نموذج رقم (1)

إقــــــرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

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

اسم الطالب: محمد محمد مصطفى أبوجياب — Student's name:

التوقيع: — Signature:

التاريخ: 2014 / 04 / 07 — Date:

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعـــة الإســـلامية–غـــزة

عمـــادة الدراســـات العليـــا

كليـــــــة التجــــــارة

قســـــم إدارة الأعمـــــال

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

إعداد الطالب

محمد محمد مصطفى أبو جياب

إشراف الدكتور

يوسف عبد عطية بحر

"قُدِمتَ هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية – غزة"

(1435 هـ - 2014م)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا
هاتف داخلي 1150

ج س غ/35/
Ref .... الرقم
2014/03/26
Date .... التاريخ

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **محمد محمد مصطفي أبو جياب** لنيل درجة الماجستير في **كلية *التجارة*/ قسم إدارة الأعمال– إدارة موارد بشرية** وموضوعها:

مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الأربعاء 25 جمادى اولى 1435 هـ، الموافق 2014/03/26م الساعة الواحدة ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف عبد بحر	**مشرفًا ورئيساً**	....
د. وسيم إسماعيل الهابيل	**مناقشاً داخلياً**	....
د. محمد جودت فارس	**مناقشاً خارجياً**	....

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

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

والله ولي التوفيق ،،،

مساعد نائب الرئيس للبحث العلمي و للدراسات العليا

أ.د. فؤاد علي العاجز

ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين هاتف Tel: +970 (8) 286 0700 فاكس fax: +970 (8) 286 0800 P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى:

﴿ قَالَ سَتَجِدُنِي إِن شَاءَ اللَّهُ صَابِرًا وَلَا أَعْصِي لَكَ أَمْرًا ﴾

(سورة الكهف: الآية 69)

وقال تعالى:

﴿ يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾

(سورة القصص: الآية 26)

صدق الله العظيم

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتتضمن هذه المداخل: الإثراء الوظيفي، واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق في المصالح بين الفرد والمنظمة، وتهدف أيضاً إلى الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والاستمراري، والمعياري) لدى هؤلاء الضباط، ومدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي.

وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (480) ضابطاً من رتبة ملازم حتى عقيد في جميع محافظات غزة، وقد أمكن جمع (444) استبانة بنسبة استجابة بلغت (92.5%) وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

- **وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:**

1. وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.
2. تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 76.74%، وتمتعهم بدرجات كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي 78.90% والالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي 75.00% والالتزام المعياري بمتوسط حسابي نسبي74.16%.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول بعض مجالات الدراسة تعزى إلى العمر والرتبة والمحافظة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

- **وقد خلُصت الدراسة إلى عدد من التوصيات وكان أهمها:**

1. أن تولي قيادة الشرطة اهتماماً خاصاً بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة من خلال (الإثراء الوظيفي، واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين مصالح الضباط ومصالح الجهاز).
2. أن تتبنى قيادة الشرطة ضمن أولوياتها زيادة التعويضات المتاحة لضباط الشرطة بما تتضمنه من خدمات وفوائد.
3. تطوير عملية الاستقطاب والاختيار من خلال تطوير الأدوات والوسائل التي تكفل اختيار من تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.

Abstract

This study aimed at identifying the relationship between the Organizational Commitment Development Approaches (Job Enrichment, Recruiting and Selecting new employees whose values conform with the organizational values and Finding sort of compatibility between the interests of individual and organization) with Organizational Commitment for the Palestinian Police Officers in the Gaza Strip. In addition, the study aims at evaluating the degree of Organizational Commitment with its three components which are affective commitment, continuance commitment and normative commitment for those Police Officers and the extent to which the Palestinian Police applies Organizational Commitment Development Approaches.

The study was randomly applied on a stratified sample of (480) officers holding a rank from lieutenant to Colonel in Gaza Governorates. A number of (444) questionnaires were collected with (92.5%) response rate. The descriptive analytical methodology and proper statistical methods have been used to test the hypotheses.

The most important findings of the study are as follows:

1. There is a positive statistically significant relationship at the level of ($.05 \geq \alpha$) between the Organizational Commitment Development Approaches and Organizational Commitment of the Palestinian Police Officers in Gaza Strip.
2. Palestinian Police Officers have a high degree of Organizational Commitment with a mean of 76.74%, and high degrees of affective commitment, continuance commitment and normative commitment with means of 78.90%, 75.00% and 74.16% respectively.
3. There are statistical differences in the views of respondents towards some areas of the study attributed to age, rank and governorate. However, there are no statistical differences in the views of respondents towards all the study areas attributed to marital status, years of service and qualification.

The most important recommendations are:

1. Police leadership should pay specific attention to the development of Organizational Commitment among police officers through (Job Enrichment, Recruiting and Selecting new employees whom their values conform with the organizational values and Finding sort of compatibility between the interests of the individual and the organization).
2. Police leadership is recommended to increase the current compensation of police officers, including services and benefits.
3. It’s recommended for Police leadership to develop recruiting and selecting Process through improving its tools and means in a way that guarantees hiring employees whose values conform with the organizational values.

إهــداء

إلى المعلم الأول (معلم البشرية) حبيبي رسول الله صلى الله عليه وسلم . . .

إلى من قال الله فيهما :

﴿ وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾ (الاسراء: الآية 24)

إلى من برضاهما أوفق ولغيرهما بعد الله لا أسعى . . والدي ووالدتي الغاليين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي الحبيبة التي شاركتني مشوار العنــاء والجهــد . . . وكانت سر استمراري ونجاحي

إلى قرة عيني، ونور قلبــي ابنتي " ألمى " . .

إلى شهداء الشرطة الفلسطينية وشهداء فلسطين جميعاً ، وإلى فلسطين الحبيبة . .

إلى إخواني وأخواتي الذين كانوا سنداً وعوناً لي وشاركوني الأفراح والآلام طوال حياتي . .

إلى أقربائي و أهل زوجتي الكرام الذين غمروني بحبهم . .

اللهم اجعل عملي هذا خالصاً لوجهك الكريم، وانفع به كل من قرأه .

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد كله والشكر كله، إليك يرجع الأمر كله علانيته وسره، أنت ربنا ومولانا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير، وصلى اللهم وسلم وبارك على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد الطـاهر الأمين، وامتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي، فإنه يطيب لي أن أسجل وقفة شكر وتقدير لكل من له فضل عليّ بعد الله سبحانه، سواء قدم لي علماً أو أسدى لى نصيحةً أو مساعدةً لإتمام هذه الرسالة وخروجها إلى النور، وأخصُّ بالذِّكر :

- أستاذي الفاضل الدكتور يوسف عبد عطية بحر الذي تفضل بالإشراف على رسالتي حيث بفضل الله تعالى ثم بفضل جهوده الرائعة، وتوجيهاته السديدة ورحابة صدره أثناء فترة البحث، تم إنجاز هذا العمل فله مني كل معاني الاحترام والتقدير، كما وأتوجه بالشكر والتقدير للدكتور الفاضل/ وسيم الهابيل والدكتور الفاضل/ محمد فارس لتفضلهما بقبول مناقشة رسالتي، والإخوة المحكمين الذين ما بخلوا عليّ بتوجيهاتهم وآرائهم الرشيدة في تحكيم أداة الدراسة ، والشكر موصول للدكتورة/ ختام السحار لما أبدته من اهتمام وما أسدته لي من نصح وإرشاد .
- وأتقدم بجزيل الشكر للسادة قيادات وضباط جهاز الشرطة وخاصة العقيد/ عائد حمادة، والعقيد/ منصور حماد والمقدم/ على النادي ، والمقدم/ إبراهيم أبو جياب عمي الحبيب ، وصديقي وأخي / شادي أبو سالم عرفاناً مني بفضلهم عليّ، واسهامهم في اتمام هذه الدراسة ، وإمدادي بالمعلومات التي احتجت لها في بحثي، وختاماً فما كان في هذا العمل من صواب فبتوفيق من الله والحمد لله أولاً وأخيراً ، وما كان من خطأ ونقصان فمن نفسي ومن الشيطان، وأستغفر الله من ذلك والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير المعلمين .

الباحـث
محمد محمد أبو جيـــاب

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
آية قرآنية	أ
ملخص الدراسة باللغة العربية	ب
ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	ج
إهداء	د
شكر وعرفان	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
قائمة الأشكال	ي
قائمة الملاحق	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
مقدمة الدراسة	2
أولاً: مشكلة الدراسة	3
ثانياً: متغيرات الدراسة	4
ثالثاً: نموذج الدراسة	4
رابعاً: فرضيات الدراسة	5
خامساً: أهداف الدراسة	5
سادساً: أهمية الدراسة	6
سابعاً: مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	**8**
المبحث الأول: الالتزام التنظيمي	9
مقدمة	9
أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي	9
ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي	12
ثالثاً: النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي	13
رابعاً: أهمية الالتزام التنظيمي وآثاره	17
خامساً: مراحل الالتزام التنظيمي	19
سادساً: طرق قياس الالتزام التنظيمي	20
سابعاً: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي	23
المبحث الثاني: الاثراء الوظيفي	24
أولاً: مفهوم الاثراء الوظيفي	24
خصائص الاثراء الوظيفي	25

