8%).

وبوجه عام يمكن القول أن الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث نتائج توفر سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة كبيرة، وهنا تجدر الإشارة إلى أن العينات المُستطلعة في هذه الدراسات كانت من فئة المتقنين والمتعلمين والكادر القيادي والاكاديمي المدرك لهذه السلوكيات الإيجابية وهو ما يتقاطع مع هذه الدراسة.

▪ اختبار فرضيات الدراسة:

- اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى)

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

- إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة
- أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة. (Dixon, & Massey, 1969).

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وبين سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار-وعي الضمير -الروح الرياضية-السلوك الحضاري-القياسية).

جدول (35):

معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وبين سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار-وعي الضمير -الروح الرياضية-السلوك الحضاري-القياسية)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.210	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وبين سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار-وعي الضمير -الروح الرياضية-السلوك الحضاري-القياسية)

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يبين جدول رقم (35) أن معامل الارتباط يساوي 0.210، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وبين سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار-وعي الضمير-الروح الرياضية-السلوك الحضاري-الكمياسة).

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتيجة، أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة الموجبة بينهما، وهذا يعني قيامهم بأعمال طوعية وبدافع ذاتي خارج إطار التكليف والدور الرسمي بهدف رفعة المؤسسة الشرطة والحفاظ على سمعتها.

ويتضح أيضاً من النتائج أن المحرك للقيام بهذه السلوكيات هو شعورهم عموماً بالعدالة وإن تفاوتت العلاقة ودرجتها بحسب نوع العدالة كما سيأتي تفصيل ذلك في نتائج الفرضيات الفرعية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العدالة عموماً تهئئ مناخ عمل مستقر يكون منطلقاً للأعمال التطوعية الذاتية، وتظهر هذه السلوكيات من خلال قيام الضابط أو الشرطي بتأدية واجبه على أكمل وجه والتضحية بوقته وبما يملك للوصول لعمله وبرضا وقبول ذاتي، وهذا يفسر أغلب سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعد في جوهرها طوعية وذاتية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، و(أبو تايه، 2012) والتي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عموماً، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية والتشابه مع البيئة العربية بالإضافة لكونهما طبقاً على القطاع الحكومي.

كما تشابهت مع نتيجة (Guangling, 2010) والتي أشار فيها لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عموماً، ولكن بوجود التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة، أما (Lee et al., 2013) أشار لعلاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين أشار (Asgari et al., 2011) لعلاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات والمعلومات من جهة وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة أخرى، ولم يجد علاقة مع عدالة التوزيع والتفاعل.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك الإيثار لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

جدول (36):

معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.340	.022	عدالة التوزيع
*0.000	.242	عدالة الإجراءات
*0.000	.281	عدالة التعاملات
*0.000	.224	العدالة التنظيمية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- يبين جدول رقم (36) أن معامل الارتباط يساوي 0.224، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتيجة، أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للقيام بسلوك الإيثار كمكون من مكونات سلوك المواطن التنظيمية من خلال العلاقة الموجبة بينهما، وهذا يعني قيامهم بمساعدة الزملاء والمدراء طوعاً وبلا مقابل كما يُؤشر لتقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية، ويأتي ذلك نتاج العدالة عموماً التي تخلق أجواء مستقرة ومريحة للعمل.

ويتضح أيضاً من النتائج أن المحرك للقيام بهذه السلوكيات هو شعورهم بعدالة التعاملات بالدرجة الأولى، وليس لهذه السلوكيات علاقة بعدالة التوزيع وفق النتائج، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدالة التوزيع تركز على العوائد المادية وغيرها

والتي لا تكون ربما مُطلقاً للأعمال التطوعية الذاتية، ويظهر هذا من خلال قيام الضابط أو الشرطي بتأدية واجبه على أكمل وجه والتضحية بوقته وبما يملك للوصول لعمله وبرضا وقبول ذاتي، رغم عدم انتظام راتبه وقلّة صرفها، وهذا يفسر أغلب سلوكيات المواطننة التنظيمية التي تعد في جوهرها طوعية وذاتية وتحمل اعتبارات أخلاقية ودينية، لذا نجد علاقتها واضحة بعدالة التعاملات ذات الأبعاد الإنسانية والاجتماعية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، و(أبو تايه، 2012)، والتي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية والإيثار كمكون من مكونات سلوك المواطننة التنظيمية، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية والتشابه مع البيئة العربية بالإضافة لكونهما طبقاً على القطاع الحكومي.

كما تشابهت مع نتيجة (Lee et al., 2013)، التي أشار فيها لعلاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطننة التنظيمية، في حين أشار (Asgari et al., 2011) لعدم وجود علاقة ارتباطية مع عدالة التوزيع والتفاعل.

2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك وعي الضمير لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

جدول (37):

معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك وعي الضمير لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.477	0.003	عدالة التوزيع
*0.000	.194	عدالة الإجراءات
*0.000	.267	عدالة التعاملات
*0.000	.185	العدالة التنظيمية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يبين جدول رقم (37) أن معامل الارتباط يساوي 0.185، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك وعي الضمير لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتيجة، أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للقيام بسلوك وعي الضمير كمكون من مكونات سلوك المواطن التنظيمية من خلال العلاقة الموجبة بينهما، وهذا يعني القبول الذاتي لقواعد العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب وارتفاع قيم الأمانة، ويأتي ذلك نتاج العدالة عموماً التي تخلق أجواء مستقرة ومريحة للعمل.

ويتضح أيضاً من النتائج أن المحرك للقيام بمثل هذه السلوك هو شعورهم بعدالة التعاملات بالدرجة الأولى وليس لهذا السلوك علاقة بعدالة التوزيع وفق النتائج، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدالة التوزيع تتركز على العوائد المادية وغيرها والتي لا تكون ربما منطلقاً للأعمال التطوعية الذاتية، ويظهر هذا من خلال العطاء المستمر للضابط أو الشرطي الذي يؤدي واجبه على أكمل وجه ويضحى بوقته، وبما يملك للوصول لعمله وبرضا وقبول ذاتي، رغم عدم انتظام راتبه وقلة صرفها، وهذا يفسر أغلب سلوكيات المواطن التنظيمية التي تُعد في جوهرها طوعية وذاتية وتتضمن اعتبارات أخلاقية ودينية، لذا نجد علاقتها واضحة بعدالة التعاملات والإجراءات ذات الأبعاد الإنسانية والاجتماعية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، و(أبو تايه، 2012) والتي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية ووعي الضمير كمكون من مكونات سلوك المواطن التنظيمية، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية والتشابه مع البيئة العربية بالإضافة لكونهما طبقاً على القطاع الحكومي.

كما تشابهت مع نتيجة (Lee et al., 2013) التي أشار فيها لعلاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطن التنظيمية، في حين أشار (Asgari et al., 2011)، لعدم وجود علاقة ارتباطية مع عدالة التوزيع والتفاعل، وهو ما يعزز نتيجة الدراسة الحالية.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك الروح الرياضية لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

جدول (38):

معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك الروح الرياضية لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.398	0.014	عدالة التوزيع
0.053	0.086	عدالة الإجراءات
*0.000	.175	عدالة التعاملات
*0.019	.111	العدالة التنظيمية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يبين جدول رقم (38) أن معامل الارتباط يساوي 0.111، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.019 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك الروح الرياضية لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتيجة، أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للتصرف بسلوك الروح الرياضية كمكون من مكونات سلوك المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة الموجبة بينهما، وهذا يعني ارتفاع درجة التحمل والصبر وضبط النفس مهما بلغ الأمر، ويأتي ذلك نتاج العدالة عموماً التي تخلق أجواء مستقرة ومريحة للعمل.

ويتضح أيضاً من النتائج أن المحرك للقيام بمثل هذه السلوك هو شعورهم بعدالة التعاملات، وليس لهذا السلوك علاقة بعدالة التوزيع والإجراءات وفق النتائج، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدالة التوزيع تركز على العوائد المادية وغيرها والتي لا تكون ربما منطلقاً للأعمال التطوعية الذاتية، كما أن عدالة الإجراءات متعلقة

بالأنظمة والقوانين السائدة، والتي لا علاقة لها بالمخالطة والمعاملة التي يتلقاها الضابط، لذا نجد علاقتها واضحة بعدالة التعاملات التي يُبنى عليها تصرفات تعامله مثل التعامل بروح رياضية في إطار العمل نظير أجواء الاحترام والتقدير السائدة.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، و(أبو تايه، 2012)، والتي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية وسلوك الروح الرياضية كمكون من مكونات سلوك المواطن التنظيمية، ويُعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية والتشابه مع البيئة العربية بالإضافة لكونهما طبقاً على القطاع الحكومي.

كما اختلفت مع نتيجة (Lee et al., 2013) التي أشار فيها لعلاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطن التنظيمية عموماً، ويُعزى ذلك ربما للاختلاف بين بيئتي ومجتمع الدراستين.

4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) والسلوك الحضاري لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

جدول (39):

معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.456	0.006	عدالة التوزيع
*0.001	.163	عدالة الإجراءات
*0.001	.166	عدالة التعاملات
*0.005	.137	العدالة التنظيمية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- يبين جدول رقم (39) أن معامل الارتباط يساوي 0.137، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتيجة، أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للقيام بالسلوك الحضاري كمكون من مكونات سلوك المواطن التنظيمية من خلال العلاقة الموجبة بينهما، وهذا يعني ارتفاع مستوى المسؤولية والمشاركة البناءة في إدارة المؤسسة الشرطة والحفاظ على سمعتها، وهذا نتاج العدالة عموماً التي تخلق أجواء مستقرة ومريحة للعمل.

