

نموذج رقم (1)

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مدرسة علوم الجوارح لاصباح في جلا - لشرعة في قطاع غزة وأزها
على الأراء لوطيف

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو 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 أي 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: شريف محمد الجوارح

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: 14.3.2015



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة و أثرها على الأداء الوظيفي

إعداد الطالب:

نمر ياسين نمر المدهون

إشراف:

د. يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1436هـ - 2015 م



نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ نمر ياسين نمر المدهون لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة في قطاع غزة وأثرها على الأداء الوظيفي

Determinants of Organizational Citizenship Behavior at police Apparatus in Gaza Strip and their Effect on Job Performance

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأحد 10 جمادى الأولى 1436 هـ، الموافق 2015/03/01م الساعة

الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


.....

.....

مشرفاً ورئيساً

د. يوسف عبد عطية بحر

مناقشاً داخلياً

د. وسيم إسماعيل الهابيل

مناقشاً خارجياً

د. وفيق حلمي الأغا

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

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

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

2015

أ.د. فؤاد علي العاجز


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

سورة التوبة، آية 105

صَلِّ عَلَى اللَّهِ الْعَظِيمِ،

إهداء

لعيني أُمي التي ما فتئت تسهر على جوعي للحياة صغيراً وكبيراً، تواصل الدعاء
وتتعهد قلبي بالحنان والمحبة، لقلب أبي الكبير الذي يتسع لي مهما باعدت الحياة
بين لقاءاتنا، وما زال يستقبلني كما فعل منذ لحظة الولادة الأولى
لزوجتي التي أهدتني عمرها وبعضاً منها بلا تدمر ولا ملل
لأطفالي عسى أن أكون نجحت في تربيتهم وآمل أن أظل فخراً لهم
لكل طالب علم سينقب في سطوري التي سكبت فيها جهدي ومساحات من عمري
لوطني الذي أفخر بأني جزء منه ومن وجعه الممتد لعلي أضع حجراً في سلم رفعته
ورقيه

الباحث

نصري ياسين المدهون

شكر وتقدير

قال الله تعالى ﴿لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم، آية 7

وقال رسول الله صل الله عليه وسلم ﴿لا يشكر الله من لا يشكر الناس﴾

حديث صحيح - صححه الألباني

شكري الأول والأعظم لله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأعطاني القوة لأن أتخطى كل الصعوبات التي واجهتني في إعداده..

ثم شكري لمشرفي الفاضل الدكتور يوسف بحر، الذي قام بالإشراف على هذه الدراسة

والشكر موصول لأساتذتي د. وسيم الهابيل ود. وفيق الأغا، الذين تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة

كما وأبداً لا أنسى شكر عائلتي التي احتضنتني محاولة توفير البيئة الأفضل كي أخرج بالرسالة على أفضل ما أتمنى..

وأقدم بخالص الشكر لجامعتي والقائمين عليها لكل ما يبذلونه لتأمين الفرص المتميزة للارتقاء بمستوانا العلمي والأكاديمي.

الباحث

نمر ياسين المدهون

ملخص الدراسة

محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة بقطاع غزة و أثرها على الأداء

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة بقطاع غزة على الأداء، معتبرةً جهاز الشرطة الجهة المسؤولة عن بسط الأمن والاستقرار في المجتمع، من خلال دراسة العلاقة بين المحددات الثلاث لسلوك المواطن الصالح وأداء الضباط.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة، ومستهدفةً عينة عشوائية طبقية مكونة من 330 ضابط، ممن يحملون رتبة نقيب فما فوق، من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 1437 ضابط. وتم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة في جميع إدارات ومحافظات الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تم استرداد 305 استبانات بنسبة 92.4% للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية دالة إحصائياً بين جميع محددات سلوك المواطن الصالح والأداء في جهاز الشرطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمحددات سلوك المواطن الصالح على الأداء أيضاً. وأظهرت الدراسة علاقة قوية لكل محدد من محددات سلوك المواطن الصالح والتي جاءت بالترتيب وفق قوة ارتباطها (إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم ثم توقع المعاملة العادلة ثم اتجاهات الموظفين نحو المنظمة). وقد بينت الدراسة أن أداء الضباط في جهاز الشرطة كان جيداً حيث بلغ متوسط الأداء 79%. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة محددات سلوك المواطن الصالح بالأداء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، ومكان العمل، وسنوات الخدمة، والرتبة).

وقد أوصت الدراسة بتعزيز محددات سلوك المواطن الصالح بين الضباط لتأثيرها الواضح في رفع مستوى الأداء. كما أوصت الدراسة بضرورة العدل في الثواب والعقاب وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار. كما أكدت الدراسة على تعزيز الإنصاف في سلوك المدراء في جهاز الشرطة، وتشجيع الأنشطة التطوعية، بالإضافة إلى تطوير الانظمة والقوانين الخاصة بالجهاز. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة اختيار معايير تقييم أداء موضوعية، وحثت على الاستفادة من نتائج تقييم الأداء لتحديد البرامج التدريبية المطلوبة، وتطوير مؤشرات الأداء المستخدمة في جهاز الشرطة لضمان الكفاءة والفعالية.

Abstract

Determinants of Organizational Citizenship Behavior in Police Apparatus in Gaza Strip and its Impact on Performance

This study aimed to identify the impact of the determinants of the organizational citizenship behavior (OCB) in the police apparatus in the Gaza Strip on performance. It considered the police apparatus as the responsible party on ensuring security and stability within society, through studying the relationship between the three determinants of the OCB and officers' performance.

The study depended on analytical descriptive approach and simple random sample method was utilized while sample included (330) officers of rank captain and above out of the population of (1437) officers. The questionnaire as a tool of data collection was used to gather primary data from all directorates of police among the governorates of Gaza Strip, where, (305) of returned questionnaires were available for data analysis forming 92.4% of distributed ones. SPSS was used for data analysis to present respondents' characteristics. The study has concluded that; there is a positive and strong relationship between the determinants of the OCB and performance in police apparatus. The study also found that an impact of the determinants of OCB on performance. The results showed strong relationship among each determinant of the OCB which were respectively (employees' awareness toward the extent of their jobs expansion, expected fair treatment, and employees' attitude toward the organization). The highest impact was for "employees' awareness toward the extent of their jobs expansion", then, "employees' attitude toward the organization", and then for "expected fair treatment". The study further showed that the performance of officers was to some extent average with rate of 79%. Moreover significant differences between the determinants of OCB and performance denoted to variables of (qualification, place of work, experience, and the rank).

The study recommended enhancing the component of OCB among officers of the police apparatus since they have obvious effect on increasing performance. Moreover, the study recommended ensuring fairness among reward and punishment and enhancing subordinates to participate in decision taking. The study further assured to reinforce justice among the managers' behavior and to encourage volunteer activities, in addition to develop the by-laws, instructions, and laws related to the apparatus. Finally, the study recommended to set subjective performance standards, and to benefit from the results of performance appraisal to determine the training needs and to develop performance indicators used by the police apparatus to ensure effectiveness and efficiency.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الاستهلال
ب	الإهداء
ت	شكر وتقدير
ث	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الإنجليزية
ح	الفهرس
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	متغيرات الدراسة
7	فرضيات الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
10	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة المبحث الأول: محددات سلوك المواطن الصالح	
26	المقدمة
26	تعريف المواطن الصالح
26	أهداف المواطن الصالح
27	خصائص المواطن الصالح
27	خصائص المواطن الصالح في الإسلام
28	مكونات المواطن الصالح
29	أشكال المواطن الصالح
29	محددات سلوك المواطن الصالح: توقع المعاملة العادلة
30	محددات سلوك المواطن الصالح: إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم

34	محددات سلوك المواطن الصالح: اتجاهات العاملين نحو المنظمة
الفصل الثاني: المبحث الثاني: الأداء	
37	المقدمة
37	تعريف الأداء
37	نظريات الأداء والإدارة
40	طرق وأساليب تقييم الأداء
41	شروط مقاييس الأداء
42	أهداف قياس الأداء
42	مستويات قياس الأداء
43	طرق قياس الأداء
الفصل الثاني: المبحث الثالث: العلاقة بين محددات سلوك المواطن الصالح والأداء	
45	المقدمة
45	علاقة محدد توقع المعاملة العادلة مع الأداء
46	علاقة محدد إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم مع الأداء
47	علاقة محدد اتجاهات العاملين نحو المنظمة مع الأداء
الفصل الثاني: المبحث الرابع: تعريف عام بجهاز الشرطة	
49	المقدمة
49	تعريف جهاز الشرطة
49	نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية
50	مراحل تأسيس جهاز الشرطة
51	أهداف جهاز الشرطة
51	خطط جهاز الشرطة
52	الهيكل التنظيمي
52	الفروع والمحافظات
54	الموارد البشرية في جهاز الشرطة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
56	المقدمة
56	منهج الدراسة
57	مجتمع الدراسة
57	عينة الدراسة
58	أداة الدراسة
59	خطوات بناء الاستبانة

60	صدق الاستبانة
65	ثبات الاستبانة
66	الأساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
70	المقدمة
70	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
75	تحليل فقرات الاستبانة
87	اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
105	المقدمة
105	النتائج
108	التوصيات
قائمة المراجع	
111	قائمة المراجع العربية
117	قائمة المراجع الأجنبية
119	المواقع الإلكترونية
120	تقارير خاصة ومقابلات شخصية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
53	جدول رقم (1): يوضح إدارات الشرطة المركزية
53	جدول رقم (2): يوضح محافظات الشرطة الخمس
54	جدول رقم (3): يوضح أعداد العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة
59	جدول رقم (4): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي
61	جدول رقم (5): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "توقع المعاملة العادلة" والدرجة الكلية للمجال
62	جدول رقم (6): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم" والدرجة الكلية للمجال
63	جدول رقم (7): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "اتجاهات العاملين نحو المنظمة" والدرجة الكلية للمجال
64	جدول رقم (8): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال
65	جدول رقم (9): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة
66	جدول رقم (10): يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
67	جدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
70	جدول رقم (12): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
71	جدول رقم (13): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
71	جدول رقم (14): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
72	جدول رقم (15): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل
73	جدول رقم (16): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
73	جدول رقم (17): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
74	جدول رقم (18): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة
75	جدول رقم (19): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة التي يعمل فيها المستجيب
76	جدول رقم (20): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "توقع المعاملة العادلة"
79	جدول رقم (21): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم"
81	جدول رقم (22): يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "اتجاهات العاملين نحو المنظمة"

83	جدول رقم (23): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "محددات سلوك المواطن الصالح"
85	جدول رقم (24): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي"
89	جدول رقم (25): معامل الارتباط بين محددات سلوك المواطن الصالح والأداء الوظيفي
90	جدول رقم (26): معامل الارتباط بين توقع المعاملة العادلة و الأداء الوظيفي
91	جدول رقم (27): معامل الارتباط بين إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم كأحد عناصر المواطن الصالح وأدائهم الوظيفي
92	جدول رقم (28): يوضح معامل الارتباط بين اتجاهات العاملين نحو المنظمة كأحد عناصر المواطن الصالح و أداء الموظف
93	جدول رقم (29): تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار
96	جدول رقم (30): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الفئة العمرية
97	جدول رقم (31): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي
99	جدول رقم (32): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل
100	جدول رقم (33): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي
102	جدول رقم (34): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة
103	جدول رقم (35): يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة

رقم الصفحة	قائمة الأشكال
6	شكل رقم (1): شكل قائمة متغيرات الدراسة
31	شكل رقم (2): شكل العوامل المؤثرة على الإدراك

رقم الصفحة	قائمة الملاحق
122	ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين
123	ملحق رقم (2): الصورة النهائية للاستبانة بعد التحكيم
128	ملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة
129	ملحق رقم (4): إجمالي عدد قوة الشرطة
130	ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة الباحث: نمر ياسين المدهون

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة

• المقدمة

يعتبر المواطن الصالح من المواضيع الحديثة والهامة، وهو فرع من فروع السلوك التنظيمي، ولها أهمية كبيرة ودور عظيم في صلاح المجتمعات والمؤسسات في الدول، لأن المواطن الصالح يقيس مدى ولاء الموظفين ومدى انتمائهم لمؤسستهم، فوجود الموظف الذي ينتمي لمؤسسته ويعطي ولاءه الكامل لها، يظهر الصلاح في المجتمع والرقى والتقدم بها، لذا فإننا بحاجة ماسة لهذا الموظف الذي يحمل صفات المواطن الصالح النبيلة، وذلك لكي نبني مجتمعنا ونأخذ بيده إلى الأمام نحو المجد.

يعتبر جهاز الشرطة الفلسطينية مؤسسة شرطية رائدة في مجالها، حيث أنها واصلت عملها طيلة الأعوام السبعة الماضية رغم الصعوبات والمعوقات التي وضعت في طريقها، ورغم الحصار الخانق وقلة المعدات والامكانيات، وعمل منتسبو الشرطة وضباطها وأفرادها على قدم وساق في إنجاز المهام الموكلة إليهم وملاحقة الجريمة في عقر دارها والقضاء عليها، وشهد جهاز الشرطة العديد من التحديات والصعوبات في ضوء المستجدات والمتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مدار السنوات السابقة، وسنة تلو أخرى تعاضمت تلك التحديات والمسئوليات الملقاة على عاتق الشرطة حتى أصبحت مكلفة بأداء العديد من المهام. (مجلة الداخلية، 2011)

عطفاً على سبق ولدور الشرطة يستحق المواطنون الفلسطينيون الحصول على الأمن وضمان العدالة لهم بصورة عادلة وفعالة، فبدون ترسيخ سيادة القانون وسلطانه، سيظل الاستقرار غائباً عن الساحة الفلسطينية وستبقى الفوضى والجريمة غالبة عليها، وستبقى تجاذبات العائلات وستبقى الجريمة هي المسيطرة على الساحة الفلسطينية، فإن أهم مورد من موارد جهاز الشرطة هو العنصر البشري، وإن من أهم المتطلبات الرئيسية التي يجب أن تتوفر في الشرطي هي الرغبة في العمل الشرطي؛ لأن الرغبة تسهم بشكل كبير في تمييز الأداء الشرطي. (دليل الشرطي الفلسطيني)

ولتعزيز دور الشرطة في أداء مهامها، فقد أدرك علماء الإدارة أهمية سلوك المواطن الصالح والذي بسببه ترتقي وتتقدم المؤسسة، فالمواطن الصالح هو سر نجاح المؤسسة الأمنية. (العامري، 2003).

إن لولاء الموظف الذي يولد عنه المواطنة الصالحة له دور كبير في تقدم ونجاح المؤسسة، فالدور الذي يقوم به الموظف خارج وصفه الوظيفي هو الذي يحقق النجاح ويحقق أهداف

المؤسسة بالإضافة إلى قدرة الموظفين والمدراء على إنجاز أعمالهم ووظائفهم بفاعلية. (نوح، 2013)

استنتاجاً مما تقدم، يتوجب الاهتمام بأفضل مورد تمتلكه المؤسسة، ألا وهو العنصر البشري الذي تركز عليه جميع الأعمال، ولما له من دور كبير في تحقيق الأهداف المرجوة في أعمال المؤسسة الأمنية، وتحويل المدخلات لمخرجات فلولا هذا العنصر البشري لما كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها. (أبو تاية، 2012)

تسعى هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير سلوك المواطن الصالح على الأداء الوظيفي في جهاز الشرطة الفلسطينية.

● مشكلة الدراسة

يُعد سلوك المواطن الصالح من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد، كما تعتبر عاملاً رئيساً في تعزيز أداء الأفراد؛ وكذلك في انتاجية المؤسسات وارتفاع جودة أدائها على النحو المرغوب به، لذا فإن سلوك المواطن الصالح يعد عنصراً هاماً جداً بالنسبة لثبات استقرار العمل في المؤسسة الأمنية، خاصة أن طبيعة العمل في المؤسسة الامنية تتطلب بحال من الأحوال درجة عالية من الإلتقان، كما تتطلب تحقيق مهاماً وجهداً يقدمه الموظف خارج إطار التوصيف الوظيفي، وبذلك يكون قد طبق سلوك المواطن الصالح، الذي به ترتقى المؤسسة وبه تكون رائدة في مجالها و تكسب أهم مورد في المؤسسة ألا وهو الإنسان. (Buentello, Jung, and Sun, 2010)

من جهة أخرى، فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على سلوك رئيس داخل المؤسسة الشرطية على أساس أنها تُبنى على الانتماء والعقيدة التي تفترض الولاء في العمل، فلوحظ من خلال تقارير الرقابة الأخيرة أن أداء الأفراد في جهاز الشرطة الفلسطينية منخفض نوعاً ما في الفترة الأخيرة (تقارير الأداء السنوية لعامي 2012، 2013)، وذلك لعدة أسباب، وأن السبب الرئيس في ذلك هو فقدان سلوك المواطن الصالح شيئاً فشيئاً في داخل المؤسسة، لذا في هذه الدراسة تم دراسة محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة الفلسطينية، وأثر ذلك على أدائه والإجابة على السؤال التالي : ما هي محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء؟

وعليه فإن الدراسة تتناول الإجابة عن السؤال التالي: ما هي محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الأداء؟، وتتناول مدى تأثير المحددات الرئيسة الثلاثة المعبرة عن سلوك المواطن الصالح وهي (مدى تأثير المعاملة العادلة،

وإدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم، واتجاهات العاملين نحو المنظمة) على أدائهم الوظيفي.

• أهمية الدراسة

- تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي تعود على كل من :

- أولاً : الشرطة الفلسطينية :

إن لهذه الدراسة أهمية كبيرة لشرطة تعمل في ظروف استثنائية في ظل الحصار وقلّة الامكانيات المادية والبشرية، لأنها تبحث في أعلى شيء تملكه ألا وهو الإنسان ودراسة مدى ولائه لمؤسسته، هذه الدراسة تعطي قيادة جهاز الشرطة القدرة على وضع يدها على مكن الخلل في تقدم ورقي الجهاز، ويكون بمقدورها أخذ التوصيات اللازمة لهذه الدراسة و العمل على تجنب أي عمل ممكن أن يكون عائقاً أو محبطاً لتحقيق سلوك المواطن الصالح موضوع هذه الدراسة، وتكمن أهمية الدراسة في أن جهاز الشرطة هو الأكثر استفادةً منها بإذن الله تعالى.

- ثانياً : المهتمين والباحثين :

تُعد هذه الدراسة هي الوحيدة التي تناولت سلوك المواطن الصالح في مؤسسة أمنية، فأهمية الدراسة للباحثين أنها تكون مادةً أساسية لأجراء المزيد من الدراسات عن سلوك المواطن الصالح في المؤسسات الشرطية مستقبلاً، و أيضاً فتح الأفق للباحثين في المستقبل بأن يجرؤوا دراسات في المستقبل في هذا المجال، و توجيه بوصلة الباحثين لتناول هذا الأمر لما له من دور كبير و أهمية للمؤسسات العاملة والمجتمع ككل، فهدفنا بذلك الارتقاء والتقدم للمجتمع.

- ثالثاً : المجتمع

إن وجود المواطن الصالح في مؤسسات الدولة يعطينا في المحصلة المواطن الصالح في المجتمع، وكما نحن نسعى لتحقيق الانتاجية في الشرطة الفلسطينية وتحقيق الأهداف فإنه بشكل تلقائي ينعكس على المجتمع و يحقق مصالح المجتمع وزيادة إنتاجيته أيضاً، هنا تكمن أهمية هذه الدراسة للمجتمع بالمفهوم الشامل لسلوك المواطن الصالح.

- رابعاً : الباحث

أهمية هذه الدراسة للباحث هي التعمق في دراسة أحد المواضيع المهمة في عصرنا الحالي، وهي من مواضيع السلوك التنظيمي الحديثة والتي يولي الباحث لها أهمية كبرى، خاصة أن قلة من تناولوا هذا الموضوع في أبحاثهم. ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً أساسياً للدراسات السابقة التي تتناول أحد أهم المواضيع التي ترتقي بالمجتمع والمؤسسة الشرطة على حدٍ سواء.

• أهداف الدراسة

1- التعرف على محددات سلوك المواطن الصالح على الأداء، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف وهي:

✚ التعرف على توقع المعاملة و الأداء الوظيفي.

✚ التعرف على إدراك العاملين لانتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم وأدائهم.

✚ التعرف على اتجاهات العاملين نحو المنظمة وأداء الموظف.

2- التعرف على أثر محددات سلوك المواطن الصالح على الأداء الوظيفي.

3- التعرف على مدى وجود فروق إحصائية في العلاقة بين سلوك المواطن الصالح و الأداء تعزى لمتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة).

• أسئلة الدراسة

1- ما مدى توفر محددات سلوك المواطن الصالح على الأداء في جهاز الشرطة؟

يتفرع منه الأسئلة التالية :

✚ ما مدى توفر توقع المعاملة كأحد محددات سلوك المواطن الصالح على الأداء

الوظيفي ؟

✚ ما مدى توفر إدراك العاملين لانتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم كأحد محددات

سلوك المواطن الصالح على أدائهم؟

✚ ما توفر اتجاهات العاملين نحو المنظمة كأحد محددات سلوك المواطن الصالح على

أداء الموظف؟

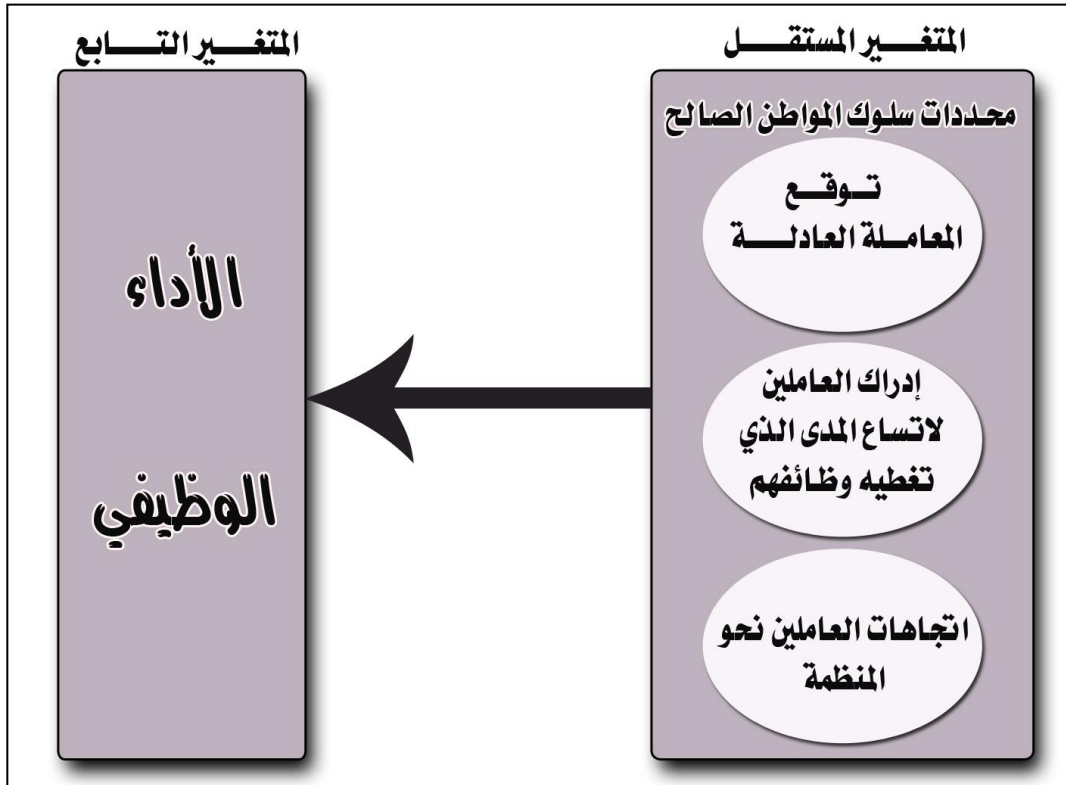
2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمحددات سلوك المواطن الصالح على الأداء الوظيفي؟

3- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين محددات سلوك المواطن الصالح و الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة)؟

• متغيرات الدراسة: الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل : محددات سلوك المواطن الصالح، ويتكون من المحاور التالية:
 - أ- توقع المعاملة العادلة.
 - ب- إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم.
 - ت- اتجاهات العاملين نحو المنظمة.
- المتغير التابع : الأداء الوظيفي.

شكل (1) يوضح المتغيرات المستقلة والمتغير التابع



المصدر: (السلوك في المنظمات، ديرنبرج و بارون، ترجمة رفاعي رفاعي و إسماعيل بسيوني، السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، 463)، ويتصرف من الباحث.

• فرضيات الدراسة

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات سلوك المواطن الصالح و الأداء الوظيفي، ويتفرع منها الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين توقع المعاملة العادلة كأحد عناصر المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم كأحد عناصر المواطن الصالح و أدائهم الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات العاملين نحو المنظمة كأحد عناصر المواطن الصالح و أداء الموظف.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمحددات سلوك المواطن الصالح على الأداء الوظيفي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة).

• مصطلحات الدراسة

المواطن الصالح : يشار إلى أن مصطلح (**Organization citizenship behavioral**) قد تم ترجمته إلى اللغة العربية بمصطلحين: تُرجم بالمواطنة التنظيمية في بعض الكتب والمقالات مثل (كردي، 2011)، وتُرجم بكتبٍ أخرى بالمواطن الصالح مثل كتاب إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي رفاعي و إسماعيل بسيوني) للكاتبين ديرنبرج وبارون، أي أن المواطن الصالح والمواطنة التنظيمية مصطلحان مترجمان لمفهوم واحد، وقد اخترت في دراستي هذه مصطلح المواطن الصالح، وذلك لقلّة تناول هذا المصطلح في الدراسات السابقة.

تعريف المواطن الصالح: هو المواطن الذي لديه الانتماء العميق للعمل خارج مهامه الوظيفية دون انتظار أجر أو عوائد على هذا العمل، فهذه الأعمال التي يقوم بها تعبر عن

مدى ولائه للمنظمة في جميع الأوقات وخاصة في الأوقات خارج ساعات الدوام الرسمي، وتكرر هذه الأعمال غالباً غير مقيدة من ضمن مهامه الموكل بها الواجب تنفيذها. (ديرنبرج و بارون، 2004: 461)

الأداء : " فقد أشار كيراكيم (Kherakhem, 1990) إلى أن الأداء يدل على: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة". (المحاسنة، 2013: 106)

الشرطة : "هيئة مدنية نظامية تابعة لوزارة الداخلية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصها برئاسة وزير الداخلية، وهو الذي يصدر القرارات المنظمة شؤونها كافة ونظم عملها". (دليل الشرطة الفلسطينية: 11)

محددات سلوك المواطن الصالح: وفقاً لديرنبرج وبارون (2004: 463) فإنها تتكون من ثلاث محددات وهي على النحو التالي:
أ- توقع المعاملة العادلة:

التعريف الإجرائي: مدي توقع الموظف معاملة حسنةً عادلةً من رؤسائه في العمل تشعره بالطمأنينة والانتماء والولاء الخالص للمؤسسة، بحيث كلما تلقى الموظف معاملة عادلة من الرؤساء كلما زاد رضاه ع العمل وزاد كذلك ولاؤه وانبعاثه للعمل واستعداده لبذل جهداً اضافياً خارج الدور المطلوب منه وفق التوصيف الوظيفي.