ثانياً: الإثـراء الوظيفي وطرق تصميم العمـل	26
ثالثاً: الاثراء الوظيفي في الشرطة	29
المبحث الثالث: التوافق بين الفرد والمنظمة	30
مقدمة	30
أولاً/ عملية الاستقطاب والاختيار	31
الهدف من الاستقطاب والاختيار	31
أهميـة عملية الاستقطاب والاختيار	32
مصادر الاستقطاب والاختيار	33
خطوات الاستقطاب والاختيار	34
ثـانياً/ توافق القيم بين الفرد والمنظمة:	35
مفهـوم القيـم	37
أهمية القيم	38
خصائص القيم	38
مصادر القيـم	39
ثالثـاً/ توافق المصالح بين الفرد والمنظمة	40
الأساليب المؤدية إلى توافق المصالح	40
الصعوبات التي تقف في وجه توافق المصالح	43
توافق المصالح والقيم في جهاز الشرطة	43
المبحث الرابع: نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية	44
مقدمة	44
أولاً: تعريف الشرطة	44
ثانياً: أهداف الشرطة ووظائفها	45
ثالثاً: نشـأة جهاز الشرطة الفلسطينية	46
رؤية و رسالة وقيم الشـرطة الفلسطينية	47
رابعاً: الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية	48
خامساً: التعيين في الشرطة	49
سادساً: ضوابط الالتزام المهني في جهاز الشرطة	50
سابعاً: القيم المهنيـة ومهارات رجل الأمن	51
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	**53**
مقدمة	53
أولاً: الدراسات المحلية	53
ثانياً: الدراسات العربية	59
ثالثاً: الدراسات الأجنبية	61
رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة	68

الفصل الرابع: منهجية للدراسة	**72**
مقدمة	72
أولاً: منهجية الدراسة	72
ثانياً: مجتمع الدراسة	73
ثالثاً: عينة الدراسة	73
رابعاً: أدوات الدراسة	74
خامساً: صدق الاستبيان	76
سادساً: ثبات الاستبانة	81
سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	84
الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	85
مقدمة	86
أولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة	86
ثانياً: تحليل فقرات الدراسة	91
ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة	115
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	132
مقدمة	133
أولاً: نتائج الدراسة	133
ثانياً: توصيات الدراسة	139
ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة	141
المصادر والمراجع العلمية	**142**
أولاً: المصادر	143
ثانياً: المراجع العربية	143
ثالثاً: المراجع الأجنبية	148
رابعاً: المواقع الالكترونية	149

قائمة الجداول

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
.1	وظائف هيئة الشرطة	45
.2	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة والمحافظة	73
.3	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة والمحافظة	74
.4	درجات مقياس ليكرت الخماسي	76
.5	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإثراء الوظيفي " والدرجة الكلية للمجال	77
.6	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة " والدرجة الكلية للمجال	78
.7	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ايجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة " والدرجة الكلية للمجال	79
.8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الالتزام التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال	80
.9	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	81
.10	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	82
.11	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	83
.12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	86
.13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	87
.14	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	88
.15	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية	88
.16	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	89
.17	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الشرطية	90
.18	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	90
.19	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الإثراء الوظيفي "	93
.20	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة "	96
.21	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " ايجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة	101
.22	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي"	104
.23	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام العاطفي "	106
.24	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام الاستمراري "	108
.25	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام المعياري "	111

.26	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات الالتزام التنظيمي	113
.27	توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة	115
.28	معامل الارتباط بين الاثراء الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة	117
.29	معامل الارتباط بين عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم	119
.30	معامل الارتباط بين توافق المصالح بين جهاز الشرطة الفلسطينية والضباط العاملين فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم	120
.31	نتائج اختبار"التباين الأحادي" – العمر	122
.32	نتائج اختبار" T لعينتين مستقلتين " – الحالة الاجتماعية	124
.33	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – الرتبة	125
.34	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المحافظة	127
.35	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخدمة	128
.36	نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي	130

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	4
2	أهميـة الالتـزام التنظيمي وآثاره على المستويات المختلفة	19
3	خصائص الاثـراء الوظيـفي	25
4	نموذج خصائص العمل	28
5	خطوات عمليـة الاستقطاب والاختيار	33
6	التطابق والتنافر في القيـم	36
7	الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة	48

قائمة الملاحق

البند	الصفحة
الملحق رقم (1): قائمة بأسماء السادة المحكمين	151
الملحق رقم (2): طلب التحكيم	152
الملحق رقم (3): أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية	153
الملحق رقم (4): أسئلة المقابلة	159

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- أولاً : مشكلة الدراسة
- ثانياً : فرضيَّات الدراسة
- ثالثاً : نموذج الدراسة
- رابعاً : متـغيرات الدراسة
- خامساً : أهداف الدراسة
- سادساً : أهمية الدراسة
- سابعاً : مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العـام للدراسـة

مقدمة الدراسة:

يعتبر الالتزام التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بدرجة عالية من الاهتمام لما ينطوي عليه من نتائج قد تؤثر على مستقبل المنظمة، وهذه النتائج إما أن تكون نتائج إيجابية مثل زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وتطوير العمل أو نتائج سلبية مثل التسرب الوظيفي وهدر الموارد وتدني الأداء.

ويتأثر نجاح جهاز الشرطة إلى حد كبير بحجم استثماره في الموارد البشرية والحفاظ عليها، وذلك لزيادة أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة الشرطية، وبالتالي فليس مستغرباً زيادة النشاط الحاصل في البحث عن الأساليب الإدارية التي تخدم في تنمية الموارد البشرية (زايد، 1997: ص21)، كما أن المسئولية الأمنية الملقاة على عاتق رجل الشرطة أصبحت جسيمة جداً، وتكمن قدرة المؤسسة الشرطية على مواجهة المستجدات والمتغيرات في الاستفادة من القدرات والطاقات الكامنة في هذه الموارد (كلوب، 2013: ص3). ولقد اتجهت المنظمات إلى إجراء الدراسات والأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية لمعرفة السلوكيات والممارسات والعوامل المساهمة في رفع كفاءة العاملين، ومن ضمن ذلك الالتزام التنظيمي الذي يعتبر من المصطلحات الحديثة في العلوم الإدارية، ويصفه البعض بأنه العملية التي تصبح فيها أهداف وقيم كل من المنظمة والفرد أكثر اندماجاً وتطابقاً، ويجعل ذلك الفرد أكثر رغبة في المحافظة على عمله، وبذل الجهود وأدائه للمهام المطلوبة منه في عمله (الغامدي، 2011: ص1).

ويوجد إجراءات على المنظمة أن تتخذها قبل دخول الموظف لها، وأثناء تصميم الوظائف، كما أن عليها مراعاة قيم وأهداف العاملين عند وضع السياسات والأهداف للمنظمة، وكذلك اختيار الموظفين الأكثر ولاءً لشغل الوظائف، ومن الواضح بأن على المنظمة أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وذلك من أجل تحقيق معايير عالية من الجودة، وتنمية الالتزام التنظيمي لدى موظفيها (جرغون، 2009: ص35)، فالأفراد في أي منظمة لديهم أهدافاً وقيماً خاصة بهم قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة، وهذا من شأنه أن يجعل الأفراد والمنظمة كطرفي نقيض تتعارض مصالحهما، ويدخلان في حالة صراع، وبذلك يغلِّب كل منهما مصلحته على حساب الطرف الآخر، لتكون المحصّلة النهائية خسارة كلا الطرفين، وهنا تكمن أهمية الالتزام التنظيمي الذي يمكن من خلاله رأب الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظماتهم، والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل، بدلاً من التنافس والتنافر والتناحر

(العتيبي، 1993: ص110)، ومن ناحية أخرى فإنّ اهتمام المنظمة بإثراء وظائف العاملين من خلال إتاحة تنوع المهام والاستقلالية وجعل الوظائف ذات معنى بالنسبة للعاملين، يزيد من حماسهم لتحمل المسئوليات والتحديات الكامنة في وظائفهم، ويؤدي إلى تعزيز اندماجهم بالعمل، وبالتالي تنمية التزامهم التنظيمي (Vance, 2007: p11).

ولقد جذب موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين، وتوالت الجهود البحثية الرامية للتعرف على العوامل التي تؤدي لزيادة مستواه لدى العاملين، وفهم طبيعته وخصائصه وأبعاده وعلاقته بالعديد من المتغيّرات الشخصية والتنظيمية وغيرها، وتم دراسته في بيئات عمل مختلفة، ونظراً لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على الفرد والمنظمة على حدٍ سواء، وبعد الاطّلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي أثرَت هذا الموضوع، استشعر الباحث بأن صناعة الالتزام لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية والتعرف على مداخل تنميته والاستفادة من مخرجاته في بيئة العمل الشرطي التي ينتمي إليها هو أمر بالغ الأهمية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة، وينطلق الباحث في هذه الدراسة من رغبة كبيرة لديه بالمساهمة في الارتقاء بالكادر الشرطي وتعزيز كفاءة المؤسسة الشرطية، وقد رأى أيضاً أنه من الأهمية بمكان أن يتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية مستفيداً من مكوناته الثلاثة التي بينها نموذج ألين و ماير Allen & Mayer (1990) وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري (Meyer and Allen, 1991: p63).