ويتضح أيضاً من النتائج أن المحرك للقيام بمثل هذه السلوك هو شعورهم بعدالة التعاملات بالدرجة الأولى وليس لهذا السلوك علاقة بعدالة التوزيع وفق النتائج، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدالة التوزيع تتركز على العوائد المادية وغيرها والتي لا تكون ربما منطلقاً للأعمال التطوعية الذاتية، ويظهر هذا من خلال العطاء المستمر للضابط أو الشرطي الذي يؤدي واجبه على أكمل وجه ويضحي بوقته وبما يملك للوصول لعمله وبرضا وقبول ذاتي، رغم عدم انتظام راتبه وقلة صرفها، وهذا يفسر أغلب سلوكيات المواطن التنظيمية التي تعد في جوهرها طوعية وذاتية وتحملها اعتبارات أخلاقية ودينية، لذا نجد علاقتها واضحة بعدالة التعاملات والإجراءات ذات الأبعاد الإنسانية والاجتماعية.

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، و(أبو تايه، 2012) والتي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية والسلوك الحضاري كمكون من مكونات سلوك المواطن التنظيمية، ويعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية والتشابه مع البيئة العربية بالإضافة لكونهما طبقاً على القطاع الحكومي.

كما تشابهت مع نتيجة (Lee et al., 2013) التي أشار فيها لعلاقة ارتباطية موجبة بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطن التنظيمية، في حين أشار (Asgari et al., 2011)، لعدم وجود علاقة ارتباطية مع عدالة التوزيع والتفاعل، وهوما يعزز نتيجة الدراسة الحالية.

5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع-عدالة الإجراءات-عدالة التعاملات) وسلوك الكياسة لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

جدول (40):

معامل الارتباط بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك الكياسة لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.402	0.013	عدالة التوزيع
0.302	0.028	عدالة الإجراءات
*0.001	.165	عدالة التعاملات
0.064	0.081	العدالة التنظيمية

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- يبين جدول رقم (40) أن معامل الارتباط يساوي 0.081، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.064 وهي أكبر من مستوى الدلالة، 0.05 وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك الكياسة لدى الضباط العاملين في جهاز الشرطة.

ويمكن الاستدلال من خلال هذه النتيجة أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً لا يرتبط بالقيام بسلوك الكياسة "اللطيف" كمكون من مكونات سلوك المواطننة التنظيمية، وهذا يعني أن التعاون والانسجام والاستقرار والهدوء داخل العمل، غير مرتبط بالعدالة التنظيمية، ويُعزى ذلك ربما لكون الشرطة جهاز أمني ويجب أن تتوافر فيه صفة الكياسة في العاملين فيه لترسيخ حالة الانضباط المطلوبة، وبغض النظر عن العوامل الأخرى، كما أن سلوك الكياسة "اللطيف" يظهر لدى البعض كسلوك فطري ولا يرتبط بالشعور بالعدالة عموماً، لذا ارتبط هذا السلوك بعدالة التعاملات ذات الصلة بالاحترام والمجاملة بين الزملاء وغيرهم؛ وإن كان الارتباط هنا بدرجة قليلة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010)، والتي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين العدالة التنظيمية والكياسة كميكون من مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، ويُعزى ذلك إلى تطابق بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية بالإضافة لكونها طبقت على القطاع الحكومي.

واختلفت مع دراسة (أبو تايه، 2012)، والتي أشارت لعلاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العدالة التنظيمية والكياسة كميكون من مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، ويُعزى ذلك إلى الاختلاف النسبي بين البيئة الأردنية والفلسطينية، ولعدم تشابه مجتمعي الدراسة.

- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (الإدارة-الحالة الاجتماعية-المؤهل العلمي-مكان العمل(المحافظة)-الفئة العمرية-المسمى الوظيفي-الرتبة العسكرية-سنوات الخدمة).

تم استخدام اختبار " T لعينتين مستقلتين " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى الإدارة.

جدول (41): نتائج اختبار " T لعينتين مستقلتين " -الإدارة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		الإدارات المتخصصة	محافظات الشرطة	
*0.001	-3.282	2.84	2.61	عدالة التوزيع
*0.006	-2.762	3.09	2.88	عدالة الإجراءات
0.224	-1.218	3.72	3.62	عدالة التعاملات

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		الإدارات المتخصصة	محافظات الشرطة	
*0.003	-3.026	3.18	3.00	العدالة التنظيمية
0.242	1.171	4.04	4.14	الإيثار
0.957	0.054	4.24	4.25	وعي الضمير
0.294	1.051	4.09	4.16	الروح الرياضية
0.231	1.200	4.16	4.23	السلوك الحضاري
0.991	-0.011	4.16	4.16	الكياسة (اللفظ)
0.309	1.020	4.14	4.19	سلوك المواطنة التنظيمية
0.187	-1.323	3.71	3.65	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (41) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة التنظيمية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الإدارة وذلك لصالح الذين يعملون في الإدارات المتخصصة.

ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في الإدارات المتخصصة المتمثلة بأعمال إدارية وتنظيمية، ولا علاقة لها بالجانب الميداني، وهذا بخلاف عمل محافظات الشرطة التي يُبنى عملها على التحقيق والاستجواب وأعمال الدوريات التي تتطلب مجهود بدني وتحمل ضغوطات أكثر، وهذا ينعكس على شعور الضباط بالعدالة مقارنة بغيرهم من القائمين بالأعمال الإدارية ويتضح هذا الأمر من خلال عدالة التوزيع والإجراءات لارتباطهما بالعوائد المادية والامتيازات وقواعد العمل.

- أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى الإدارة.

فيما يخص عدالة التعاملات فلا خلاف من ناحية الشعور بها في كلا النوعين من الإدارات، ويُعزى ذلك إلى وحدة الفكر والطبيعة المتوافقة للعاملين في جهاز الشرطة من حيث التأهيل والتدريب، وهذا الأمر ينسحب على جميع مكونات سلوك المواطنة التنظيمية التي تدلل على الخيرية والتطوع لدى العاملين على اختلاف نوع إداراتهم.

وتشابهت هذه النتيجة مع (محمد، 2012) والتي أشارت إلى أن الشعور بالعدالة التنظيمية يختلف حسب نوع الإدارة وطبيعة العمل فيها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول (42): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		غير متزوج	متزوج	
0.493	-0.687	2.86	2.72	عدالة التوزيع
0.665	0.434	2.90	2.99	عدالة الإجراءات
0.739	0.333	3.60	3.67	عدالة التعاملات
0.981	0.024	3.09	3.09	العدالة التنظيمية
0.506	0.666	3.94	4.09	الإيثار
0.617	0.501	4.17	4.25	وعي الضمير
0.426	0.796	3.97	4.13	الروح الرياضية
0.120	1.557	3.94	4.20	السلوك الحضاري
0.938	0.077	4.15	4.16	الكياسة (اللفظ)
0.310	1.017	4.03	4.17	سلوك المواطنة التنظيمية
0.519	0.645	3.60	3.68	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (42) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

ويعزى ذلك إلى أن ما نسبته (96.3%) من أفراد العينة هم المتزوجين وذلك حسب جدول رقم (18)، أما غير المتزوجين فهم النسبة المتبقية، وبالتالي فإن التباين الكبير في النسب قد لا يعكس فروقاً لأي منهما، وربما يكون هذا السبب في عدم وجود فروقات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

واختلفت هذه النتيجة مع (وادي، 2007) والتي أشارت للشعور بالعدالة التنظيمية لصالح المتزوجين على حساب العزاب، ويعزى ذلك ربما لاختلاف مجتمع الدراسة المعين.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مغنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول (43): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	
0.527	0.743	2.87	2.72	2.80	2.65	عدالة التوزيع
0.505	0.782	3.15	2.95	3.06	3.03	عدالة الإجراءات
0.768	0.379	3.61	3.65	3.77	3.71	عدالة التعاملات
0.667	0.523	3.18	3.07	3.17	3.10	العدالة التنظيمية
0.281	1.279	4.21	4.04	4.10	4.24	الإيثار
0.879	0.225	4.27	4.23	4.30	4.26	وعي الضمير

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	
0.713	0.457	4.28	4.11	4.11	4.14	الروح الرياضية
0.186	1.614	4.23	4.15	4.34	4.26	السلوك الحضاري
0.226	1.457	4.09	4.13	4.22	4.28	الكياسة (اللطف)
0.345	1.111	4.22	4.13	4.21	4.23	سلوك المواطنة التنظيمية
0.345	1.111	3.75	3.65	3.74	3.72	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (43) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزى ذلك إلى أن ما نسبته (83.8%) من أفراد العينة هم من حملة المؤهلات العلمية المتوسطة (الدبلوم) والجامعية والعليا وذلك حسب جدول رقم (19)، أما حملة الثانوية العامة فما دون هم النسبة المتبقية، وبالتالي فإن التباين الكبير في النسب قد لا يعكس فروقاً لأي منهما، وربما يكون هذا السبب في عدم وجود فروقات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالإضافة لطبيعة متغيرات الدراسة التي تحمل أبعاد اجتماعية وإنسانية يدركها الناس على اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

واختلفت هذه النتيجة مع (أبو جاسر، 2010) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح حملة الدراسات العليا على حساب باقي المؤهلات فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية ووعي الضمير كمكون من مكوناتها، ويعزى ذلك ربما لاختلاف مجتمع الدراسة المعين. كما اختلفت مع (وادي، 2007)، و (الفضلي، والعنزي، 2007) من خلال العلاقة السلبية بين المؤهل والشعور بالعدالة التنظيمية، ويعزى ذلك ربما لاختلاف مجتمع الدراسة المعين وبيئته واختلاف متغيرات الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى مكان العمل (المحافظة).