التعريف:

هو توقع الموظف المعاملة العادلة من قِبَل الرؤساء المباشرين في العمل، كلما كانت معاملة رؤسائهم في العمل عادلة كلما زادت ثقة العاملين بالمنظمة وبرؤسائهم، وكلما كان هناك مستوى عالٍ من الثقة بالمنظمة والرؤساء كلما زاد استعدادهم للمشاركة في السلوك الداعم للعلاقات الاجتماعية، ويكون أكثر تأكيداً عندما يشعر الموظف أنه يتم توزيع العقوبة بعدالة بين الموظفين، هنا يكون الموظف على استعداد تام للمشاركة في سلوك المواطن الصالح، كما تناول أبو تاية (2012) في دراسته المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظفون والذين تأثروا بالقرارات مع أولئك الذين يصنعون هذه القرارات، وأشار إلى قاعدة الاستقامة والتي يجب اتباع

الإجراءات في كل مرة يتم اتخاذ نفس القرارات فيها وذلك لمراعاة العدالة مع الموظفين في كل مرة.

ب- إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم:

التعريف الإجرائي: وعي الموظف للنطاق الرسمي وغير الرسمي لحدود وظيفته، أما الرسمي فيحدد ما هو مطلوب أن ينجزه دون تقصير، وأما غير الرسمي فيشمل اسهام الموظف طواعية في تقديم خدمات أخرى تعود بالنفع على المؤسسة أو الزملاء، بالإضافة إلى إدراك الموظف لتأثير نطاق عمله (الرسمي وغير الرسمي) على سلوك الآخرين إيجاباً وسلباً داخل وخارج المؤسسة التي يعمل بها.

التعريف:

إن لإدراك العاملين بالمدى الذي تغطيه وظائفهم ومدى دقة فهم السلوك الواجب والسلوك التطوعي في العمل تأثيراً كبيراً في مشاركتهم بسلوك المواطن الصالح، فعندما يكون لدى الموظف القناعة الراسخة بأن الذي يقوم به من أي عمل مساعدة لزملائه في العمل يجب القيام به وليس تطوعاً، حينها يكون الدافعية والجاهزية للعمل بدلاً من الآخرين أقوى، و هنا نعزز المشاركة الفاعلة بسلوك المواطن الصالح.

ت- اتجاهات العاملين نحو المنظمة:

التعريف الإجرائي: يصف مجموعة من الاتجاهات التي تحكم علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، والتي تحدد في مجملها درجة الايجابية في سلوك الموظف تجاه المنظمة، ومدى رضاه عن العمل بها، بالإضافة إلى شعوره بالاستقرار من عدمه، حيث يكون مخرج تلك الاتجاهات سلوكاً أخلاقياً يعكس مدى صلاح سلوك المواطن الذي يعمل في تلك المنظمة.

التعريف:

إن لميول واتجاهات الموظف لدى منظمته الأثر الكبير في بروز سلوك المواطن الصالح، هل اتجاه الموظف على المنظمة هو الرضا أو عدم الرضا؟ هل الموظف مستقر في عمله أم أنه يبحث عن فرصة عمل أفضل؟ كل هذه العوامل والاتجاهات تؤثر بشكل كبير على سلوك المواطن نحو المؤسسة هل هو صالح أم لا؟

الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات العربية:

- دراسة (دمدم، 2013)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء والرضا الوظيفي على العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية، و استخدم الباحث المنهج الوصفي في تحليل البيانات، واختار الباحث مجتمع الدراسة على العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالكليات والإدارات العامة بالجامعات اليمنية في العام الجامعي (2012 - 2013)، وقد اختار الباحث عينة بلغ قوامها (4) أربع جامعات ثم اختار عينات عمدية من العاملين بإدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية بتلك الجامعات بلغ قوامها (60) ستون عامل، واعتمد الباحث على "استمارة استبيان للمقاييس الثلاثة (العدالة التنظيمية - وفاعلية الأداء الوظيفي - والرضا الوظيفي) لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية ومقياس فاعلية الأداء الكلية للمقياس لدى العينة قيد البحث، ووجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية " بعد العدالة التوزيعية " مع " محور الرضا عن محتوى العمل" لدى العينة قيد البحث، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية " بعد العدالة الاجرائية " ومحاور مقياس الرضا الوظيفي " الرضا عن الترقية - الرضا عن نمط الاشراف - الرضا عن محتوى العمل - الرضا عن الوظيفة - الدرجة الكلية للمقياس"، أيضاً توصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مقياس العدالة التنظيمية " بعد عدالة التعامل " ومحاور مقياس الرضا الوظيفي " الرضا عن الترقية - الرضا عن نمط الإشراف - الرضا عن الوظيفة - الرضا عن زملاء العمل - الدرجة الكلية للمقياس " لدى العينة قيد البحث .

- (دراسة نوح، 2013) أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية

- دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الأردنية، منهج الدراسة المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت الباحثة استبانة شملت (64) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (113) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية : وجود أثر

معنوي ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية وأداء الشركات الصناعية الأردنية، وكذلك لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية، بالإضافة إلى الدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت أهم توصيات الدراسة: تعزيز إمكانات المديرين في الشركات الصناعية الأردنية من خلال تمكينهم وتشجيعهم على تدريب وتعليم الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتطوير قدرات المديرين الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية على التفكير في بيئة شركاتهم الداخلية؛ وذلك لتحسين اليات الاستجابة للتطورات والتغيرات المعاصرة، والمناخ التنظيمي المتعلق (بالعدالة التنظيمية، وسلوك القادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الموظفين).

- (دراسة البلبيسي، 2012)، دور معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تعزيز مبادئ المواطنة الصالحة لدى طلبتهم وسبل تفعيله

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تعزيز مبادئ المواطنة الصالحة لدى طلبتهم وسبل تفعيله من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: ما دور معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تعزيز مبادئ المواطنة الصالحة لدى طلبتهم وسبل تفعيله؟، حيث صمم الباحث استبانة تضمنت (60) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: والمواطنة التربوية، والمواطنة السياسية، المواطنة الاجتماعية، المواطنة الاقتصادية)، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (543) معلماً ومعلمة بواقع (13.17 %) من المجموع الكلي للمجتمع الأصلي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الدرجة الكلية لدور المعلم في تعزيز مبادئ المواطنة الصالحة لدى طلبتهم كانت (80.79%)، فقد حصلت المواطنة الاجتماعية على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.76%)، وكانت أبرز توصيات الرسالة ما يلي: عقد دورات تدريبية للمعلمين تشمل المعلم القدوة و ثقافة التغيير، وتضمنين موضوعات مرتبطة بالهوية والانتماء الوطني لتدريسها في المناهج المدرسية والعمل بما جاء فيها ضمن برامج إعداد المعلمين وكليات التربية، وتعزيز ثقافة الالتزام الوطني المرتبطة بدفع المستحقات مقابل الخدمات، وتفعيل اللجان الاجتماعية داخل المدرسة، وتوضيح العلاقة بين الشعب والسلطة.

- (دراسة بندر، 2012) أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن

هدفت هذه 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 (بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية (وأبعادها التالية: الإيثار والكمياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير). حيث استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، أيضاً ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية، كما أوصت بالاهتمام بمصالح الموظفين وحقوقهم عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى اتباع اللامركزية في الإدارة والسماح للموظفين بالمشاركة وإبداء الرأي في الوزارات الحكومية.

- دراسة (العزام، والكاتب، 2010)، اتجاهات الأردنيين نحو الأداء الإعلامي "دراسة استطلاعية"

الهدف من الدراسة هو الكشف عن اتجاهات الأردنيين نحو أداء وسائل الإعلام الأردنية اتجاه عدد من الموضوعات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية، كما هدفت الكشف عن العلاقة بين هذه الاتجاهات وبين الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة جمهور العام. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث أجريت الدراسة على المستوى الوطني في الأردن وشملت عينة طبقية عشوائية ممثلة بجميع شرائح المجتمع الأردني، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: الرضا العام لأفراد العينة عن أداء وسائل الإعلام الأردنية سلبياً، كما جاء أداء الاعلام الأردنية فيما يتعلق بموضوعي احترامها الحرية المسؤولة والالتزام بها وتوجيهها للرأي العام متوسطاً. وكانت أهم توصيات الدراسة ضرورة اعتماد وسائل الاعلام الأردنية الموضوعية في تناولها القضايا والمشكلات المختلفة، ورفع مستوى مصداقيتها في نشرها الأخبار ومتابعتها للأحداث، وإعادة النظر في القوانين والأنظمة التي تعزز تقيد الحكومة لوسائل الاعلام.

- دراسة (أبو جاسر، 2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي "دراسة تطبيقية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي وتحديد مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجودة في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة (1554) موظفاً يعملون في المقر الرئيسي لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة، وبلغ حجم العينة (311) موظفاً من الدرجات والمسميات الوظيفية كافة، استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي تعزى للمؤهل العلمي، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية، وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية: ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، والعمل على وضع آلية لتوزيع الحوافز المالية على المرؤوسين بحيث تكون على أسس واضحة وعادلة ومناسبة ومقبولة.

- دراسة (العطوي، 2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم الأداء السياقي وأبعاده المختلفة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيع (46) استبانة تم استرداد (44) واحدة غير صالحة للتحليل، واستخدم في التحليل (43) استبانة، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة: هناك توجه ايجابي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي، عينة الدراسة، اتجاه بعد العدالة التوزيعية، يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى (الإجرائية والعلاقاتية والمعلوماتية) المتبعة في الكلية، أيضاً خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء السياقي بأبعاده للكادر التدريسي كان فوق المعتدل، ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي وكذلك لبعد المواطنة بشكل إجمالي على الالتزام التنظيمي.

- (دراسة أبو دف، 2004) تربية المواطنة من منظور اسلامي.

مكان الدراسة مدينة غزة، هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم تربية المواطنة في الإسلام وبيان أهدافها، والكشف عن سمات المواطن الفاعل في الإسلام، والكشف عن أهم المبادئ التي توجه علاقة المواطن المسلم بمن حوله، وتوضيح أهم واجبات المواطن التي أقرها الإسلام تجاه الآخرين. استخدم الباحث أسلوب التحليل كأحد مداخل المنهج الوصفي وتقنياته، وذلك بتناول دراسة الآيات القرآنية وبعض الأحاديث الشريفة المتعلقة بتربية المواطنة ومن ثم إدراجها تحت الجانب الخاص بها والمعبر عنه في أسئلة الدراسة. خلصت هذه الرسالة إلى التالي: توجيه المتعلمين نحو الاقتداء بالرسول الكرام عليهم السلام وفي مقدمتهم الرسول المربي محمد صل الله عليه وسلم وتشجيعهم على قراءة سيرهم العطرة بتأنٍ، حتى يكتسبوا القيم والسمات التي تجعل منهم مواطنين فاعلين، ومراعاة توافر عنصر القدوة الحسنة في المعلمين، وإكساب المتعلمين معايير الصحة الصالحة وحثهم على الالتزام بها، وتدريب المتعلمين على محاسبة الذات وإصلاحها.

- (دراسة العامري، 2003) محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

تمت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصى محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه، استخدم الباحث المحددات التالية في دراسته: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، وعمر الموظف، ومدة خدمة الموظف، والدوافع الذاتية، والثقافة التنظيمية، والسياسة التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانبه المختلفة إذاً المنهج المتبع في هذه الدراسة يقوم على تحليل ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وبناء ذلك في إطار يأخذ بالاعتبار مختلف العوامل التي توصل إليها البحث العلمي. خرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها إن لهذا السلوك آثاراً متعددة تشمل تحسين مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية والارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي. من جانب آخر كشفت الدراسة عن العديد من العوامل المؤثرة في ظهور أو اختفاء هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومدة خدمة الموظف،

والعمل، والثقافة التنظيمية، والسياسة التنظيمية، والدوافع الذاتية، وفي النهاية تم الخروج بعدد من الاستنتاجات وطرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

- (دراسة Mohammad, Habib and Alias، 2011)

JOB SATISFACTION AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR: AN EMPIRICAL STUDY AT HIGHER LEARNING INSTITUTIONS

الرضا الوظيفي و سلوك المواطن الصالح : مكان هذه الدراسة هي ماليزيا، وهي دراسة تجريبية في مؤسسات التعليم العالي، اهتمت هذه الدراسة بقياس بعدين أساسيين في سلوك المواطن الصالح وهما سلوك المواطن الصالح للأفراد وسلوك المواطن الصالح للمؤسسات، ودراسة كيفية ارتباط هذه السلوكيات للمواطن الصالح بجوانب الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث منهج المسح. توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي الخارجي والجوهرية مهم جداً لتوقع سلوك المواطن الصالح، وكانت فرضيات الدراسة: (1) يرتبط الرضا الوظيفي الجوهرية للموظفين (والمؤسسات) ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطن الصالح للأفراد، (2) يرتبط الرضا الوظيفي الخارجي للموظفين (والمؤسسات) ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطن الصالح للمؤسسات. تم تصميم الاستبانة باللغتين الانجليزية و الماليزية و تم توزيع 100 استبانة على الموظفين غير الأكاديميين في الجامعة الوطنية الماليزية، خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن كلاً من الرضا الوظيفي الخارجي والجوهرية متغيران مهمان جداً للتنبؤ بسلوك المواطن الصالح، وأن ذلك من شأنه أن يشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر عفوية واستعداداً لتحقيق الأهداف التنظيمية رغم أنها تتجاوز واجباتهم الرسمية والمسئوليات. أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة: أن يتم تضمين متغيرات أخرى في النموذج مثل التزام العمل، وإشراك العمل، وأداء المهام والمتغيرات. وأداء المهام والمتغيرات الأخرى ذات الصلة لتحسين صحة النموذج وزيادة قدرته على شرح الفروق بين كل من سلوك المواطن الصالح للأفراد و سلوك المواطن الصالح للمؤسسات.

- (دراسة ، Buentello, Jung, and Sun, 2010)

EXPLORING THE CASUAL RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, AND PERFORMANCE

استكشاف العلاقات العرضية بين سلوك المواطنة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة، والأداء، تمت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تناولت هذه الدراسة شركة فورتشن 500 متعددة الجنسيات التي تعمل بمجال صناعة الإلكترونيات حيث تم تصميم استبانة مكونة من 65 سؤالاً مقسمة على ثلاث مجموعات بمقياس ليكرت، صممت الاستبانة بحيث تغطي الجوانب الادارية الثلاثة: سلوك المواطن الصالح و إدارة الجودة الشاملة والأداء، وكان مجتمع الدراسة هو المدراء في الشركة. واستخدم التحليل العاملي الاستكشافي في الدراسة من أجل فهم العلاقة الإحصائية بين البيانات وبنية السؤال، أيضاً أجري التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة استخراج احتمالية الحد الأقصى بما أن البيانات تجاوزت على حدٍ سواء، افتراضات متعددة المتغيرات، وبحثت هذه الدراسة عن تأثير أداء الشركة الأكاديمي والعملي بدراسة طرق مختلفة لربط المنهجية الثقافية و الإدارية التنظيمية المختلفة بالنسبة للأداء. الهدف من هذه الدراسة هو الاستكشاف التجريبي للعلاقة السببية بين سلوك المواطن الصالح و إدارة الجودة الشاملة من جهة و مجالات الأداء من جهة أخرى وتم إجراء هذه الدراسة على مؤسسة واحدة فقط، إن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة هي عدم دعم فرضية العلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء، وتشير هذه النتائج إلى ان العاملين الذين يعملون أكثر مما هو مطلوب منهم في الوصف الوظيفي لا يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسة، ويجب أن يكون هناك إدارة الجودة الشاملة لتكمل سلوك المواطن الصالح، وبعبارة أخرى لا يوجد لسلوك المواطن الصالح تأثير مباشر على رضا العملاء أو الإنتاجية، ولكن عندما يتم توجيه هذه الإجراءات نحو إدارة الجودة الشاملة، سوف يؤدي ذلك لزيادة الأداء.

- (دراسة ، Dunlop, and Lee 2004)

Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel

انحراف مكان العمل و سلوك المواطن الصالح ووحدة الأعمال : التفاحة الفاسدة
تفسد برميلاً من التفاح. مكان عمل الدراسة هو أستراليا، تناولت هذه الدراسة تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك المنحرف في مكان العمل على أداء وحدة الأعمال باستخدام بيانات من فروع مؤسسة الوجبات السريعة. وأجريت هذه الدراسة على عينتين الأولى من الموظفين وبلغ عددها 364 موظفاً من 36 فرعاً من سلسلة مطاعم أسترالية تقدم الوجبات السريعة الغربية (من كل فرع بين 31 - 90 موظفاً). والثانية عينة من المشرفين بلغ عددها 36 مشرفاً من الفروع المذكورة. وتعمل المؤسسة بنظام الساعات حسب السن والخبرة و المهارات كما تعمل بنظام الوردية التي تتغير من أسبوع لأسبوع. واستخدم في هذه الدراسة نوعان من الاستبانات: الأول خاص بالموظفين والثاني خاص بالمشرفين، وتم توزيع النوعين على جميع الأفرع، وتم استخدام نموذج التكوين على التوافق المباشر و تم استخدام طريقة (ANOVA) للمسوغ الاحصائي لكل من التدابير الأربعة (متغيرين لسلوك المواطن الصالح، و متغيران للسلوك المنحرف) وذلك لقياس مدى التباين بين المجموعات ، وشملت البيانات مقاييس سلوك المواطن الصالح و السلوك المنحرف في مكان العمل التي تم الحصول عليها من الموظفين، ومن تقييم الأداء المقدم من قبل المشرفين، ومن مقاييس الأداء الموضوعية. خلصت الدراسة إلى أن السلوك المنحرف كان سلبياً ويرتبط بشكل كبير مع أداء وحدة الأعمال المقاسة ذاتياً وموضوعياً على حد سواء، مع ذلك فإن سلوك المواطن الصالح لم يسهم في التنبؤ بأداء وحدة العمل التي تتجاوز المستوى الذي تم تحقيقه من خلال السلوك المنحرف في مكان العمل، أيضاً من النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن وجود انحراف الموظفين بين وحدات الأعمال يمس أداء وحدة الأعمال ككل، في حين أن سلوك المواطن الصالح له تأثير ضئيل نسبياً.

- (دراسة Farh, Zhong and Organ، 2004)

Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China

سلوك المواطن الصالح في جمهورية الصين الشعبية، تناولت هذه الدراسة سلوك المواطن الصالح في جمهورية الصين الشعبية، حيث تم إجراء الدراسة على 72 مؤسسة من ثلاث مدن رئيسية في الصين، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، تمت دراسة تأثير نوع المؤسسة على تكرار أنواع سلوك المواطن الصالح بواسطة البعد بينما يشمل نفس مجموعة المتغيرات الضابطة. إن هذه الدراسة وجدت أن أشكال سلوك المواطن الصالح مختلفة

بين الولايات الأمريكية المتحدة والصين وبين المؤسسات الاقتصادية المختلفة. جدير بالذكر أن هذه الدراسة لم تتضمن مجالات الأعمال التالية: (الصناعة، والتكنولوجيا، والتوجه الاستراتيجي للشركة)، كما أن نتائج تأثير سلوك المواطن الصالح على أداء المؤسسات يرتبط بنوع العمل ومجالاته.

- (دراسة Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach، 2000)

Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research

سلوك المواطنة التنظيمية : تمت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، مراجعة نقدية للاقتراحات النظرية والأدب التجريبي لبحوث المستقبل، تهدف هذه الدراسة لفحص الأدب الدقيق على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تهتم هذه الدراسة بالتالي: (أ) استكشاف أوجه التشابه والاختلاف في المفاهيم بين الأشكال المختلفة للمواطنة التنظيمية، (ب) تلخص النتائج التجريبية لكل من الأجيال السابقة و نتائج سلوك المواطنة التنظيمية المتعاقبة، و (ج) تحدد عدة اتجاهات مثيرة للاهتمام للبحث في المستقبل، اعتمد الباحثين على التحليلات الفوقية التي أجراها Organ and Ryan (1995) and Podsakoff, MacKenzie, and Bommer (1996a))، تحاول الدراسة تحديد بعض المواضيع الهامة التي يجب أن يتم تناولها في أبحاث مستقبلية بما يخص سلوك المواطنة التنظيمية، حدد الباحثان بعض الأمور المهمة للأبحاث المستقبلية وهي : (1) القضايا النظرية أو المفهومية،(2) أجيال سلوك المواطنة التنظيمية السابقة، (3) نتائج سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأفراد والمؤسسات (4) سلوكيات المواطنة في سياق الثقافات المتعددة (5) المنهجية.

- (دراسة Kandlousi, Ali, and Abdollahi، 2002)

Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication

سلوك المواطن الصالح مع الاهتمام برضا الاتصال: دور الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، حيث اختبرت العلاقة بين رضا الاتصال مع سلوك المواطن الصالح، حيث تم أخذ عينة الدراسة البالغ عددها 231 موظفاً من صناعة التصنيع الكهربائي في إيران، وكانت عينة الدراسة تتكون من مستويين وهي المشرفين والعمال، واختبرت الدراسة الاتصالات الرسمية وغير

الرسمية مع العمال، وقاست سلوك المواطن الصالح مع المشرفين، وقد سعت هذه الدراسة على تأكيد فهم التواصل الرسمي وغير الرسمي كمؤشرات لرضا تواصل الموظفين، فضلا عن التنبؤ بسلوك المواطن الصالح، كما توصلت الدراسة إلى نقص في الآداب والممارسات في نطاق رضا الاتصالات وسلوك المواطن الصالح. هذه الدراسة هي محاولة متواضعة لتوضيح هذه الفجوة وتحقيق هذا الفضاء في نطاق المنظور النظري. لذلك، كما أوصت الدراسة إلى الانتباه إلى الدوافع التي تولد المواقف الإيجابية بين أعضاء المنظمة، فإن المواقف الإيجابية سوف تحفز الموظفين على المشاركة في سلوك المواطن الصالح.

- (دراسة ، Lee, Kyoung Kim, and Hyung Kim ، 2013)

Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its

Outcomes

محددات سلوك المواطن الصالح ونتائجها، تمت هذه الدراسة في كوريا، حيث أن عينة الدراسة مكونة من 1100 موظفاً من 30 شركة في مجمع كويا الوطنية للصناعة، استخدمت في هذه الدراسة التحليل الوصفي، حيث تم توزيع 1100 استبانة تم استعادة 850 استبانة، الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من الآثار المترتبة على العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية وتعقيد الموجهة ككل على سلوك المواطن الصالح، أيضاً التحقق من سلوك المواطن الصالح مع الرضا الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة كما يلي: أن العدالة الإجرائية، والقيادة التحويلية، والتعقيد كان لها تأثير إيجابي على سلوك المواطن الصالح والموظفين، وأيضاً يرتبط سلوك المواطن الصالح بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي. أيضاً حققت هذه الدراسة وساطة سلوك المواطن الصالح في ربط المتغيرات المستقلة (العدالة الإجرائية، والقيادة التحويلية، والتعقيد) مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، كما أشارت الدراسة أن للعدالة الإجرائية تأثير كبير على سلوك المواطن الصالح، أيضاً أظهرت الدراسة أن للقيادة التحويلية مؤشراً كبيراً على سلوك المواطن الصالح، كما تشير الدراسة أنه بإمكان الموظفين الانخراط في سلوك المواطن الصالح عندما يرون الإنصاف في عملية صنع القرار والحصول على دعم ورعاية القيادة. وأوصت الدراسة إلى أنه ينبغي للمنظمات تشجيع الموظفين على التعرف على العدالة التنظيمية لرفع فعالية العملية الانتاجية، كما أن الدراسة أشارت إلى أنه عندما يمتلك الموظفون درجة عالية من الإدراك على العدالة التنظيمية فإنهم سيكون لديهم وعي أكبر في سلوك المواطن الصالح، أيضاً أوصت الدراسة إلى ضرورة تشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار وفهم الأهداف التنظيمية

The relationship between the organizational citizenship behaviors and the organizational and professional commitments of secondary school teacher

العلاقة بين سلوك المواطن الصالح وبين الالتزامات التنظيمية والمهنية بمدرسي المدارس الثانوية، تم إجراء هذه الدراسة في مدينة إسطنبول بتركيا، والغرض من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين سلوك المواطن الصالح والالتزام المهني اعتمادا على آراء المدرسين العاملين في المدارس الثانوية المختلفة. وقد تم جمع البيانات من 832 المعلمين: 130 معلما من المدارس الثانوية العامة، و 272 معلما من مدارس ثانوية الأناضول و 430 معلما من المدارس الثانوية المهنية. تم تطبيقها على نطاق سلوك المواطن الصالح، نتيجة لهذا البحث تم تحديد فرق كبير بين تصورات التزام التنظيمية للمعلمين و"الالتزام العاطفي" و"الالتزام المعياري" الأبعاد الفرعية لمقياس الالتزام التنظيمي، و "الروح الرياضية" البعد الفرعية ل OCBS وفقا لمتغير نوع المدرسة. وقد وجدت فروق إيجابية للمعلمين العاملين في المدارس الأناضول العليا. ولوحظ وجود علاقة إيجابية وهامة بين الالتزامات التنظيمية والمهنية وسلوك المواطن الصالح. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى أن الالتزام المهني هو أكثر صلة لسلوك المواطن الصالح من الالتزام التنظيمي. ووفقا لنتائج أيضاً، كان الالتزامات المهنية والتنظيمية معا تم تحديدهم لشرح ما يقارب 26% من التباين الكلي لإدراك سلوك المواطن الصالح للمعلمين، وكانت الالتزامات المهنية والتنظيمية مصممة وحدها لشرح التصورات سلوك المواطن الصالح من المعلمين بمعدل 33% و 9% على التوالي. ونتيجة لذلك، تم العثور على الالتزامات المهنية للمعلمين لتكون أعلى من الالتزامات التنظيمية، وأصت الدراسة إلى من المهم جدا تحديد البيئات اللازمة في المدارس الثانوية المهنية من أجل زيادة التزامات المعلمين الوجدانية، ولكي يشعر بالسعادة ليكون عضوا في هذه المنظمة، أن يلتزم بقوة للمنظمة، ويكون في وئام مع قيم المدرسة. وينبغي تحسين التزامات المعلمين العاطفية من قبل أنظمة زيادة الرضا الوظيفي والمشاركة في عمليات صنع القرار، من خلال تطوير برامج الوظيفة، وتأسيس ثقافة المدرسة التي هي محل تقدير الأفكار الشخصية والقيم مثل الدعم والإيثار.

التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر من عرض الدراسات السابقة ندرة استخدام مصطلح المواطن الصالح، بل ربما عدم استخدامه في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ووجد الباحث أن الدراسات السابقة تربط المواطنة التنظيمية مع الأداء أو محددات المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي .. إلخ، إن مفهوم المواطنة التنظيمية قد تم دراسته مع الأداء، إلا أن الباحث تناول الأداء بطريقة مختلفة لم تتناولها الدراسات السابقة بنفس الطريقة، حيث استخدم الباحث محددات توقع المعاملة العادلة وإدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم، واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

في الدراسات العربية هدفت دراسة البليسي (2012) إلى دراسة تعزيز المدرسين لمبادئ المواطنة التنظيمية لدى الطلاب وليس قياس المواطنة، واختار الباحث مجتمع الدراسة من طلاب المرحلة الثانوية في قطاع غزة، حيث أن الدراسة تناولت الموضوع من الناحية التربوية.

أما في دراسة أبو دف (2004) فإنها تناولت المواطنة من منظور اسلامي، وهدفت إلى تحديد مفهوم تربية المواطنة في الإسلام وبيان أهدافها والكشف عن سمات المواطن الفاعل في الإسلام، كما تناولت الدراسة الآيات القرآنية وبعض الأحاديث الشريفة المتعلقة بتربية المواطنة.

ودراسة نوح (2013) تناولت أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان مجتمع الدراسة الشركات الصناعية في المدينة الصناعية سحاب في الأردن. المتغير المستقل هو الدعم التنظيمي، أما المتغير التابع فهو أداء الشركات.

قام الباحث في دراسة بندر (2012) بتحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث درس أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وكان مجتمع الدراسة هو الوزارات الحكومية المدنية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير.

تناولت دراسة العامري (2003) التي تحمل عنوان محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات المحددات التالية: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة

التنظيمية، والقيادة الإدارية، وعمر الموظف، ومدة خدمة الموظف، والدوافع الذاتية، والثقافة التنظيمية، والسياسة التنظيمية، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصى محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، ويأتي ذلك من خلال بناء تصور شامل يحدد مختلف العوامل المؤثرة في ظهوره والنتائج المترتبة عليه.

وفي الدراسات الأجنبية تحدث **Mohammad, Habib and Alias (2011)**

عن الرضا الوظيفي و سلوك المواطن الصالح، تم إجراء هذه الدراسة التجريبية في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، اهتمت هذه الدراسة بقياس بعدين أساسيين في سلوك المواطن الصالح وهما: سلوك المواطن الصالح للأفراد وسلوك المواطن الصالح للمؤسسات.

تناولت دراسة **Buentello, Jung, and Sun (2010)** شركة فورتشن 500

متعددة الجنسيات التي تعمل بمجال صناعة الالكترونيات، استكشاف العلاقات العرضية بين سلوك المواطنة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة، والأداء، مجتمع الدراسة هو المدراء في الشركة، ويحثت هذه الدراسة عن تأثير أداء الشركة الأكاديمي والعملي بدراسة طرق مختلفة لربط المنهجية الثقافية و الإدارية التنظيمية المختلفة بالنسبة للأداء، الهدف من هذه الدراسة هو الاستكشاف التجريبي للعلاقة السببية بين سلوك المواطن الصالح و إدارة الجودة الشاملة من جهة و مجالات الأداء من جهة أخرى.

أما دراسة **Dunlop, and Lee (2004)** والتي بعنوان، انحراف مكان العمل و

سلوك المواطن الصالح و وحدة الأعمال: التفاحة الفاسدة تفسد برميلاً من التفاح، تناولت هذه الدراسة تأثيرات سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك المنحرف في مكان العمل على أداء وحدة الأعمال باستخدام بيانات من فروع مؤسسة الوجبات السريعة، حيث استهدفت هذه الدراسة عينتين من الموظفين من 36 فرعاً من سلسلة مطاعم الوجبات السريعة الغربية الأسترالية حيث تم أخذ إجمالي كل فرع بين 31 - 90 موظف.

وفي دراسة **Farh, Zhong and Organ (2004)** سلوك المواطن الصالح في

جمهورية الصين الشعبية، حيث تم إجراء الدراسة على 72 مؤسسة من ثلاث مدن رئيسية في الصين، حيث تم دراسة تأثير نوع المؤسسة على تكرار أنواع سلوك المواطن الصالح بواسطة البعد بينما يشمل نفس مجموعة المتغيرات الضابطة.

هدفت دراسة **Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach (2000)**

لفحص الأدب الدقيق على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تهتم هذه الدراسة بالتالي: (أ) استكشاف أوجه التشابه والاختلاف في المفاهيم بين الأشكال المختلفة للمواطنة التنظيمية، (ب)

يلخص النتائج التجريبية لكل من الأجيال السابقة و نتائج سلوك المواطنة التنظيمية المتعاقبة، و (ج) يحدد عدة اتجاهات مثيرة للاهتمام للبحث في المستقبل، تحاول الدراسة تحديد بعض المواضيع الهامة التي يجب أن يتم تناولها في أبحاث مستقبلية بما يخص سلوك المواطنة التنظيمية

أما في دراسة **Kandlousi, Ali, and Abdollahi, 2002**، سلوك المواطن الصالح مع الاهتمام برضا الاتصال: دور الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، حيث اختبرت العلاقة بين رضا الاتصال مع سلوك المواطن الصالح، حيث أن عينة الدراسة تتكون من مستويين وهي المشرفين والعمال، واختبرت الدراسة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مع العمال، وقاست سلوك المواطن الصالح مع المشرفين.

وفي دراسة **Lee, Kyoung Kim, and Hyung Kim, 2013**، محددات سلوك المواطن الصالح ونتائجها، تمت هذه الدراسة في كوريا، الهدف من هذه الدراسة هو التحقق من الآثار المترتبة على العدالة الإجرائية والقيادة التحويلية وتعقيد الموجهة ككل على سلوك المواطن الصالح، أيضاً التحقق من سلوك المواطن الصالح مع الرضا الوظيفي، وحققت هذه الدراسة وساطة سلوك المواطن الصالح في ربط المتغيرات المستقلة (العدالة الإجرائية، والقيادة التحويلية، والتعقيد) مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

أما في دراسة **ÖZDEM, 2012**، العلاقة بين سلوك المواطن الصالح وبين الالتزامات التنظيمية والمهنية بمدربي المدارس الثانوية، تم إجراء هذه الدراسة في مدينة إسطنبول بتركيا، والغرض من هذا البحث هو تحديد العلاقة بين سلوك المواطن الصالح والالتزام المهني اعتماداً على آراء المدرسين العاملين في المدارس الثانوية المختلفة.

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أن دراسة (البليسي، 2012) ودراسة (أبو دف، 2004) اشتركتا مع هذه الدراسة بأنها تهدف لتعزيز المواطن الصالح، كما اشتركت دراسة (نوح، 2013) مع هذه الدراسة في أن الأداء متغيراً تابعاً، أما دراسة (بندر، 2012) فتقيس أثر العدالة وهي إحدى محددات المواطن الصالح في هذه الدراسة. أما دراسة (العامري، 2003) فتحدثت عن محددات سلوك المواطن الصالح مثل الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث اختار محددات تختلف عن هذه الدراسة. أما كل من دراسة (العزام، والكاتب، 2010) ودراسة (أبو جاسر، 2010) ودراسة (العطوي، 2007، ودراسة دمدم، 2013) فقد

درست كل دراسة محدداً من المحددات الثلاث للمواطن الصالح كمتغير مستقل وهي على التوالي: الاتجاهات والإدراك والعدالة، واشتركت مع هذه الدراسة بالأداء كمتغير تابع، أما دراسة (Mohammad, and others، 2011) فتناولت سلوك المواطن الصالح للأفراد وسلوك المواطن الصالح للمؤسسات فتشابهت مع هذه الدراسة في سلوك المواطن الصالح للأفراد، وأما دراسة (Buentello, Jung, and Sun، 2010) فتشابهت مع هذه الدراسة في المتغير التابع وهو الأداء، كما أن كلاً من دراسة (Podsakoff, and others، 2000) ودراسة (Farh, and others، 2004) ودراسة (Dunlop, and Lee، 2004) فاشتركت مع هذه الدراسة بسلوك المواطن الصالح، كمتغير مستقل.

كما تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في كونها ربطت محددات سلوك المواطن الصالح بالأداء، وبالتالي فإن توضيح هذه العلاقة وبيان أثرها يسهم بشكل كبير جداً في رفع الأداء من خلال تعزيز سلوكيات المواطن الصالح خاصة أن الدراسات في المؤسسات الشرطية تعد نسبياً قليلة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول : محددات سلوك المواطن الصالح.
- المبحث الثاني : الأداء.
- المبحث الثالث : العلاقة بين محددات سلوك المواطن الصالح والأداء.
- المبحث الرابع : تعريف عام بجهاز الشرطة.

المبحث الأول : محددات سلوك المواطن الصالح

• المقدمة

يتناول هذا المبحث تعريف المواطن الصالح، وخصائص المواطن الصالح، ومكونات المواطن الصالح مثل الإيثار والضمير الحي والمناقب المدنية، ومن ثم يستعرض أشكال المواطن الصالح كأنواع السلوك التي يترتب عليها معاونة الآخرين وكأنواع السلوك التي تظهر الاهتمام بحياة المنظمة. وفي نهاية هذا المبحث يتم تعريف محددات سلوك المواطن الصالح والتي هي عبارة عن أهم المتغيرات لهذه الدراسة التي تتناول المحاور الثلاثة: توقع المعاملة العادلة و إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم واتجاهات العاملين نحو المنظمة.

• تعريف سلوك المواطن الصالح :

ينتمي سلوك المواطن الصالح إلى السلوك التنظيمي، وقد عرفه ديرنبرج وبارون(2004، 461) بأنه "الأنشطة التي تزيد من أعباء الوظيفة التي يقوم بها العاملون بالمنظمة. وعموماً فإن لسلوك المواطن الصالح بالمنظمة ثلاثة عناصر هي؛ أولاً: إن ما يقوم به العامل يتجاوز المطلوب منه بموجب وصف الوظيفة التي يشغلها، ثانياً إن القيام بهذه الأنشطة متروك بطبيعته للعامل بمعنى أن من يقوم بها يؤدي ذلك تطوعاً، ثالثاً: إن هذه الأنشطة قد لا يكون معترفاً بها ضمن هيكل نظم التعويض بالمنظمة".

• أهداف المواطن الصالح:

- أورد قرواني (2012، 8)، نقلاً عن الرشيدى (2006) و Alberta (2005) أن أهداف المواطن الصالح يمكن أن تتلخص فيما يلي:
1. فهم الأفراد لحقوقهم وواجباتهم.
 2. التعرف على القضايا العامة التي يعاني منها المجتمع.
 3. الالتزام بمبادئ الحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية.
 4. توجه الأفراد في المجتمع نحو المواطنة الصالحة.
 5. القدرة على إصدار الأحكام في المشكلات الاجتماعية وطرق معالجتها.
 6. تحسين العلاقات بين الأفراد.
 7. الإيمان بالمساواة بين أفراد الشعب الواحد.
 8. التقليل من المشكلات السلوكية.
 9. الإيمان بالطريقة العلمية في التعامل مع قضايا الإنسان والمجتمع السياسي.

10. التحصيل الأكاديمي المرتفع.

11. الاعتزاز والانتماء والولاء للأمة.

• خصائص سلوك المواطن الصالح:

يتسم سلوك المواطن الصالح بمجموعة خصائص من أبرزها ما ذكره حامد (2003)،

(13) وإسماعيل وآخرون (2012، 220)

- 1- سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد .
- 2- لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
- 3- سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
- 4- سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

• خصائص المواطن الصالح في الإسلام:

حدد الخطيب(2013، نسخة إلكترونية، تاريخ الدخول: 2014/6/27) بعض

خصائص المواطن الصالح في الإسلام وهي على النحو التالي:

- الإيمان بالله: هي أن تؤمن بالله تعالى والقيام بما يرضى الله والابتعاد عما يغضبه سبحانه وعن نواهيه، الابتعاد عن الأعمال الهابطة التي تدمر المجتمع وأن أكون ملتزماً بشرع الله وأن تكون قدوة للآخرين.
- الهمة: من الخصائص الهامة للمواطن الصالح هي أن يتحلى المواطن الصالح بالهمة العالية والنشاط والحيوية ليرفع مستوى مؤسسته وبلاده عالياً.
- الجدية: وهو الابتعاد عن الهزلية والمزاح وأن يؤدي أعماله بجدية وبسرعة بلا تأجيل، ويجب على المواطن الصالح أن يستفيد من أوقات فراغه، والحديث بجدية، وأن يدير أعماله بأكمل وجه والابتعاد عن الهزل الذي لا يفيد بل يضيع الوقت والعمر.
- الشجاعة: التحلي بالشجاعة والقوة وعدم الخوف هي من الخصائص الهامة للمواطن الصالح وذلك لقول الحق حتى لو كلفه ذلك حياته والدفاع عن حقوق المظلومين واحترام الناس وعدم استخدام القوة لظلم الناس وإرهابهم.
- التخصص: وهو أخذ التخصص الذي يفيد بلده ومجتمعه بغض النظر عن رغبته الشخصية.
- النظام: احترام النظام والقوانين وإنجاز المهام الموكلة له في موعدها وبسرعة.
- الوقت: الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك، هذه المقولة يجب أن تكون صوب أعين المواطن الصالح وأن يستغل الوقت الاستغلال الأمثل في إنجاز جميع أعماله اليومية.

- **العلم النافع:** يجب أن يتزين المواطن الصالح بالعلم النافع الذي يرضي الله عز وجل والابتعاد عن العلوم التي تغضب ربنا جل وعلا
- **التعاون:** من أهم خصائص المواطن الصالح هو التعاون مع جميع الزملاء في العمل ومع مجتمعك لتحقيق أهداف مؤسستك وذلك مصداقاً لقول رسول الله صل الله عليه وسلم (تعاونوا علي البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان).
- **الإنتاج:** عدم الانتاج يتعارض بشكل كامل مع خصائص المواطن الصالح، فيجب أن يكون العامل عنصراً فعالاً ومنتجاً لكي يتصف بصفة المواطن الصالح.

• مكونات المواطن الصالح:

- 1- الإيثار: هو عبارة عن سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أعمالهم مثل مساعدة العاملين الجدد بإداء أعمالهم أو تبديل أيام الاجازات معهم دون تدخل أو وساطة أحد. (أبو تاية، 2012)
- 2- الضمير الحي: هو أن يراقب نفسه في أعماله دون رقيب ولا حسيب بحيث يحضر للعمل مبكراً دون تأخير وعدم تضييع أوقات العمل في الأعمال الشخصية الخاصة. (ديرنبرج و بارون، 2004، 462)
- 3- المناقب المدنية: هي متابعة ما يصدر عن الشركة أولاً بأول وتنفيذ ما يطلب منه من تعليمات وتنفيذ القرارات، والاهتمام بالمشاركة في الاجتماعات الخاصة بالعاملين في المؤسسة وعدم التغير عنها. (ديرنبرج و بارون، 2004، 462)
- 4- الروح الرياضية: وهي أداء الموظف لجميع مهامه في كل وقت وكل حين دون تذمر أو ضجر. (العطوي، 2007)
- 5- السلوك الحضاري: هو النشطة التطوعية التي يقوم بها الفرد ويتطوع للحفاظ على أمن المنظمة والتبليغ عن أي خلل قد يصيب المنظمة في المستقبل، كما أن التأكد من غلق الأبواب وإطفاء النور وفصل أي جهاز من نافذ الكهرباء تجنباً لشرارة قد تحرق مكان العمل. (أبو جاسر، 2010) نقلاً عن (Padaskoff, 2007)

• أشكال سلوك المواطن الصالح: (ديرنبرج و بارون، 2004، 461)

- أنواع السلوك التي يترتب عليها معاونة الآخرين وتبدو عليها صفة الإيثار: يتمثل هذا الشكل في إن كنت قد ساعدت زميلاً لك في عملٍ له صعب، إن كنت قد فعلت ذلك فإن العامل قد مارس أحد أنواع سلوك المواطن الصالح.
- أنواع السلوك التي يبرز دور الضمير فيها: تعني أنك قمت بأكثر من الحد الأدنى في مجالات الحضور واتباع قواعد العمل، ومدة الراحة، إن كنت مفتخراً بأنك لم تضع يوماً واحداً من عملك في سنوات عملك السابقة فإنك قد مارست هذا النوع من سلوك المواطن الصالح.
- أنواع السلوك التي تظهر الاهتمام بحياة المنظمة: مثال ذلك حضور الاجتماعات الاختيارية والمشاركة فيها بنشاط مثل اجتماعات النوادي واللجان، وهذه الصفة تعتبر من المناقب المدنية.
- أنواع السلوك التي تظهر الروح الرياضية: قبول ظروف أقل من الظروف العادية دون شكوى.
- السلوك المهذب: أن يتصف العامل بالأخلاق الحميدة في سلوكه وأن يكون مؤدباً مع الآخرين، والابتعاد عن أي سلوك يؤدي إلى مشكلات معهم.

• محددات سلوك المواطن الصالح

1. توقع المعاملة العادلة:

توقع المعاملة العادلة هي معاملة الموظفين بشكل عادل فيما بينهم وعدم إحداث أي تمييز وذلك للأسباب التالية: القيم الأخلاقية والمعنوية والسياسة الخاصة بالعدالة والمساواة، وتجنب انتهاك التشريع الذي يمنع التمييز العنصري، و النفع الذي يعود على المنظمات من ضمان تعيين أفضل شخص. (ديل وإيلز، 2002، 133)

أيضاً هو أن يتوقع العاملون عدالة المعاملة بينهم من منظماتهم ورؤسائهم المباشرين في العمل، وكلما اعتقد هؤلاء العاملين أن مسئوليتهم يعدلون في المعاملة بينهم أي يتبعون معهم السلوك العادل، كلما زادت ثقتهم بهؤلاء الرؤساء، كلما زادت استعداداتهم للمشاركة في السلوك والأنشطة الداعمة للعلاقات الاجتماعية. ومما لا شك فيه إذا وثق العاملون بعدالة رؤسائهم في

فرض العقوبات والحوافز كلما زادت مشاركتهم في سلوك المواطن الصالح بالمنظمة وكانوا موالين لمنظمتهم أكثر (ديرنبرج و بارون، 2004، 463).

وهناك نوعان من التمييز الذي يحدث بين الموظفين، وهما التمييز المباشر والتمييز غير المباشر. التمييز المباشر: وهو تعامل موظف بأقل تفضيل وذلك لجنسه (ذكر / أنثى)، أو لعرقهم أو لحالتهم الاجتماعية، أما التمييز الغير مباشر فهو عندما تكون مجموعة من الموظفين غير قادرة على الوفاء بمطلب لا يكون أساسياً للوظيفة بأي حال. (ديل وإيلز، 2002، 133).

لما سبق تم اختيار المعاملة العادلة كمحدد من محددات المواطن الصالح، لأن العاملين إذا توقعوا المعاملة العادلة من مرؤوسيهم فهذا يؤدي إلى الرضا ويؤدي إلى الراحة والاستقرار الداخلي لدى العاملين، ويؤدي ذلك إلى خلق المواطن الصالح في المؤسسة الذي به يعلو شأنها ويتولد عاملون يعطون كل ما بوسعهم من طاقة ومجهود، سواء كان ذلك في أوقات العمل الرسمية أو خارج أوقات العمل الرسمي دون انتظار مقابل مادي أو معنوي جراء هذا الجهد الإضافي الذي قاموا به.

2. إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم:

- **تعريف الإدراك:** يعرفه (ديري، 2012، 66) هو كيف يرى الفرد نفسه وبيئتها من خلال المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، كما أورد العميان (2004) نقلاً عن (ناصر العديلي، 1995) أن الإدراك هو اختيار لإحساساتنا، بحيث أنه يختلف من فرد لآخر حسب الكفاءة والمؤهل والخبرة والمستوى التعليمي ومستوى الذكاء، لذلك نجد اختلافاً في إدراك الفرد لإحساسات واحدة والتي تنتقل بواسطة حواسهم.

- **مكونات الإدراك:** يتكون الإدراك من ثلاث مكونات هي: (العطية، 2003، 80) **أولاً: المدرك/** وهو الشخص الذي يستقبل ملاحظات من شخص ما ويحاول تفسيرها أو تكون المدخلات من خلال حواسه.

ثانياً: هدف الإدراك/ وهو ما يحاول المدرك فهمه، قد يكون الهدف شخصاً أو فكرة أو صوتاً أو أي شيء بحيث يركز المدرك عليه، وغالباً يتم الاهتمام بإدراك الأفراد الآخرين كهدف للإدراك في سلوك المنظمة.

ثالثاً: الموقف/ وهو الحالة التي يتم من خلالها الإدراك مثل اجتماع، أو صالة، أو مشكلة وغيرها.

- العوامل المؤثرة على الإدراك:

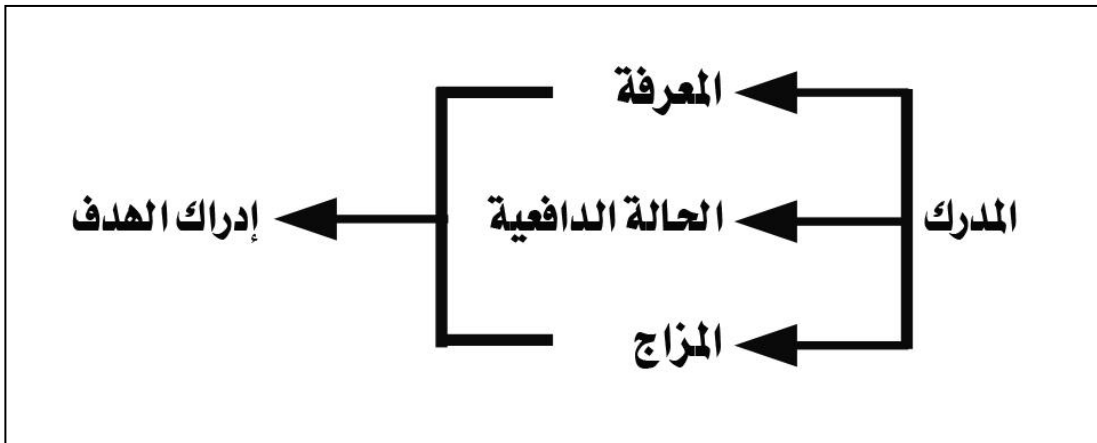
قسّم (عبد الباقي، 2001، 49) العوامل المؤثرة في الإدراك لمجموعتين: المجموعة الأولى: العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشيء المدرك: وهي شدة أو قوة الأشياء المدركة، و حجم الأشياء المدركة، و التناقض والاختلاف في الأشياء المدركة، وتكرار المثيرات الخارجية، والحركة والثبات للمثيرات الخارجية، والجدة والتآلف للأشياء المدركة، أما المجموعة الثانية: هي مجموعة العوامل المتعلقة بالشخص المدرك: وأهم هذه العوامل هي: حاجات ودوافع الفرد، والضغوط الشخصية، والتعلم والخبرات السابقة، وأهمية الشخص أو الشيء المدرك.

كما ذكر العطية (2003: 80) بعض العوامل المؤثرة في الإدراك وهي على النحو التالي:

مما لا شك فيه أنه يلاحظ أن نفس الحدث ممكن أن يفسر بأكثر من تفسير من أكثر من شخص، وهذا يعني أنه يوجد عوامل ما تؤثر على إدراك الشخص لأي حدث، ويرجع ذلك للمعرفة والحاجة و الرغبة والمشاعر، فذلك يجعل كل شخص يدرك حدثاً ما بصورة مختلفة عن الآخرين، فالمدرك لا يتعامل مع المعلومات بطريقة سلبية بل يقوم بتنقية المعلومات عبر خبرته ومشاعره وحاجاته ومشاعره، العوامل المؤثرة على الإدراك موضحة بالشكل رقم(2):

شكل رقم (2)

يوضح العوامل المؤثرة على الإدراك



المصدر: سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة ، د. ماجدة العطية، الأردن، عمان، دار الشروق والتوزيع ، 2003، 80.

- **العوامل المؤثرة في الإدراك:** أما العميان (2004، 78) فقد تناول عوامل مؤثرة أخرى في الإدراك وهي على النحو التالي:

1- **سمات الفرد وخصائصه:** إن أهم المصادر المؤثرة في الإدراك هي الخصائص والسمات الشخصية والاتجاهات والخبرات والثقافة والقيم والعادات، حيث تعد الحاجات غير المشبعة عند الأفراد مؤثرة على إدراكهم.

2- **المنبه:** كلما كان المنبه قوياً أو كبيراً، كلما ساعد الرد على الإدراك بشكل سريع، أيضاً كلما كانت حركة المنبه سريعة كلما كانت عملية الإدراك سريعة، وهناك صفات أخرى تؤثر على الفرد منها الصوت بحيث إن تزامن الصوت مع المنبه فإن ذلك يزيد من القدرة الإدراكية لدى الفرد.

3- **الموقف:** وهي الظروف والمواقف التي يعيشها الفرد بحيث يكون لها تأثيراً مهماً في عملية الإدراك.

4- **البيئة الاجتماعية:** كما أن البيئة الاجتماعية التي يعيش فيه الفرد لها تأثير، بحيث تختلف طريقة استقبال المنبهات من فرد لفرد حسب البيئة التي يعيش فيها.

- **مراحل عملية الإدراك:** تمر عملية الإدراك بأربعة مراحل هي كما ذكرها جلاب (2011، 134) نقلا عن (Kreitner & Kinick, 2001).

■ الانتباه الاختياري / القدرة على الفهم: هناك كثير من المنبهات البيئية أو الاجتماعية التي تواجه الأفراد، ولأن الأفراد لا يفهمون جميع هذه المنبهات فإنهم تختارون بعضها ويتركون البعض الآخر لذلك عرفت بالانتباه الاختياري، فالانتباه يتركز على المعلومات القادمة من البيئة أو من الذاكرة.