أولاً: مشكلة الدراسة:

يأتي الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين نظراً لأن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام هو أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة واستمرارها (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص218)، ولقد اتضح للباحث من خلال اطلاعه على عدد من الدراسات والبحوث بأن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل واضح على كفاءة وفاعليّة المنظمات ويجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة، وإذا كان الالتزام التنظيمي يحمل درجة عالية من الأهمية في المنظمات التجارية؛ فإن تنمية هذا الاتجاه لدى ضبَّاط المؤسسة الشرطية تحمل قدراً أكبر من الأهمية لما له من مخرجات قد تؤثر على قدرة جهاز الشرطة على تحقيق أهدافه والوظائف المناطة به من تطبيق القانون وتحقيق الأمن والنظام وحماية أرواح المواطنين ومقدّراتهم، ومن هنا استشعر الباحث حجم الاستفادة التي قد تعود على جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال التعرف على هذه الاتجاه – الالتزام التنظيمي – لدى ضباط الشرطة وضرورة نقل نتائجه الايجابية لبيئة العمل الشرطي وتفادى ما ينتج عن تدني مستواه من سلبيات وتكاليف، ومدى

أهمية تنمية هذا الاتجاه في بيئة العمل الشرطي، لذا رأى الباحث أن هناك حاجة للتعرف على مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية، **وتتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التـالي:**

"ما هي مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة؟"

ثانياً: متغيِّرات الدراسة:

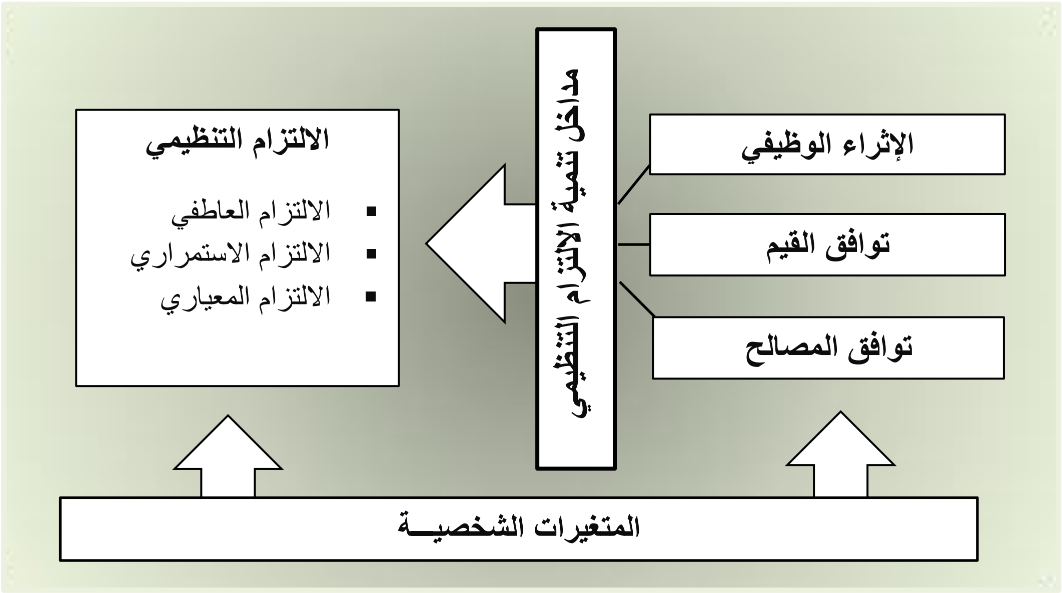
المتغيِّر التابع: تنمية الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية.

المتغيِّرات المستقلة:

- **مداخل تنمية الالتزام التنظيمي** وتشمل:
  1) الإثراء الوظيفي.
  2) استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.
  3) إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين.
- **المتغيرات الشخصية** (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، المحافظة، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

ثالثاً: نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) نمـــوذج الدراســـــة



المصدر: (جرينبيرج، وبارون. (2004). السلوك التنظيمي في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي وبسيوني، اسماعيل. السعودية: دار المريخ للنشر. بتصرف من الباحث)

رابعاً: فرضيَّات الدراسة:

الفرضيَّة الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($.05 \le \alpha$) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

ويتفرع من هذه الفرضيَّة الرئيسة الفرضيَّات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($.05 \le \alpha$) بين الإثراء الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($.05 \le \alpha$) بين عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($.05 \le \alpha$) بين توافق المصالح بين جهاز الشرطة الفلسطينية والضبَّاط العاملين فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

الفرضيَّة الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($.05 \le \alpha$) في متوسِّطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، المحافظة، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

خامساً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
2. التعرف على مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
3. المساهمة في تعزيز درجة الالتزام التنظيمي لدى منتسبي جهاز الشرطة الفلسطينية.
4. الوقوف على مدى تطبيق جهاز الشرطة لمدخل إثراء العمل ومدى مساهمته في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.
5. التعرف على مدى اهتمام جهاز الشرطة باستقطاب واختيار العناصر الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة وعلاقة ذلك بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
6. التعرف على درجة التوافق في المصالح بين جهاز الشرطة والضبَّاط العاملين فيه، وعلاقة ذلك بتنمية التزامهم التنظيمي.
7. التعرف على الفروقات في تقديرات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي ومداخل تنميته التي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

8. الخروج بتوصيات للقادة وصنـاع القرار في المؤسسة الشرطية لتسليط الضوء على السلوك التنظيمي لمنتسبي جهاز الشرطة والإسهام في الارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

سادساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في موضوع الالتزام التنظيمي ومداخل تنميته في المؤسسة الشرطية، ولما لهذا الاتجاه من تأثير في سلوك الموظفين وأدائهم، ومساهمته في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستفادة الأمثل من الموارد البشرية فيها، وإيجاد مزيد من الفهم للعلاقة بين الفرد والمنظمة، وهذه الدراسة ذات طابع حيوي بالنسبة للمعنييـن، فهي تزودهم بالمعلومات النظرية والعملية التي تقودهم إلى إدراك مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده وخصائصه وتأثيره ومداخل تنميته، وتكمن أهمية الدراسة في الفوائد التي تعود على كل من:

1. **جهـاز الشرطة:** تخدم هذه الدراسة في تعزيز الاهتمام ببيئة العمل الشرطي، والاهتمام بالضبَّاط واتجاهاتهم ورعاية مصالحهم، والالتفات إلى ما يحملون من قيم، وبالتالي دمج الأفراد بالمنظمة وتحقيق أعلى درجات الالتزام التنظيمي لديهم، كما تسهم هذه الدراسة في تطوير جهاز الشرطة وتحسين أدائه بشكلٍ عام، وتظهر أهمية هذه الدراسة أيضاً في كونها تزود جهاز الشرطة بالمعلومات والمؤشرات التي تسهم في التخطيط الجيد لأي مرحلة انتقالية متوقعة، وذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية على وجه الخصوص.
2. **المجتمع:** تتمثل أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع في كونه مستفيداً بدرجة كبيرة من تحسن أداء الشرطة، وارتقاء مستوى الخدمات الأمنية المقدمة للمواطنين، ولأن تعزيز التزام العاملين في الشرطة سينعكس على أسلوب تعاملهم مع الجمهور ويعود بالفائدة على الجميع.
3. **البحث العلمي:** يأمل الباحث أن تعزز هذه الدراسة المكتبـة العربية، وأن تشكل إضافة للدراسات الإدارية والأمنية المتعلقة بدراسة السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة الشرطية واتجاهاتهم نحو المنظمة، وتأتي هذه الدراسة في ضوء نقص الدراسات التي تهتم بهذا المجال خاصة في المؤسسات الأكاديمية الأمنية الفلسطينية حديثة النشأة، ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة فاتحة لدراسات مستقبلية أخرى.
4. **البـاحث:** يرى الباحث أهمية هذه الدراسة بالنسبة له في كونها تتناول أحد جوانب السلوك التنظيمي لفئة ضبَّاط الشـرطة التي ينتمي إليها، وتسهم في إثراء الجانب المعرفي لديه، ويستفيد منها أيضاً في عمله في الجانب الإداري ومجال اختصاصه واهتماماته فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية.

سابعاً: مصطلحات الدراسة:

- **الالتزام التنظيمي:** "اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلاً عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها" (الوزان، 2006: ص34).

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه "حالة التوافق في القيم والمصالح بين ضبَّاط الشرطة وجهاز الشرطة، واستعدادهم للعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافه، علاوة على الرغبة في البقاء فيه وتفضيله على غيره والافتخار بالانتساب له".

- **الالتزام الاستمراري:** "قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير" (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص217).
- **الالتزام العاطفي:** "قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف" (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص217).
- **الالتزام المعياري:** "شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المنظمة بسبب الضغوط من الآخرين" (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص217).
- **الإثراء الوظيفي:** "إعطاء العاملين درجة أكبر من الحرية والقدرة على تخطيط العمل وتنظيمه، ويتم خلاله إعطاء المرؤوسين مهمات وواجبات يقوم بها رئيسهم وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات" (الكلالدة، 2013: ص111).
- **القيـم:** "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها، ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي" (ديري، 2011: 125).
- **الشرطة:** "الهيئة النظامية المكلفة بحفظ الأمن والنظام وتنفيذ أوامر الدولة وحماية أنظمتها، وهي أحد أفرع القطاعات الأمنية التابعة لوزارة الداخلية والمنوط به استتباب الأمن وحفظ القانون والنظام" (كلوب، 2011: ص16).
- **ضابط الشرطة:** "العامل الحائز على رتب عسكرية وتنطبق عليه أحكام نظام الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية" (كلوب، 2011: ص18).

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

- المبحث الأول : الالتزام التنظيمي
- المبحث الثاني : الإثراء الوظيفي
- المبحث الثالث : التوافق بين المنظمة والعامليـــن
- المبحث الرابع : نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية

المبحث الأول

الالتـزام التنظيـمي

مقدمة:

الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يعمل على تحقيق أهداف المنظمة ويسعى لإنجاحها، وركزت المفاهيم التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى كونه طوعياً ينبع من إرادة الفرد وباختياره، وليس قسرياً ينطوي على الإذعان الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية، بما فيها القوانين والتعليمات (أبو ندا، 2007: ص122).

ويعزى الاهتمام بالالتزام التنظيمي لارتباطه بشكل وثيق بالظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، ويستدل على الالتزام من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو فرضه بالإكراه، كما أنه يعتبر حصيلة للإدارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة، وتنمية الولاء للمنظمة أمر شاق وتكاليفه باهظة ويتطلب نظم وإجراءات وتفاعل سياسات وسلوكيات تقوم عليها المنظمة، ويتأثر بالعديد من المتغيرات (الأحمدي، 2004: ص6).