جدول (44): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل (المحافظة)

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		رفح	خانيونس	الوسطى	غزة	الشمال	
0.796	0.417	2.78	2.84	2.72	2.70	2.74	عدالة التوزيع
0.803	0.408	2.88	3.01	2.87	3.00	3.03	عدالة الإجراءات
0.255	1.338	3.95	3.58	3.58	3.65	3.68	عدالة التعاملات
0.928	0.219	3.16	3.12	3.03	3.08	3.11	العدالة التنظيمية
0.204	1.492	4.32	3.88	4.02	4.10	4.05	الإيثار
0.623	0.656	4.22	4.16	4.15	4.28	4.22	وعي الضمير
0.943	0.191	4.17	4.15	4.05	4.13	4.06	الروح الرياضية
0.532	0.791	4.32	4.17	4.24	4.16	4.26	السلوك الحضاري
0.200	1.507	4.09	4.04	4.31	4.19	4.08	الكياسة (اللطف)
0.705	0.541	4.23	4.08	4.15	4.17	4.13	سلوك المواطنة
0.849	0.343	3.75	3.65	3.64	3.68	3.67	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (44) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى مكان العمل (المحافظة).

ويعزى ذلك إلى الطبيعة المتجانسة للمجتمع الفلسطيني داخل قطاع غزة، من خلال وحدة الهوية والثقافة التي يحملها الضباط العاملون في الشرطة داخل القطاع، بالإضافة لكونهم يحملون هم واحد ويقعون في ظروف متشابهة في العمل.

واختلفت هذه النتيجة مع (المدهون، 2015) والتي أشارت لوجود فروق معنوية لصالح محافظة الوسطى على حساب باقي محافظات القطاع، فيما يخص محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى الفئة العمرية.

جدول (45): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		45 سنة فأكثر	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة	أقل من 25 سنة	
0.174	1.664	2.82	2.67	2.72	3.08	عدالة التوزيع
0.163	1.716	3.20	3.00	2.93	3.19	عدالة الإجراءات
0.706	0.466	3.78	3.70	3.63	3.62	عدالة التعاملات
0.326	1.158	3.23	3.09	3.06	3.27	العدالة التنظيمية
0.553	0.699	4.08	4.17	4.04	4.04	الإيثار
*0.010	3.823	4.31	4.37	4.18	3.99	وعي الضمير
0.264	1.331	4.13	4.22	4.08	3.96	الروح الرياضية
*0.038	2.830	4.26	4.35	4.14	3.96	السلوك الحضاري
0.299	1.230	4.23	4.21	4.13	3.98	الكياسة (اللطف)
*0.032	2.972	4.22	4.25	4.11	3.99	سلوك المواطنة التنظيمية
0.171	1.678	3.77	3.72	3.64	3.66	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (45) يمكن استنتاج ما يلي:

-تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha \leq$ للمجالات " وعي الضمير، السلوك الحضاري، سلوك المواطنة التنظيمية " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين أعمارهم تتراوح من 35 إلى أقل من 45 سنة.

ويعزى ذلك لتمييز هذه الفئة العمرية بالرشد والنضوج الفكري الذي يدفعها للعطاء والحرص على العمل، حيث تنخفض معدلات الغياب لديها، وتحرص على عدم التقريط في العمل.

وانتقلت هذه النتيجة مع (أبو جاسر، 2010) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الفئة العمرية من (45 إلى 55 سنة) على حساب باقي الفئات العمرية فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية ووعي الضمير والإيثار كمكونين من مكوناتها، ويعزى ذلك ربما للتطابق في بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية وكونها طبقت على القطاع العام.

-أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى الفئة العمرية.

ويعزى ذلك إلى أن ما نسبته (58.6%) من أفراد العينة هم من الشباب ممن دون سن 35 سنة وذلك بحسب جدول رقم (20)، أما النسبة المتبقية (8.8%) فهي لمن تجاوزت أعمارهم 45 سنة، وبالتالي فإن التباين الكبير في النسب قد لا يعكس فروقاً لأي منهما، وربما يكون هذا السبب في عدم وجود فروقات تعزى لباقي الفئات العمرية والتي يظهر أغلبها من الشباب، ومن المعلوم أن هذه الفئة تجمعها قواسم وصفات مشتركة تختلف عن غيرها من الفئات العمرية.

واختلفت هذه النتيجة مع (وادي، 2007)، و (الشهري، 2014) من خلال العلاقة الموجبة بين الفئة العمرية والشعور بالعدالة التنظيمية، ووجود فروقات لصالح الفئة ما دون 30 سنة فيما يخص العدالة تبعاً لترتيب الدراساتين، ويعزى ذلك ربما لاختلاف مجتمع الدراسة المعايين وبيئته واختلاف متغيرات الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (46): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أخرى	رئيس قسم	مدير دائرة	مدير إدارة عامة	
0.826	0.299	2.70	2.73	2.74	2.88	عدالة التوزيع
*0.002	5.238	2.85	2.97	3.08	3.62	عدالة الإجراءات
0.288	1.259	3.63	3.62	3.79	3.90	عدالة التعاملات
0.069	2.388	3.02	3.07	3.16	3.43	العدالة التنظيمية
*0.000	6.886	4.10	4.03	4.06	654.	الإيثار
0.179	1.643	4.16	4.26	4.27	4.48	وعي الضمير
0.475	0.836	4.15	4.08	4.13	4.36	الروح الرياضية
0.443	0.897	4.14	4.22	4.16	4.37	السلوك الحضاري
0.403	0.978	4.12	4.15	4.22	4.33	الكياسة (اللطف)
*0.034	2.924	4.13	4.15	4.17	4.50	سلوك المواطنة التنظيمية
*0.005	4.430	3.63	3.66	3.71	4.03	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (46) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "عدالة الإجراءات، الإيثار، سلوك المواطنة التنظيمية" والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات

عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي مدير إدارة عامة.

ويعزى ذلك لكون مدرء الإدارات يتمتعون بامتيازات عديدة من قبيل الأثاث والتجهيزات المكتبية والسيارة الشخصية وغيرها من الامتيازات والبدلات، كما أنهم بحكم مواقعهم يشاركون في وضع الأنظمة والسياسات والإجراءات وهم المسئولون عن تطبيقها، وهذا يفسر شعورهم بعدالة الإجراءات أكثر من غيرهم وهذا ينسحب على باقي المجالات التي فيها فرق لصالحهم على حساب الآخرين.

واتفقت هذه النتيجة مع (أبو جاسر، 2010)، والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مسمى المدير العام على حساب باقي المسميات فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية، ويعزى ذلك ربما للتطابق في بيئة مجتمع الدراسة الفلسطينية وكونها طبقت على القطاع العام.

- أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

ويعزى ذلك إلى أن ما نسبته (70%) من أفراد العينة هم مدرء الدوائر والأقسام وذلك بحسب جدول رقم (22)، ويمكن تصنيفهم بالقيادة الوسطى والتي تشترك بنفس ظروف العمل والامتيازات والتجانس في طبيعة توجهاتهم.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى الرتبة العسكرية.

جدول (47): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة العسكرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مقدم فما فوق	رائد	نقيب	
0.523	0.649	2.86	2.71	2.72	عدالة التوزيع.
*0.008	4.863	3.30	3.08	2.92	عدالة الإجراءات.

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مقدم فما فوق	رائد	نقيب	
0.111	2.210	3.66	3.83	3.62	عدالة التعاملات.
0.116	2.164	3.24	3.16	3.05	العدالة التنظيمية.
0.285	1.260	4.03	4.21	4.06	الإيثار.
0.760	0.275	4.25	4.29	4.23	وعي الضمير.
0.907	0.098	4.09	4.15	4.12	الروح الرياضية.
0.450	0.801	4.31	4.17	4.18	السلوك الحضاري.
0.794	0.231	4.15	4.20	4.15	الكياسة (اللفظ).
0.670	0.401	4.17	4.20	4.15	سلوك المواطنة التنظيمية.
0.168	1.792	3.75	3.73	3.65	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (47) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال "عدالة الإجراءات" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الرتبة العسكرية وذلك لصالح الذين رتبهم مقدم فما فوق. ويُعزى ذلك لكون هذه الرتبة وما يعلوها مرشحة للمناصب الإدارية العليا وقريبة من صنع القرار، فهم مثلهم مثل مدراء الإدارات، وبحكم مواقعهم يشاركون في وضع الأنظمة والسياسات والإجراءات وهم المسؤولون عن تطبيقها، وهذا يفسر شعورهم بعدالة الإجراءات أكثر من غيرهم من الرتب.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة مع تعزى إلى الرتبة العسكرية.

ويُعزى ذلك إلى أن ما نسبته (91.3%) من أفراد العينة هم من الرتب دون المقدم وذلك بحسب جدول رقم (23)، ويمكن تصنيفهم بالقيادة الوسطى والتي تجتمع فيها رتبتي (القيب والرائد) والتي تشترك بنفس ظروف العمل والامتيازات والتجانس في طبيعة توجهاتهم.

وتشابهت هذه النتيجة مع (المدهون، 2015) والتي أشارت إلى أن تقديرات العينة لتوقع المعاملة العادلة كانت لصالح الضباط من رتبة مقدم فما فوق.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (48): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		20 سنة فأكثر	15 من أقل إلى 20 من سنة	10 من أقل إلى 15 من سنة	5 من أقل إلى 10 من سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.012	3.249	2.84	2.71	3.02	2.68	2.42	عدالة التوزيع
*0.020	2.956	3.00	3.07	3.30	2.92	2.81	عدالة الإجراءات
0.611	0.673	3.73	3.69	3.79	3.65	3.40	عدالة التعاملات
*0.017	1.181	3.15	3.13	3.34	3.05	2.85	العدالة التنظيمية
0.319	6.492	4.20	3.93	4.07	4.06	4.35	الإيثار
0.850	0.341	4.31	4.29	4.18	4.24	4.35	وعي الضمير
0.935	0.207	4.13	4.11	4.08	4.13	4.28	الروح الرياضية
0.600	0.689	4.33	4.26	4.21	4.17	4.33	السلوك الحضاري
0.306	1.210	4.05	4.25	4.09	4.16	4.42	الكياسة (اللطف)
0.123	1.826	4.21	4.17	4.13	4.15	4.53	سلوك المواطنة التنظيمية
0.337	1.140	3.72	3.70	3.77	3.65	3.77	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- من النتائج الموضحة في جدول رقم (48) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، العدالة التنظيمية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة.