■ الترميز والتبسيط: إن المعلومات لا تخزن في الذاكرة بصيغتها الأصلية، فالترميز يكون ضرورياً في هذه المرحلة، والترميز يشير إلى عملية تفسير أو ترجمة المعلومات الخام إلى صور ذهنية ترتب على هيئة تصنيفات معرفية، لكل تصنيف منها اسم معي (مثلاً أفراد، نباتات، حيوانات، ...).

■ الخزن والاحتفاظ: في هذه المرحلة يتم خزن المعلومات في الذاكرة الطويلة الأمد، حيث أن الذاكرة تتكون من (الذاكرة الحسية، والذاكرة القصيرة المدى، والذاكرة طويلة) الذاكرة الحسية يتم فيها فقدان المعلومات بعد ثانية واحدة، أما الذاكرة القصيرة المدى فيتم فيها فقدان المعلومات بعد 18 ثانية، أما الذاكرة طويلة المدى فيتم فيها فقدان المعلومات من 18 ثانية إلى 30 سنة أو

أكثر وهي تتكون من وحدات متصلة بعضها ببعض الآخر غير أنها متميزة عن بعضها البعض.

- **معوقات الإدراك:** هناك بعض المعوقات لعملية الإدراك كما ذكرها العميان (2004، 80):

1- **المظاهر المادية:** أكدت الدراسات السابقة أن المظهر المادي يؤدي إلى استقطاب وجذب الأفراد وبالتالي إقناعهم بشكل سريع.

2- **التمييز:** وهي تصنيف الأفراد حسب ما يدركونه من تماثل بينهم، ويكون ناتجاً عن التجارب والمعرفة والخبرات التي لدى الأفراد.

3- **الانطباع الأول:** يتم تكوين انطباع أولي عن شخص سواء كان الانطباع إيجابياً أو سلبياً، فعادة يحاول الأفراد تكوين انطباع أولي جيد عن أنفسهم.

4- **تأثير الهالة:** هو أن يكون الفرد مميزاً بصفة معينة فنقوم بالتعامل معه على أنه متميز في كل صفاته بناءً على تميزه بهذه الصفة، فهذا يسمى تأثير الهالة، وهذا التأثير يكون تفسيراً خاطئاً للإدراك، بحيث يتكون انطباعاً سلبياً أو إيجابياً، وهو بعيداً عن الموضوعية في الحكم على الآخرين.

5- **التسرع في الحكم:** الحكم على الأفراد بشكل متسرع ولا يتم الحكم عليهم بالشكل السليم، بل يتم النظر إلى النتائج مباشرة.

6- **الدفاع الإدراكي:** هو أن يقوم الفرد بذكر المعلومات التي تفيده دون الالتفات إلى المعلومات التي قد تضره أو لا تساعده.

7- **الإسقاط:** هو أن يلقي بالفشل على كاهل شخص آخر ليرى نفسه من هذا الخطأ ويحملة للآخرين.

- من مراحل الإدراك التي تحدث عنها الباحث في الفقرة السابقة يظهر مدى أهمية إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم في عملية خلق المواطن الصالح في المؤسسة وذلك على النحو التالي:

■ إن عملية إدراك العاملين تمر بالمرحلة الثلاثة آنفة الذكر وهي الانتباه الاختياري أولاً ثم الترميز والتبسيط ومن ثم تخزين هذه المعلومات في الذاكرة طويلة المدى، فهنا يحتاج العاملون أن يعرفوا جيداً ويدركوا ما هو المدى الذي تغطيه وظائفهم ويقوم بتخزين هذه المعلومات في الذاكرة طويلة المدى التي تبقى محفورة في الذاكرة حتى 30 سنة أو أكثر.

- إذا أدرك العاملون جيداً المدى الذي تغطيه وظائفهم وعرفوا حدود عملهم جيداً وحفرت هذه الذاكرة بالمعلومات الإيجابية نحو عملهم ونحو فهمهم العميق للمدى الذي تغطيه وظائفهم، فإن هذه المعلومات تبقى في الذاكرة لمدة تزيد عن ثلاثين عاماً، وإن حصل هذا بشكل إيجابي فإن هذا الإدراك يعطي الفهم والإيحاء للشخص بأن يكون مواطناً صالحاً في مؤسسته بناءً على هذا الإدراك الذي أدركه وفهمه من عمله ونطاق وظيفته.

3. اتجاهات العاملين نحو المنظمة:

- **تعريف الاتجاهات:** "دوب Doob" يعرف الاتجاهات على أنها استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم أو القدرة على التجميع والتمييز والتي تعتبر مثيراً لاستجابات أخرى ومحركاً للسلوك في نفس الوقت والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيشه الفرد" (الرحاحلة و العزام، 2011، 80)

- الاتجاهات والرضى عن العمل:

تشير أغلب الدراسات التي درست رضا العاملين وجود اتجاه إيجابي نحو العمل ما بين العاملين، وبغض النظر عن مكان عمل هذه الدراسة أو زمنها، فإن النتائج تشير إلى رضى العاملين عن أعمالهم، حيث أن هناك ما بين 70-80 % من العاملين يفتنون برضاهم عن عملهم، وتتغير هذه النسب باختلاف أعمار العاملين، حيث أن كبار السن يكون رضاهم عن عملهم أعلى من السن الأقل، وتشير الدراسات أن الذين تكون أعمارهم أكثر من 55 سنة يكون رضاهم عن العمل تزيد النسبة عن 93% (العطية، 2003، 95).

- أشكال الاتجاهات: ذكر العطية (2003، 95) عدة أشكال للاتجاهات وهي:

قد يكون للفرد الواحد آلاف الاتجاهات ولكن المؤسسة تركز على بعض من هذه الاتجاهات التي تتعلق بالعمل، وتتعلق هذه الاتجاهات بالتقييمات الإيجابية أو السلبية، وتشير أغلب الدراسات في سلوك المنظمة إلى ثلاثة أشكال من الاتجاهات هي:

الرضى عن العمل: إن الفرد الذي يرضى عن عمله فإنه يحمل اتجاهات إيجابية نحوه، أما الذي لا يرضى عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو عمله.

الانغماس في العمل: مصطلح جديد في أدبيات السلوك التنظيمي، وهو يقيس درجة توحيد الفرد نفسياً في عمله.

الولاء التنظيمي: وهي توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ويرغب في المحافظة على عضويته في هذه المنظمة لانتمائه لها، فهناك فرق بين الانغماس العالي في العمل والذي يعني التوحد في العمل وبين الولاء العالي في المنظمة والذي يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون المنظمة.

- **اتجاه الرضا الوظيفي:** ويمكن تعريف الرضا الوظيفي كما عرفه حريم (2004، 97):
تعريف الرضا الوظيفي "يعرف لوك Locke الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية. وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة".

لأهمية اتجاه الرضا الوظيفي، اهتم العلماء والباحثون في هذا المجال وأشبعوه بحثاً وجعلوه في مجال دراستهم بشكل مستمر، وما يزال المدراء في المؤسسات يهتمون بهذا المجال من أجل التزود بالأفكار والآراء بهدف تحسين اتجاهات العاملين لدى المؤسسة والذي ينتج عنه رضا العاملين مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسينه وهذا يفضي إلى الزيادة في عوائد المؤسسات، وكثير من الشركات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي لتقيس مستوى رضا العاملين.

- الاتجاهات لها الأثر الكبير في تحديد المواطن الصالح، فيجب أن ينصبّ جهد المدراء في المؤسسات ينصب نحو جعل اتجاهات العاملين نحو المواطنة الصالحة والتي تأتي بشكل تلقائي بعد شعور العاملين بالرضا الوظيفي والعدالة الوظيفية، فإذا كان اتجاه العاملين نحو المواطن الصالح وهو ما يجب أن يكون هدف المؤسسات فإنها ستجني العوائد العالية والكبيرة من جراء توجيه اتجاهات العاملين نحو المواطنة الصالحة.

- **خصائص الاتجاهات:** هناك عدة خصائص ذكرها العميان (2004، 92) وهي:

1- تعد الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة، وتعكس طريقة التربية والتنشئة في الأسرة والمجتمع والمدرسة.

2- تكون الاتجاهات مرتبطة بالانفعالات والمشاعر.

3- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.

4- تعد الاتجاهات قابلة للتغيير، وتعتمد درجة التغيير والقابلية على طبيعة الاتجاه من ناحية الأهمية والموقف والفرد.

5- ينحاز الشخص أو الجماعة إلى قيمه وعاداته وما يفضلها، لذا تمتاز الاتجاهات بالذاتية.

- أنواع الاتجاهات: للاتجاهات أنواع وهي كما ذكرها الطويل (2001، 148) على النحو التالي:

- 1- اتجاه الرضا عن العمل والقناعة به: هو اتجاه الفرد نحو عمله، حيث أن الفرد عندما يكون راضياً عن عمله ويحمل اتجاهات ايجابية عنه يشعر بمستوى عال من الرضا، وبالمقابل عندما يحمل اتجاهات سلبية فمن الطبيعي أن يكون غير راضٍ عن عمله.
- 2- اتجاه استغراق العمل: التعريف الإجرائي لهذا الاتجاه يؤكد على أنه يقيس الدرجة التي يتمثل بها الفرد عمله ووظيفته، حيث أنه يعتبر أن أداءه يحمل جزءاً هاماً من شخصيته وقيمه.
- 3- اتجاه الالتزام التنظيمي: هو تعبير عن توجه الفرد نحو المنظمة من خلال ملاحظة ولاءه وتمثله واستغراقه فيها، فالأفراد الملتزمون في عمل المنظمة يكونوا أكثر ولاءً وانتماءً للمنظمة.

- وظائف الاتجاهات: هناك عدة وظائف للاتجاهات تحدث عنها فليه وعبد المجيد (2009)، (201):

- 1- يحدد الاتجاه طريقة السلوك ويفسرها.
- 2- الاتجاه ينظم العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.
- 3- تنعكس الاتجاهات في سلوك الأفراد وأفعالهم وأقوالهم وفي البيئة الثقافية التي يعيش فيها.
- 4- تعمل الاتجاهات على تيسير وتسهيل اتخاذ القرارات عند الأفراد دون تردد أو تفكير.
- 5- تبلور الاتجاهات وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي.
- 6- يوجه الاتجاه استجابات الفرد للأشخاص والموضوعات والأشياء بطريقة تكاد تكون ثابتة.
- 7- مساعدة الفرد في أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة ما إزاء موضوعات البيئة الخارجية.

المبحث الثاني : الأداء

• المقدمة

يتناول هذا المبحث الأداء وهو المتغير التابع في هذه الدراسة، يبدأ بتعريف الأداء بشكل مفصل ثم يتناول نظريات الأداء والإدارة مثل (نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري والنظرية البيروقراطية... إلخ)، وطرق وأساليب تقييم الأداء مثل سلم التقدير التمثيلي (البياني)، كما تناول الباحث شروط مقاييس الأداء: التوافق الاستراتيجي والصدق و الثبات و التمييز والموضوعية، وبعد ذلك يستعرض أهداف قياس الأداء ومستويات قياس الأداء على مستوى المنظمة والوحدة والفرد، وفي النهاية يتناول طرق قياس الأداء: مثل مدخل أصحاب المصالح ومدخل بطاقة الأهداف الموزونة وغيرها.

• **تعريف الأداء :** إن للأداء أهمية كبيرة نالت اهتمام أهل الإدارة والمحللين والكتاب في مؤلفاتهم، وذلك للأهمية الكبيرة التي يحظى بها هذا المفهوم، ويعد هذا المفهوم شائعاً في حقل الاقتصاد وإدارة المؤسسات، لم يتفق الباحثين على تعريف محدد للأداء ويأتي هذا الخلاف من تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين ومن اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة التعريف، منهم من انطلق من المفهوم الكمي ومنهم من اعتبر الأداء مفهوماً ذا أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية (المحاسنة، 2013، 104)، وفي الإدارة عرّف الأداء من وجهة نظر الإدارة وذلك من خلال (معجم المصطلحات الإدارية، 2007) بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم". (المحاسنة، 2013، 106)، كما عرّف العزام والكاتب (2010) الأداء بأنه مجموعة الوظائف والنشاطات المرئية والمسموعة والمكتوبة التي يقوم بها الموظف في إطار منظومة الأنظمة والقوانين الخاصة بالمنظمة بما يخدم مصلحتها

• نظريات الأداء والإدارة :

اتجهت أنظار الباحثين والدارسين إلى العامل كونه هو الركيزة الأساسية في العملية الانتاجية، مما أدى إلى ايجاد نظريات وقوانين تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات

والتنظيم، وهنا سيتم عرض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحليل مكوناتها، وذلك لأن هدفها النهائي هو تحسين الأداء لدى العاملين والذي يقوم بدوره بتحسين الانتاجية العامة للمؤسسة. (المحاسنة، 2013)

- **نظرية الإدارة العلمية:** من أبرز ممثلي هذه النظرية هو عالم الإدارة فردريك تايلور (Taylor, 1917)، حيث لاحظ انتاجية وأداء أقل من طاقة العاملين الانتاجية، فكانت النظرية العلمية هو أن يتم اختيار العاملين على أسس علمية وتدريبهم التدريب الصحيح على العمل، وذلك لرفع الانتاجية والأداء للفرد والذي بدوره يرفع الأداء في المؤسسة بشكل عام. (المحاسنة، 2013)

- **نظرية التقسيم الإداري:** من أبرز علماء الإدارة الذين برزوا في هذه النظرية هو العالم هنري فايول (Fayol)، حيث تركز هذه النظرية على الهيكل التنظيمي بتقسيماته الإدارية من إدارات وأقسام والتي تقوم بأنشطة متخصصة؛ وذلك لضمان تحقيق أكبر كفاءة انتاجية مع خفض للتكاليف، وقام العالم فايول بصياغة أربع عشر مبدأ من مبادئ الإدارة وذلك لضمان حسن أداء المدير. (الشبكة العربية للإدارة، موقع الكتروني، تاريخ المقال: 2012، تاريخ أخذ المقال: 10/2/2015)

- **النظرية البيروقراطية:** تنسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر (Weber, 1864) حيث اهتمت هذه النظرية بتوزيع السلطات داخل المؤسسة، واهتمت بالإجابة على لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي يصدر إليهم؟، وأظهرت الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع العاملين معه إلى طاعته فيما يصدر من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، مما سبق يتضح أن البيروقراطية لا تهتم بالانتاجية بقدر اهتمامها بالعلاقة بين الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع اهتمام الجانب الانساني الذي أثبتت الدراسات الحديثة أهميته في زيادة الانتاجية والأداء. (المحاسنة، 2013)

- **نظرية العلاقة الإنسانية:** ركزت هذه النظرية على الجوانب الانسانية والاجتماعية للعاملين في المؤسسة، وبالاهتمام بالجوانب الانسانية والاجتماعية تستطيع المؤسسة من تحقيق أعلى إنتاجية، حيث أن التأثيرات النفسية الإيجابية تساعد في رفع الانتاجية لدى الأفراد و أما

التأثيرات السلبية فتؤدي إلى الاحباط لدى العاملين مما يؤدي إلى خفض الانتاجية لدى الأفراد والمؤسسة على حدٍ سواء، ومن هنا فإننا نستنتج أن الاهتمام بمشكلات العاملين وحلها يحفز المرؤوسين على الأداء الجيد. (كردي، 2010، موقع إلكتروني، تاريخ أخذ المقال، 10/2/2015)

- **نظرية العدالة:** صاحب هذه النظرية هو العالم آدمز (Adams, 1963) وتحدث عن العدالة في توزيع الحوافز بين العاملين، حيث أن الموظف يقيس الجهد المبذول مع المكافآت والحوافز التي يتلقاها من مؤسسته بتلك النسبة التي يحصل عليها أمثاله في نفس المؤسسة. (المحاسنة، 2013)

- **نظرية التوقع:** وضع هذه النظرية العالم "فيكتور فروم" (Vroom, 1932)، وتحدث هذه النظرية عن أن دافعية العامل للقيام بأي عمل هو توقعه للعائد الذي يمكن أن يحصل عليه جراء هذا العمل، وتتمثل قوة الجذب عند "فروم" بالمنفعة التي يحصل عليها العامل من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء، وقد ساهم فروم في رفع الأداء من خلال نظريته وذلك من خلال التدريب والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز. (الزويد، خالد إبراهيم، موقع إلكتروني، 2011، تاريخ أخذ المقال: 15/2/2015)

- **النظرية اليابانية في الإدارة:** هي نظرية للعالم (Ouchi, 1943)، حيث قام بعدة دراسات للبحث في سر نجاح الإدارة اليابانية، فوصل إلى نظرية أسماها (Z) والتي تهتم بالجوانب الانسانية لدى العاملين، حيث اعتبر أن العاملين هم أهم عنصر في المؤسسة والاهتمام به وحل مشاكله الاجتماعية بالإضافة إلى العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة يحقق أكبر قدر من الفاعلية في الأداء. (المحاسنة، 2013)

• طرق وأساليب تقييم الأداء: هناك عدة أساليب لتقييم الأداء نذكر منها الطرق والأساليب التالية:

سلم التقدير التمثيلي البياني: وهو من أقدم الطرق استخداماً في تقييم الأداء، ويتم التقييم تدريجياً مثل ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز. (درّة و الصباغ 2008: 274)

قوائم الرصد وقوائم الرصد ذات الوزن النسبي الصغير: وهي عبارة عن مجموعة عبارات وصفية لأنماط سلوكية للموظف ومن أمثلة هذه العبارات: نادراً ما يرتكب أخطاء، يحترمه زملاؤه، يعامل الجمهور معاملة طيبة. فيقوم المُقيّم بوضع علامة على الصفة التي يتصف بها الموظف من وجهة نظر المقيّم، وأما الصفة غير الموجودة في المُقيّم فتترك فارغة، وتكون نتيجة تقييم أداء الموظف بمتوسط أوزان العبارات التي وضع المُقيّم علامات إزاءها. (درّة و الصباغ 2008: 274)

أداة الوقائع (الأحداث) ذات الأهمية القصوى: في هذا الأسلوب يقوم المُقيّم بتسجيل الوقائع والأحداث التي تحدث مع الموظف يومياً، ويقوم بهذه المهمة المشرف المباشر للموظف ولا يتم تسجيل الأحداث الزملاء أو الموظفين، ومن مساوئ هذا الأسلوب أنه يحتاج لوقت كبير من جانب المقيم لأن التسجيل يكون يومياً. (الكردي، موقع إلكتروني ت. المقال، 1/11/2011، ت. أخذ المقال، 15/2/2015)

طريقة التقرير المكتوب: في هذا الأسلوب يقوم المقيم بكتابة تقرير تقييم عن الموظف ويتم فيه إبراز نقاط القوة ونقاط الضعف، وتكون المقالة مفتوحة أو محددة بقائمة إرشادات ترشد المقيّم إلى النقاط التي سيعالجها، من سلبيات هذه الطريقة أنها تترك التقييم لقدرة المقيّم الأدبية والتي قد يدخل خيال المقيّم. (الأكاديمية العربية البريطانية، موقع إلكتروني، ت. أخذ المقال، 15/2/2015)

أدوات المقارنة بين العاملين: ذكر درّة و الصباغ (2008: 274) هذه النظرية حيث يقوم المقيم في هذه الأدوات بمقارنة أداء الموظف مع زملائه، وهناك عدة أشكال لأدوات المقارنة وهي على النحو التالي:

1- ترتيب العاملين تنازلياً: في هذا الشكل يتم ترتيب الموظفين في القسم الواحد ترتيباً تنازلياً متصلاً من أدنى الدرجات إلى أعلى الدرجات، ويمكن تطبيق هذا الشكل لحد 20 موظفاً أما أكثر من ذلك فيكون الأمر صعباً.

2- المقارنة الثنائية: في هذا الشكل تم مقارنة كل موظف بباقي زملائه، ويكون ترتيب الموظفين وتفوقهم بناءً على عدد المرات التي تفوق فيها الموظف على الآخرين.

3- طريقة التوزيع الإجمالي: وهي مثل طريقة توزيع علامات مجتمع إحصائي على منحني، ويطلب من المقيم وفق هذا الشكل أن يقيم الموظفين وفق توزيع معد سلفاً (إجباري) ويقوم بتقسيمهم إلى مجموعات على النحو التالي:

- المجموعة الأولى (الرديئين) = 10% من العاملين، والمجموعة الثانية (الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين، والمجموعة الثالثة (المتوسطون) = 40% من العاملين، والمجموعة الرابعة (الأعلى من متوسط) = 20% من العاملين، والمجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين

- اختبارات الأداء أو اختبارات عينة عمل: هي أن يخضع الموظفون لاختبارات ذات صلة بأعمالهم ويعطون لهم علامات وبناءً عليها يتم ترقيتهم أو زيادة رواتبهم.

• شروط مقاييس الأداء : ذكر المحاسنة (2013، 130) شروط ومقاييس الأداء كما يلي:

الدقة في التعبير عما يراد قياسه وتقييمه هو شرط من شروط مقاييس الأداء، بناءً على ذلك يجب توفر مجموعة من المواصفات والشروط في مقاييس الأداء وذلك ليتمكن القائمون على التقييم من توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية، وهذه الشروط هي:

1- **التوافق الاستراتيجي:** وضع هذا المعيار لإبراز الداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فمثلاً إن كان هدف إحدى المؤسسات التركيز على خدمة العملاء فإن هذه المؤسسة ستتبع تقييماً يظهر كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء.

2- **الصدق:** هذا المعيار لقياس قدرة الأداء على تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الحيد للوظيفة، ويقال له "صدق المحتوى" فيجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والمقصود والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، وذلك حتى يتمتع مقياس الأداء بالصدق.

3- **الثبات:** وهو مدى استقرار نتائج قياس الأداء التي يتم الحصول عليها في مختلف الأوقات، أو من أشخاص مختلفين، أو بأدوات قياس مختلفة، أي أن تكون نتائج القياس متقاربة بين الحين والآخر ومن شخص لآخر أو قياس لآخر، ويشير الثبات إلى دقة التقييم، وهناك عدة معان

للثبات تختلف باختلاف الغرض من القياس وكذلك الغرض من التقييم، وأيضاً له عدة طرق للتأكد من توفر خاصية الثبات.

4- **التمييز:** ويقصد به التمييز بين مستويات الأداء للعاملين، أي أن مقاييس الأداء لا بد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها العاملون، لأن مقاييس الأداء يترتب عليها مستويات أداء توازيها من حيث الترتيب، إذ يفترض أنه كلما زادت الجهود المبذولة كلما زاد مستوى الأداء.

5- **الموضوعية:** وهو موضوعية المقياس ومدى ملاءمته للعاملين من حيث المضمون، وكذلك الآليات المستخدمة في تطبيقه وفي تنفيذه اجرائياً، أيضاً كل ما من شأنه أن يؤدي إلى العدالة والموضوعية، وكل ما يعكس الأداء الفعلي للعاملين. وقد يتحقق مضمون الموضوعية بالإجراءات المتبعة في تقييم الأداء، فقد تكون الأدوات المستخدمة موضوعية؛ ولكن قد تكون إجراءات التطبيق غير مناسبة، مما ينعكس على موضوعية التقييم بشكل كلي.

- أهداف قياس الأداء : هناك عدة أهداف لقياس الأداء وهي اللوزي (2002، 216):
أول هذه الأهداف هو التحقق من تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج التي يجب الوصول إليها، والمتابعة خطوة بخطوة لعملية تنفيذ الوصول إلى الأهداف، القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء الفعلي، وتطوير عملية الإشراف الإداري، ومساعدة الإدارة بتزويدها بالمعلومات والبيانات، وإيجاد طريقة علمية للتقييم، وتحديد الأعمال والمهام، وأخيراً رفع مستوى الإنتاجية.
- **مستويات قياس الأداء:** يقاس الأداء على مستوى المنظمة ومستوى الوحدة التنظيمية ومستوى الفرد (الكساسبة، 2011، 82):
مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً في خطة أو برامج المؤسسة أو استراتيجيتها هي هدف عملية تقييم الأداء، بما يظهر أي انحرافات واختلافات في وقت يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية، فأهمية قياس الأداء تكمن في تحقيق مجموعة من الأهداف، تختلف باختلاف الوحدة التي يتم قياسها.

على مستوى المنظمة: من الفوائد التي يحققها قياس الأداء هي: الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم وتحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها، وتوافر المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات، وتحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتوافر الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة الموارد البشرية بما يكفل تحسين هذه الأنشطة.

على مستوى الوحدة التنظيمية: الفوائد التي يحققها قياس الأداء هي: متابعة تحقيق وتنفيذ الأهداف الموضوعية، ومتابعة تحقيق كفاءة أداء الأنشطة، وتدعيم عملية الاتصال، وتخطيط القوى البشرية العاملة، والكشف عن المشكلات التنظيمية أو الإدارية وتصويبها، وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها.

على مستوى الفرد: يحقق قياس الأداء عدة فوائد منها، تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد، ودعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة، وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، وإشعار الأفراد بالمسئولية وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

- **طرق قياس الأداء:** ذكر الغالبي وإدريس (2007، 492) طرق قياس الأداء كما يلي:
 - 1- **مدخل أصحاب المصالح:** هو وضع واحد أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها.
 - 2- **مدخل لوحة القياس:** تعد لوحة القياس لتستخدمها الإدارة العليا لمنظمة الأعمال، وذلك لإلقاء نظرة سريعة على عملياتها والبيئة المحيطة بها، وأخذت فكرة لوحة القياس من لوحات القياس الموجودة في السيارات والطائرات والتي تقيس الوقود والسرعة.
 - 3- **مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:** هو مقياس مركب من مؤشرات الأداء المالي، وتعد مختلفة بين العائد على رأس المال المستثمر وكلفته.
 - 4- **مدخل التميز في الأعمال:** يشتمل على تسعة من المحاور، لكل محور وزن خاص به من حيث الأهمية، والمحاور هي: القيادة و الموارد البشرية و السياسة والاستراتيجية والشراكة والموارد والعمليات ونتائج الموارد البشرية ونتائج العملاء ونتائج الأداء الرئيسية.
 - 5- **مدخل بطاقة الأهداف الموزونة:** لحاجة عصرنا الحديث المملوء بالمنافسة لمعلومات مالية وغير مالية مترابطة لاستخدامها كموجه لصناعة قرارات رشيدة، وفي ظل الثورة التكنولوجية الهائلة للمعلومات و التطور الصناعي والتجاري، أصبحت بعض الافتراضات الأساسية للمنافسة الناجحة بالية وعاجزة في بعض الأحيان عن أن تعكس مقدرة المنظمة على البقاء، من هنا جاءت بطاقة الأداء المتوازن، فبطاقة الأهداف المتوازنة ما هي إلا إطار لترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسأل وتجب عن الأسئلة التالية: كيف يجب أن تظهر

أمام المستثمرين وحملة الأسهم؟، وكيف يجب أن تظهر المنظمة أمام عملائها؟، ما هي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المنظمة؟، ولتحقيق رؤية المنظمة، ما هي سبل المحافظة على قدرات المنظمة للتغيير والتحسين؟.