ويستعرض الباحث ضمن هذا المبحث مفهوم الالتزام التنظيمي، وخصائصه، وأهميته، والنماذج المفسرة له، ومراحله، وطرق قياسه، وأساليب تعزيزه.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي يتعلق بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد قد يكون راضياً عن عمله؛ ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها، ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة؛ ولكنه يكره العمل الذي يمارسه (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص215)، وسنتطرق إلى عدد من التعريفات التي هدفت إلى توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي:

1. **الالتزام لغةً:** الاعتناق، ويلـــزم الشيء لا يفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه (ابن منظور، 1956: ص 541).

2. الالتزام التنظيمي اصطلاحاً:

- يُعرِّف حلس (2012: ص39) الالتزام التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهـود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقدمها".
- ويعرفه ماودي بأنه "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" (الغامدي، 2011: ص36).
- ويسميه بورتر الولاء التنظيمي، ويعرفه على أنه "قوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها، والفرد الذي لديه مستوى عالي من الولاء تجاه منظمته لديه صفات القبول بأهداف المنظمة، والاستعداد لبذل أقصى جهد من أجل المنظمة، ورغبة قوية في المحافظة على الاستمرارية فيها" (جرغون، 2009: ص28).
- ويعرَّف الولاء التنظيمي بأنه "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها"، فالولاء التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكًا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء مزيداً من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة (حمدان، 2008: ص8).
- ويرى العتيبي (2008: ص53) بأنه "شعور يتملك الفرد تجاه المنظمة ينتج عنه انسجامه مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها، والنظرة الإيجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود"
- كما ذكر هريبنياك وألوتو بأنه "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع" (أبو ندا، 2007: ص119).
- ويشير الوزان (2006: ص34) بأن الالتزام التنظيمي هو " اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها، مما يدفعه إلى بذل المجهودات المطلوبة في مجال عمله العادي، فضلاً عن استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها إنجاح المنظمة وتحقيق تقدمها ورفاهيتها".
- وتذكر العطية (2003: ص103) بأن الولاء للمنظمة "هو حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ومع أهدافها، ورغبته في المحافظة على عضويته بها".

- والالتزام التنظيمي هو "الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (خضير وآخرون، 1996).
- ويشير ماير وألين (Meyer and Allen, 1991: p63) إلى أن الالتزام التنظيمي هو "حالة من الارتباط النفسي بين الموظف والمنظمة"، كما أنه يتشكل نتيجة الرغبة (الالتزام الوجداني)، والحاجة (الالتزام الاستمراري)، والشعور بالواجب (الالتزام المعياري).

ويذكر الأحمدي (2004) **بأن مفهوم الالتزام التنظيمي يتجسد في ثلاثة عناصر هي:**

1. الاعتقاد القوي بقيم التنظيم وأهدافه ومدى تقبلها.
2. الاستعداد و الميل لبذل جهد وافر للتنظيم.
3. الرغبة الجامحة للبقاء عضواً في التنظيم.

من الواضح بأنه لم يتم الاتفاق فيما بين الباحثين حول تعريف موحد للالتزام التنظيمي، حيث اختلفت منطلقاتهم في البحث، وطبيعة المتغيرات التي يرى أولئك الباحثون أنها تلعب دوراً في تشكيل مفهوم الالتزام التنظيمي، ويُرجِع الغامدي (2011: ص35) صعوبة الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الالتزام التنظيمي **للأسباب التالية:**

1. كونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.
2. تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للحقل أو التخصص.
3. تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على مجالات عدة.
4. محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين.

ولا بد من الإشارة إلى أن الالتزام Commitment والولاء Loyalty لفظين اختُلِف في كونهما مترادفين، وقد ورد في كثير من أدبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي أنهما مترادفين رغم اختلاف ترجمة الكلمتين، أي الولاء والالتزام، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي (الثمالي، 2002: ص19).

ويمكن القول بأن الولاء والالتزام في المنظمات مفهومين مترادفين، حيث يُنظر إلى الولاء بأنه المشاعر التي تمثل رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه وللمنظمة والالتزام بتحقيق أهدافها، بينما يعكس الالتزام ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ويمثل عملية مستمرة تُظهر اهتمام العاملين بالتنظيم

ونجاحه، وبالتالي فإن المفهومين يوصِلان إلى نفس النتيجة حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة في البقاء في المنظمة وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها (حلس، 2012: ص40)، ومن الجدير بالذكر بأن هذا ما سيأخذ به الباحث أيضاً في هذه الدراسة.

وعلى ضوء ما ورد من نقاط رئيسية يتمحور حولها مفهوم الالتزام التنظيمي، يرى الباحث بأن الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية هو "حالة التوافق في القيم والمصالح بين ضبَّاط الشرطة وجهاز الشرطة، واستعدادهم للعمل بأقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافه، علاوة على الرغبة في البقاء فيه وتفضيله على غيره والافتخار بالانتساب له".

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي:

يذكر حنونة (2006: ص13) بأن هنـــاك خصائص مشتركة استقاها من تعريفات الباحثين تتعلق بمفهوم الالتزام التنظيمي وهي:

1. استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، ورغبته في البقاء بها.
2. وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة، ويدفعه للعمل لتحقيق مصالحها، ومنحها الحيوية والنشاط.
3. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
4. الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يُستَدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.
5. يستغرق الالتزام التنظيمي لتحقيقه وقتاً طويلاً، فهو ناتج عن قناعة تامة للفرد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
6. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
7. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بعدم ترك المنظمة، والحماس للعمل والانتظام بها والإخلاص لها.

ثالثاً: النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

حاولت العديد من الدراسات الخروج بنماذج مفسرة للالتزام التنظيمي وفقاً لأبعاده وأسبابه ونتائجه، فتباينت التوجهات والمداخل وتعددت التفسيرات، ولم يتم الاتفاق على نموذج موحد لدراسة الالتزام التنظيمي، وسنحاول الوصول إلى مزيد من الفهم لموضوع الالتزام التنظيمي من خلال التعرف على عدد من النماذج المفسرة له، وهي كالتالي:

1. **نموذج اتزيويني Etzioni (1986):** يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماجه مع المنظمة وهذا ما يسمي بالولاء التنظيمي، ويأخذ ثلاثة أبعاد هي (هيجان، 1998: ص35؛ الوزان، 2006: ص47):

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير، كما أن الالتزام المعنوي يمثل اتجاهاً قوياً وإيجابياً نحو المنظمة، ويتضمن الارتباط بأهداف وقيم وقواعد التنظيم وطاعة السلطة للشعور بأنها تحقق أهداف اجتماعية مفيدة.
- **الولاء القائم علي أساس حساب المزايا المتبادلة:** تحدد علاقة الفرد بالمنظمة واندماجه بها بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجات الفرد، وهي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين، وهو أقل درجة من الالتزام المعنوي، ويطلق على هذا النوع بالالتزام التراكمي ويصبح الأفراد ملتزمين إذا عاد عليهم ذلك بالمنافع، وتكون علاقة الأعضاء بالتنظيم قائمة على مبدأ التبادل.
- **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد. ويوصف السلوك هنا بأنه قائم على الإكراه، وعادةً ما تستخدم القوة الإلزامية لدعم التزام العاملين، كما هو الحال في السجن فالتنظيم القائم نابع من إجراء اجتماعي فُرض على نزلائه وليس ناتج عن اختيارهم.

2. **نموذج ستاو وسلانيك Staw & Salanick (1977):** يتضمن هذا النموذج تفسير الولاء التنظيمي وفق نوعين من الولاء هما (الخشالي، 2003: ص 129؛ هيجان، 1998: ص138):

- **الولاء الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، وهذا النوع من الولاء يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي، وأنه كالصندوق الأسود الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية،

وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل والتي بدورها تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار مساندة الأفراد لمنظماتهم.

- **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة حيث أن الجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها. وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات السابقة التي يطور من خلالها الفرد علاقته بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة أنهم خبروا بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، وبالتالي فهم يخافون من فقدها إذا ما أقلعوا عن هذا السلوك.

3. **نموذج كيدرون Kidron (1978):** يرى كيدرون أن الولاء التنظيمي له بعدين رئيسيين هما (الوزان، 2006: ص49):

- **الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الولاء المحسوب:** ويقصد به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

4. **نموذج انجل وبيري Angle & Perry (1983):** يبحث هذا النموذج في أسباب الالتزام التنظيمي، وقد تم تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما (هيجان، 1998: ص40):

- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج وليد تفسيرات علماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك، كما أنه يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى ستاو وسالانيك، ويعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية بالإضافة إلى ما يمارسونه داخل المنظمة.
- **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أن المنظمة هي أساس الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، ولا يتردد بتسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تكون تبادلية بين الفرد والمنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي

تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه.

5. **نموذج كانتور Kantor (1986)**: إن للالتزام ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام فإن إمكانية بقائه وتماسكه تقوى وتزداد وهى (الوزان، 2006: ص49):

- **الالتزام المستمر**: يكرس الفرد جهوده ويضحي بمصالحه واستثماراته من أجل بقاء المنظمة، ومثال ذلك: أن يقضي الفرد فترة طويلة في التدريب على العمل، والعمل مدة طويلة بالمنظمة، وتتكون لديه بعد هذه التضحيات الرغبة بالحفاظ على حياة المنظمة.
- **الالتزام القائم على التماسك "التلاحمي"**: يُعزِّز ارتباط الفرد بالمنظمة بناءً على العلاقات الاجتماعية القوية داخل المنظمة، وبذلك يُغرَى أفراد من خارج التنظيم للانضمام إليه، وتعمد المنظمات إلى استخدام العديد من الوسائل والنشاطات للربط النفسي بين الأفراد والمنظمة.
- **الولاء الموجه "الرقابي"**: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم وقواعد التنظيم، والتي بدورها تشكل السلوك أو الاتجاهات المرغوبة، ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى الفرد بأن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشداً هاماً للسلوك.