ويعزى ذلك لكون هذه الفئة تتمتع بخبرة عالية نسبياً، فهم في الأغلب من موظفي الشرطة القدامى الذين بقوا على رأس عملهم بعد أحداث عام 2007، وبحكم خبرتهم المتراكمة وتسلسل رتبهم بلغوا مواقع تؤهلهم للقيادة العليا وللمشاركة في وضع الأنظمة والسياسات والإجراءات وهم المسؤولون عن تطبيقها، وهذا يفسر شعورهم بعدالة الإجراءات أكثر من غيرهم من الرتب، وكذا بالنسبة لعدالة التوزيع والعدالة التنظيمية عموماً نظير الخبرة والموقع والامتيازات المُحصَل عليها.

وانتقلت هذه النتيجة مع (السكر، 2012) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة الخبرة من (15 إلى 20 سنة) على حساب باقي الفئات فيما يخص عدالة التوزيع، ويعزى ذلك ربما للشابه مع بيئة مجتمع الدراسة العربية وكونها طبقت على مدار من القطاع العام.

واختلفت هذه النتيجة مع (أبو جاسر، 2010) والتي أشارت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخبرة فيما يخص العدالة التنظيمية، وكذا بالنسبة ل(وادي، 2007)، و(الفضلي، والعنزي، 2007)، والذين أشاروا لعلاقة عكسية بين العدالة التنظيمية وسنوات الخدمة، ويعزى ذلك ربما لاختلاف مجتمع الدراسة المُعَين وبيئته واختلاف متغيرات الدراسة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخدمة. ويُعزى ذلك إلى أن ما نسبته (74.5%) من أفراد العينة هم من الفئة دون (10 سنوات) وذلك بحسب جدول رقم (24)، وهم في الأغلب من الموظفين الذين عينتهم حكومة غزة السابقة بعد أحداث عام 2007، ويمكن تصنيفهم بحديثي الخبرة نسبياً ويشتركون بنفس التوجهات في العمل إضافة لكونهم من الجيل الشباب المتجانس في طبيعة التفكير.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

- مقدمة.
- نتائج الدراسة.
- التوصيات المقترحة.
- الدراسات المستقبلية المقترحة.

■ مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، ويلى ذلك أهم التوصيات المقترحة في ضوء هذه النتائج، والتي يأمل الباحث أن تلقى صدى عند الساسة وصناع القرار في جهاز الشرطة، بما يكفل معالجة مكامن الضعف وتعزيز مكامن القوة لدى الجهاز، وفي ختام الفصل يستعرض الباحث بعض الأفكار للدراسات المستقبلية المقترحة.

■ نتائج الدراسة:

1- نتائج محددات العدالة التنظيمية:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود شعور عام بالعدالة التنظيمية بدرجة فاقت المتوسطة (مقبولة) لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا مؤشر جيد لحالة العدالة الموجودة داخل جهاز الشرطة، وأظهرت النتائج تفاوتاً في ترتيب الشعور بالعدالة حيث جاءت عدالة التعاملات بالمرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، وتلتها عدالة الإجراءات وبدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع بدرجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتفاوت تبعاً للموقف أو الظروف السائدة في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، فعادلة التوزيع تأثرت نتائجها بالظروف الاقتصادية التي يعيشها الموظفون التابعين لحكومة غزة السابقة، وانعكس هذا على عدالة الإجراءات تتضمن الإجراءات والقرارات التي تُهيكل عليها الحوافز والمنح والعقوبات والأجور، لذا جاءت نتائجها بدرجة متوسطة، أما عدالة التعاملات تأثرت ولكن بشكل أقل كونها ذات بعد إنساني واجتماعي مرتبط بأسلوب التعامل، وهذا تفسير التفاوت في العدالة تبعاً للموقف والظروف السائدة.

- وجاءت نتائج الشعور بعدالة التوزيع بدرجة قليلة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني عدم الشعور بعدالة النواتج والعوائد المالية مقارنة بالمدخلات وبموظفي الدول الأخرى في نفس العمل، وأظهرت نتائج هذا المجال وضوحاً في انعدام شعور العدالة تجاه الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية المبذولة في العمل، كما جاءت معظم نتائج هذا المجال ضمن هذا المنحى، باستثناء تناسب متطلبات ومهام العمل مع القدرات الذاتية وعدالة سلم الرواتب في قانون الخدمة والتي جاء نتائجها بنسبة مقبولة، ويعزو الباحث ذلك إلى معاناة موظفي الشرطة كغيرهم من الموظفين التابعين لحكومة غزة السابقة من عدم انتظام الرواتب والافتقار لرواتب كاملة،

كما أن العجز المالي في الموازنات التشغيلية المصروفة لجهاز الشرطة ألقى بظلاله على المنح والمكافآت المادية والمالية التي قد تمنح للموظف أو الضابط في جهاز الشرطة، مقابل ما يقدمه من خدمات وأعمال استثنائية.

- وجاءت نتائج الشعور بعدالة الإجراءات بدرجة متوسطة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني إدراك المدراء بالحدود المقبولة لأهمية مراعاة عدالة الإجراءات في ممارساتهم من حيث اتخاذ القرارات بأسلوب موضوعي وواضح داخل جهاز الشرطة، ولكن ضمن ضوابط وخصوصية لعمل الجهاز، وأظهرت نتائج هذا المجال تميزاً في شعور العدالة تجاه قانون الخدمة بقوى الأمن بوضوح السياسات واللوائح الإدارية وبدرجة كبيرة، كما جات معظم نتائج هذا المجال ضمن الدرجة المتوسطة، باستثناء سماح جهاز الشرطة بالاعتراض على القرارات التي تخص الموظفين والذي جاء بدرجة قليلة، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة العمل الشرطي الذي يتطلب أحياناً إصدار قرارات حازمة كون جهاز الشرطة شبه عسكري، لذا كانت النتائج المتعلقة بالاعتراض على القرارات دون المتوسطة لأن الاعتراض في الأجهزة الأمنية يعد نوع من التمرد، كما اتضح من خلال النتائج الحياتية أو الموافقة بدرجة كبيرة تجاه القوانين واللوائح والأنظمة السارية على الشرطة لأن القوانين والأنظمة من العموميات التي تسري على الجميع دون استثناء وتحيز.

- وجاءت نتائج الشعور بعدالة التعاملات بدرجة كبيرة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني أن العلاقات الإنسانية القائمة في جهاز الشرطة مبنية على الاحترام والطيبة كما تسود روح التعاون والتناغم السائدة بين الزملاء والمدراء، وأظهرت نتائج هذا المجال تميزاً في شعور العدالة تجاه سيادة روح الفريق والتعاون بين الزملاء وبدرجة كبيرة، كما جات معظم نتائج هذا المجال ضمن الدرجة الكبيرة، باستثناء معاملة المدير وعدم تفريقها ومحاباتها لأحد والتي جاء بدرجة مقبولة ويعزو الباحث ذلك لطبيعة منظومة العمل الشرطي التي تُبنى على الفرق والتشكيلات المتعاونة والمنضبطة لخصوصية العمل الشرطي، ولضمان سيره على أكمل وجه في أجواء خالية من الصراعات والمشاحنات وتكدير صفو المعاملة.

2- نتائج سلوك المواطنة التنظيمية:

- أظهرت نتائج الدراسة توافر سلوك المواطنة التنظيمية بمكوناته المختلفة بدرجة كبيرة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة.، وقد جاء سلوك وعي الضمير في الترتيب الأول تلاه السلوك الحضاري، ومن ثم الكياسة وجاء سلوك الروح الرياضية رابعاً وسلوك الإيثار في الترتيب الأخير، وهذا يعني أن أفراد العينة المُستطلعة لديهم إيمان راسخ تجاه خدمة الوطن والمواطن بتقاني وانضباط، كما يؤثر ذلك على حالة الانسجام والتعاون وتحمل المسؤولية التي يتمتعون بها، ويظهر ذلك جلياً وواقعاً من خلال الخدمات التي يؤديونها باستمرار للمواطن ودون انقطاع أو انزعاج على اختلاف الظروف وصعوبتها، فتجد الضابط أو الشرطي يؤدي واجبه على أكمل وجه ويضحى بوقته وبما يملك للوصول لعمله وبرضا وقبول ذاتي، رغم عدم انتظام راتبه وقلة صرفها، وهذا يفسر أغلب سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعد في جوهرها طوعية وذاتية وتحملها اعتبارات أخلاقية ودينية وغيرها ربما، ويعزى أيضاً للشعور بالعدالة التنظيمية عموماً والتي أشارت الدراسة لعلاقة طردية موجبة بينها وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- جاءت نتائج سلوك الإيثار بدرجة كبيرة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني توافر سلوك التطوع والمساعدة للزملاء والمدراء دون انتظار لمقابل، وتقديم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية مما يُؤثر على تماسك صف وبنية جهاز الشرطة والعقيدة الراسخة لدى العاملين تجاه مفهوم الإيثار في العمل.
- جاءت نتائج سلوك وعي الضمير بدرجة كبيرة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني الالتزام العام والقبول الذاتي لقواعد العمل وإجراءاته داخل جهاز الشرطة، كما يُشير إلى حالة من وعي الضمير حتى في غياب الرقيب والحسيب، ويعزى ذلك لضوابط أخلاقية ودينية تحكم المجتمع الفلسطيني المحافظ، والتي يستمدّها من الإسلام الذي حث على الشعور بمراقبة الله في السر والعلن.
- جاءت نتائج سلوك الروح الرياضية بدرجة كبيرة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني أن أفراد العينة المُستطلعة لديهم تقبل للمضايقات دون تذمر وشكوى كما يسعون للحد من الخلافات داخل العمل، ويعزى ذلك لطبيعة العمل الشرطي التي تحتاج صبر وجلد وضبط للنفس مهما كانت الظروف.