المبحث الثالث : العلاقة بين محددات سلوك المواطن الصالح والأداء

• المقدمة

يتناول هذا المبحث العلاقة بين محددات سلوك المواطن الثلاثة مع الأداء، تناول الباحث في المبحث الأول المعاملة العادلة مع الأداء وفيه: نظرية التوقعات التي تحدثت عن توقع المعاملة العادلة وأثرها على الأداء وأيضاً نظرية العدالة مع الأداء، أما في المبحث الثاني فتناول الباحث إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم مع الأداء: وتناولت نظرية التقييم الإدراكي وما تحدث به العميان (2004) بين العلاقة بين الإدراك والأداء، ونظرية الموارد الإدراكية، وأخيراً المبحث الثالث تناول اتجاهات العاملين نحو المنظمة مع الأداء وتناول الباحث ثلاث دراسات درست الاتجاهات وأثرها على الأداء والدراسات هي: دراسة طوقان ودراسة عوض ودراسة العزام.

• علاقة محدد توقع المعاملة العادلة مع الأداء

- نظرية التوقعات كما أوردها بوحوش (2006) توقع الناس المكافآت على أدائهم، تلك هي نظرية التوقعات التي أطلقها المفكر (فيكتور فروم Victor Vroom) في عام 1964، ومعادلة النظرية هي:

$$\text{الدافع للأداء} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع}$$

حيث تقوم النظرية على أن الدافعية في الفرد تقوم بمفاضلة عدة بدائل للجهد الذي يقوم به الفرد، وهذه تكون على أساس العائد (المنفعة) التي يتوقع أن يتلقاها مقابل هذا الجهد، أي أن الموظف يقدم الأداء بحسب ما يتوقع من عائد، كما يعد الأداء والنتيجة مرتبطين ببعضهما البعض، بحيث يمكن أن يكون الأداء جيداً ولكن النتائج لا ترتقي للمستوى المطلوب. إن رغبة الفرد في تحقيق ما يصبو إليه من طموحات وتقييم الأشياء بدقة وفعالية قد يمكنه من الحصول على نتائج كان يرنو إليها، فالأداء وقدرات الموظف يحققان له ما يتوقعه.

- نظرية العدالة:

(بوحوش، 2006): هذه النظرية تنظر إلى الفرد كجزء من النظام الاجتماعي ولا تنظر له بمفرده، فالعمال يتنافسون ويقارنون أنفسهم بالآخرين، وكون أن كل فرد له مؤهلاته وخبراته الخاصة به، فإنه ينتظر العدالة في المكافآت والترقية والحصول على الامتيازات، وحسب نظرية المفكر ج. ستاسي آدام (J. Stacy Adams) فإنه يفترض أن الفرد يقارن بين مدخلاته ومخرجاته، وتم تحديد هذه المدخلات ب: التعليم و الأقدمية و الأداء ومصاعب الحياة ومدخلات أخرى، وحدد المخرجات ب: الأجر الحقيقي والمكافآت الاجتماعية و الشعور بالارتياح النفسي، واختصاراً للنظرية فإن الموظفين في بعض الأحيان يقارنون أنفسهم بآخرين يقومون بنفس أعمالهم حتى لو كانوا من مؤسسات أخرى، كما اعتبر ماهر (2005) أنه عند تطبيق نظرية العدالة يجب وجود أنظمة تقيس ما يفعله ويقدمه الأفراد كأنظمة عادلة لقياس فاعلية الأداء، كما يجب أن يكون المدير عادلاً بين مرؤوسيه في تعامله معهم.

● علاقة محدد إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم مع الأداء

- نظرية التقييم الإدراكي:

شرح العطية (2003، 122) نظرية التقييم الإدراكي كما يلي: في هذه النظرية تم ادخال المكافآت الخارجية مثل الأجر مقابل الجهد المبذول في العمل والذي يؤدي لتقليص المستوى الكلي للدافعية. هذا الافتراض يطلق عليه اسم التقييم الذاتي الإدراكي، ويفترض حينما تستخدم المكافآت الخارجية من قبل المنظمة كتقييم للأداء المتفوق، فإن المكافآت الداخلية المشتقة من داخل عمل الأفراد بما يرغبون به يؤثر سلباً على تلك المكافآت الداخلية، وبمعنى آخر، حينما تمنح المكافآت لشخص ما نتيجة لإنجازه عملاً ممتعاً، فإنها تؤدي لانخفاض الرغبة الداخلية في العمل ذاته.

تحدث العميان (2004) عن تأثير الإدراك على تقييم الأداء، حيث أن إدراك المدير لموظفيه بطريقة خاطئة سيؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين وبدوره سيؤثر سلباً أيضاً

على الأداء، لذلك وجب انتباه المدير بشكل دقيق وموضوعي للنتائج التي يتوقعها موظفوه من أدائهم الجيد من خلال معايير كفاءة لقياس الأداء.

- نظرية الموارد الإدراكية: (العطية، 2003، 225)

هذه النظرية لفيدلر وشريكه جو كارسيا، اللذان ركزا على دور التوتر في هذه الدراسة كشكل من المواقف غير المرغوب بها، وكيف يؤثر درجة ذكاء وخبرة القائد على ردة فعله تجاه التوتر، وتعتبر هذه النظرية أن التوتر عدو العقلانية، وقد وجد فيدلر وكاسيا أن الذكاء والخبرة يتفاعلان مع بعضهما، وأدى ذلك إلى ثلاثة استنتاجات هي: (1) في حالة الذكاء العالي منخفض التوتر يؤدي إلى أداء فقط، (2) تكون هناك علاقة إيجابية بين الخبرة في العمل والأداء في المواقف العالية التوتر، (3) أما في المواقف المدركة من القائد على أنها بتوتر منخفض فإن القابليات الفكرية للقائد تكون مع الأداء الجيد.

• علاقة محدد اتجاهات العاملين نحو المنظمة مع الأداء:

في دراسة طوقان (1997) تمت دراسة اتجاهات العاملين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء، وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك درجة من عدم الرضا لدى أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإداري والممارسات الإدارية لأمناء المكتبات اتجاه العاملين. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم، حيث كان مستوى الأداء لدى العاملين منخفضاً مثلما الحال مع مستوى حوافز العمل. كما أكدت استجابات الباحثين على الفكر الإداري حول أهمية المناخ التنظيمي في تحسين مستوى الأداء والإنتاجية. وفي المقابل فإن عدم اشراك العاملين في تخطيط العمل وتنفيذ المهمات واتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات يسهم بالضرورة في تسجيل اتجاهات سلبية ومعنويات منخفضة تجاه العمل وأهدافه، وتدل استجابات أفراد عينة الدراسة على أن المهام والممارسات الإدارية التي يمارسها أمناء المكتبات في بناء الثقة بينهم وبين العاملين معهم لا تعطي مجالاً للعاملين من أجل تطوير أدائهم، وتنمية أنفسهم نفسياً ومهنياً، وبالتالي فإنها لا تخدم بالضرورة عملية التطوير وزيادة الأداء والإنتاجية.

هدفت دراسة عوض (2003) إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة نحو الإرشاد التربوي وعلاقته بأداء المرشد التربوي، ودراسة العلاقة بين هذه الاتجاهات وبين أداء المرشدين التربويين أثناء عملهم في الإرشاد المدرسي، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو الإرشاد التربوي هي اتجاهات إيجابية.

استهدفت دراسة العزام والكاتبتي (2010) الكشف عن اتجاهات الأردنيين نحو أداء وسائل الإعلام الأردنية اتجاه عدد من الموضوعات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية، والكشف عن هذه العلاقة بين هذه الاتجاهات وبين الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الجمهور العام، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا العام لأفراد العينة عن أداء وسائل الإعلام الأردنية كان سلبياً، على الرغم من وجود اتجاهات إيجابية نحو أداء وسائل الإعلام الأردنية بخصوص عدد من الموضوعات.

المبحث الرابع: تعريف عام بجهاز الشرطة

• المقدمة

يهدف هذا المبحث إلى تقديم نبذة مختصرة عن جهاز الشرطة الفلسطينية، وأهداف وخطط هذا الجهاز العريق الذي يمثل خط الأمان الأول للمواطنين على أنفسهم وأموالهم وممتلكاتهم، بالإضافة إلى نبذة عن تأسيس وعمل هذا الجهاز وانتشاره الواسع في قطاع غزة، وكيفية توزيع مراكز الشرطة في المحافظات، وعمل الإدارات والمحافظات المنتشرة في قطاع غزة.

• تعريف جهاز الشرطة :

"الشرطة الوطنية الفلسطينية هيئة مدنية نظامية رئيسها الأعلى فخامة الرئيس القائد الأعلى، وتتبع للإشراف المباشر من وزير الداخلية والأمن الوطني" (كلاب، 2005، 57)

• نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية: نبذة مختصرة تتحدث عن الشرطة الفلسطينية منذ

نشأتها في عام 1993 حتى الآن كما جاء في (دليل جهاز الشرطة، بدون تاريخ):
بعد اتفاقية أوسلو في عام 1993 (شاش، 1999، 57) تأسس جهاز الشرطة في أراضي السلطة الفلسطينية وسارت الشرطة بخطوات سريعة اتجاه الاعتراف بالعمل الشرطي كمهنة جديرة بالاحترام. إن معظم ما أمكن تحقيقه في هذا الصدد يتصل بالتقدم العلمي والفني في الأساليب والوسائل والمعدات ، كما أن النواحي الاجتماعية والسلوكية سايرت التقدم بنفس الدرجة ، إلا أن الموقف مازال يتطلب بذل المزيد من الجهود لتنمية علاقات المواطنين بالشرطة وتحقيق الارتباط والتعاون بينهما ، فعمل الشرطة يقوم على مبدأ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته لأن الأمن مصلحة الجميع.

أصبح النظام الإداري في الشرطة أكثر تطوراً وأصبح ذا أهداف طموحة يمارس أعمالاً ونشاطات متعددة تهدف إلى خدمة المواطنين ورعاية مصالحهم، وتحمل أعباء اجتماعية وتقديم عدد من الخدمات العامة كالتعامل مع الوزارات والهيئات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني.

وعليه فـجهاز الشرطة يقوم بدوره كمأمور ضبط قضائي استناداً للقانون كونه يشكل الضمانة الأكيدة الأساسية لحماية الحقوق الأساسية للأفراد ، إلى جانب كونها ضمانة لمأموري الضبط القضائي أنفسهم من إثارة المسؤولية ضدهم أياً كان نوعها.

• مراحل تأسيس جهاز الشرطة:

مر تشكيل جهاز الشرطة الفلسطينية بخمس مراحل وهي على النحو التالي:
المرحلة الأولى: تم تشكيل الشرطة الفلسطينية في عهد الانتداب البريطاني حتى عام 1948، حيث تم إصدار القوانين التي تحدد صلاحيات الشرطة. (الموقع الإلكتروني للشرطة، بدون تاريخ).

المرحلة الثانية: وبعد عام 1948 وقيام (إسرائيل) باحتلال القسم الأكبر من ارض فلسطين ، صدر 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 فيه (إدارة الحاكم العام لقطاع غزة) وصدر قانون خاص بالشرطة هناك سمي بقانون الشرطة رقم (6) لعام 36. (الموقع الإلكتروني للشرطة، بدون تاريخ)

المرحلة الثالثة: وبعد احتلال (إسرائيل) لجميع أراضي فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة عام 67 تم حل الشرطة الموجودة على الأرض وشكلت قوة شرطية جديدة بالتعاون مع جيش الاحتلال الإسرائيلي وكان تشكيلها بالأمر العسكري الإسرائيلي. (الموقع الإلكتروني للشرطة، بدون تاريخ)

المرحلة الرابعة: فقد نشأت الشرطة بعد اتفاق أوسلو منذ اللحظة الأولى لقيام السلطة الفلسطينية على ارض فلسطين وسارت الشرطة بخطوات سريعة اتجاه الاعتراف بالعمل الشرطي كمهنة جديدة بالاحترام. (الموقع الإلكتروني للشرطة، بدون تاريخ)

المرحلة الخامسة: تم إعادة تشكيل جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة بعد الحسم العسكري⁽¹⁾ مباشرة على يد وزير الداخلية الشهيد سعيد صيام، والذي كانت له بصمة قوية في فرض الأمن في قطاع غزة ومنع الاعتداءات ومنع نفوذ العائلات الباطل من الانتشار. (موقع وزارة الداخلية، 2011، تاريخ الوصول: 2015/6/1)

(1) سيطرة حكومة حماس على جميع الاجهزة الامنية في قطاع غزة في شهر يونيو 2007 بعد استتكااف الاجهزة الامنية السابقة

- **أهداف جهاز الشرطة:** يسعى جهاز الشرطة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أبرزها:
 - (الطوحي، موقع الكتروني، تاريخ أخذ المقال 2014/7/1)
 - تعزيز الثقة بين أفراد المجتمع وجهاز الشرطة.
 - تطوير علاقات قوية مع أفراد المجتمع.
 - تحسين الخدمات الشرطة المقدمة لأفراد المجتمع.
 - تنمية روح المشاركة والمسؤولية الكاملة بين أفراد المجتمع وجهاز الشرطة لتحقيق أمن المجتمع وحل مشكلاته.
 - نشر الثقافة الأمنية والوعي الاجتماعي في المجتمع.
 - خفض معدل الجريمة والوقاية منها بمشاركة جميع أفراد المجتمع وتعاونهم.
 - الحرص على خلق بيئة آمنة في الأحياء السكنية.

- **خطط جهاز الشرطة:** ما يرنو إليه ويخطط له جهاز الشرطة ذكر كلاب (2005، 57) التالي:
 - أولاً: بناء جهاز شرطة قوي ومتكامل ومتحضر وقادر على توفير الأمن والاستقرار لجميع المواطنين بلا استثناء.
 - ثانياً: مد جسور التعاون مع جميع فئات المجتمع بدون تمييز وتقديم الخدمات لهم بطريقة تحترم حقوقهم الأساسية.
 - ثالثاً: في مجال حقوق الإنسان، حيث تسعى الشرطة الفلسطينية لحماية وصيانة حقوق الإنسان بدءاً بنشر الوعي والتثقيف ومروراً بالتأهيل والتدريب على معايير حقوق الإنسان وصولاً إلى الحماية والرقابة على سلوك منتسبي الشرطة أثناء قيامهم بتأدية واجبهم في تطبيق القانون.
 - رابعاً: في مجال تقديم الخدمة للجمهور من خلال الارتقاء بالأساليب والنظم الإدارية المتبعة في تقديم الخدمات لكسب محبة الجمهور واحترامه.
 - خامساً: في مجال تدريب وتطوير وإعادة تأهيل الكادر الشرطي، وترشيح المتفوقين منهم لنيل الدرجات العليا (ماجستير ودكتوراه) في العلوم الشرطية، ومن خلال التركيز على دورات متخصصة في القيادة والإدارة والتخطيط وغيرها.
 - سادساً: في مجال الإعلام الأمني، حيث يتم وضع الاستراتيجيات العامة لمكتب الإعلام الأمني وما يتناسب مع الظروف والإمكانيات المحلية، أيضاً من خلال وضع خطة لتأهيل الكادر

الإعلامي الأمني، واستخدام الوسائل الإعلامية لتوعية الجمهور، ورصد ما ينشر في الصحف المحلية وغيرها من الأمور التي تطور عمل الإعلام الأمني.

- **سابعاً:** تفعيل إدارة التخطيط والبحوث والدراسات بحيث يشمل التخطيط هياكل المؤسسة الأمنية وإداراتها ومحافظاتها كافة، وذلك للرفي بمستوى العمل الشرطي ومتابعة التخطيط والتأكد من أن المؤسسة تدير حسب الخطة المعدة لها.

- **ثامناً:** الشرطة المجتمعية: تعطي الأمان للمواطنين من الخوف من الجريمة، مما يقلل الجريمة ويحد من مستوياتها وتعزز جودة الحياة في المجتمع، وتقوم فكرة الشرطة المجتمعية على إشراك المجتمع في عملية حفظ الأمن.

• **الهيكل التنظيمي:** يرى (Robbins) بأن الهيكل التنظيمي يوضح توزيع الواجبات والمهام، وكل مسئول ومن يتبع له من موظفين، وطرق التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب اتباعها. (حريم، 2003، 103).

يتكون جهاز الشرطة من 29 إدارة عامة وخمس محافظات من الشمال إلى الجنوب، وهي مقسمة لخمسة أقسام رئيسية يرأس كل قسم منها مساعد مدير عام في الشرطة وهم: مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات الجنوبية ويتبع له المحافظات الخمس، ومساعد مدير عام الشرطة للشرطة المتخصصة ويتبع له ست إدارات عامة، ومساعد مدير عام الشرطة للشؤون الإدارية والمالية ويتبع له ست إدارات عامة أيضاً، ومساعد مدير عام الشرطة للعمليات والتدريب ويتبع له خمس إدارات عامة، وأخيراً مساعد مدير عام الشرطة للشرطة النظامية ويتبع له ستة إدارات عامة.

• **الفروع والمحافظات:** تتكون الشرطة من 27 إدارة مركزية و 5 محافظات .

1- إدارات الشرطة المركزية كما هي موضحة في الجدول (1) وهي على النحو التالي:

جدول (1)
يوضح إدارات الشرطة العامة

م	الإدارة	م	الإدارة	م	الإدارة
1	الإدارة العامة للتنظيم والإدارة	11	التنظيم والإدارة	21	المكتب الإعلامي
2	الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	12	الدوريات والنجدة	22	إدارة الآليات
3	الإدارة العامة للحراسات	13	الشرطة البحرية	23	إدارة التدريب
4	الإدارة العامة للمرور	14	الشرطة القضائية	24	إدارة التسليح
5	إدارة مالية الشرطة	15	الشرطة النسائية	25	أمن الجامعات
6	الإمداد والتجهيز	16	العلاقات العامة	26	أمن الشرطة
7	الأدلة الجنائية	17	العمليات المركزية	27	شرطة البلديات
8	التخطيط والتطوير	18	المباحث العامة	28	مكافحة المخدرات
9	الشرطة الجنائية "الإنتربول"	19	المعابر والحدود	29	هندسة المتفجرات
10	التدخل وحفظ النظام	20	المفتش العام للشرطة		

المصدر: (التنظيم والإدارة، جهاز الشرطة، تقرير خاص، 2015)

يتكون جهاز الشرطة من 29 إدارة عامة وخمس محافظات من الشمال إلى الجنوب، منها إدارات خمس رئيسية تتبع لمدير الشرطة مباشرة وهي: المباحث العامة، ومكافحة المخدرات والتدخل وحفظ النظام، وأمن الشرطة ومفتش عام الشرطة، بالإضافة إلى أن وحدة الشؤون القانونية تتبع أيضاً لمدير عام الشرطة.

2- محافظات الشرطة الخمس كما هي موضحة في جدول (2) على النحو التالي:

جدول (2)

يوضح محافظات الشرطة الخمسة

م	المحافظة
1	محافظة الشمال
2	محافظة غزة
3	محافظة الوسطى
4	محافظة خان يونس
5	محافظة رفح

المصدر: (التنظيم والإدارة، جهاز الشرطة، تقرير خاص، 2015)

مراكز الشرطة في قطاع غزة موزعة على خمس محافظات كما هو موضح في الجدول رقم (2)، حيث من خلال هذه المحافظات يتم بسط الأمن ومتابعة القضايا الأمنية والشرطية في أنحاء قطاع غزة.

- الموارد البشرية في جهاز الشرطة: (جهاز الشرطة، ت خ) أعداد العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة كما هو في جدول (3) النحو التالي:

جدول (3)

يوضح القوى البشرية لجهاز الشرطة

م	حسب الرتبة ²	العدد
1	من رتبة جندي حتى رتبة لواء (جميع أفراد الشرطة)	8231
2	من رتبة نقيب إلى رتبة لواء	1437
3	من رتبة رائد إلى رتبة لواء	387
4	رتبة نقيب	1050

المصدر: (التنظيم والإدارة، جهاز الشرطة، تقرير خاص)

عدد قوى جهاز الشرطة الفلسطينية هو 8231 شرطي وصف ضابط وضابطاً، موزعين على جميع الإدارات والمحافظات في جهاز الشرطة، منهم 1437 ضابطاً يحملون رتبة نقيب إلى رتبة لواء. (جهاز الشرطة، تقرير خاص، 2015)

² الرتبة: هي الدرجة العسكرية التي تميز مستويات أعضاء الشرطة، وتبدأ من رتبة جندي وتنتهي عند رتبة فريق أول.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

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

المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز 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 المطلوبة.

بناءً 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 استخدم الباحث 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 الحمداني (2006، 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، ويتطلب 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 الفلسطينية من رتبة نقيب فما فوق والبالغ عددهم 1437 ضابطاً. (جهاز الشرطة، تقرير خاص، 2015)

عينة الدراسة:

استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة للتأكد من صدق الاستبانة وثباتها وقد تم استبعادهما من التحليل النهائي، وبعد ذلك تم توزيع 330 استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 305 استبانات بنسبة 92.4%.

تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية: (Moore and more, 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:

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

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

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

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 1437$ ، فإن حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعدّل}} = \frac{384 \times 1437}{1437 + 384 - 1} \cong 303$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 303 على الأقل.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة بقطاع غزة وأثرها على الأداء"

تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية عن المستجيب (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محددات سلوك المواطن الصالح، ويتكون من 37 فقرة، موزعة على 3 مجالات :

المجال الأول: توقع المعاملة العادلة، ويتكون من (12) فقرة.

المجال الثاني: إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم، ويتكون من (16) فقرة.

المجال الثالث: اتجاهات العاملين نحو المنظمة، ويتكون من (9) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الأداء الوظيفي، ويتكون من (18) فقرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (4):

جدول (4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " قليلة جداً " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة بقطاع غزة وأثرها على الأداء "، 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 وقد تكونت من (4) مجالات و (73) فقرة.
- 6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة مع المشرف.
- 7- تم عرض الاستبانة على (15) محكماً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، وجامعة الأقصى، وأكاديمية الإدارة والسياسة. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
- 8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (55) فقرة، ملحق (2).

صدق الاستبيان:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي،2010، 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، 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010، 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 13 مختصاً في إدارة الأعمال و مختصين اثنين في الإحصار والأساليب الكمية (أسماء المحكمين بالملحق رقم (1))، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وأخرى 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، وقد تم ذلك على النحو التالي:

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توقع المعاملة العادلة

" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً ويقيس ما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " توقع المعاملة العادلة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.830	تتلقى معاملة عادلة من قبل الرؤساء المباشرين في العمل
2	*0.000	.780	تشعر بثقة كبيرة تجاه الرئيس المباشر في العمل
3	*0.000	.609	لديك استعداد للمشاركة في العلاقات الاجتماعية خارج العمل
4	*0.000	.782	رئيسك المباشر يعدل في الثواب والعقاب بعد تقييم أداء الأفراد
5	*0.000	.791	تشعر بالرضا والاستقرار الداخلي لعادلة الرئيس في العمل
6	*0.000	.635	لديك الرغبة بتقديم كل ما في وسعك للعمل
7	*0.000	.720	تشعر بثقة عالية عندما يعاقب الموظفون بعدالة
8	*0.002	.507	زملاؤك في العمل يتعاملون معك بسلوكيات مقبولة
9	*0.000	.741	يناقشك رؤساؤك في العمل حول القرارات المتعلقة بعملك في إدارتك
10	*0.000	.751	يراعي رؤساؤك المباشرين مصالحتك في القرارات المرتبطة بعملك
11	*0.000	.695	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها
12	*0.000	.649	سلوك المدراء في جهاز الشرطة يتسم بالإنصاف

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

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدراك العاملين

لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً ويقاس ما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	أي عمل يكون مساعدة لزملائك هو عملٌ إلزامي يجب القيام به	.642	*0.000
2	تتقبل الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	.773	*0.000
3	تتطوع للمسئوليات الإضافية التي توكل إليك بكل رحابة صدر	.783	*0.000
4	تهتم بإعلام جهة عملك مسبقاً عندما لا تتمكن من الحضور	.685	*0.000
5	تتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقبك	.824	*0.000
6	تساعد زملاءك على القيام بالمهام الموكلة لهم	.721	*0.000
7	تتعاون مع رؤسائك لأداء المهام على أحسن وجه	.893	*0.000
8	تقوم بمساعدة المواطنين وارشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة	.849	*0.000
9	تقوم بمساعدة الموظفين الجدد وتفيدهم بخبراتك	.903	*0.000
10	تقدم المساعدة الفورية لزملائك عندما يكون لديهم أعباء كثيرة	.771	*0.000
11	تقوم بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً	.792	*0.000
12	تتطوع في أعمال إضافية لتحسين العمل وتطويره	.740	*0.000
13	تتنبه للأثر الذي يتركه سلوكك في الآخرين	.738	*0.000
14	تحافظ على حقوق الآخرين	.864	*0.000
15	تساهم في حل المشكلات في جهاز الشرطة	.633	*0.000
16	تحترم أنظمة وتعليمات جهاز الشرطة	.707	*0.000

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

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتجاهات العاملين

نحو المنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعد المجال صادقاً ويقاس ما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اتجاهات العاملين نحو المنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.832	لديك الاستعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغك سن التقاعد
2	*0.000	.563	ستصاب حياتك بالارتباك إذا تركت عملك الحالي
3	*0.000	.574	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعك نحو عملك
4	*0.000	.748	تفضل الاستمرار في عملك الحالي في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملك
5	*0.000	.695	ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في العمل
6	*0.000	.885	تشعر بالسعادة من خلال عملك في جهاز الشرطة
7	*0.000	.862	تشعر بأن أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف الجهاز الذي تعمل به
8	*0.000	.880	المناخ الودي في الشرطة يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيه
9	*0.000	.754	تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في الشرطة

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

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الأداء الوظيفي "

والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ≤ 0.05

α وبذلك يعد المجال صادقاً يقيس ما وضع لقياسه.