6. **نموذج ألين و ماير Allen & Mayer (1990)**: لقد كان لكل من ألين وماير المساهمة الأعظم في الأدبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي، حيث قدما ما يزيد عن خمسة عشر دراسة في هذا المجال منذ العام 1984 (Dockel, 2003: p39)، ويتضمن هذا النموذج مكونات الالتزام التنظيمي الثلاثة وقد لاقى شهرةً كبيرة، ويشير إلى أن التزام الموظف يعكس الرغبة، والحاجة، والشعور بالواجب للبقاء عضواً في المنظمة، ويضيف بأنه على الرغم من وجود تعريفات متعددة لأبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنها تتمحور حول ثلاث أفكار رئيسية وهي: الارتباط الوجداني بالمنظمة، والتكاليف المترتبة على ترك العمل، والشعور بالواجب للبقاء في المنظمة، وعليه فإن الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبياً وهي (Allen & Mayer, 1991:p64):

- **الالتزام العاطفي**: يعكس درجة توحد الفرد واندماجه في المنظمة ورغبته بالبقاء عضواً فيها، ويعرفه جرينبيرج وبارون (2004: ص217) بأنه "قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف". ويضيف تاجلو (Taglaw, 2006: p35) بأن الفرد الذي يحب العمل بوظيفة معينة ولديه الرغبة للاستمرار بها يعتبر

ملتزماً وجدانياً بهذه الوظيفة، وينعكس ذلك على اهتمامه بالارتقاء بنفسه في الوظيفة من خلال الالتزام بها وبناء حصيلة معرفية كبيرة عنها، وتحقيق القوة في وظيفته من خلال التدريب المكثف ومتابعة الاصدارات ذات العلاقة بالعمل وحضور المؤتمرات.

- **الالتزام الاستمراري:** يشير إلى أن بقاء الفرد في المنظمة يعتمد على التكاليف التي سيتحملها لدى تركه لها، والالتزام هنا يكون خارجاً عن رغبة الأفراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل. ويعرفه جرينبيرج وبارون (2004: ص217) بأنه "قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير"، ويشير تاجلو (Taglaw, 2006: p35) بأن هؤلاء الأفراد قد يواجهون قدراً كبيراً من التكاليف إذا ما أرادوا ترك المنظمة، وهذه التكاليف ناجمة عن فقدان استثماراتهم (الوقت، المال، التدريب، العضوية في المنظمة، الجهد المبذول بها)، إضافةً إلى الامتيازات التي ربما تقلص أو تفقد في حال تغيير مكان العمل.
- **الالتزام المعياري:** يعكس شعور الفرد بالالتزام الأدبي الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة، ويعتقد خلاله الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة، وذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها، أو نتيجة طبيعة العلاقات الاجتماعية بها، ويعرفه جرينبيرج وبارون (2004: ص217) بأنه " شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المنظمة بسبب الضغوط من الآخرين".

7. **نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:** تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية بأن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين تعتبر المكون الأساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، وأن الولاء التنظيمي هو أسلوب قوي لضبط وتوجيه الموظفين، ويتضمن توحد الشخص مع المنظمة وقبوله لقيمها وأهدافها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، ويعد الولاء التنظيمي للمنظمة عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، كما أن لدى الفرد استعداد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته، وإحساس ذاتي يرتبط بالمظاهر التنظيمية مثل عدم التسرب الوظيفي أو الغياب، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة، كما أنهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة، ويكون التزامهم أخلاقياً أكثر من كونه قيداً وظيفياً أو نوعاً من الإجبار أو الإكراه (هيجان، 1998: ص42-43).

ويرى الباحث بأن ما تضمنته هذه النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي يتسق في كثير من جوانبه مع مداخل تنمية الالتزام التنظيمي التي ستكون محلاً للدراسة في المباحث اللاحقة، ومثال ذلك: أن العديد من أبعاد الالتزام التنظيمي تركز على أن الاندماج بين الفرد والمنظمة ينتج عن توافق القيم والأهداف بينهما، وأن الالتزام قد يتشكل نتيجة تبني الفرد لقيم وقواعد العمل، كما يعتبر الولاء القائم على حساب المزايا المتبادلة وإدراك الفرد للمزايا والمكافآت الناتجة عن سلوكه من الأبعاد وثيقة الصلة بتوافق المصالح بين الفرد والمنظمة، حيث أن كلا الطرفين عليهما التزامات تجاه بعضهما يجب الإيفاء بها، ولهما مصالح ومتطلبات يسعيان لجنيها، إضافةً إلى أن ما تبذله المنظمة في سبيل تلبية احتياجات الفرد وما يعايشه الفرد من خبرات عمل وما يدركه من خصائص لوظيفته هي من ضمن الأسباب التي تدفع باتجاه تنمية التزام الفرد بمنظمته.

رابعاً: أهمية الالتزام التنظيمي وآثاره:

إن أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المنظمة؛ وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، وتبدو هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي:

أ. على مستوى الفرد:

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الإيجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، كما أن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم (الوزان، 2006: ص50)، **وتشمل آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد:**

1. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص218).
2. يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوي الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه (حنونة، 2006: ص16).
3. يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل (Nelson and Quick, 2003: PP60).
4. يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة (عبد الباقي، 2004: ص182).
5. يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة (العتيبي، 2008: ص 76).

ب. **على مستوى المنظمة:**

1. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل (Nelson and Quick, 2003: p60).
2. الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها (عبد الباقي، 2004: ص182).
3. الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجدداً.
4. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة (العتيبي، 2008: ص 76).
5. سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغِّب الكفاءات بالانضمام لها (الأحمدي، 2004: ص7).
6. الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية (Matteson and Ivancevich, 2002: p206).

ج. **على المستوي الاجتماعي:**

1. يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (حنونة، 2006: ص16).
2. تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا (العتيبي، 2008: ص 76).

د. **على المستوي القومي:**

يؤدي الالتزام التنظيمي إلي زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة (حنونة، 2006: ص16)، وما من شك بأن حصيلة النتائج المتعلقة بالفرد والمنظمة والمجتمع من شأنها أن تؤثر في النـاتج القومي.

ويوضح الشكل رقم (2) أهمية الالتزام التنظيمي وآثاره على المستويات المختلفة:

شكل رقم (2)

يوضح أهميــة الالتــزام التنظيمي وآثاره على المستويات المختلفة

المستوى القومي	المستوى الاجتماعي	مستوى المنظمة	المستوى الفردي
• زيـادة النـاتج القـومي كحصـيلة لزيـادة كفـاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المنظمات	• تعزيـــز العلاقـــات الاجتماعية • الارتبـــاط العـــائلي والســـعادة الشخصـــية والشعور بالرضا	• زيادة الانتاجية • تحسين الجودة • تقليل الغيـاب/ التسـرب الوظيفي • التنبؤ بسلوك العاملين • تقبل العاملين للتغيير • تبنـي الأفـراد لأهـداف المنظمة	• الأمان • الاستعداد للتضحية • الشـــعور بالرضـــا والاستقرار • رفع الروح المعنوية • ايجاد هدف في الحياة

(المصدر: العتيبي، مشعل. (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: بتصـرف من الباحث)

خامساً: مراحل الالتزام التنظيمي:

يترسخ اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل، ويذكر (الخشالي، 2003: ص127؛ والشمالي، 2002: ص26) بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي:

1. **مرحلة الإذعان والالتزام:** يُبنَى التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، ولذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
2. **مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:** يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
3. **مرحلة التبني:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

وتذكر أبو ندا (2007: ص121) بأن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل أخرى، وهي:

1. **مرحلة التجربة:** تكون في العام الأول من التحاق الفرد بالمنظمة، حيث يخضع الفرد خلال هذه الفترة للتدريب والإعداد والتجربة، وتعتبر بمثابة مرحلة تأقلم مع الوضع الجديد ومحاولة الفرد تأمين قبوله في المنظمة من خلال إبراز ما يتمتع به من خبرات ومهارات، والتكيف مع اتجاهات المنظمة.

2. **مرحلة العمل والإنجاز:** هي المرحلة التالية لمرحلة التجربة، وتمتد من عامين إلى أربعة أعوام، ويسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز والبحث عن الأهمية الشخصية، ويتخوف من العجز ويتضح مفهوم الولاء للعمل والمنظمة.
3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم، وينتقل إلى مرحلة النضج.

ويذكر آخرون بأن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتيـــن هما (الوزان، 2006: ص39؛ وأبو العلا، 2009: ص37):

1. **مرحلة اهتمام الفرد بالمؤسسة التي يريد العمل بها:** يقع اختيار الفرد غالباً على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته و تطلعاته.
2. **مرحلة الالتزام التنظيمي:** يحرص الفرد خلال هذه المرحلة على بذل جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضه بها.

سادساً: طرق قياس الالتزام التنظيمي:

تمثل عملية رصد درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة إحدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، وتتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها، وتنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية كالتالي:

1. **المقاييس الموضوعية:** يذكر (العتيبي، 2008: ص81؛ وجرغون، 2009: ص37) بأن المقاييس الموضوعية هي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد، مثل:
   - **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء، أو الرغبة في ترك العمل.
   - **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالباً عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لابد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.
   - **دوران العمل:** يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل، وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء.

- **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليلاً على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

2. **المقاييس الذاتية:** يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، فهي مقاييس مباشرة للولاء كما أنها هي الأكثر استخداماً لدى الباحثين والمنظمات وذلك نظراً لسهولتها (جرغون، 2009: ص37)، وقد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس، وكان من بينها الآتي:

- **مقياس بورتر وزملائه Porter et. al. (1973):** يهدف لقياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها، وقبولهم بقيمها، ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام، ويطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Questionnaire (QCQ).