- جاءت نتائج السلوك الحضاري بدرجة كبيرة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة لديهم مشاركة بناءة ومسئولية عالية في إدارة المؤسسة الشرطية، وحرص على تحسين سمعتها، وهذا يؤشر على سلوكيات حضارية وراقية يتسم بها المستطلعين.
- جاءت نتائج سلوك الكياسة "اللطيف" بدرجة كبيرة لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة، وهذا يعني أن أفراد العينة المستطلعة تسود بينهم أجواء التعاون والانسجام ويتصفوا بالكياسة، وهذا يؤشر على محافظتهم على الاستقرار والهدوء داخل العمل، ويعزى ذلك ربما لكون الشرطة جهازاً آمناً ويجب أن تتوفر صفة الكياسة في العاملين فيه لترسيخ حالة الانضباط المطلوبة.

3- نتائج العلاقة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً يدفعهم للقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة الطردية الموجبة بينهما، وهذا يعني قيامهم بأعمال طوعية وبدافع ذاتي خارج إطار التكليف والدرور الرسمي بهدف رفعة المؤسسة الشرطية والحفاظ على سمعتها، مقابل شعورهم العام بالعدالة.
- كما أظهرت النتيجة أن إحساس أفراد العينة المستطلعة آراؤهم بالعدالة التنظيمية عموماً يرتبط بالقيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري) كإحدى مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية باستثناء الكياسة "اللطيف" والذي لم يتبين ارتباطه بالعدالة التنظيمية، ويُعزى ذلك ربما لكون الشرطة جهازاً آمناً ويجب أن تتوفر فيه صفة الكياسة (حسن السير والسلوك) في العاملين فيه لترسيخ حالة الانضباط المطلوبة، وبغض النظر عن العوامل الأخرى، كما أن سلوك الكياسة بمفهوم "اللطيف" يظهر لدى البعض كسلوك فطري إنساني وقد لا يظهر عند الآخرين وهذا ما يفسر عدم ارتباطه بالعدالة التنظيمية.

4- نتائج المتغيرات الشخصية لدى العينة المُستطلعة من ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة فيما يخص محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما:

- أظهرت النتائج أن الذين يعملون في الإدارات المتخصصة يشعرون بالعدالة التنظيمية بشكل عام أكثر من غيرهم، كما لا توجد فروق معنوية بين جميع العاملين على اختلاف مسمى الإدارة اتجاه باقي مجالات متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.
- تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين المتزوجين والعُزاب من الضباط المستطلعة آراؤهم تجاه العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما.
- تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين الضباط المستطلعة آراؤهم تجاه العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما يُعزى للمؤهل العلمي.
- تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين الضباط المستطلعة آراؤهم تجاه العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما يعزى لمكان العمل على اختلاف محافظات القطاع.
- أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من (35 إلى 45 سنة) لديها استجابة أعلى من غيرها من الفئات فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية ووعي الضمير والسلوك الحضاري كمكونين من مكوناتها، أما باقي الفئات فلا توجد فروق معنوية بينها تجاه متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.
- أظهرت النتائج أن مدراء الإدارات العامة لديهم استجابة أعلى من غيرهم من المسميات الوظيفية الأخرى فيما يخص عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية والإيثار كمكون من مكوناتها والعلاقة بشكل عام بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية وجميع مجالاتهم، أما باقي المسميات الوظيفية فلا فروقات معنوية بينها اتجاه متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.
- أظهرت النتائج أن (رتبة مقدم فما فوق) لديها استجابة أعلى من غيرها من الرتب العسكرية الأخرى فيما يخص عدالة الإجراءات، أما باقي الرتب فلا فروقات معنوية بينها اتجاه متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.
- أظهرت النتائج أن الفئة التي أمضت سنوات خدمة تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة) لديها استجابة أعلى من غيرها فيما يخص عدالة التوزيع والإجراءات والعدالة التنظيمية عموماً، أما باقي الفئات فلا فروقات معنوية بينها اتجاه متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما.

■ التوصيات المقترحة:

استناداً على ما تقدم من النتائج السابقة، يوصي الباحث بجملة من التوصيات على النحو التالي:

1. العمل على إنصاف موظفي وضباط جهاز الشرطة فيما يتعلق بصرف رواتبهم، من خلال توفير دفعات مالية مناسبة وعادلة تضمن لهم حياة كريمة.
2. الاهتمام بمراعاة العدالة تجاه الجهود الإضافية المبذولة من قبل موظفي وضباط الشرطة، والعمل على توفير مكافآت مادية ومعنوية نظير ذلك.
3. العمل على توظيف الطاقات البشرية في جهاز الشرطة وفق تقييمات مُنصفة تتضمن مراعاة التخصص والقدرات والمؤهلات الذاتية.
4. الموازنة في توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية بما يكفل شعور الموظف بالعدالة تجاه ما يكلف به من أعمال، والحد من ظاهرة التكاثر الاجتماعي، والاعتماد على أشخاص دون الغير في تأدية المهام داخل جهاز الشرطة.
5. إعادة النظر في سياسة الترقيات العسكرية الخاضعة لقانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، من خلال ربط الترقية بمؤشرات الكفاءة والأداء، وليس لاعتبار إضفاء المدة القانونية للبقاء في الرتبة لوحدها.
6. الاهتمام بجانب التحفيز المادي والمعنوي للأعمال الشرطية التي تتطلب مخاطرة وصعوبات خاصة (الأعمال الميدانية).
7. شحذ روح التنافس لدى موظفي وضباط الشرطة، من خلال التميز والمفاضلة بينهم على اعتبار تقديمهم للأعمال والجهود التطوعية الذاتية والخيرية خارج نطاق التكليف الرسمي لمؤسسة الشرطة، وأخذ ذلك بالحسبان عند الترقيات والعلاوات وإشغال المواقع القيادية.
8. التوصية بضرورة اهتمام المدراء والصف القيادي بجهاز الشرطة، بمصالح الموظفين والضباط عند اتخاذ القرارات، بما يتضمن شرحاً مبرراً للقرارات، وتجنب التدخلات والأهواء الشخصية عند إصدار القرارات وتنفيذها.
9. التوصية بتبني القيادة إشراك الضباط على اختلاف مسمياتهم، في عملية صياغة القرارات ورسم القواعد والإجراءات، لما في ذلك من نفع سيعود على جهاز الشرطة من خلال القبول الذاتي والاحترام لهذه القرارات والقواعد التي صيغت باشتراك الجميع.

10. العمل على تعزيز الاتصالات واللقاءات غير الرسمية بين القيادة وكافة المستويات الإدارية، والسماح بتبادل وجهات النظر والمناقشة الموضوعية للقرارات والإجراءات داخل جهاز الشرطة.
11. معايشة هموم ومشكلات موظفي وضباط الشرطة، والاهتمام بالقيم المعنوية التي تحترم الإنسانية وتحاكي رغباتها، وعدم تغليب سياسة الضبط والربط على العمل الشرطي، ويمكن ذلك من خلال تبادل الزيارات الاجتماعية والتقارب النفسي، وهذا يعزز التوازن في عدالة التعامل.
12. تفعيل أدوار العلاقات العامة، لتعزيز العلاقات الداخلية بين الموظفين من خلال إقامة الرحلات والأنشطة الترفيهية والترفيهية، والمشاركة في كافة المناسبات الاجتماعية الخاصة بالموظفين.
13. عقد برامج توعوية وتدريبية لإبراز أهمية الأدوار غير الرسمية في العمل وممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لها من آثار إيجابية وخلاقة في نجاح العمل الشرطي.
14. اعتبار سلوك المواطنة قيمة تنظيمية تسعى لها الشرطة، والعمل على ترسيخ هذا السلوك في نفوس الموظفين والضباط من خلال الإشادة والتكريم بحق القائمين بمثل هذه السلوكيات.
15. خلق مناخ تنظيمي يتبنى حضور سلوك المواطنة داخل الشرطة، من خلال ربطه بتقييم الأداء، ورفده بالجوائز والأنواط والشهادات التشجيعية والتقديرية.
16. الحرص على شعور موظفي وضباط الشرطة بالعدالة، لما لها من دور بارز في الاستقرار والهدوء داخل العمل، وبالتالي تشجيع وتحفيز الموظفين للعمل بتفان وعطاء لرفعة المؤسسة الشرطية.
17. وضع مؤشرات لقياس المساهمات الفردية المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وربطها بأهداف وغايات جهاز الشرطة في عملية التخطيط الاستراتيجي.
18. الاهتمام بجانب تنمية الأبعاد الإنسانية والاجتماعية في إدارة وتنظيم العمل الشرطي، والابتعاد عن البيروقراطية والمركزية والرسميات، لخلق الأدوار التطوعية الذاتية والإيجابية بحق الأداء ورفعة المؤسسة الشرطية ككل.

■ الدراسات المستقبلية المقترحة:

يوصي الباحث بالمزيد من الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفيما يلي بعض الأفكار في هذا الإطار:

1. دراسة العلاقة بين جودة حياة العمل (QWL)، وسلوك المواطنة التنظيمية.
2. دراسة أثر الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية.
3. دراسة العلاقة بين خصائص الوظيفة وسلوك المواطنة التنظيمية.
4. دراسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية على القطاع الخاص ومقارنتها بالقطاع الحكومي.
5. دراسة علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالإبداع الإداري.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع

- أولاً: المصادر.
- ثانياً: المراجع العربية.
- ثالثاً: المرجع الأجنبية.
- رابعاً: المواقع الإلكترونية.

المصادر والمراجع

■ أولاً: المصادر:

• القرآن الكريم

• السنة النبوية

■ ثانياً: المراجع العربية:

• القواميس والمعاجم العربية

- ابن منظور، جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم بن علي بن أحمد 630-711 هـ. (1999).
لسان العرب. ط3، طبعة جديدة مصححة وملونة. بيروت (لبنان): دار إحياء التراث العربي: بيروت
(لبنان): مؤسسة التاريخ العربي.