جدول (8)

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

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1	*0.000	.827	معايير الأداء المستخدمة في جهاز الشرطة موضوعية وواضحة
2	*0.000	.680	معايير الأداء التي تستخدمها الشرطة قادرة على قياس أداء الموظف بفعالية
3	*0.000	.707	تقوم ببذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد
4	*0.000	.706	تقوم باستغلال الموارد المتاحة لديك في أثناء أدائك الوظيفي
5	*0.000	.664	تشارك في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي
6	*0.000	.705	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال
7	*0.000	.835	تتوفر لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك
8	*0.001	.555	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الشرطة في تحسين أدائك الوظيفي وتطويره
9	*0.000	.724	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة
10	*0.000	.621	تحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشكلات قبل حدوثها
11	*0.000	.851	تخطط تخطيطاً جيداً للأعمال قبل تنفيذها
12	*0.000	.780	تستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في جهاز الشرطة
13	*0.000	.760	يسهم اطلاعك على نتائج تقييم أدائك في تطويرك
14	*0.000	.665	تظهر التفاعلات المناسبة مع الجمهور
15	*0.000	.829	تعطي تعليمات واضحة لدعم أهداف الوحدة
16	*0.000	.750	تقدم المساعدة اللازمة للموظفين الجدد
17	*0.000	.769	تستغل وقتك للقيام بالعمل
18	*0.000	.870	تحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر 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 (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعد جميع مجالات الاستبانة صادقه وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (9)

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

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.879	توقع المعاملة العادلة
*0.000	.936	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
*0.000	.884	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
*0.000	.988	محددات سلوك المواطن الصالح
*0.000	.946	الأداء الوظيف

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

ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الرجاوي، 2010، 97)، ويقصد به أيضا "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" (القحطاني، 2002). وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10).

جدول (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.955	0.912	12	توقع المعاملة العادلة
0.975	0.950	16	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
0.950	0.903	9	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
0.982	0.965	37	محددات سلوك المواطن الصالح
0.975	0.950	18	الأداء الوظيفي
0.989	0.977	55	جميع المجالات معا

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.903 ، 0.965) بينما بلغت جميع فقرات الاستبانة (0.977). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.950، 0.982) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.989) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (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 تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical

Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	المجال
0.099	توقع المعاملة العادلة
0.761	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
0.264	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
0.266	محددات سلوك المواطن الصالح
0.827	الأداء الوظيفي
0.558	جميع مجالات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) 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.

تم 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 الإستبانة.
- 4- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : 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- الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise.
- 7- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زاد أو قل عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- المقدمة
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- تحليل فقرات الاستبانة
- اختبار فرضيات الدراسة

المقدمة:

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 البيانات الشخصية التي اشتملت على (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة)، 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 البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (12)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
26.9	82	أقل من 30 سنة
53.1	162	30 إلى أقل من 40 سنة
17.0	52	40 إلى أقل من 50 سنة
3.0	9	50 سنة فأكثر
100.0	305	المجموع

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 26.9% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 53.1% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، و17.0% تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، بينما 3.0% أعمارهم 50 سنة فأكثر، حيث يلاحظ أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة هم في سن الشباب ما دون الـ 40 عاماً، ويعزى ذلك لأن ضباط الشرطة يتبعون لحكومة حركة حماس التي سيطرت على قطاع غزة في عام 2007 ثم قامت بإعادة تشكيل جهاز الشرطة، وهذا يعني أن المنتمين لجهاز الشرطة هم من الشباب الذي التحقوا بها

حديثاً أي منذ سبع سنوات فقط، لذا كانت ما نسبته 80 % من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 عاماً.

- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (13)

توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
98.4	300	متزوج
1.6	5	غير متزوج
100.0	305	المجموع

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 98.4% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج، بينما 1.6% حالتهم الاجتماعية غير متزوج، ويشير الباحث هنا أن الدراسة هي من الرتب السامية وأن ما نسبته 73 % من عينة الدراسة حسب جدول (12) هم أكبر من 30 عاماً، وهذا طبيعي أن تكون نسبة المتزوجين عالية جداً، بالإضافة إلى أن المجتمع الفلسطيني المسلم يحصن نفسه بالزواج، مما يكون له مردود على الاستقرار النفسي والعائلي والذي يكون له مردود إيجابي على الأداء.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (14)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
23.3	71	دبلوم فما دون
70.2	214	بكالوريوس
6.2	19	ماجستير
0.3	1	دكتوراه
100.0	305	المجموع

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 77% من حملة بكالوريوس كحد أدنى منهم 6.5% دراسات عليا، 23.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فما دون، وتعزى النسبة

الكبيرة لحملة البكالوريوس هو أن عينة الدراسة هم من قيادات وكبار ضباط الشرطة، وهذا يعطي مؤشراً حول مدى اهتمام وزارة الداخلية والشرطة في قطاع غزة بالمتعلمين والتعليم، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حسب مستواه التعليمي.

- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول (15)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
12.8	39	الشمال
53.1	162	غزة
7.2	22	الوسطى
19.3	59	خانيونس
7.6	23	رفح
100.0	305	المجموع

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 53.1% يعملون في غزة، 19.3% يعملون في خانيونس، وأن ما نسبته 27.6% من عينة الدراسة يعملون في محافظات الشمال والوسطى ورفح. تعد محافظة غزة هي كبرى محافظات قطاع غزة، كما تعد مدينة غزة هي المدينة الأكثر حيوية و تحتوى على جميع المؤسسات الحكومية والوزارات والمؤسسات الحيوية وغيرها، كما أنها تحتوى على أكبر تجمع سكاني في قطاع غزة، ومن الطبيعي أن تكون النسبة الأكبر من قيادات وضباط الشرطة هم من مدينة غزة، لذا نجد أن النسبية الكبيرة من عينة الدراسة هم من مدينة غزة ومن ثم تأتي مدينة خانيونس والتي تعتبر المحافظة الثانية من حيث عدد السكان.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (16)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
3	9	مدير إدارة عامة
23.6	72	مدير دائرة
64.2	196	رئيس قسم
4.3	13	إداري
4.9	15	ضابط (تحقيق، أمن، تنفيذ)
100.0	305	المجموع

يتضح من الجدول (16) إن نسبة العاملين في مستويات ادارية عليا (مدير ادارة عامة) 3% في حين بلغت نسبة العاملين في الادارة الوسطى (مدير دائرة) 23.6%، وبلغت نسبة رئيس القسم 64.2%، وهذا يدل على انسياب الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة، و يبلغ معدل إشراف كل مدير دائرة على ثلاثة أقسام تقريباً في حين يتضح ان معدل اشراف كل مدير عام على ثمانية دوائر، وهذا يدل على أن الرتب موزعة حسب الهيكلية في الشرطة، وأنه كلما اتجهنا في الهيكل التنظيمي لأعلى يقل عدد الرتب والمسميات الوظيفية.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول (17)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
3.0	9	أقل من 5 سنوات
77.0	235	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
5.9	18	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10.5	32	من 15 إلى أقل من 20 سنة
3.6	11	20 سنة فأكثر
100.0	305	المجموع

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 3.0% من عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، 77.0% تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 5.9% تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، 10.5% تتراوح سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، بينما 3.6% سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر، حيث تم إعادة تشكيل جهاز الشرطة بعد سيطرة حركة حماس على الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، وكان ذلك قبل ثماني سنوات تقريباً، لذا نجد أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة هم من ذوي خبرة عشر سنوات فأقل، ونجد الفئات التالية تمثل 20% من عينة الدراسة وهم من الذين استمروا في عملهم من الأجهزة الأمنية السابقة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

جدول (18)

توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

الرتبة	العدد	النسبة المئوية %
نقيب	210	68.9
رائد	72	23.6
مقدم	17	5.6
عقيد	5	1.6
عميد	1	0.3
لواء	-	-
المجموع	305	100.0

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 68.9% من عينة الدراسة رتبهم نقيب، 23.6% رائد، 5.6% مقدم، 1.6% عقيد، بينما 0.3% رتبهم عميد. عند وضع القوانين اللازمة لتسلسل الرتب يتم عمل هيكلية الرتب بحيث تكون بشكل هرمي وتكون أعلى قمة الهرم هي أعلى رتبة ومن ثم تبدأ القاعدة بالاتساع كلما نزلنا للأسفل، فمن الطبيعي أن تقل أعداد الرتب كلما كبرت هذه الرتبة، من جدول (18) نجد أن رتبة عميد هي 1 فقط لأنها رتبة عليا وكلما قلت الرتبة نجد أن الأعداد في هذه الرتب تزداد حتى نصل لرتبة نقيب والتي تمثل 210

ضابط، هذا التمثيل يتقارب بشكل كبير مع الواقع، وهذا يدل على أن هنالك اتساق وتناسق في الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة.

- توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة التي يعمل فيها المستجيب
جدول (19)

توزيع عينة الدراسة حسب الإدارة التي يعمل فيها المستجيب

العدد	الإدارة العامة
135	الإدارات المتخصصة
49	الإدارات الداعمة والمساندة
121	المحافظات
305	عدد إجمالي

وبالنظر في نتائج جدول رقم (19) نجد أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الإدارات متباينة حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة في الإدارات المتخصصة (135)، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من محافظات غزة (121)، كما بلغ عدد أفراد عينة الدراسة من الإدارات المساندة أو المعاونة (49)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأعمال الشرطية تتركز على المحافظات وعلى الإدارات المتخصصة مثل المباحث ومكافحة المخدرات، لذلك جاء عدد أفراد عينة الدراسة بهذه النسب.

تحليل فقرات الاستبانة

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم وهي 3 أم لا. فإذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن 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 جوهريّة عن 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.

- تحليل فقرات مجال " توقع المعاملة العادلة "

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 (20).

جدول (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " توقع المعاملة العادلة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	تتلقى معاملة عادلة من قبل الرؤساء المباشرين في العمل	4.05	80.99	80.99	22.85	*0.000	6
2	تشعر بثقة كبيرة تجاه الرئيس المباشر في العمل	4.17	83.50	83.50	25.53	*0.000	4
3	لديك استعداد للمشاركة في العلاقات الاجتماعية خارج العمل	4.16	83.14	83.14	22.70	*0.000	5
4	رئيسك المباشر يعدل في الثواب والعقاب بعد تقييم أداء الأفراد	3.92	78.34	78.34	19.41	*0.000	8
5	تشعر بالرضا والاستقرار الداخلي لعدالة الرئيس في العمل	3.97	79.40	79.40	21.11	*0.000	7
6	لديك الرغبة بتقديم كل ما في وسعك للعمل	4.43	88.55	88.55	33.39	*0.000	1
7	تشعر بثقة عالية عندما يعاقب الموظفون بعدالة	4.22	84.36	84.36	25.69	*0.000	2
8	زملائك في العمل يتعاملون معك بسلوكيات مقبولة	4.19	83.76	83.76	28.75	*0.000	3
9	يناقشك رؤساؤك في العمل حول القرارات المتعلقة بعملك في إدارتك	3.83	76.66	76.66	17.08	*0.000	9
10	يراعي رؤساؤك المباشرين مصلحتك في القرارات المرتبطة بعملك	3.69	73.77	73.77	14.10	*0.000	10
11	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	3.60	72.07	72.07	10.70	*0.000	11
12	سلوك المدراء في جهاز الشرطة يتسم بالإنصاف	3.25	64.98	64.98	4.77	*0.000	12
	جميع فقرات المجال معاً	3.96	79.13	79.13	31.97	*0.000	

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

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " لديك الرغبة بتقديم كل ما في وسعك للعمل " يساوي 4.43 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.55%، قيمة الاختبار 33.39 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 جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشرة "سلوك المدراء في جهاز الشرطة يتسم بالإنصاف" يساوي 3.25 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.98%، قيمة الاختبار 4.77، 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 أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.96، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.13%، قيمة الاختبار 31.97، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " توقع المعاملة العادلة " 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 أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يعزو الباحث ذلك إلى أن جهاز الشرطة من الأجهزة التي تتطلب درجة عالية من الانضباط، ولديها من القوانين والانظمة ما يفرض على المسئول معاملة عادلة وفق تلك الانظمة، وبالتالي يستخدم هذا الجهاز - نظراً لأهميته- سياسة الثواب والعقاب مباشرة عقب أي فعل، فمثلاً عند مخالفة الأوامر يكون هنالك عقوبة تتناسب مع تلك المخالفة، وعند القيام بأدوار متميزة او استثنائية يكون هنالك ثواب، وبالتالي فإن ظهور هذه النتائج يدل على صحة وسلامة البنية التنظيمية لجهاز الشرطة.

كما يمكن الاستدلال من ذلك على أن جهاز الشرطة يعمل وفق عقيدة واضحة وراسخة، ولعل ذلك يتجسد من خلال التدريبات الدورية، وبت روح العمل الجماعي، والانضباط خاصة وأن هذا الجهاز يقوم بدور مختلف عن الأدوار الأخرى التي تقوم بها الجهات والمؤسسات الحكومية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العطوي، 2007) والتي أظهرت النتائج على وجود انطباع إيجابي لدى الكادر التدريسي لمحور العدالة التنظيمية، كما واتفقت مع دراسة (دمدم، 2013) والتي أظهرت نتائج إيجابية في محور العدالة التنظيمية، ولم يجد الباحث دراسة أخرى اختلفت مع هذه النتائج، ويعزو الباحث ذلك إلى أن العدالة كمفهوم مطلب بشري فطري، حيث يسلك الافراد سلوكاً إيجابياً عند معاملتهم بعدالة، وسلوكاً سلبياً عندما يتعرضون لعكس ذلك، وربما يفسر ذلك أيضاً من خلال النظرية الموقفية، والتي توضح أن السلوك الانساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك (ماهر، 2005)، كما أن هذه النتيجة تتوافق مع نظرية التوقعات التي تقول أن الموظف يقدم الأداء بحسب ما يتوقع من عائد (بوحوش، 2006)، كما أن نظرية العدالة تقول أنه يجب وجود أنظمة تقيس ما يفعله ويقدمه الأفراد كأنظمة عادلة لقياس فاعلية الأداء، كما يجب أن يكون المدير عادلاً بين مرؤوسيه في تعامله معهم (بوحوش، 2006)، كما اتفقت دراسة (بندر، 2012) مع هذه الدراسة بحيث أظهرت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط، بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها .

- تحليل فقرات مجال " إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة

الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	أي عمل يكون مساعدة لزملائك هو عملٌ إلزامي يجب القيام به	3.84	76.83	17.31	*0.000	15	
2	تتقبل الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	4.04	80.73	18.78	*0.000	12	
3	تتطوع للمسئوليات الإضافية التي توكل إليك بكل رحابة صدر	4.02	80.39	20.50	*0.000	13	
4	تهتم بإعلام جهة عملك مسبقاً عندما لا تتمكن من الحضور	4.34	86.78	31.15	*0.000	6	
5	تتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقبك	4.36	87.17	35.90	*0.000	5	
6	تساعد زملاءك على القيام بالمهام الموكلة لهم	4.20	84.08	30.31	*0.000	9	
7	تتعاون مع رؤسائك لأداء المهام على أحسن وجه	4.42	88.36	37.75	*0.000	2	
8	تقوم بمساعدة المواطنين وارشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة	4.37	87.41	36.72	*0.000	4	
9	تقوم بمساعدة الموظفين الجدد وتفيدهم بخبراتك	4.30	86.05	32.93	*0.000	7	
10	تقدم المساعدة الفورية لزملائك عندما يكون لديهم أعباء كثيرة	4.21	84.14	29.34	*0.000	8	
11	تقوم بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً	4.11	82.16	24.52	*0.000	11	
12	تتطوع في أعمال إضافية لتحسين العمل وتطويره	3.90	78.09	17.29	*0.000	14	
13	تنتبه للأثر الذي يتركه سلوكك في الآخرين	4.16	83.29	26.97	*0.000	10	
14	تحافظ على حقوق الآخرين	4.49	89.80	42.00	*0.000	1	
15	تساهم في حل المشكلات في جهاز الشرطة	3.69	73.73	12.34	*0.000	16	
16	تحتترم أنظمة وتعليمات جهاز الشرطة	4.39	87.84	33.96	*0.000	3	
	جميع فقرات المجال معاً	4.18	83.53	42.63	*0.000		

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

من جدول (21) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشرة "أحافظ على حقوق الآخرين" يساوي 4.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.80%، قيمة الاختبار 42.00، 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 الخامسة عشرة "تساهم في حل المشكلات في جهاز الشرطة" يساوي 3.69 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.73%، قيمة الاختبار 12.34، 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 أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 4.18، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 83.53%، قيمة الاختبار 42.63، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال "إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم" 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 أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى القوانين والمعايير التي يتم اختيار أفراد وضباط الشرطة فيها، حيث أن معظم ضباط الشرطة الفلسطينية هم من المثقفين والمتعلمين، ويتصفوا بالالتزام الديني والأخلاقي ومن صفاتهم المحافظة على حقوق المواطنين، وكما يعزى ذلك إلى القيادة بالقدوة من قبل قيادة الشرطة والتي تمثل القدوة الحسنة لجميع أفراد وضباط جهاز الشرطة، وهذا كان له الأثر الكبير على انخفاض الجريمة في قطاع غزة كما أوضح ذلك المقدم/ محمد المعصوبي مدير في المباحث العامة في مقابلة شخصية معه في 2015/1/28، سواء على مستوى الجرائم أو المخالفات والجنح، وهذا يدل على مدى إدراك العاملين في جهاز الشرطة للمدى الذي تغطيه وظائفهم والعمل بجد واجتهاد لكي يؤديوا واجبهم على أكمل وجه.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو جاسر، 2010) حيث أشارت إلى نتائج مرتفعة في إدراك العاملين لعملهم، وهذا يعني أنه إذا كان هناك التزام تنظيمي سيكون هناك أداء جيد.

واختلفت هذه النتائج مع نظرية التقييم الإدراكي والتي تتحدث عن عدم وجود تأثير بين إدراك العاملين على الأداء حينما يتم استخدام متغير وسيط وهو المكافآت الخارجية (العطية، 2003)، كما اختلفت هذه النتائج مع ما ذكره (العميان، 2004) حيث تحدث عن تأثير الإدراك على تقييم الأداء، وإن أدرك المدير موظفيه بطريقة خاطئة. فإن ذلك سيؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين وهذا بدوره سيؤثر سلباً على الأداء.

ويعزو الباحث توافق هذه النتائج مع دراسة (أبو جاسر، 2010) إلى أن مجتمع الدراسة هو لموظفي الوزارات المدنية في قطاع غزة، أي أن مجتمع الدراسة في هذه الدراسة ودراسة أبو جاسر هي من موظفي نفس الحكومة ويعيشون نفس الظروف ويخضعون لنفس معايير التوظيف والترقية.

- تحليل فقرات مجال " اتجاهات العاملين نحو المنظمة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " اتجاهات العاملين نحو المنظمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	لديك الاستعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغك سن التقاعد	4.01	80.26	15.82	*0.000	3	
2	ستصاب حياتك بالارتباك إذا تركت عملك الحالي	3.41	68.16	5.67	*0.000	9	
3	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعك نحو عملك	3.89	77.82	17.72	*0.000	5	
4	تفضل الاستمرار في عملك الحالي في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملك	3.80	76.09	13.66	*0.000	6	
5	ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في العمل	4.41	88.21	37.43	*0.000	1	
6	تشعر بالسعادة من خلال عملك في جهاز الشرطة	4.12	82.31	24.04	*0.000	2	
7	تشعر بأن أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف الجهاز الذي تعمل به	3.77	75.39	14.49	*0.000	7	
8	المناخ الودي في الشرطة يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيها	3.75	75.07	14.74	*0.000	8	
9	تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في الشرطة	3.99	79.80	21.60	*0.000	4	
	جميع فقرات المجال معاً	3.91	78.12	27.72	*0.000		

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

من جدول (22) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في العمل" يساوي 4.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 88.21%، قيمة الاختبار 37.43، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، 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 أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " ستصاب حياتك بالارتباك إذا تركت عملك الحالي " يساوي 3.41 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.16%، قيمة الاختبار 5.67، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، 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 أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي 3.91، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.12%، قيمة الاختبار 27.72، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " اتجاهات العاملين نحو المنظمة " دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، 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 أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ضباط الشرطة وأفرادها في معظمهم يحملون فكراً واحداً، ولديهم القدرة على التمييز الصحيح لواقعهم العملي، فيحملون اتجاهات موحدة نحو جهازهم الشرطي، وهذا يعد من مقومات نجاح هذه المؤسسة الأمنية التي يتناغم ضباطها وقياداتها مع بعضهم البعض، فتوحد جهودهم واتجاهاتهم الإيجابية نحو مؤسستهم يعطي مؤشراً ودلالات قوية نحو قوة وعظمة هذا الجهاز وعلى تطوره.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2003) التي تحدثت عن وجود اتجاهات ايجابية للموظفين نحو منظماتهم.

واختلفت بعض الدراسات مع هذه الدراسة كدراسة (العزام وكاتبتي، 2010) والتي تحدثت عن أن الرضا العام لأفراد العينة عن أداء وسائل الإعلام الأردنية سلبياً على الرغم من وجود اتجاهات ايجابية نحو أداء وسائل الإعلام الأردنية بخصوص عدة موضوعات.

ويعزو الباحث اتفاق هذه النتائج مع نتائج (عوض، 200) إلى تشابه عيني الدراسة من حيث المنطقة الجغرافية والمستوى الثقافي الذي يحكم مجتمع العينتين، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (العزام وكاتبتي، 2010) لاختلاف عينة الدراسة.

تحليل جميع فقرات " محددات سلوك المواطن الصالح "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "محددات سلوك المواطن الصالح"

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.000	42.16	80.79	4.04	محددات سلوك المواطن الصالح

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

من جدول (23) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محددات سلوك المواطن الصالح يساوي 4.04 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 80.79%، قيمة الاختبار 42.16 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 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 بدرجة كبيرة من أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

ويعزو الباحث ذلك إلى عمق الترابط الشرطي والصلة القوية التي تربط أفراد وضباط جهاز الشرطة الفلسطينية مع جهازهم، وتظهر هذه النتائج العالية بسلوك المواطن الصالح والذي يظهر جلياً في وقت الشدائد وفي أوقات خارج الدوام الرسمي، وهذا يظهر واضحاً في هذه الأيام العصيبة التي يعيشها موظفو السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث لم يتقاضَ الموظفين رواتبهم منذ سنة تقريباً إلا بعض السلف من وقت إلى آخر؛ ومع ذلك تجد الشرطي أو الضابط يضحي بما يملك لكي يصل عمله ويؤدي واجبه على أكمل وجه

واتفقت نتائج بعض الدراسات كدراسة (العطوي، 2007) ودراسة (دمدم، 2013) ودراسة (أبو جاسر، 2010) ودراسة (بندر، 2012) في وجود علاقة بين محددات المواطن الصالح الثلاثة المستخدمة في هذه الدراسة مع الأداء الوظيفي، ويعزو الباحث السبب في اتفاق هذه الدراسات مع دراسته إلى أن مجتمع الدراسة في هذه الدراسات هو من الطبقة المتعلمة المثقفة والتي تدرك معنى المواطنة الصالحة وهي على التوالي: الكادر التدريسي، والعاملون في الجامعات اليمنية، ووزارات السلطة في غزة، والوزارات الحكومية في الأردن.

واختلفت هذه النتائج مع عدة نظريات ودراسات منها نظرية التقييم الإدراكي (العطية، 2003) ودراسة (العزام وكاتبتي، 2010) والتي تحدثت عن وجود علاقة سلبية بين الإدراك والأداء، وذلك لأن (العزام وكاتبتي، 2010) كانت دراستهم على عامة الشعب الأردني وهذا يعني أن عامة الشعب تضم وغير المتعلم ذلك فهي تعطي نتيجة مغايرة عن التي تعطيها مجتمعات العينات المتعلمة والمثقفة.

يعزو الباحث اتفاق بعض الدراسات واختلاف بعضها مع هذه النتائج إلى نتيجة مجتمع الدراسة وأن الدراسات التي اتفقت مع نتائج هذه الدراسات هي دراسات لمجتمع عينة مماثل لعينة هذه الدراسة مثل موظفي الوزارات المدنية في قطاع غزة، وأما الدراسات التي اختلفت نتائجها فهي لمجتمع دراسة مختلف مثل الشعب الأردني بشكل عام فهو خليط وليس مجتمعاً متجانساً كأطباء أو مدرسين مثلاً.

- تحليل فقرات مجال " الأداء الوظيفي "

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 (24).

جدول (24)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1	معايير الأداء المستخدمة في جهاز الشرطة موضوعية وواضحة	3.56	71.29	11.94	*0.000	15	
2	معايير الأداء التي تستخدمها الشرطة قادرة على قياس أداء الموظف بفعالية	3.29	65.72	5.36	*0.000	18	
3	تقوم ببذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	4.16	83.11	28.29	*0.000	5	
4	تقوم باستغلال الموارد المتاحة لديك في أثناء أدائك الوظيفي	3.96	79.27	17.85	*0.000	12	
5	تشارك في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي	3.80	76.08	14.83	*0.000	13	
6	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال	3.69	73.73	12.34	*0.000	14	
7	تتوفر لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك	4.38	87.50	34.63	*0.000	1	
8	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الشرطة في تحسين أدائك الوظيفي وتطويره	3.53	70.70	9.09	*0.000	17	
9	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة	3.56	71.22	10.06	*0.000	16	
10	تحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشكلات قبل حدوثها	4.08	81.51	25.71	*0.000	10	
11	تخطط تخطيطاً جيداً للأعمال قبل تنفيذها	4.14	82.86	28.15	*0.000	6	
12	تستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في جهاز الشرطة	4.10	81.91	25.11	*0.000	8	
13	يسهم اطلاعك على نتائج تقييم أدائك في تطويرك	4.08	81.58	25.18	*0.000	9	
14	تظهر التفاعلات المناسبة مع الجمهور	3.99	79.74	22.56	*0.000	11	
15	تعطي تعليمات واضحة لدعم أهداف الوحدة	4.10	81.98	25.88	*0.000	7	
16	تقدم المساعدة اللازمة للموظفين الجدد	4.22	84.47	30.86	*0.000	3	
17	تستغل وقتك للقيام بالعمل	4.19	83.82	31.35	*0.000	4	
18	تحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل	4.36	87.19	32.34	*0.000	2	
	جميع فقرات المجال معاً	3.95	79.09	35.87	*0.000		

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

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يتوفر لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك " يساوي 4.38 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 87.50%، وقيمة الاختبار 34.63 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 جداً من أفراد العينة على هذه الفقرة.

المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " معايير الأداء التي تستخدمها الشرطة قادرة على قياس أداء الموظف بفاعلية " يساوي 3.29 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.72%، وقيمة الاختبار 5.36 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 3.95، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.09%، وقيمة الاختبار 35.87 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعد مجال " الأداء الوظيفي " 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 أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث ذلك إلى روح الجماعة التي يعمل بها قيادة وضباط الشرطة الفلسطينية، والتفاهم والتناغم في العمل بينهم مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الشرطية، كما أن التكاتف والمحبة والألفة بينهم لها الدور الكبير في حسن الأداء والانضباط في العمل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (نوح، 2013) فكانت نتائج الدراسة أن تجاوزت جميع فقرات مجال الأداء معدل القياس الوسطى (3)، بالإضافة إلى الدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الصناعية الأردنية.

واختلفت هذه النتائج عن نتائج بعض الدراسات كدراسة (Buentello, Jung, and Sun, 2010) والتي أظهرت أن جهد العاملين الذين يعملون أكثر مما هو مطلوب منهم في الوصف الوظيفي لا يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء المؤسسة.

يعزو الباحث اتفاق دراسة (نوح، 2013) مع نتائج هذه الدراسة إلى تجانس مجتمع الدراسة حيث أن دراسة نوح تناولت الشركات الصناعية في مدينة سحاب بالأردن، واختلفت مع دراسة (Buentello, Jung, and Sun, 2010) في أن مجتمع الدراسة هنا لشركة متعددة الجنسيات، واختلاف الثقافات والمجتمعات والديانات يؤدي لاختلاف الفكر والأداء لذلك جاءت نتائجها تختلف عن نتائج 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 $0.05 \leq \alpha$ 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 $0.05 \leq \alpha$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات سلوك المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط يساوي 0.817 ، 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 سلوك المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى المعاملة العادلة التي يتلقاها أفراد الشرطة وضباطها من مرؤوسيههم، كما أن ذلك يعني إداك أفراد الشرطة ووعيههم للعمل وأهميته في رفعة الوطن وفي التقدم والرقي والنهوض بمستوى الأمن والأمان في قطاع غزة، بالإضافة إلى الاتجاهات الإيجابية التي يحملها ضباط الشرطة اتجاه مؤسساتهم، كل تلك الأسباب أدت إلى إعطاء نتائج أداء عالية في الدراسة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو دف، 2004) حيث خلصت هذه الرسالة إلى توجيه المتعلمين نحو الاقتداء بالرسل الكرام عليهم السلام وفي مقدمتهم الرسول المربي صل الله عليه وسلم وتشجيعهم على قراءة سيرهم العطرة بتأنٍ حتى يكتسبوا القيم والسمات التي تجعل منهم مواطنين فاعلين ومراعاة توافر عنصر القدوة الحسنة في المعلمين، وإكساب المتعلمين معايير الصحبة الصالحة وحثهم على الالتزام بها، وتدريب المتعلمين على محاسبة الذات وإصلاحها مما سيؤثر على الأداء بشكل كبير.

وتوصلت دراسة (العامري، 2003) إلى أن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطن الصالح تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيداً وغموضاً مما يستدعي الحاجة إلى منهجية أكبر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

اختلفت نتائج هذه الدراسة عن بعض الدراسات مثل دراسة (Farh, Zhong and Organ، 2004) حيث أن هذه الدراسة لم تتضمن مجالات الأعمال التالية: (الصناعة،

والتكنولوجيا، والتوجه الاستراتيجي للمنظمة)، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن تأثير سلوك المواطن الصالح على أداء المؤسسات يرتبط بنوع العمل ومجالاته.

جدول (25)

معامل الارتباط بين محددات سلوك المواطن الصالح و الأداء الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.817	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين محددات سلوك المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.

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

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين توقع المعاملة العادلة كأحد عناصر المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط يساوي .668، 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 توقع المعاملة العادلة كأحد عناصر المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعاملة العادلة هي أحد أهم العوامل التي تؤثر في الأداء ايجاباً، حيث أن استشعار العدل بين ضباط الشرطة وزملائهم يمنحهم الطمأنينة والسكينة وتنفيذ ما يطلب منهم على أكمل وجه، وتظهر هذه النتائج والتي تستهدف الفئة العليا من ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية أن الأداء الذي يقوم به هؤلاء الضباط في ظل الحصار وعدم تلقي الرواتب نابع من مسئولية عالية من قيادة الشرطة وإقامة العدل في التعامل فيما بين أفراد الشرطة وضباطها.

وانفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات والنظريات كنظرية التوقعات (بوحوش، 2006) الذي تحدث عن معادلة تربط الأداء بقوة الجذب والتوقع كالتالي: حيث أن قوة الجذب مضروبة

في التوقع تعطينا الدافع للأداء، وحيث أن الفرد يقدم الأداء بحجم العائد الذي يتوقعه، فإن توقع العدل في توزيع المكافآت زاد أداؤه. كما اتفقت نظرية العدالة (بوحوش، 2006) مع نتائج هذه الدراسة، والتي تعتبر أن الفرد يعيش ضمن مجتمع وأنه يجب العدل في المعاملة بينه وبين باقي أفراد المجتمع لكي يتحسن أداء الفرد، وهذا يتحقق في حالة وضع أدوات مناسبة لقياس الأداء.

جدول (26)

معامل الارتباط بين توقع المعاملة العادلة كأحد عناصر المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.668	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين توقع المعاملة العادلة كأحد عناصر المواطن الصالح و الأداء الوظيفي.

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

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم كأحد عناصر المواطن الصالح و أدائهم الوظيفي.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط يساوي 0.727، 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 إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم كأحد عناصر المواطن الصالح و أدائهم الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى القوانين والمعايير التي يتم من خلالها اختيار ضباط الشرطة وأفرادها، حيث يتم اختيارهم بمعايير ومهنية عالية، ومن آثار هذه المعايير هو الإدراك الجيد للمدى الذي تغطيه وظائفهم ويقوموا به حسب ما يطلب منهم دون تأخر أو تكاسل، وهذا بالطبع يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء هؤلاء الضباط والذي يكون لبنة جميلة في هذا البناء والصرح العظيم الذي يخدم وطنهم فلسطين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (دويدار، 2011) التي أوضحت أن إدراك العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها يفسر الأداء السياقي للعاملين بهيئة ميناء دمياط، بالإضافة إلى نظرية التقييم الإدراكي (العطية، 2003) التي يتم من خلالها تحديد الجهد المبذول في العمل بناءً على المكافآت الخارجية مثل الأجر.

يعزو الباحث هذا التوافق في نتائج دراسة دويدار ونظرية التقييم الإدراكي للتوافق إلى الفطرة الطبيعية لمجتمعات الدراسة في أن الفهم والإدراك لهم أثر على الأداء.

جدول (27)

معامل الارتباط بين إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم كأحد عناصر المواطن الصالح و أدائهم الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.727	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم كأحد عناصر المواطن الصالح و أدائهم الوظيفي.

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

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين اتجاهات العاملين نحو المنظمة كأحد عناصر المواطن الصالح و أداء الموظف.

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط يساوي 625، 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 اتجاهات العاملين نحو المنظمة كأحد عناصر المواطن الصالح و أداء الموظف.

ويعزو الباحث ذلك إلى استعداد الضباط في جهاز الشرطة للعمل في مؤسستهم حتى سن التقاعد، بالإضافة إلى الرغبة القوية في استمرار العلاقة بينهم وبين زملاءهم في العمل، أيضاً الشعور بالسعادة من خلال عملهم في الشرطة وأيضاً التوافق الكبير بين قيم الضباط وقيم جهاز الشرطة الفلسطينية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عوض، 2003) والتي أثبتت بوجود علاقة ايجابية بين اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو الإرشاد التربوي والأداء الوظيفي، ويرى الباحث أن الإرشاد التربوي جزء من وزارة التربية والتعليم (المنظمة)، وبالتالي فإن وجود علاقة بين اتجاهات العاملين اتجاه المنظمة قد تحقق.

واختلفت بعض الدراسات مع هذه الدراسة كدراسة (العزام وكاتب، 2010) والتي تحدثت عن أن الرضا العام لأفراد العينة عن أداء وسائل الإعلام الأردنية يؤثر سلبياً على الرغم من وجود اتجاهات ايجابية نحو أداء وسائل الإعلام الأردنية بخصوص عدة موضوعات. يرى الباحث هذا الاختلاف إلى أن طبيعة المجتمعات المدنية تختلف عن طبيعة ضباط الأمن، أيضاً جهاز الشرطة يختلف عن المؤسسات الإعلامية من ناحية التراكيب والتشكيل، لذا خرجت النتائج مختلفة وغير متوافقة.

جدول (28)

معامل الارتباط بين اتجاهات العاملين نحو المنظمة كأحد عناصر المواطن الصالح و أداء الموظف

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.625	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين اتجاهات العاملين نحو المنظمة كأحد عناصر المواطن الصالح و أداء الموظف.

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

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمحددات سلوك المواطن الصالح على الأداء الوظيفي.

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن كافة المتغيرات المستقلة "إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم، واتجاهات العاملين نحو المنظمة، وتوقع المعاملة العادلة" مؤثرة على المتغير التابع "محددات سلوك المواطن الصالح".

معامل التحديد = 0.669، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.666، وهذا يعني أن 66.6%

من التغير في محدّدات سلوك المواطن الصالح (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 33.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على محدّدات سلوك المواطن الصالح.

وهذا يعزز أهمية المحدّدات الثلاثة التي استخدمها الباحث في دراسته، وتأثير هذه

المحدّدات على الأداء كان بنسبة كبيرة وصلت إلى 66% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى

تؤثر في الأداء بنسبة 34% مثل الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والقيادة وغيرهم من

المحدّدات والعوامل.

جدول (29):

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.393	2.694	0.007
إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم	0.407	9.624	0.000
اتجاهات العاملين نحو المنظمة	0.245	7.722	0.000
توقع المعاملة العادلة	0.229	5.858	0.000
معامل التحديد = 0.669		معامل التحديد المُعدَّل = 0.666	

محددات سلوك المواطن الصالح = $0.393 + 0.407 * إدراك العاملين لاتساع المدى$
الذي تغطيه وظائفهم + $0.245 * اتجاهات العاملين نحو المنظمة + 0.229 * توقع$
المعاملة العادلة.

من خلال جدول (29) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " محددات سلوك المواطن الصالح " حسب قيمة اختبار T هي: إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم، ومن ثم اتجاهات العاملين نحو المنظمة، وأخيرا توقع المعاملة العادلة.

في ضوء البيانات التي قدمها الجدول (29) تبين أن جميع محددات سلوك المواطن الصالح لها تأثير ايجابي دال احصائياً على الأداء، لقد كان محدد (إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم) هو الأكثر تأثيراً حيث بلغ معامل الانحدار 0.407، في حين جاءت قيم معاملات الانحدار لكل من اتجاهات العاملين نحو المنظمة وتوقع المعاملة العادلة (0.245) و (0.229) على الترتيب.

ويدلل ذلك على وجود تأثير مباشر لمحددات سلوك المواطن الصالح على الأداء، كما ان وجود علاقة انحدار طردية موجبة يعني انه كلما كانت محددات سلوك المواطن الصالح ايجابية داخل جهاز الشرطة كلما انعكس ذلك ايجاباً على أداء الموظفين وهذا ما يلفت الانتباه الى ضرورة اهتمام الادارة العليا في جهاز الشرطة بالاهتمام بالبيئة السلوكية للضباط، لما لذلك من تأثير واضح على رفع أدائهم الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (نوح، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود ممارسة واحدة على الأقل تؤثر في الميزة التنافسية، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو تاية، 2012) والتي خلصت إلى وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، كما اتفقت نتائج دراسة (العطوي، 2007) مع هذه الدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر على متغير البعد الفردي للمواطنة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، ومكان العمل، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والرتبة)

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى إلى الفئة العمرية.

من النتائج الموضحة في جدول (30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة يعزى إلى الفئة العمرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني الذي يمثل الغالبية الكبرى من الشباب، حيث بلغت نسبة الشباب دون الـ 40 عاماً في عينة الدراسة 80%، وهذا يدل على أن الضباط في جهاز الشرطة يحملوا أفكاراً واحدة كونهم أبناء جيل واحد، بالإضافة إلى أنه تم إعادة تشكيل جهاز الشرطة فقط منذ ثماني سنوات أي أن معظم الكادر الموجود هو من الشباب.

جدول (30)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	الاختبار قيمة	المتوسطات			المجال
		أقل من 30	من 30 إلى 40	أكثر من 40	
0.874	0.134	3.98	3.94	3.96	توقع المعاملة العادلة
0.587	0.534	4.23	4.16	4.18	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
0.346	1.064	3.97	3.92	3.83	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
0.617	0.483	4.09	4.03	4.02	محددات سلوك المواطن الصالح
0.826	0.191	3.94	3.97	3.93	الأداء الوظيفي
0.800	0.224	4.04	4.01	3.99	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (31):

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الضباط من حملة المؤهلات العليا أكثر إدراكاً ووعياً لمتطلبات العمل وأكثر فهماً لقوانين الشرطة لأنهم الفئة الأكثر علماً وتعلماً.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن ما نسبته 70% من عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس حسب جدول رقم (14)، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من ضباط الشرطة الفلسطينية هم من حملة البكالوريوس، أما الحاصلين على مؤهلات ماجستير فأعلى فهم لا يتجاوزون 6.5% في حين أن النسبة المتبقية (23%) هم من حملة الدبلوم فأقل، وبالتالي فإن التباين الكبير في النسب قد لا يعكس فروقاً لأي منها، وربما يكون هذا هو السبب في عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو جياب، 2014) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى إلى المؤهل العلمي. وهناك دراسات اختلفت مع هذه النتائج كدراسة (أبو جاسر، 2010) التي تحدثت عن أنه يوجد فروق بين إجابات الباحثين تعزى إلى المؤهل العلمي، كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (أبو ندى، 2007) التي أظهرت وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي

جدول (31)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.572	0.559	4.08	3.95	3.94	توقع المعاملة العادلة
*0.032	3.498	4.45	4.15	4.18	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
0.858	0.153	3.88	3.90	3.94	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
0.265	1.334	4.19	4.02	4.04	محددات سلوك المواطن الصالح
0.324	1.133	4.10	3.95	3.93	الأداء الوظيفي
0.266	1.331	4.16	4.00	4.01	جميع المجالات معا

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

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى إلى مكان العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (32) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ للمجالين " توقع المعاملة العادلة " و الأداء الوظيفي وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى مكان العمل. إن المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة مجتمع متجانس، يحمل هوية وثقافة واحدة، بالإضافة إلى الهم الذي يحمله جميع أبناء القطاع، فمن الطبيعي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمكان العمل لتوحيد أفكار الضباط مثلهم مثل باقي الشباب في قطاع غزة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في محافظة الوسطى.

ويعزو الباحث ذلك إلى الطبيعة الجغرافية للمنطقة الوسطى فهي عبارة عن مخيمات، وتمتاز بوحدة وتكاتف أهلها والالتفاف حول بعضهم البعض، كما تتميز المنطقة الوسطى بوحدة التفكير ووحدة الثقافة ووحدة الموقف، لذا لم يجد الباحث أي فروق تعزى لمكان العمل في الوسطى.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو جياب، 2014) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح المنطقة الوسطى.

جدول (32)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - مكان العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		خانيونس ورفح	الوسطى	غزة	الشمال	
0.320	1.173	3.88	3.96	3.99	3.83	توقع المعاملة العادلة
*0.004	4.577	4.07	4.26	4.22	3.94	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
*0.028	3.074	3.98	4.05	3.93	3.66	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
*0.011	3.753	3.99	4.12	4.07	3.84	محددات سلوك المواطن الصالح
0.307	1.209	3.95	3.91	3.98	3.83	الأداء الوظيفي
*0.039	2.818	3.97	4.05	4.04	3.84	جميع المجالات معا

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ 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 المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح في القوانين والمعايير التي يعمل بها جهاز الشرطة، وأن جميع العاملين في الشرطة مهما كان مساهم الوظيفي يدركون تماماً ما يقومون به من مهام أمنية معقدة للحفاظ على أمن وسلامة هذا المجتمع، كما أن النتائج الخاصة بالقيادة العليا في الجهاز لا تختلف جوهرياً عن القيادة الوسطى والدنيا وهذا يعطي انطباعاً بالتواضع الذي يتسم به قيادة الشرطة وضباطها.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو جاسر، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي، كما اختلفت مع دراسة (الخالدي، 2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي، وسبب الاختلاف هو ان هذه الدراسة طبقت على الشرطة في حين دراسة أبو جاسر طبقت على الوزارات المدنية للسلطة الوطنية الفلسطينية، إن هذا الفارق في عمل الشرطة عن الوزارات المدنية قد يكون السبب في كون نتائج هذه الدراسة جاءت مختلفة.

جدول (33)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	القيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أخرى	رئيس قسم	مدير إدارة عامة /مدير دائرة	
0.057	2.898	3.86	3.94	4.07	توقع المعاملة العادلة
0.055	2.924	4.17	4.13	4.29	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
0.165	1.814	3.97	3.85	3.98	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
0.051	2.999	4.02	4.00	4.14	محددات سلوك المواطن الصالح
0.271	1.313	3.92	3.93	4.03	الأداء الوظيفي
0.082	2.520	3.99	3.98	4.10	جميع المجالات معا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى إلى سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (34):

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمجال " اتجاهات العاملين نحو المنظمة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخدمة.

يشار إلى أن الأجهزة الأمنية في قطاع غزة حديثة النشأة وذلك بعد إعادة تكوينها في عام 2007، وهذا يعطي مؤشراً أن خبرة أبناء هذه الأجهزة هي أقل من عشر سنوات تقريباً ما عدا بعض الذين التزموا في أعمالهم من موظفي السلطة القديمة، لذا نجد أن ما نسبته 80% من أفراد العينة من الذي لديهم خبرة عشر سنوات فأقل، فتقارب الخبرة بين أفراد العينة يعطي مؤشرات متسقة حول الاتجاهات التي يحملها ضباط الشرطة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الذين لديهم خبرة من 5 - 10 سنوات هم أكثر تجانساً مع بعضهم البعض لذا ظهرت النتائج دالة إحصائياً.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الخالدي، 2012) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخدمة، أيضاً اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (البليسي، 2012) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى الخبرة، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (أبو العجين، 2010) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات التنظيم الإداري في الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة تعزى إلى متغير الخبرة، كما اختلفت مع دراسة (الطناني، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى سنوات الخدمة.

جدول (34)

نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		20 فأكثر	من 15 إلى أقل من 20	من 10 إلى أقل من 15	من 5 إلى أقل من 10	أقل من 5 سنوات	
*0.004	3.922	3.83	4.14	4.32	3.91	3.88	توقع المعاملة العادلة
*0.002	4.264	4.13	4.42	4.45	4.13	4.07	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
0.240	1.381	4.02	4.01	4.11	3.88	3.69	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
*0.002	4.476	4.01	4.23	4.33	4.00	3.92	محددات سلوك المواطن الصالح
*0.001	4.905	3.95	4.15	4.29	3.91	3.71	الأداء الوظيفي
*0.001	5.057	3.99	4.20	4.31	3.97	3.85	جميع المجالات معا

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

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات إجابات
المبحوثين حول محددات سلوك المواطن الصالح و أثر ذلك على الأداء الوظيفي تعزى إلى
الرتبة.

من النتائج الموضحة في جدول (35):

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى
الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لمجال " اتجاهات العاملين نحو المنظمة " وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد
فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى
الرتبة. اتجاهات العاملين في جهاز الشرطة متجانسة لوحدة البرامج التدريبية التي يتلقاها جميع
أفراد وضباط جهاز الشرطة الفلسطينية،

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.)
أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى الرتبة وذلك لصالح الذين رتبهم مقدم فما فوق.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن من يحملون رتبة مقدم فما فوق هم قيادات عليا لجهاز الشرطة، وهذا يعني أن درجة المعاملة العادلة والإدراك لطبيعة العمل التي تتمتع بها هذه القيادات تفوق ما لدى الضباط ذوي الرتب الأقل، وهذا يعني أن قيادات الشرطة هم أكثر عمقاً وفهماً لطبيعة عملهم.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخالدي، 2012)، ودراسة (أبو جياب، 2014) حيث أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الرتبة العسكرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مجتمع الدراسة في هاتين الدراستين هو لنفس مجتمع الدراسة المستخدم في هذه الدراسة؛ وهو من رتبة نقيب إلى رتبة لواء في جهاز الشرطة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الطناني، 2010)، حيث أظهرت هذه الدراسة عدم وجود فروق تعزى إلى الرتبة العسكرية، ويعزو الباحث ذلك إلى مجتمع الدراسة، حيث استخدم كان جميع أفراد الشرطة وضباطها في مدينة غزة، لهذا اختلفت النتائج.

جدول (35)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة

الاحتمالية (Sig.)	الرتبة	المتوسطات			المجال
		مقدم فما فوق	رائد	نقيب	
*0.004	5.615	4.13	4.09	3.89	توقع المعاملة العادلة
*0.002	6.592	4.36	4.31	4.11	إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم
0.164	1.817	4.02	3.99	3.86	اتجاهات العاملين نحو المنظمة
*0.001	6.948	4.21	4.16	3.98	محددات سلوك المواطن الصالح
*0.018	4.059	4.04	4.08	3.90	الأداء الوظيفي
*0.002	6.405	4.15	4.13	3.95	جميع المجالات معا

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

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- المقدمة
- النتائج
- التوصيات

المقدمة

في هذا الفصل الخامس يتم استعراض نتائج هذه الدراسة و خلاصة ما تم استنتاجه من خلال التحليل الإحصائي الوصفي، ومن ثم عرض التوصيات التي وضعها الباحث بناءً على نتائج الدراسة التي سبقت، في هذا الفصل يتم وضع خلاصة هذه الدراسة وثمره الجهود التي بذلها الباحث في هذه الدراسة.

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

نتائج محدد المعاملة العادلة

- 1- كانت نتائج مجال محدد المعاملة العادلة مرضية بحيث جاءت النسبة الإجمالية 79.13 % . وهذا يعطي مؤشراً جيداً لوجود معاملة عادلة في جهاز الشرطة.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة تميزاً واضحاً لمحدد المعاملة العادلة في التالي: تبين أن رغبة الضباط في القيام بكل ما بوسعهم في عملهم بنسبة مرتفعة جداً، والشعور بثقة عالية عند مساواة الموظفين في العقوبة، وتعامل الضباط مع بعضهم البعض بسلوكيات مقبولة، بالإضافة إلى شعور أفراد العينة بثقة كبيرة اتجاه الرئيس المباشر، وأن لديهم الاستعداد للمشاركة في العلاقات الاجتماعية مع زملائهم في العمل، وأظهرت النتائج نسبة مرتفعة في تلقي الضباط المعاملة العادلة في المعاملة، كما أن هناك شعور بالرضا لعدالة الرئيس المباشر.
- 3- تبين أن هناك بعض المحددات قد جاءت متميزة ولكن بدرجة أقل حيث أظهرت النتائج أن مسئولي أفراد عينة الدراسة يعتقدون أنهم يعدلون في الثواب والعقاب بعد تقييم أداء الأفراد بنسبة قليلة نوعاً ما، وفيما يتعلق بمناقشة الرؤساء الضباط في القرارات التي تخص إداراتهم فجاءت دون المطلوب، وجاءت نتائج عدم اهتمام المدراء لمصالح الضباط بنسبة متوسطة، وبينت النتائج وجود مشكلة في إبلاغ الضباط بالاجتماعات والأنشطة.
- 4- يتسم جهاز الشرطة بالإنصاف بدرجة متدنية نسبياً مقارنة مع اجابات المبحوثين على الفقرات الأخرى الخاصة بنفس المجال.

نتائج محدد إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم

- 5- جاءت نتائج مجال إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم بنسبة عالية جداً مقارنة مع باقي المجالات، حيث بلغت النسبة الاجمالية لهذا المجال 83.53 %، وهذا يعطي مؤشراً على مدى وعي أفراد وضباط الشرطة وإدراكهم لطبيعة عملهم.

6- فأظهرت نتائج الدراسة تميزاً كبيراً لهذا المحدد في إظهار رغبة الضباط في المحافظة على حقوق الآخرين، ومساعدة الرؤساء لأداء مهامهم، وإرشاد المواطنين ومساعدتهم، كما وتقيد هؤلاء الضباط بالأنظمة الخاصة بالعمل، بالإضافة إلى اهتمام أفراد العينة بإعلام جهة العمل عندما لا يتمكنون من الحضور، كما أظهرت أن لديهم رغبةً عالية في مساعدة الموظفين الجدد، ومساعدة الزملاء عندما يكون لديهم أعباء، كما بينت النتائج احترام أفراد العينة لأنظمة جهاز الشرطة وتعليماته، وتنبه أفراد العينة للأثر الذي يتركه سلوكهم في الآخرين، كما أظهرت أن غالبية أفراد العينة تقدم المساعدة للآخرين بنسب عالية جداً ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً، وأن غالبية أفراد العينة تستمر في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي واستعدادهم للتطوع وتحمل المسئوليات.

7- وجاءت بعض النتائج بنسب أقل نسبياً وهي المشاركة في الاعمال التطوعية، تلاها الاعتقاد بان مساعدة الزملاء عملاً الزامياً، ثم الاسهام في حل مشكلات جهاز الشرطة وهي النسبة الاقل في المجال.

نتائج محدد اتجاهات العاملين نحو المنظمة "

8- جاءت نتيجة مجال اتجاهات العاملين نحو المنظمة هو الأقل من بين جميع مجالات هذه الدراسة، حيث كانت النسبة 78.12 %، وهذا يدل ضعف عام إلى حدٍ ما في اتجاهات الموظفين نحو جهاز الشرطة.

9- وجاءت بعض النتائج في هذا المحدد بشكل متميز نوعاً ما فيما يتعلق برغبة أفراد العينة في استمرار العلاقة التي قامت بينهم وبين زملائهم في العمل، وشعور أفراد العينة بالسعادة في العمل لدى جهاز الشرطة بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج أن أفراد العينة لديهم الاستعداد للاستمرار في عملهم الحالي حتى بلوغهم سن التقاعد.

10- جاءت بعض النتائج دون الحد المطلوب في توافق قيم العينة الذاتية مع القيم السائدة في الشرطة، وبلغت درجة الموافقة بنسب أقل على إجابة "ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعهم نحو عملهم" بنسبة متوسطة نوعاً ما، وعلى تفضيلهم الاستمرار في عملهم الحالي في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملهم، وأجابوا بموافقة متوسطة على أن أهدافهم الخاصة تتوافق مع أهداف الجهاز الذي يعملون فيه، كما بينت الدراسة أن المناخ الودي في الشرطة يدفع أفراد العينة إلى التمسك بالبقاء فيها.