- **مقياس مارش ومانري Marsh & Mannari (1977):** يهدف لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة، وحث الفرد للالتزام بقيم العمل، والولاء لها حتى إحالته للتقاعد، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

- **مقياس جوش وزملائه Jauch et.al. (1978):** يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

- **مقياس كوردن وزملائه Cordon et.al. (1980):** يهدف إلى الاستدلال على الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد وهي: الولاء، والمسئولية، الرغبة في العمل، الايمان بالمنظمة (أبو ندا، 2007: ص171)، وقد ساهمت في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر وهي: المقابلات لتحديد خصائص المشاعر والقيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، في حين ضم المصدر الثالث استبانة تحتوي على فقرات ذات مؤشرات إيجابية وأخرى سلبية.

- **مقياس ثورنتن Thornton (1981):** يتضمن المقياس (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما يتضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني (خضير وأخرون، 1996: ص79).

- **مقياس ماير وألين وسميث Meyer, Allen & Smith (1993):** استناداً إلى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده ألين وماير، تم إعداد مقياس لقياس الولاء العاطفي المبني على الرغبة، والولاء الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سُباعي الاستجابة، وقد أعده كل من ألين وماير Allen & Mayer عام 1990، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة، وقد أعده ألين وماير وسميث Meyer, Allen & Smith عام 1993. وينصح كلاً من ألين وماير – ولأغراض تطبيق الاستبانة – بأن يقوم الباحثين بتغيير ترتيب فقرات الاستبانة لدى الشروع بمسح آراء العينة، وبالتالي يحصلوا على استجابات المبحوثين على الاستبانة ككل، كما يرى ألين وماير بأنه من الأجدى التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقل قد يشوبه عدم دقة في النتائج، لأن هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي تشترك معاً بإحداث التأثير (Meyer and Allen, 2004, p5).

- **مقياس جرينبيرج وبارون Greenberg and Baron (2004):** يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الولاء، حيث قُسِّم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي: الولاء المستمر، الولاء العاطفي، والولاء المعياري (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص235).

وقد استفاد الباحث من المقاييس السابقة من خلال اختيار ما يتناسب مع دراسته من هذه المقاييس في ضوء فهمه لها بشكلٍ عام، وانسجام بعضها وخاصةً مقياس Meyer, Allen, & Smith (1993) مع أهداف هذه الدراسة وطبيعتها.

سابعاً: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

يوجد العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالتالي (Armstrong, 2001: p177):

1. ابتكار أساليب لإبراز قيم وأهداف وإنجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء لها.
2. ادارك الإدارة بأن الالتزام هي عملية ذات اتجاهين، بمعنى أن على المنظمة الاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم.
3. خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصداقية، وحفظ الوعود من قبل المنظمة، وابداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالأفراد من خلال استشارتهم وإشراكهم.
4. التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على اسلوب التحكم والضبط، وعدم إغفال حقوق الموظفين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم على السلم الوظيفي.
5. خلق الشعور بوحدة المصير مع جميع الموظفين والتخلص من ثقافة "نحن وهم".
6. العمل على دمج الأفراد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء، وخطط المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالملكية.
7. تطوير أساليب ارتباط وانخراط الفرد بالعمل ويأتي ذلك من خلال عملية تصميم العمل، وتحقيق الإثراء الوظيفي.

ويضيف (Dessler, 2008: p496) بأن على المنظمات العمل على الاهتمام بالجوانب التالية من أجل زيادة مستوى الالتزام:

1. اشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وايضاحها لهم.
2. تحقيق العدالة التنظيمية.
3. تعزيز المشاعر الاجتماعية وتشجيع الموظفين على التفاعل مع بعضهم.
4. التـزام المنظمة تجاه الموظفين وبقائهـا داعمـــة لهم

المبحث الثاني

الإثراء الوظيفي

مقدمة:

إن الإثراء الوظيفي يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص219)، كما أن زيادة مستوى الإثراء الوظيفي من خلال زيادة المسئولية في الوظيفة، وإتاحة فرص التقدم، والتقليل من الرقابة تؤدي كل منها إلى زيادة كفاءة المنظمة (Babaeinejad, et al., 2013).

ويتضمن الإثراء الوظيفي توفير المتعة في العمل وجعل الموظفين أكثر استجابة للمتغيرات، ويشتمل على إعادة تصميم مهام الموظفين لكي يكون لديهم مسئوليات لتخطيط وتصميم وتقييم نشاطات العمل، وقد يعني الإثراء الوظيفي بأن مهام إشرافية أضيفت إلى عمل الموظفين، وهذه الاضافات في التحديات والواجبات تزيد غالباً من دافعية الموظف وتجعله أكثر تقبلاً للتغيرات التي قد تشكل تحدي للعمل (عبد الباقي، 2003: ص417). ويتطرق هذا المبحث لمفهوم الإثراء الوظيفي وخصائصه، ويلقي الضوء أيضاً على طرق تصميم العمل المختلفة.

أولاً: مفهوم الإثراء الوظيفي:

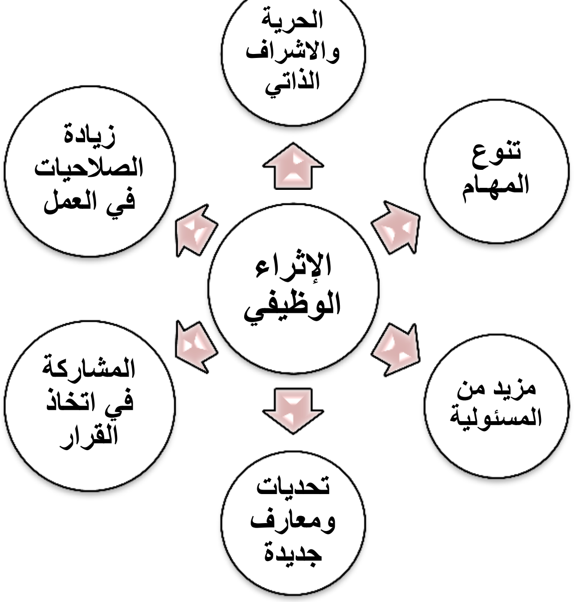
الإثراء الوظيفي هو "إعطاء العاملين درجة أكبر من الحرية والقدرة على تخطيط العمل وتنظيمه، ويتم خلاله اعطاء المرؤوسين مهمات وواجبات يقوم بها رئيسهم وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات"، وهذا الأسلوب يزيد من ارتباط المرؤوس بالعمل ويرفع من روحه المعنوية ويزيد إنتاجيته (الكلالدة، 2013: ص111)، والإثراء الوظيفي كما يراه هرزبيرج هو "إعادة تحليل و تصميم الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل مزيداً من الاستقلالية والمسئولية" (اللوزي، 2002: ص187).

ويتضمن الإثراء الوظيفي منح الموظفين مزيد من القدرة على التحكم بوظائفهم من خلال التخطيط واتخاذ القرار حول آلية انجاز العمل، كما أنه يعتبر أحد طرق الاستجابة للرغبة الطبيعية لدى الموظفين بأن يؤدوا أعمالاً متميزة ويحصلوا على الثناء لإسهاماتهم في المنظمة، والشعور بأنهم جزء منها (whatishumanresource.com). ويقوم أسلوب إثراء العمل على اعطاء المرؤوس بعض الواجبات التي يقوم بها رئيسه، وبالتالي زيادة مشاركته في صنع القرارات التي تتعلق بوظيفته مما يؤدى إلى التغيير في محتوى الوظيفة، وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة الارتباط والالتزام التنظيمي لدى المرؤوس، ويزيد من إحساسه

بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي تحسين إنتاجيته (أبو شيخة، 2010: ص220). ومن الضروري الأخذ بعين الاعتبار أن نجاح الإثراء الوظيفي يتحقق إذا كان لدى الفرد حاجة عالية للإنجاز، وأنه يرى عمله الحالي روتينياً، وأن يكون راضياً عن عوامل الراتب وظروف العمل ونوع الإشراف (حريم، 2004، ص310). **ويوضح الشكل رقم (3) الخصائص الرئيسية للإثراء الوظيفي، والتي تتلخص في النقاط التالية:**

1. يؤدي إلى إضافة صلاحيات للعمل حيث أن عنصر التخطيط يكون واضحاً إضافةً إلى عنصر التنفيذ، ويدعى هذا الأسلوب بالتحميل العمودي، وهو يتيح الفرصة للأفراد العاملين بالتخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم.
2. يمنح الأفراد العاملين الحرية لاستخدام الطريقة المناسبة لأداء أعمالهم، والإشراف الذاتي دون تدخل المشرف المباشر.
3. قد يتضمن إثراء العمل إناطة بعض المسئوليات التي تكون ضمن المسئوليات العليا للمستويات الدنيا، بمعنى إعادة تصميم المستويات الدنيا لتشمل بعض المسئوليات الموجودة في المستويات العليا (الحريري، 2012: ص171).
4. يحتوي على تحديات جديدة وتعلم ما يختلف عن نطاق المستويات الحالية، ويتضمن تنوع متزايد للمهام.
5. يتيح مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات (إيفانز، وكاي، 2010: ص63).

الشكل رقم (3) خصـائص الإثراء الوظيـــفي



(المصدر: الحريري، محمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون. بتصرف من الباحث)

ثانياً: الإثراء الوظيفي وطرق تصميم العمـــل:

يعتبر الإثراء الوظيفي من الأساليب الحديثة لإعادة تصميم الوظائف، ويتضمن زيادة تنويع مهام وأنشطة الوظيفة أي إثراء الوظيفة أفقياً "التوسع الأفقي"، ومن ناحية أخرى زيادة حرية الفرد في تخطيط وتنظيم ومراقبة عمله، أي الإثراء الرأسي للوظيفة، ويوجد اتجاهان مختلفان تماماً لتصميم العمل، أحدهما تقليدي والآخر حديث، وذلك على النحو التالي:

1. **الاتجاه التقليدي:** يتم بمقتضاه تكييف الأفراد مع الوظائف، ويعتبر بأن العاملين يتأقلمون تدريجياً مع ظروف العمل، ويتجاهل اتجاهات العاملين، ويتم تصميم الوظائف بحيث تحقق أعلى كفاءة اقتصادية وتكنولوجية، ويقوم هذا الاتجاه على مبادئ الإدارة العلمية وتبسيط العمل (Kreitner and Kinicki, 1991: p173).