- الفيروز آبادي، أبو ظاهر مجد الدين محمد بن يعقوب بن إبراهيم بن عمر الشيرازي 729-817 هـ.
(1995). القاموس المحيط، (تحقيق يوسف الشيخ محمد البقاعي). طبعة جديدة موثوقة ومنقحة بيروت
(لبنان): دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- المعجم العربي الأساسي، للناطقين بالعربية ومتعلميها. (1999). تأليف وإعداد جماعة من كبار
اللغويين العرب، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بتونس، باريس (فرنسا): دار لاروس للنشر.

• الكتب

- الإبراشي، محمد. (1969). روح الإسلام. القاهرة (جمهورية مصر العربية): دار إحياء الكتب
العربية.

- إمام، عبد الواحد. (1998). الشرطة من منظور إسلامي. القاهرة (جمهورية مصر العربية): الدار
المصرية اللبنانية.

- توفيق، أمينة. (2012). إدارة الموارد البشرية بالمكتبات وكفاءة الأداء التنظيمي. الإسكندرية
(جمهورية مصر العربية): دار الثقافة العلمية.

- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح،
فلسطين.

- جلاب، إحسان. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جيرنبرج، جيرالد، وبارون، روبرت. (2004). إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني). الرياض (المملكة العربية السعودية): دار المريخ للنشر.
- حجاج، خليل. (2001). محاضرات في إدارة الأعمال. غزة(فلسطين): مكتبة القدس للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحمداني، موفق. (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- ديسلر، جاري. (2003). إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة). الرياض (المملكة العربية السعودية): دار المريخ للنشر.
- الطجم، عبد الله، والسواط، طلق. (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات. جدة (المملكة العربية السعودية): دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. عمان(الأردن): دار وائل للنشر.
- عباس، علي. (2004). أساسيات علم الإدارة. عمان(الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد. (2001). البحث العلمي-مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان(الأردن): دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عمر، خالد. (1997). المدخل لإدارة الشرطة. دبي (الإمارات العربية المتحدة): مطابع البيان التجارية.
- العميان، محمود. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان(الأردن): دار وائل للنشر.
- القريوتي، محمد. (2000). السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان(الأردن): دار الشروق.
- القيسي، هناء. (2010). الإدارة التربوية-مبادئ-نظريات-اتجاهات حديثة. عمان(الأردن): دار المناهج للنشر والتوزيع.

- كردي، أحمد. (2011). إدارة السلوك التنظيمي القاهرة (جمهورية مصر العربية): المؤلف.
- كلوب، عرابي. (2006). الشرطة الفلسطينية الماضي الحاضر المستقبل. غزة (فلسطين): مطابع مركز رشاد الشوا الثقافي .
- كلوب، عرابي. (2011). المهارات الشخصية والإدارية لدى ضباط الشرطة. غزة (فلسطين): مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- كلوب، عرابي. (2013). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطة. غزة (فلسطين): الناشر المؤلف.
- ماهر، أحمد. (2005). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية (جمهورية مصر العربية): دار الجامعة الجديدة.
- محمود، علاء الدين. (2011). إدارة المنظمات. عمان (الأردن): دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- مصطفى، أحمد. (2008). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة. القاهرة (جمهورية مصر العربية): المؤلف.

• الرسائل العلمية

- إسماعيل، محمد، وجاسم، نبيل، وصبر، رنا. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة بالرصافة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية الجامعة، 2(2012)، 230-209.
- أبازيد، رياض. (2010). أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم العلوم الإنسانية، 24(2)، 494-519.
- أبو العلا، محمد. (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- أبو تايه، بندر. (2012). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 186-145.

- أبو جاسر، صابرين. (2010). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- أبو جياب، محمد. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- أبو دف، محمود. (2004). تربية المواطنة من منظور إسلامي، دراسة غير منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التربية، غزة فلسطين.
- الأسمرى، سعيد. (2013). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- آل زاهر، علي. (2011). سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، قسم العلوم الإنسانية والإدارية، 12(1)، 331-393.
- البشابشة، سامر. (2008). أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 4(4)، 427-461.
- جرعون، أحمد. (2013). دور تكنولوجيا المعلومات في التنسيق بين الأجهزة الأمنية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- جودة، عبد المحسن، والشربيني، صفاء، وزهرة، وائل. (2010). علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، 34(3)، 441-492.
- حمزة، معمرى، وبن زاهي، منصور. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 14(2014)، 43-54.
- حواس، أميرة. (2003). أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة القاهرة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- خليفة، محمد عبد اللطيف (1997). محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، 5(1)، 1-34.

- الخميس، عبد الله. (2001). علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.

- الخليلي، مغير. (2003). نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية؛ دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

• الدوريات العلمية

- راضي، بهجت. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها بجودة حياة العمل في المجلس القومي للرياضة، مجلة البحوث الإدارية، 2(26)، 61-95.

- الزهراني، محمد. (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العم الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- زيدان، أشرف. (2006). العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى المديرين وقدرتهم على إحداث التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم السلوكية وإدارة الأهداف، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية.

- السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (2008). سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 9(4)، 31-57.

- السكر، عبد الكريم. (2012). أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(3)، 520-549.

- شعبان، عبد الكريم. (2010). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي، دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(16)، 165-197.

- الشهري، محمد، (2014). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الشبخلي، عبد القادر. (2005). أخلاقيات رجال العدالة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية.
- العامري، أحمد. (2003). محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 17(2)، 67-83.
- العبيدي، نماء. (2012). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(24)، 74-107.
- عزام، أحمد. (2013). التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- العطوي، عامر. (2007). أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، 10(1)، 146-170.
- العطوي، عامر. (2011). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل إسمنت المثنى. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21(7)، 165-186.
- علوان، قاسم، (2007). تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري-دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 7(2007)، 57-82.
- العميان، مطفى، والسعودي، موسى. (2009). أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، 33(1)، 395-454.
- الغماري، علاء. (2012). العوامل المؤثرة في واقع توزيع أفراد الشرطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- الفرجاني، عبد الفتاح. (2008). واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.

- الفضلي، فضل، والعنزي، عوض. (2007). العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 14(1). 43-76.
- الفهداوي، فهمي، والقطاونة، نشأت. (2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، 24(1). 1-51
- الفحطاني، عبد السلام. (2004). سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- كسبة، قدرى. (2013). منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز مفهوم المواطنة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- محمد، بشرى، وعثمان، آيسل. (2012). دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 32(2012). 99-133.
- محمد، حمدي. (2011). أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة الملك سعود، 21(1). 1-29.
- محمد، شذا. (2012). درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- محمد، نسرين، وشنيتز، عبد الرحمن، وياس، علي، (2013). قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من مدرسي كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الأهلية، مجلة الدنانير.
- المدهون، نمر. (2015). محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين.
- نوح، علياء، (2013). أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة سحاب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هارون، سميرة. (2014). فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع الإداري بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، الجزائر.

- وادي، رشدي. (2007). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، جمهورية مصر العربية، 21(1)، 1-34.

• وثائق وتقارير

- السلطة الوطنية الفلسطينية-قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني رقم 8 لسنة 2005-مجلة الوقائع الفلسطينية رقم 56 بتاريخ 28 حزيران 2005.
- جهاز الشرطة الفلسطينية، إدارة التنظيم والإدارة. (2014). وثائق غير منشورة. غزة(فلسطين).
- دليل الشرطة الفلسطينية. (2011). إصدار المديرية العامة للشرطة، إدارة التنظيم والإدارة، غزة(فلسطين).
- وزارة الداخلية، هيئة التنظيم والإدارة. (2014). وثائق غير منشورة. غزة(فلسطين).

▪ ثانياً: المرجع الأجنبية:

• Books

- Dixon, W. J., & Massey, F. J. (1969). Introduction to statistical analysis .New York: McGraw-Hill.
- Moorman, Gregory, and Griffin, Ricky, W. (1989).Organizational Behavior, 2nd (Ed), Boston, Houghton Mifflin Company.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. New Jersey: John Wiley & Sons.

• Thesis and dissertation

- Lee, H. R. (2000). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader-member exchange and job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions in the lodging industry (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).

• Periodical literature

- Adams , J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology, 2, 267-299.

- Asgari, M. H., Nojabae, S. S., & Arjmand, F. (2011). The Relationship between the Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior of the Employees .Middle-East Journal of Scientific Research, 10(2), 141-148.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. International journal of Business and Management, 4(9), 145-154.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. Journal of retailing, 78 (2), 131-146.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional-analysis involving job satisfaction and organizational commitment. Hospital & Health Services Administration, (42)2, 221-241.
- Chien, M. H. (2003). A study to improve organizational citizenship behaviors. In International Congress on Modelling and Simulation (MODSIM03), 1364-1367.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. Journal of applied psychology, 86(3), 425-445.
- Cropanzana , R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. The Academy of Management Perspectives, 34-48.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. Journal of applied psychology, 90(6), 1241-1255.
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46(2012), 5777-5781.

- **George, G.M., & Brief, A.B., .(1992). Feeling good doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship. Psychological Bulletin, 2 (112), 310-329.**
- **Gim , G. C. W, Desa, N. Mat, (2014). The Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, and Affective Commitment on Turnover Intention among Public and Private Sector Employees in Malaysia. International Journal of Social Science and Humanity. 4 (6), pp.487-492.**
- **Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. Journal of management, 16(2), 399-432.**
- **Guangling, W., .(2010). The Study on Relationship between Employees Sense of Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior in Private Enterprises. Energy Procedia. 5 (2011), 2030–2034.**
- **Hopkins, S. M., & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. The Journal of Psychology, 140(5), 477-498.**
- **Ince, M., & Gül, H. (2011). The effect of employee's perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: An application in Turkish public institutions. International Journal of Business and Management, 6(6), 134-149.**
- **Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. Academy of management journal, 37(3) , 656-669.**
- **Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. Global business, and management research: An international journal, 5(1), 54-65.**
- **Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management journal, 36(3), 527-556.**
- **Oğuz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviors of teachers. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 9(2010), 1188-1193.**

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492-499.