11- جاءت النتائج متدنية جداً بالمقارنة مع إجابة الباحثين عن فقرات نفس المجال بما يخص أن حياتهم ستصاب بالارتباك إذا ما تركوا عملهم الحالي.

نتائج الأداء:

- 12- بلغت درجة الموافقة على مجال الأداء 79.09 % موافقة المبحوثين على مجال الأداء، وهذه النتيجة قليلة نسبياً، حيث أنه لا بد من رفع مستوى الأداء في جهاز الشرطة إلى أعلى من ذلك.
- 13- جاءت نتائج الأداء كمتغير تابع مميزة في بعض الفقرات وهي: أظهرت النتائج نسبة عالية بتوفر المعرفة والإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لهم، كما يحرص أفراد العينة على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل، وبينت النتائج أن تقديم المساعدة اللازمة للموظفين الجدد جاءت بنسبة كبيرة، وأن أفراد العينة يستغلون وقتهم للقيام بالعمل، بالإضافة إلى وجود نسبة عالية تقوم ببذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد. كما أظهرت النتائج تخطيط أفراد العينة للأعمال قبل تنفيذها، وقدرتهم على التكيف والتأقلم مع التغييرات التي قد تطرأ في جهاز الشرطة. كما أظهرت أن معظم أفراد العينة تحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها، وحظي "إعطاء التعليمات الواضحة لدعم أهداف الوحدة بالموافقة بنسبة كبيرة، وبنفس النسبة فيما يخص مساهمة أفراد العينة في الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم لتطويرها.
- 14- كما أوضحت النتائج وجود نسب أقل من المتوسط في التفاعل المناسب مع الجمهور، وفي استغلال الموارد المتاحة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء، ووجود تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة. وجاءت إجابات المبحوثين على موضوعية ووضوح معايير الأداء المستخدمة في جهاز الشرطة بنسبة قليلة أقل من المتوسط، وحول الإجابة عن "الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة"، و"تأثير نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الشرطة في تحسين الأداء الوظيفي وتطويره" كانت النسبة أيضاً أقل من المتوسط.
- 15- وجاءت نتائج معايير الأداء التي تستخدمها الشرطة وقدرتها على قياس أداء الموظف بفاعلية بنسبة ضعيفة وفي المرتبة الأخيرة من بين فقرات الأداء.

توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بالآتي:

- 1- يوصي الباحث أن يعدل الرؤساء في جهاز الشرطة في فرض الثواب والعقاب بين جميع الضباط بعد تقييم الأداء.
- 2- على رؤساء الأقسام أن يناقوا من هم دونهم من ضباط في القرارات التي تخص إداراتهم قبل اتخاذها وذلك لكي يشعر الضابط أنه مشارك في اتخاذ القرار ويحمل الهم والمسئولية بجانب الرئيس في العمل.
- 3- على الرؤساء الاهتمام بمصالح الضباط في القرارات المرتبطة بهم.
- 4- على المؤسسة الشرطة مراعاة تبليغ الضباط بالاجتماعات والأنشطة قبل انعقادها بوقت كافٍ ليتم التجهيز والتحضير لهذه اللقاءات والمشاركة فيها بفعالية.
- 5- مراعاة أن يكون سلوك المدراء في جهاز الشرطة متسماً بالإنصاف بصورة أكبر مما هو عليه الآن لتعزيز المواطن الصالح في جهاز الشرطة لما لها من أثر كبير على أداء الأفراد والضباط.
- 6- ضرورة حث أفراد الشرطة وتشجيعهم للقيام بالأعمال التطوعية وزرع البذل والعطاء فيهم لحصد المواطن الصالح الذي يبني وطنه ومؤسسته الشرطة على أفضل حال.
- 7- إعداد نشرات توعية توزع على أفراد الشرطة لتعزيز مساعدة الزملاء واعتباره عملاً إلزامياً للموظف.
- 8- تعزيز الانتماء لدى أفراد الشرطة عبر المحاضرات والمواعظ الممنهجة لحث أفراد الشرطة وضباطها في الإسهام في حل مشكلات جهاز الشرطة.
- 9- عمل دورات تدريبية بهدف تحقيق التوافق بين قيم الضباط الذاتية والقيم السائدة في الشرطة.
- 10- على المؤسسة أن تنمي روح الانتماء لدى جميع أفرادها وذلك لعدم جعل المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاع الموظفين نحو العمل، ولضمان استمرارهم في عملهم الحالي في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملهم.
- 11- على المؤسسة تطوير الأنظمة والقوانين الداخلية المعمول بها وذلك لتوافق أهداف الضباط الخاصة مع أهداف الجهاز الذي يعملون فيه.

- 12- الاهتمام بالأنشطة الخاصة بالأفراد والضباط مثل عقد الرحلات الترفيهية ودعم الأنشطة الاجتماعية وذلك لتعزيز المناخ الودي في الشرطة والذي يدفع أفراد الشرطة بالتمسك والبقاء فيها.
- 13- تفعيل دور العلاقات العامة بشكل أكبر وذلك لزيادة التفاعل المناسب مع الجمهور، ولتعزيز الألفة والمحبة بين الجمهور وضباط الشرطة وأفرادها.
- 14- العمل على تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لدى جهاز الشرطة عبر التخطيط السليم، وذلك للاستفادة القصوى من إمكانيات الجهاز وتمكينه من خدمة الجمهور بكل الوسائل والطاقات المتوفرة.
- 15- ضرورة تعزيز مشاركة الضباط في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي وتدريبهم على تحمل المسؤوليات كاملة في المستقبل، ولأن من يتخذ القرار يتحمل مسؤولية تنفيذه.
- 16- تعزيز التنسيق المستمر بين المستويات الإدارية المختلفة لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال بأسرع وقت وأقل التكاليف وكفاءة وفاعلية عالية.
- 17- الارتقاء بمعايير تقييم أداء الضباط والأفراد بموضوعية وجعلها أكثر وضوحاً لاستخدامها في عملية تقييم الأداء وتكون مفهومة من قبل الضباط.
- 18- الاستفادة أكثر من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة، وذلك لتحسين قدرات الضباط والعاملين في جهاز الشرطة، مع ضرورة استخدام نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الشرطة بعدالة أكثر وذلك لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره.
- 19- تطوير معايير الأداء التي تستخدمها الشرطة وإعادة النظر فيها وذلك للتأكد من واقعيتها وقدرتها على قياس أداء الموظف بفاعلية.

قائمة المراجع

- قائمة المراجع العربية
- قائمة المراجع الأجنبية
- المواقع الإلكترونية
- تقارير خاصة ومقابلات شخصية

• أولاً: قائمة المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- السنة النبوية.
- إسماعيل، محمد ناصر، وجاسم، نبيل ذنون، وصبر، رنا ناصر (2012): أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي، العراق، بغداد، معهد الإدارة والرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثلاثون.
- أبو العجين، تامر يوسف (2010): أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- أبو تاية، بندر كريم (2012): "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن"، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع. الثاني، مج. 20، ص 186.
- أبو جاسر، صابرين (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- أبو جياب، محمد محمد (2014): مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- أبو دف، محمود (2004): تربية المواطنة من منظور إسلامي، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.

- أبو نداء، سامية خميس (2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

- البلبيسي، أسامة زياد (2012): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

- البلبيسي، وائل محمد محمد (2012): دور معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تعزيز مبادئ المواطنة الصالحة لدى طلبتهم وسبل تفعيله، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.

- بوحوش، عماد (2006): نظريات الإدارة الحديثة: في القرن الواحد والعشرين، لبنان، بيروت دار الغرب الإسلامي.

- الجرجاوي، زياد (2010). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

- جلاب، إحسان دهش (2011): إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2003) : إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين (2004): سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين محمود (2004): السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان، مؤسسة الوراق للنشر.
- حمود، خضير كاظم(2002): السلوك التنظيمي، الأردن، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخالدي، معتز ديب (2012): ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضباط الشرطة الفلسطينية، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباع، زهير نعيم (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الأردن، عمان، دار وائل للنشر.
- دليل الشرطة الفلسطينية، بدون توثيق.
- دمدم، عبد الكريم (2013): العدالة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء والرضا الوظيفي لدى العاملين في إدارة رعاية الشباب والأنشطة الرياضية بالجامعات اليمنية، أطروحة ماجستير، غير منشورة، عدن، جامعة عدن.
- دويدار، محمود محمد، (2011): أثر إدراك العدالة التنظيمية على الأداء السياقي للعاملين في هيئة ميناء دمياط، دراسة.

- ديرنبرج، جيرالد، وبارون، روبرت (2004)، إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة رفاعي رفاعي و إسماعيل بسيوني)، السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر
- ديربي، زاهد محمد (2011): السلوك التنظيمي، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ديل، مارجريت، وايلز، بول (2002) تقييم مهارات الإدارة " مرشد للكفاءة وأساليب التقييم"، (ترجمة: اعتدال معروف وخولة الزبيدي)، السعودية، الرياض، مركز البحوث.
- سلطان، محمد (2004): السلوك التنظيمي، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- شاش، السفير طاهر (1999): مفاوضات التسوية النهائية والدولة الفلسطينية، مصر، القاهرة، دار الشروق.
- الطناني، رامي عمر (2010): مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- طوقان، علي. (1997) "دراسة اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء"، رسالة المكتبة، ع. 4 مج. 32، ص 10-22
- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عامر، سامح عبد اللطيف (2011): إدارة الأداء، الأردن، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.

- العامري، أحمد بن سالم (2003): محددات وآثار المواطنة التنظيمية في المنظمات، بحث منشور، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، ع. 2، مج. 12، ص 67-83.
- عبد الباقي، صلاح (2001): السلوك التنظيمي، مصر، القاهرة، الدار الجامعية.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العزام، زكريا، ورحاحلة، عبد الرزاق (2011): السلوك التنظيمي في المنظمات، الأردن، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- العزام، عبد المجيد و كاتب، هاديا (2010)، اتجاهات الأردنيين نحو الأداء الإعلامي "دراسة استطلاعية"، مجلة جامعة دمشق، مج26، العدد الثالث+ الرابع.
- عساف، عبد المعطي(2012): السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- العطوي، عامر علي (2007): أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد العاشر، العدد الأول.
- العطية، ماجدة (2003): سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الأردن، عمان، دار الشروق والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2004): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

- عوض، أحمد محمد (2003): اتجاهات مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة نحو الإرشاد التربوي وعلاقتها بأداء المرشد التربوي، أطروحة ماجستير، غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- الغالبي، طاهر (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- فليح، فاروق عبده، وعبد المجيد، السيد محمد (2009): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الكساسبة، فتحي (2011): تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كلاب، عرابي محمد (2005): تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية، غزة، مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- اللوزي، موسى (2002): التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، عمان، دار وائل للنشر.
- ماهر، أحمد (2005): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية- طبع نشر توزيع.

- المحاسنة، إبراهيم محمد (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الأردن، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

- مصطفى، أحمد (2000): إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، (د. م).

- نوح، علياء حسني علاء الدين (2013): أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية " دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب"، أطروحة ماجستير، غير منشورة، الأردن، عمان، جامعة الشرق الأوسط.

● ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

- . Buentello, Oscar, and others (2010): Exploring the casual relationship between organizational citizenship behavior, Total quality management, and performance, USA, university of Texas.
- . Dunlop, Patrick, and Lee, Kibeom (2004): workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel, Published online in Wiley interScience, Journal of organizational Behavior.
- . Farh, Jiing- Lih, and others (2004): Organizational citizenship behavior in the Peopl's Repuplic of China, Organization science, Vol. 15, No. 2, 241-253.

- . Lee Ung Hee, Kim Hye Kyoung, and Kim Young Hyung (2013), Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes, Global Business and Management Research: An International Journal.
- . Kandlousi Nader Sheykh Al Eslami, Ali Anees Janee, Abdollahi Anahita (2010), International Journal of Business and Management, Published by Canadian Center of Science and Education.
- . Mohammad, Jehad (2011), Job satisfaction and organizational citizenship behavior: An Empirical study at higher learning institutions, Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, 149 – 165.
- . Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S, The Practice of Business Statistics, 2003.
- . ÖZDEM, Güven, (2012), The relationship between the organizational citizenship behaviors and the organizational and professional commitments of secondary school teacher, Journal of Global Strategic Management | 12| 2012, December.
- . Podaskoff, Philip, and others (2000): Organizational citizenship behavior: A critical review of the Theoretical and Empirical literature and suggestions for future Research, USA, Journal of Management, Vol. 26, No. 3, 513– 563.

• المواقع الإلكترونية

- الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، موقع إلكتروني، بدون تاريخ، ت. أخذ المقال،
10/2/2015، <http://www.abahe.co.uk> .
- الخطيب، عامر، موقعه على الفيس بوك، 27-6-2014، تاريخ النشر 2013/3/9
<https://www.facebook.com/AdamrAlkhateib/posts/348944245211135>
- الزويد، خالد إبراهيم، موقع إلكتروني، 26/10/2011، تاريخ أخذ المقال، 15/2/2015،
<http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaaid/posts/335108> .
- الشبكة العربية للإدارة، موقع الكتروني، تاريخ المقال: 7/10/2012، تاريخ أخذ المقال:
10/2/2015، <http://www.arabmn.com/archives/463> .
- الشرطة الفلسطينية، الموقع الإلكتروني palpolice.ps، بدون توثيق، تاريخ فتح المقال
2014/6/25.
- الطوخي، سامي، استشاري التدريب في العلوم الإدارية والقانونية والقضائية، تاريخ أخذ المقال:
2014/7/1، موقع الكتروني.
<http://kenanaonline.com/users/toukhy/posts/326907>
- كردي، أحمد، سلوك المواطنة التنظيمية، تاريخ المقال: 2011/6/12، تاريخ أخذ المقال:
2015/1/28، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277397>
- كردي، أحمد السيد، موقع إلكتروني، تاريخ المقال 16/12/2010، تاريخ أخذ المقال
10/2/2015، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/199648>
- وزارة الداخلية، تاريخ المقال، حركة الأحرار: الوزير الشهيد نجح في تأسيس أجهزة أمنية تحمي
ظهر المقاومة، تاريخ أخذ المقال: 2015/1/13م.

- <http://www.moi.gov.ps/Page.aspx?page=details&nid=23945> -

• تقارير خاصة ومقابلات شخصية

- التنظيم والإدارة - الشرطة الفلسطينية، تقرير خاص، 2014/12.
- المعصوبي، محمد، مدير دائرة المباحث الطبية في قطاع غزة، مقابلة شخصية بتاريخ 2015/1/28.

الملاحق

- ملحق رقم (1): قائمة بأسماء المحكمين
- ملحق رقم (2): الاستبانة النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة
- ملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة.
- ملحق رقم (4): تقرير خاص من الشرطة بعدد قوة الشرطة.
- ملحق رقم (5): كتاب تسهيل مهمة الباحث

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. ماجد الفرا	أستاذ إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
2	أ.د. يوسف عاشور	أستاذ إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
3	أ.د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء	الجامعة الإسلامية
4	د. محمد فارس	أستاذ إدارة أعمال	جامعة الأزهر
5	د. علاء السيد	أستاذ إدارة أعمال	مدير التخطيط - وزارة العمل
6	د. جلال شبات	أستاذ إدارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
7	د. سامي أبو الروس	أستاذ إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
8	د. أكرم سمور	أستاذ إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
9	د. وسيم الهابيل	أستاذ الإدارة العامة	الجامعة الإسلامية
10	د. وفيق الأغا	أستاذ إدارة أعمال	جامعة الأزهر
11	د. محمد المدهون	أستاذ إدارة أعمال	أكاديمية الإدارة والسياسة
12	د. نبيل اللوح	أستاذ إدارة أعمال	مدير التدريب - ديوان الموظفين
13	د. أحمد الوادية	أستاذ إدارة أعمال	أكاديمية الإدارة والسياسة
14	د. ياسر الشرفا	أستاذ إدارة أعمال	الجامعة الإسلامية
15	د. نافذ بركات	رياضيات	الجامعة الإسلامية

ملحق (2)

الاستبانة النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة

أنموذج استبانة لدراسة بعنوان

(محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة بقطاع غزة و أثرها على الأداء)

الأخ الكريم، الأخت الكريمة .

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع / استبانة لبحث علمي

نضع بين أيديكم استبانة لدراسة بعنوان (محددات سلوك المواطن الصالح في جهاز الشرطة بقطاع غزة و أثرها على الأداء)، وهي دراسة تستهدف الوقوف ميدانياً على ما تسهم به محددات سلوك المواطن الصالح السائدة في جهاز الشرطة الفلسطينية من دور في توجيه العمل و تأثير هذا الدور على سلوك العاملين، لذا يود الباحث إسهاماتكم الكريمة في انجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بموضوعية و امانة، كما يود الباحث أن يبين ما يلي:

- ١ . لا حاجة لذكر الاسم وسيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة لأغراض البحث العلمي حصراً .
- ٢ . إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على صحة الإجابة و دقتها، لذا يرجى التريث والموضوعية.

الباحث / نمر ياسين نمر المدهون

أولاً: التغيرات الشخصية:

1. الفئة العمرية أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40
 من 40 إلى أقل من 50 من 50 فأكثر
2. الحالة الاجتماعية متزوج غير متزوج
3. المؤهل العلمي دبلوم فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه
4. مكان العمل الشمال غزة الوسطى خان يونس رفح
5. المسمى الوظيفي مدير إدارة عامة مدير دائرة رئيس قسم أخرى، حددها _____
6. سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 من 10 إلى أقل من 15 من 15 إلى أقل من 20 20 فأكثر
7. الرتبة نقيب رائد مقدم عقيد عميد لواء
8. الإدارة التي تعمل فيها _____

ثانياً : محددات سلوك المواطن الصالح

أ - توقع المعاملة العادلة :

م	السؤال	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	تتلقى معاملة عادلة من قبل الرؤساء المباشرين في العمل					
2	تشعر بثقة كبيرة تجاه الرئيس المباشر في العمل					
3	لديك استعداد للمشاركة في العلاقات الاجتماعية خارج العمل					
4	رئيسك المباشر يعدل في الثواب والعقاب بعد تقييم أداء الأفراد					
5	تشعر بالرضا والاستقرار الداخلي لعدالة الرئيس في العمل					
6	لديك الرغبة بتقديم كل ما في وسعك للعمل					
7	تشعر بثقة عالية عندما يعاقب الموظفون بعدالة					
8	زملاؤك في العمل يتعاملون معك بسلوكيات مقبولة					
9	يناقشك رؤساؤك في العمل حول القرارات المتعلقة بعملك في إدارتك					
10	يراعي رؤساؤك المباشرين مصلحتك في القرارات المرتبطة بعملك					
11	يتم إعلامك عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها					
12	سلوك المدراء في جهاز الشرطة يتسم بالإنصاف					

ب - إدراك العاملين لاتساع المدى الذي تغطيه وظائفهم:

م	السؤال	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	أي عمل يكون مساعدة لزملائك هو عملٌ إلزامي يجب القيام به					
2	تتقبل الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة					
3	تتطوع للمسئوليات الإضافية التي توكل إليك بكل رحابة صدر					
4	تهتم بإعلام جهة عملك مسبقاً عندما لا تتمكن من الحضور					
5	تتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقبك					
6	تساعد زملاءك على القيام بالمهام الموكلة لهم					

					7	تتعاون مع رؤسائك لأداء المهام على أحسن وجه
					8	تقوم بمساعدة المواطنين وارشادهم ليحصلوا على خدمة متميزة
					9	تقوم بمساعدة الموظفين الجدد وتفيدهم بخبراتك
					10	تقدم المساعدة الفورية لزملائك عندما يكون لديهم أعباء كثيرة
					11	تقوم بمساعدة الآخرين ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً
					12	تتطوع في أعمال إضافية لتحسين العمل وتطويره
					13	تنتبه للأثر الذي يتركه سلوكك في الآخرين
					14	تحافظ على حقوق الآخرين
					15	تساهم في حل المشكلات في جهاز الشرطة
					16	تتحترم أنظمة وتعليمات جهاز الشرطة

ت - اتجاهات العاملين نحو المنظمة:

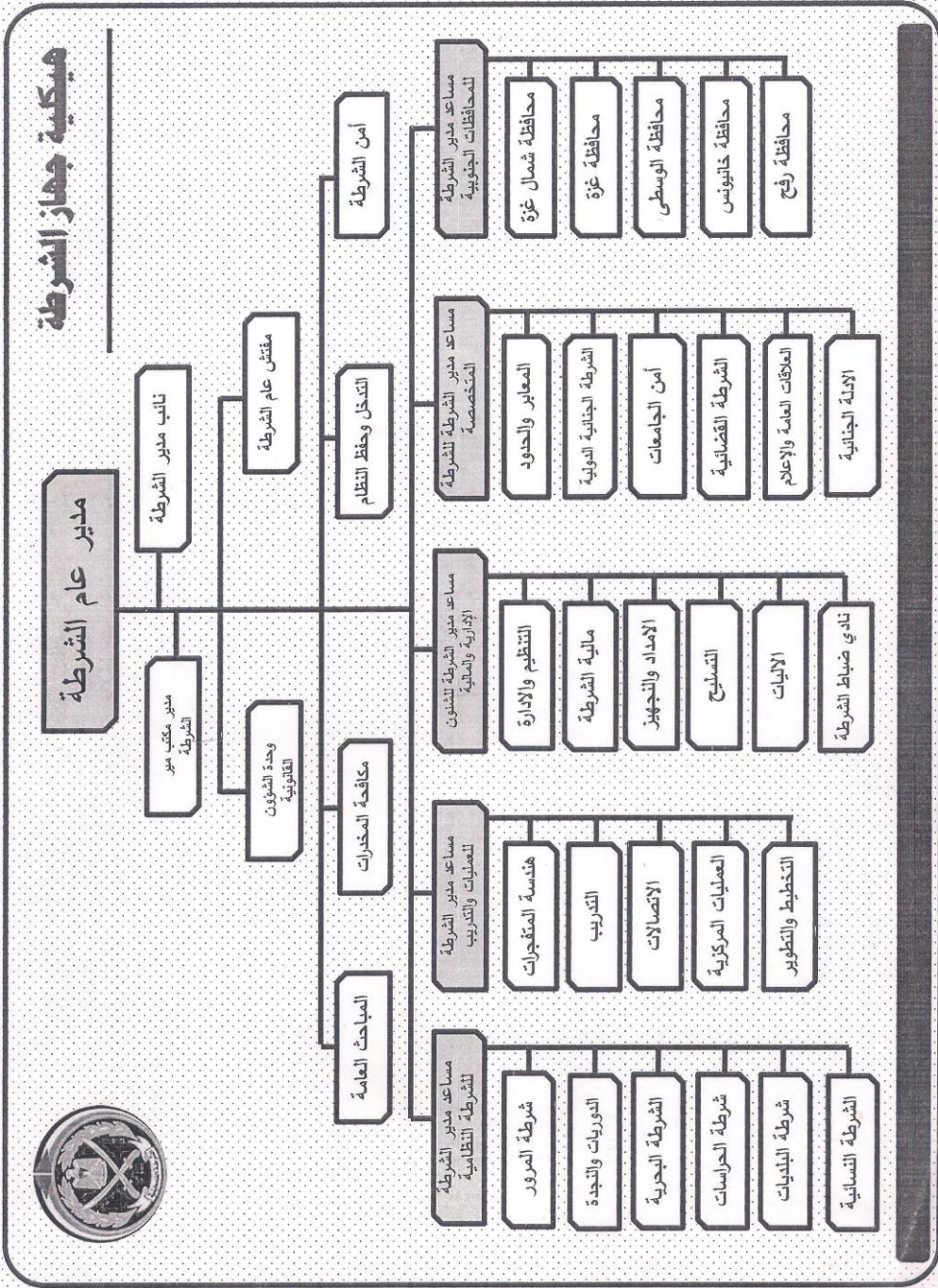
موافق بدرجة					السؤال	م
قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					1	لديك الاستعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغك سن التقاعد
					2	ستصاب حياتك بالارتباك إذا تركت عملك الحالي
					3	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعك نحو عملك
					4	تفضل الاستمرار في عملك الحالي في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملك
					5	ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في العمل
					6	تشعر بالسعادة من خلال عملك في جهاز الشرطة
					7	تشعر بأن أهدافك الخاصة تتوافق مع أهداف الجهاز الذي تعمل به
					8	المناخ الودي في الشرطة يدفعك إلى التمسك بالبقاء فيه
					9	تتوافق قيمك الذاتية مع القيم السائدة في الشرطة

ثالثاً : الأداء

م	السؤال	موافق بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1	معايير الأداء المستخدمة في جهاز الشرطة موضوعية وواضحة					
2	معايير الأداء التي تستخدمها الشرطة قادرة على قياس أداء الموظف بفعالية					
3	تقوم ببذل الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد					
4	تقوم باستغلال الموارد المتاحة لديك في أثناء أدائك الوظيفي					
5	تشارك في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي					
6	يوجد تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في انجاز الأعمال					
7	تتوفر لديك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليك					
8	يؤثر نظام العقوبات والجزاءات المعتمد في الشرطة في تحسين أدائك الوظيفي وتطويره					
9	يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة					
10	تحرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشكلات قبل حدوثها					
11	تخطط تخطيطاً جيداً للأعمال قبل تنفيذها					
12	تستطيع التكيف والتأقلم مع أي تغييرات قد تطرأ في جهاز الشرطة					
13	يسهم اطلاعك على نتائج تقييم أدائك في تطويرك					
14	تظهر التفاعلات المناسبة مع الجمهور					
15	تعطي تعليمات واضحة لدعم أهداف الوحدة					
16	تقدم المساعدة اللازمة للموظفين الجدد					
17	تستغل وقتك للقيام بالعمل					
18	تحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل					

الملاحق (3)

الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية



الملحق (4)

تقرير خاص من التنظيم والإدارة في الشرطة بعدد قوة الشرطة

Palestinian National Authority
Ministry of Interior
General Directorate of Police



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة
الداخلية
لهداية العامة للشرطة

الرقم:

التاريخ:

إدارة التنظيم والإدارة
قسم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات

اجمالي عدد قوة الشرطة		
العدد	الوصف	م
8231	عدد قوة جهاز الشرطة	1

اجمالي عدد الرتب السامية بالشرطة		
العدد	الرتبة	م
1	لواء	1
3	عميد	2
38	عقيد	3
68	مقدم	4
276	رائد	5
1050	نقيب	6
1437	مجموع	