   وقد ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتصميم العمل في القرن التاسع عشر خلال العام 1915م ورائدها فريدريك تايلور، وقد أكدت على عدة مبادئ أهمها تبسيط العمل، وقد كان تصميم العمل وفقاً لهذه النظرية يحتوي على عدد محدود من المهام وكل مهمة يتم توصيفها بشكل علمي ولا يتاح للعامل التفكير أو التدخل ويقتصر دوره على تنفيذ المهام (Nelson and Quick, 2003: p224)، وكان نتيجة ذلك أن أصبح العمل روتينياً يثير الملل والاستياء ولا يتيح فرص الابتكار والتجديد وتأكيد الذات، وانعكس ذلك سلبياً على العمل من خلال زيادة معدلات الغياب ودوران العمل وارتفاع الحوادث، وظهرت الدعوة إلى إعادة تصميم العمل ليصبح أكثر قبولاً لدى الأفراد ويعزز دافعيتهم للعمل (جرينبيرج، وبارون، 2005: ص186).

2. **الاتجاه الحديث:** يقضي بتكييف الوظائف مع العاملين، ويفترض بأن العاملين يرغبون بالوظائف التي تتسم بالمسئولية والتحدي، بمعني أن اتجاهات العاملين تلعب دوراً كبيراً في تصميم الوظائف، وتنبثق من هذا الاتجاه أساليب تصميم العمل مثل: توسيع العمل، والتدوير الوظيفي، وإثراء العمل (Kreitner and Kinicki,1991:p173). وقد جاء هذا الاتجاه للتغلب على جوانب القصور في نظرية الإدارة العلمية التي تمثلت في تخصيص العمل، الأمر الذي خلق بيئة عمل مملة، وتهدف هذه الأساليب إلى الحيلولة دون النقص في التنوع ومحدودية المهام والنشاطات الموكلة لكل عامل، حيث أن هذا الأمر يقلل من حجم الانتفاع من العاملين ومن تحفيزهم (Nelson and Quick, 2003: p224).

ولا بد لنا من التعرف على هذه الأساليب، وذلك من أجل الإحاطة بشكل أكبر بأسلوب الإثراء الوظيفي محل الدراسة من حيث طبيعة ظهوره والإضافات التي حملها فيما يتعلق بتصميم العمل، **وهذه الأساليب هي على النحو التالي:**

1. **توسيع العمل:** يعتبر مدخل التوسيع الأفقي من بين المداخل الحديثة لإعادة تصميم العمل، حيث يعاد تصميم العمل بحيث تحتوي الوظيفة على مجموعة متنوعة من الواجبات من نفس المستوى بدلاً من القيام بجزء بسيط من العملية طوال الوقت، وهذا الأسلوب لا يتطلب اكتساب الفرد لمهارات جديدة، كما أنه لا يحمل مسئوليات أعلى جديدة (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص188-189).
2. **التدوير الوظيفي:** يهدف إلى منح الموظفين مزيد من التنوع في العمل، ويقصد به نقل الموظفين من اختصاص لآخر بدلاً من أدائهم لوظيفة واحدة، وبالتالي يتدربون ويُمنحون فرص لأداء وظيفتين مستقلتين أو أكثر، ويعتقد المدراء بأن هذه الطريقة تثير الدافعية والرغبة لدى العاملين من خلال تزويدهم بنظرة أشمل عن المنظمة (Kreitner and Kinicki, 1991: p176).

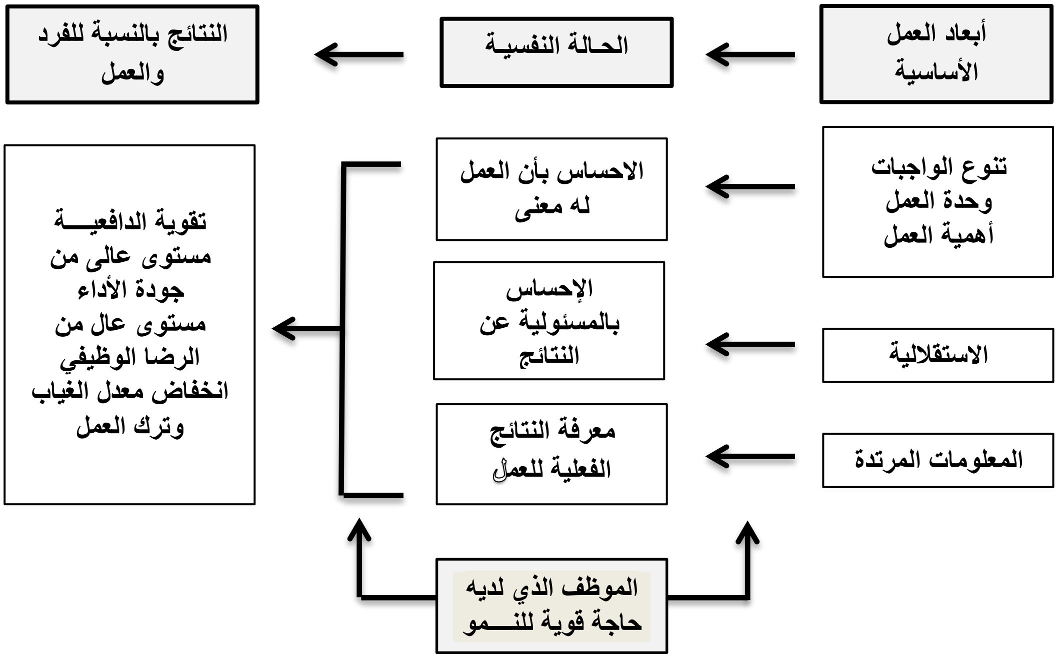
وتعتمد نظرية توسيع العمل على زيادة عدد المهام في الوظيفة، أما التدوير الوظيفي فهو نوع من أنواع توسيع العمل يتقلب خلاله الموظف بين اختصاصات ومهام مختلفة مع مرور الوقت (Nelson and Quick, 2003: p224).

ويعتــبر مدخل الإثراء الوظيفي أكثر شمولية من المدخلين السابقين حيث يتم زيادة عدد المسؤوليات والمهام التي يقوم بها العامل، وكذلك منحه مزيد من الصلاحيات والرقابة، ويقوم المسؤول الأعلى بالتنازل عن بعض الصلاحيات لإغناء وظيفة المستوى الأدنى، ويتم إتاحة فرصة أكبر لشاغل الوظيفة للنمو والتطور من خلال إيجاد نوع من التحدي والتجديد في الوظيفة (العامري والغالبي، 2007: ص473)، ومن الجدير بالذكر بأن الإثراء الوظيفي والتوسيع الوظيفي هما أسلوبان غير متضادين، بمعنى أن الإثراء الوظيفي ليكون أكثر ملاءمةً لابد من أن يشتمل على توسيع للوظائف على المستوى الأفقي (Matteson and Ivancevich, 2002: p206).

وقد تم تطوير نموذج للإثراء الوظيفي لتوفير نوعية أفضل ودافعية أعلى لأداء العمل (الحريري، 2012: ص172)، ويشير العامري والغالبي (2007: ص473) بأن الإثراء الوظيفي يتضمن تحديث الأبعاد المذكورة في الشكل رقم (4) والتي أوردها أيضاً كريتنر وكينكي (Kreitner and Kinicki, 1991: p182) على أنها الأبعاد الرأسية للعمـل.

شكل رقم (4)

نموذج خصائص العمل



المصدر: **(Matteson and Ivancevich. (2002) .Organistional Behavior and Management. McGrawHill. p206)**

يسمى هذا النموذج بنمـوذج خصائص العمل، ويفترض أنه من الممكن تصميم العمل بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعاً به، ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى، ويركز على أن التوسيع الرأسي لبعض عناصر العمل يبدل من الحالة النفسية للفرد بالشكل الذي يعزز فعالية الأداء، ويتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد للعمل (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص188–189):

1. **تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل:** فكلما تنوعت الأنشطة في العمل كلما أتيحت الفرصة للاستفادة من مهارات الأفراد.
2. **وحدة العمل:** بحيث يؤدي الفرد العمل كوحدة واحدة من البداية إلى النهاية.
3. **أهمية العمل:** وتشير إلى أهمية وقيمة وتأثير هذا العمل على الغير، ودور الوظيفة في تحقيق هدف المنظمة الكلي.
4. **الاستقلالية:** مدى إتاحة حرية تخطيط وجدولة وتنفيذ العمل.
5. **المعلومات المرتدة:** مدى توفر المعلومات الكافية عن الأداء والإنجـاز للفـرد.

ويستخدم هذا النموذج والذي اقترحه Hackman and Oldham عام (1975) في تحديد مدى إحساس العاملين بالخصائص الخمسة السابقة (زايد، 2003: ص225)، وكلما تضمن العمل درجة أعلى

من كل بعد من الأبعاد السابقة زاد احتمال تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة، من حيث شعور الفرد بالمسئولية وتقدير العمل ونتائجه والتحفز والرضا عن العمل وتحسن مستوى الأداء وغيرها (حريم، 2004، ص309).