- Organ, D. and Ryan, K. (1995). A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.

- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 74 (1), 157-164.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It is construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G., . (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26 (3), 513-563.

- Polat, S., (2009). Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1591–1596.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.

- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*, 2(1), 351-383.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 98-107.
- Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P. (2008). Do organizational citizenship behaviors lead to information system success? : Testing the mediation effects of integration climate and project management. *Information & management*, 45(6), 394-402.
- **Conference Paper**
 - McAllister, D. J., (1989). Non-Mandated Behavior (NMB) and the consummate contributions of individuals in organizations. Paper presented at the Western Academy of Management Meetings. San Francisco, Ca.

▪ **ثالثاً: المواقع الإلكترونية:**

- أبو كشك، غازي. " الشرطة الفلسطينية. تحدي وإرادة". 23 فبراير 2013 (استرجعت بتاريخ 2014/12/11)

<http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2013/02/23/364125.html>

- العامر، عثمان. " مفهوم المواطنة وعلاقته بالانتماء". 30 يونيو 2011 (استرجعت بتاريخ 2015/2/7)

<http://aafaqcenter.com/index.php/post/743>

الملاحق

- ملحق (1): قائمة أسماء محكمي الاستبانة
- ملحق (2): طلب تحكيم الاستبانة
- ملحق (3): الاستبانة قبل التحكيم
- ملحق (4): الصورة النهائية للاستبانة بعد التحكيم
- ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة الباحث

ملحق (1): قائمة أسماء محكمي الاستبانة

م.م	الاسم	الدرجة العلمية	المنصب الإداري/الأكاديمي
1	الأستاذ الدكتور/ سمير خالد صافي	أستاذ	نائب عميد كلية التجارة وأستاذ الإحصاء بالجامعة الإسلامية
2	الأستاذ الدكتور/ ماجد محمد الفرا	أستاذ	الأستاذ في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية
3	الدكتور/ سامي علي أبو الروس	أستاذ مشارك	الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال- الجامعة الإسلامية
4	الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون	أستاذ مشارك	الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال وعميد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
5	الدكتور/ وسيم إسماعيل الهابيل	أستاذ مشارك	الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال- الجامعة الإسلامية ورئيس قسم إدارة الأعمال
6	الدكتورة/ نهية عبد الهادي التلباني	أستاذ مشارك	الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال-جامعة الأزهر
7	الدكتور / محمد جودت فارس	أستاذ مساعد	عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والأستاذ المساعد في إدارة الأعمال- جامعة الأزهر
8	الدكتور / وفيق حلمي الأغا	أستاذ مساعد	الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال-جامعة الأزهر
9	الدكتور/ جلال إسماعيل شبات	أستاذ مساعد	الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال-جامعة القدس المفتوحة
10	الدكتور/ علي حسن أبو سعدة	أستاذ مساعد	مدير المعهد التربوي للتدريب بوزارة التربية والتعليم
11	الدكتور/ وائل محمد ثابت	أستاذ مساعد	الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال-جامعة الأزهر

م.م	الاسم	الدرجة العلمية	المنصب الإداري/الأكاديمي
12	الدكتور/ خالد عبد دهليز	أستاذ مساعد	الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
13	الدكتور/عز العرب محمد العاوير	أستاذ مساعد	عميد التعليم المستمر بجامعة فلسطين ومحاضر في الجودة
14	الدكتور/علاء الدين خليل السيد	أستاذ مساعد	مدير التخطيط والسياسات بوزارة العمل وأستاذ مساعد في إدارة الأعمال
15	الدكتور/ محمد عبد اشتيوي	أستاذ مساعد	الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال-جامعة القدس المفتوحة
16	الدكتور/ نافذ محمد بركات	أستاذ مساعد	الأستاذ المساعد في الإحصاء والرياضيات بكلية التجارة-الجامعة الإسلامية
17	الدكتور/ نبيل عبد اللوح	أستاذ مساعد	الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال - أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ومدير التدريب بديوان الموظفين العموميين

ملحق (2): طلب تحكيم الاستبانة



الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة

المحترم،،،

الدكتور/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/طلب تحكيم استبانة

أمل من سيادتكم التكرم بالاطلاع على نموذج الاستبانة المرفقة والمعدة بهدف قياس "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية - من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة"، كما ويسعدني إبداء ملاحظاتيكم وتعليقاتكم الخاصة نظراً لخبراتكم المتراكمة في هذا المجال ولما لرأيكم من أهمية واضحة في تنمية البحث العلمي ودعمه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث/محمد ناصر أبو سمعان

جوال/0599834440

مارس 2015

❖ مرفق:

- مشكلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- نسخة من الاستبانة

ملحق (3): الاستبانة قبل التحكيم



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم ادارة الأعمال

الأخ الكريم/الأخت الكريمة..... المحترم/ة،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية - من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة بقطاع غزة".

وتهدف هذه الاستبانة لقياس محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن، وذلك كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم والعلاقات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، لذا يود الباحث إسهاماتكم الكريمة في إنجاح الدراسة من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بموضوعية وأمانة.

مع الأخذ بالملاحظات التالية:

- 1- لا حاجة لذكر الاسم، وسيتم التعامل مع الاستبانات بسرية لأغراض البحث العلمي.
- 2- يُرجى قراءة عبارات الاستبانة بعناية ووضع إشارة (x) في الخانة المخصصة والتي تعبر عن مدى موافقتكم وقناعتكم بالعبرة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث/محمد ناصر أبو سمعان

جوال/0599834440

مارس 2015

الجزء الأول: البيانات الشخصية: ضع إشارة (×) أمام الخيار المناسب

1-أعمل في إدارة:

2-الجنس	() ذكر	() أنثى
---------	---------	----------

3-المؤهل العلمي	() ثانوية عامة فما دون	() دبلوم
	() بكالوريوس	() دراسات عليا

4-مكان العمل(المحافظة)	() الشمال	() غزة
	() الوسطى	() خان يونس
	() رفح	

5-الفئة العمرية	() أقل من 25 سنة	() 25- أقل من 35 سنة
	() 35- أقل من 45 سنة	() 45- أقل من 55 سنة
	() 55 سنة فأكثر	

6-المسمى الوظيفي	() مدير إدارة عامة	() مدير دائرة
	() رئيس قسم	() أخرى
		حدد:.....

7-الرتبة العسكرية	() نقيب	() رائد	() مقدم
	() عقيد	() عميد	() لواء

8-سنوات الخدمة	() أقل من 5 سنوات	() من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	() من 10 إلى أقل من 15 سنة	() من 15 إلى أقل من 20 سنة
	() 20 سنة فأكثر	

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية: ضع إشارة (x) أمام الخيار المناسب

موافق بدرجة					العبارة
كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
عدالة التوزيع: درجة شعور الموظف بعدالة العوائد المادية وغيرها التي يتحصل عليها مقارنة بالزملاء.					
					1- يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي.
					2- أحصل على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبذلها.
					3- يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.
					4- تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية.
					5- يتناسب راتبي الشهري مع مؤهلي العلمي والدورات التي حصلت عليها.
					6- يتناسب راتبي الشهري مع خبراتي في العمل.
					7- يتماثل راتبي مع رواتب زملائي المشابهين لي في الجهود.
					8- يمنحني قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني الحوافز المناسبة.
					9- هناك عدالة في سلم الرواتب طبقاً للرتب العسكرية.
عدالة الإجراءات: هي درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات والضوابط في اتخاذ القرارات والسياسات.					
					10- يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.
					11- يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية.
					12- يسمح جهاز الشرطة بالاعتراض على القرارات التي تخص الموظفين.
					13- يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات.
					14- تُبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.
					15- العقوبات الإدارية تتناسب المخالفات والتجاوزات في الجهاز.
					16- يناقشني مسؤولي عند اتخاذ أي إجراء بحقي.
					17- يتسم قانون الخدمة بقوى الأمن بوضوح السياسات واللوائح الإدارية.
عدالة التعاملات: هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من الزملاء والمدراء.					
					18- علاقاتي الاجتماعية طيبة مع زملائي في العمل.
					19- تسود روح الفريق والتعاون بيني وبين زملائي.
					20- مسؤولي المباشر صادق وصريح معي بكل الأحوال.
					21- أشعر بنزاهة وعدالة المسئول في حسم الخلافات بين الزملاء.
					22- يمتاز مديري بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار.
					23- معاملة مديري لا تميز ولا تفرق بين أحد.
					24- يتفهم ويراعي المدير ظروفني الخاصة.

الجزء الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية: ضع إشارة (x) أمام الخيار المناسب

موافق بدرجة					العبارة
كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
الإيثار: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة المدراء والزملاء في احتياجاتهم وانجاز أعمالهم دون مقابل.					
					25-أساعد زملائي حينما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة دون انتظار مقابل.
					26-أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل
					27-أتعاون مع مديري لأداء اعماله على أحسن وجه.
					28-أقوم بمساعدة وارشاد المراجعين للحصول على أفضل خدمة.
					29-أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.
					30-أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.
وعى الضمير (الالتزام العام): القبول الذاتي لقواعد واجراءات المنظمة حتى في غياب الرقيب.					
					31-أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
					32-أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان العمل.
					33-لا أمانع في الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
					34-أتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسب.
					35-أهتم بإعلام جهة العمل مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور للعمل.
					36-أحرص على أداء عملي باتقان وتفاني.
الروح الرياضية: تقبل المضايقات دون شكوى وتذمر والحد من الخلافات في العمل					
					37-أتجنب إثارة المشكلات النافهة والبسيطة.
					38-أتقبل النقد بسعة صدر ودون تذمر.
					39-أتعالى على الاساءات الشخصية بحقى.
					40-أتقبل التغيرات والنقلبات في ظروف العمل بصدر رحب.
					41-أحاول ضبط نفسي ولا أكثر من الشكوى.
					42-لا أحاول تصيد الأخطاء لزملائي في العمل.
السلوك الحضارى: المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة المنظمة وتحسين سمعتها.					
					43-أحرص على تحسين صورة وسمعة الشرطة أمام الآخرين
					44-أهتم بنجاح فعاليات وأنشطة الشرطة حتى لو لم يطلب مني ذلك.
					45-أقدم دائماً المقترحات والأفكار التي ترتقى بالعمل.
					46-أحرص على متابعة الإعلانات والتعميمات الخاصة بالعمل.
					47-أهتم بمستقبل جهاز الشرطة وتطوره.
					48-أهتم بتنمية قدراتي وأدائي الوظيفي ولو على نفقتي الخاصة.
الكياسة(اللطف): المساهمة في عدم حدوث المشكلات لضمان الاستقرار والهدوء للزملاء في العمل.					
					49-لا أتدخل في خصوصيات زملائي في العمل.
					50-أدعم وأشجع زملائي معنوياً في الأوقات الصعبة.
					51-أحترم رغبات وميول زملائي وأشاورهم قبل إجراء أي خطوة.
					52-أهتم بمعاملة الزملاء بالعمل.
					53-أتجنب إتخاذ أي قرار يُحدث إرباك في العمل.



ملحق (4): الصورة النهائية
للاستبانة بعد التحكيم

الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم ادارة الأعمال

الأخ الكريم/الأخت الكريمة..... المحترم/ة،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الاستبانة التي بين أيديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية - من وجهة نظر ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة".

وتهدف هذه الاستبانة لقياس محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن، وذلك كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم والعلاقات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، لذا يود الباحث إسهاماتكم الكريمة في إنجاح الدراسة من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بموضوعية وأمانة.

مع الأخذ بالملاحظات التالية:

- 3- لا حاجة لذكر الاسم، وسيتم التعامل مع الاستبانات بسرية لأغراض البحث العلمي.
- 4- يُرجى قراءة عبارات الاستبانة بعناية ووضع إشارة (x) في الخانة المخصصة والتي تعبر عن مدى موافقتكم وقناعتكم بالعبارة.
- 5- الاستبانة مكونة من ثلاث أجزاء (المتغيرات الشخصية-العدالة التنظيمية-سلوك المواطن التنظيمية) من صفحة (2) لغاية (5).

شاكرًا لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث/محمد ناصر أبو سمعان

للاستفسار والتواصل

جوال/0599834440

ابريل 2015

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية: ضع إشارة (×) أمام الخيار المناسب

1-أعمل في(نوع الإدارة):	() محافظات الشرطة	() الإدارات المتخصصة
-------------------------	--------------------	-----------------------

2-الحالة الاجتماعية:	() متزوج	() غير متزوج
----------------------	-----------	---------------

3-المؤهل العلمي:	() ثانوية عامة فما دون	() دبلوم متوسط
	() بكالوريوس	() دراسات عليا

4-مكان العمل (المحافظة):	() الشمال	() غزة
	() الوسطى	() خانيونس
	() رفح	

5-الفئة العمرية:	() أقل من 25 سنة	() من 25 إلى أقل من 35 سنة
	() من 35 إلى أقل من 45 سنة	() من 45 إلى أقل من 55 سنة
	() 55 سنة فأكثر	

6-المسمى الوظيفي:	() مدير إدارة عامة	() مدير دائرة
	() رئيس قسم	() أخرى
		حدد:.....

7-الرتبة العسكرية:	() نقيب	() رائد	() مقدم
	() عقيد	() عميد	() لواء

8-سنوات الخدمة:	() أقل من 5 سنوات	() من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	() من 10 إلى أقل من 15 سنة	() من 15 إلى أقل من 20 سنة
	() 20 سنة فأكثر	

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية (العبارات 1-24): ضع إشارة (x) أمام الخيار المناسب

موافق بدرجة					العبارة
كثيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	
عدالة التوزيع: درجة شعور الموظف بعدالة العوائد المادية وغيرها التي يحصل عليها مقارنة بالزملاء.					
					1- يتناسب الراتب الشهري مع الجهود التي أبدلها في عملي.
					2- يتم الحصول على مكافأة عادلة مقابل الجهود الإضافية التي أبدلها.
					3- يتم توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.
					4- تتناسب متطلبات ومهام العمل مع قدراتي الذاتية.
					5- يتناسب الراتب الشهري مع المؤهل العلمي والدورات التي حصلت عليها.
					6- يتناسب الراتب الشهري مع الخبرة في العمل.
					7- يتماثل الراتب مع رواتب الزملاء المشابهين في الجهود.
					8- يمنح قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني الحوافز المناسبة.
					9- هناك عدالة في سلم الرواتب طبقاً للرتب العسكرية.
عدالة الإجراءات: هي درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات والضوابط في اتخاذ القرارات والسياسات.					
					10- يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون استثناء.
					11- يتم اتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية.
					12- يسمح جهاز الشرطة بالاعتراض على القرارات التي تخص الموظفين.
					13- يحرص المدير على استشارة موظفيه قبل اتخاذ القرارات في العمل.
					14- تُبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز لأحد.
					15- تُناسب العقوبات الإدارية المخالفات والتجاوزات في الجهاز.
					16- يُناقش المسؤول موظفيه قبل اتخاذ أي إجراء بحقهم.
					17- يتسم قانون الخدمة بقوى الأمن بوضوح السياسات واللوائح الإدارية.
عدالة التعاملات: هي درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يتلقاها من الزملاء والمدراء.					
					18- تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين.
					19- تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء.
					20- يكون المسؤول المباشر دائماً صادقاً وصریحاً في قضايا العمل.
					21- يوجد شعور بنزاهة وعدالة المسؤول في حل الخلافات بين الزملاء.
					22- يمتاز المدير بسعة الصدر ويسمح بالمناقشة والحوار.
					23- تمتاز معاملة المدير بعدم التفريق والمحاباة.
					24- يتفهم ويراعي المدير الظروف الخاصة.

الجزء الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية (العبارات 25-53): ضع إشارة (x) أمام الخيار المناسب

موافق بدرجة					العبرة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
الإيثار: سلوك تطوعي يهدف لمساعدة المدراء والزملاء في احتياجاتهم وإنجاز أعمالهم دون مقابل.					
					25- تُساعد الزملاء حينما يكون لديهم أعباء عمل كثيرة دون انتظار مقابل.
					26- تهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل.
					27- تتعاون مع المدير لأداء أعماله على أحسن وجه.
					28- تقوم بمساعدة وإرشاد المراجعين للحصول على أفضل خدمة.
					29- تُقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.
					30- تقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.
وعي الضمير (الالتزام العام): القبول الذاتي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في غياب الرقيب.					
					31- تتقيد تماماً بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.
					32- تتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة والمعدات) في مكان العمل.
					33- تتقبل الاستمرار في العمل لما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
					34- تتقيد بأنظمة العمل حتى في غياب الرقيب والحسيب.
					35- تهتم بإعلام جهة العمل مسبقاً عندما لا تتمكن من الحضور للعمل.
					36- تحرص على أداء العمل بإتقان وتفاني.
الروح الرياضية: تقبل المضايقات دون شكوى وتذمر والحد من الخلافات في العمل.					
					37- تتجنب إثارة المشكلات التافهة والبسيطة.
					38- تتقبل النقد بسعة صدر ودون تذمر.
					39- تتعالى عن الإساءات الشخصية.
					40- تتقبل التغيرات والتقلبات في ظروف العمل بصدر رحب.
					41- تُحاول ضبط النفس بعدم الإكثار من الشكوى.
					42- تتعالى عن تصيد الأخطاء للزملاء في العمل.
السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة المنظمة وتحسين سمعتها.					
					43- تحرص على تحسين صورة وسمعة الشرطة أمام الآخرين.
					44- تهتم بنجاح فعاليات وأنشطة الشرطة حتى لو لم يطلب منك ذلك.
					45- تُقدم دائماً المقترحات والأفكار التي ترتقي بالعمل.
					46- تحرص على متابعة الإعلانات والتعميمات الخاصة بالعمل.
					47- تهتم بمستقبل جهاز الشرطة وتطوره.

					48- تهتم بتنمية قدراتك وأدائك الوظيفي ولو على نفقتك الخاصة.
موافق بدرجة					العبارة
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
القياس (اللفظ): المساهمة في عدم حدوث المشكلات لضمان الاستقرار والهدوء للزملاء في العمل.					
					49- تبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء في العمل.
					50- تدعم وتشجع الزملاء معنوياً في الأوقات الصعبة.
					51- تحترم رغبات وميول الزملاء وتشاورهم قبل إجراء أي خطوة.
					52- تهتم بمعاملة الزملاء في العمل.
					53- تتجنب اتخاذ أي قرار يُحدث إرباك في العمل.

انتهى،،،،

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

ملحق (5): كتاب تسهيل مهمة الباحث

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

الرقم: ج م ع / ١٣٥

Date: ٢٠١٤/١٢/٠٨

التاريخ: ٢٠١٤/١٢/٠٨

حفظه الله

٠٨ DEC 2014

وورد رقم ١١٨٩٥٨/٥٤٥/١٢

الأخ اللواء/ أ. تيسير البطش

قائد جهاز الشرطة الفلسطينية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب ماجستير

تهديكم شؤون البحث العلمي والدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم لتكرم بتسهيل مهمة الطالب/ محمد ناصر راشد ابوسمعان، برقم جامعي ١٢٠١٢٠٥١٨ المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال وذلك بهدف تطبيق أدوات دراسته والحصول على المعلومات التي تساهم في إعدادها والتي بعنوان:

محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية

(من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة)

والله ولي التوفيق،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العالض
مكتب مدير عام الشرطة
٠٩ DEC 2014
سريدي ١٩٩٢. / P.O