ثالثاً: الاثراء الوظيفي في جهاز الشرطة

لا تقف طبيعة الوظيفة الشرطية حائلاً أمام تطبيق الإثراء الوظيفي، وتتسم وظائف ضبَّاط الشرطة الحالية باحتوائها على كثير من أبعاد الإثراء مثل تنوع المهام، والشعور بالمسئولية والتحدي، وأهمية الدور المناط بهم، كما أن ضابط الشرطة لا تقتصر خدمته على ساعات الدوام الرسمي، بل هو مكلف بالتعامل مع حالات الإخلال بالقانون والتدخل لمنع الجريمة حتى خارج أوقات العمل، وتتنوع مهام الضابط الواحد وواجباته وتتطلب خبرات ميدانية وإدارية وتخصصية، وتتبني المؤسسة الشرطية ممارسات متعددة تخدم في تطبيق الإثراء الوظيفي والاستفادة منه، مثل:

- تقوم إدارة التنظيم والإدارة بالشرطة – وهي تحمل مهمة إدارة الموارد البشرية – ابتداءً بجهود مستمرة لتسكين كل ضابط في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته واستعداداته ودافعيته للإنجاز، وهي من أهم شروط نجاح الإثراء الوظيفي.
- تعمل الشرطة على تعزيز استعداد الضبَّاط لتقبل المهام الجديدة وتنوعها وزيادة الصلاحيات عبر صقل مهاراتهم وتنمية معارفهم وخبراتهم من خلال البرامج والدورات التدريبية.
- تمنح الشرطة ضبَّاطها الذين يبدون تميزاً ورغبة في الانجاز صلاحيات أكثر ويتاح لهم الاتصال والتواصل حسب الرتبة الأعلى من رتبتهم الحالية، لتذليل الطريق أمام تحملهم لمسئوليات أوسع (حماد، مقابلة: 2014؛ وحمادة، مقابلة: 2014).

ويعايش ضبَّاط الشرطة مسئوليات وصلاحيات إضافية تُتِحها لهم وظائفهم من خلال أسلوب "تناوب المهام" حيث توكل مسئولية الإشراف على أحد إدارات الشرطة أو جميعها لأحد الضبَّاط بما تخوله له رتبته، وتناط له مهمة المتابعة والإشراف على سير العمل في منطقة الاختصاص، وبذلك يواجه الضبَّاط خبرات عمل متنوعة تشعرهم بالتحدي وتتطلب مهارات ومعارف متجددة، كما أن هذا الأسلوب يتيح لهم التوسع الرأسي من خلال الصلاحيات الجديدة والتوسع الأفقي من خلال المهام المتنوعة.

المبحث الثالث

التوافق بين الفرد والمنظمة

مقدمة:

امتد الاهتمام خلال السنوات الماضية ليتناول التوافق بين الأفراد والمنظمات، حيث أن الأفراد يتركون الأعمال التي لا تتوافق مع شخصياتهم، وباتباع المؤشرات الدالة على ذلك في عملية الاختيار فإنها تقود المنظمة إلى اختيار العاملين الجدد الذين يتوافقون مع ثقافة المنظمة (العطية، 2003: ص96)، وارتباط الأفراد بثقافة المنظمة مسألة تؤخذ بعين الاعتبار من قِبل العديد من المنظمات قبل أن تتم عملية الاختيار، فالمنظمة تبدأ أولاً بالتعريف بقيمها الأساسية، ومن ثم تتخذ الإجراءات اللازمة التي تضمن اختيار الأفراد الذين يتوافقون مع قيمها والذين يُتوقع أن يصبحوا مؤمنين بها، وقد تقوم بالاختبارات والمقابلات والتحريات وهذا ما قامت به على سبيل المثال شركة تيوتا Toyota حيث أنها تقوم بإجراء برنامج اختبارات ومقابلات مكثفة لمدة خمسة أيام تركز فيها على العمل ضمن فريق والجودة والقدرة على التواصل وهي القيم التي تتبناها تيوتا (Matteson and Ivancevich, 2002: p174).

ويشير العامري والغالبي (2007) إلى أن على المنظمة خلق التوازنات بين قيم قد تبدو متعارضة، ومن ذلك الموازنة بين رؤية المنظمة ومصالحها الخاصة ورؤية ومصالح الآخرين ومنهم العاملين، وعلى الإدارة أن تجري تقييماً لهذه التوازنات وتختار ما يتناسب مع الموقف وطبيعة العمل.

ومن الواضح بأن التزام العاملين يتشكل أثناء عملية استقطابهم لدخول المنظمة، ومن خلال خطوات المنظمة لإبراز قيمها التنظيمية وطبيعة العمل بها (O'Reilly, 1990: p246)، ويتطرق هذا المبحث إلى عملية الاستقطاب والاختيار للتعريف بها وبأهميتها وبالهدف منها، وكذلك مصادر الاستقطاب والاختيار لدى المنظمات والخطوات المتبعة لتنفيذ هذه العملية، وذلك لأنها تعتبر المدخل للتوافق القيمي بين الفرد والمنظمة، كما سيتم استعراض الجانب المتعلق بالتوافق على صعيد القيم، وماهية هذه القيم وأهميتها وخصائصها وأنواعها، وعلى صعيد المصالح بين الفرد والمنظمة والتركيز على السبل المؤدية إلى إحداث هذا التوافق.

أولا: عملية الاستقطاب والاختيار:

الاستقطاب هو وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيتات المناسبة، والاستقطاب يغذي عملية الاختيار التي بدورها تسعى لانتقاء أفضل الذين تم استقطابهم، وبالتالي فإن الاستقطاب والاختيار عمليتان متكاملتان، وبقدر فاعلية الاستقطاب ونجاحه تسهل عملية الاختيار حيث يكون الانتقاء من بين عدد أقل ممن تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة للوظيفة (مصطفى، 2008: ص173).

ويجب على المنظمة اعتماد قواعد ملائمة لضمان اختيار الرجل المناسب وتعيينه في المكان المناسب، لذا يجب تضمين بعض المعايير الهامة في عملية الاختيار والتعيين مثل توفر الاستعداد للعمل، وتناسب مهارات الفرد مع متطلبات الوظيفة، وأن تأتي الوظيفة متوافقة مع رغبات الفرد، وأن تتوافق قيم الأفراد الجدد مع قيم المنظمة (جرغون، 2009: ص41)، ويعرف كل من الاستقطاب والاختيار على النحو التالي:

أ. **الاستقطاب:** يُعرّف الاستقطاب بأنه "البحث عن أو جذب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة" (Dessler, 2008: p172)، ويذكر الهيتي (2003: ص123) بأن عملية الاستقطاب تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

ب. **الاختيار:** عملية الاختيار هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسّم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيّنه في الوظيفة الشاغرة، وفريق آخر ترفضه، وتعرف بأنها " تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة" (زويلف، 2003: ص97)، وقد ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم (أبو شيخة، 2010: ص114).

- **الهدف من الاستقطاب والاختيار:**

تهدف هذه العملية إلى تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لأداء مهام العمل في المنظمة بنجاح، ويجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد المرشحين للعمل في المنظمة وثقافتها، بمعنى ألا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة يخلقه الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين (السكارنة، 2009: ص364).

- **أهميـــة عملية الاستقطاب والاختيار:**

يذكر أبو شيخة (2010: ص114) بأن عملية الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما يترتب عليها من نتائج ملموسة، وتعتبر تكلفة اختيار العاملين من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة، وعلى المنظمات اتباع الأسس والإجراءات العلمية في اختيار الموظفين، وذلك لتفادي تكلفة الاختيار الخاطئ، **وتكمن أهمية الاستقطاب والاختيار في النقاط التالية:**

1. أن إجراءات الاختيار والتعيين هي أولى الإجراءات التي يتعامل الموظف خلالها مع المنظمة، وبالتالي فإن الانطباع الأولي لدى الفرد عن المنظمة متعلق بدرجة كبيرة بهذه الإجراءات.
2. يمكن التأثير على مستوى الولاء التنظيمي من خلال العديد من الاستراتيجيات ومن ضمنها إجراءات اختيار العاملين (جرغون، 2009: ص41).
3. أن فاعلية نظام الاختيار والتعيين تضمن للأفراد إشباع الحد الأدنى من حاجاتهم الإنسانية مثل الأجور العادلة والاستقرار الوظيفي.
4. أن من أهم عوامل فساد الإدارة في الدول النامية عدم موضوعية الاختيار، فالموظف الذي يشغل وظيفة وغيره أحق منه بها يبقى ولاؤه للشخص الذي حاباه بهذه الوظيفة وليس للمنظمة.
5. أن اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته وقدراته تضمن أن تكون إنتاجيته عالية، واستمراره في المنظمة قائماً، وتدريبه أسهل، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً (أبو شيخة، 2010، ص116).

ويعتبر (Dessler, 2008: p210) بأن اختيار الموظفين المناسبين مسألة مهمة لثلاثة اعتبارات وهي:

- **الأداء:** فالموظفين ذوي المهارات المناسبة للوظيفة سيبلون بلاءً حسناً، فيما ستعاني المنظمة من أولئك الذين لا يمتلكون المهارات المطلوبة حيث أنهم لن يؤدوا أعمالهم بكفاءة.
- **التكلفة:** من المكلف أن تستقطب وتختار الموظفين، فالمنظمة تتحمل العديد من النفقات مثل مصاريف البحث، الوقت المبذول في المقابلات، ونفقات السفر والتنقل.
- **الاعتبارات القانونية:** حيث يجب أن تتم عملية اختيار الموظفين وفقاً لتكافؤ الفرص وعدم التمييز، ومن ناحية أخرى فإن اختيار الموظفين ذوي السوابق القانونية سيعرض المنظمة للمساءلة في حال إخلال هؤلاء الموظفين بالقانون.

- **مصادر الاستقطاب والاختيار:**

يتطلب تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الإحاطة بمصادر الحصول على الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتنقسم مصادر الاستقطاب والاختيار إلى:

1. **المصادر الداخلية:** يقصد بها الاعتماد على الموارد البشرية داخل المنظمة، وترغيبهم للتقدم للشواغر الوظيفية، حيث يعتبر العاملون في المنظمة أحد المصادر المهمة لملء الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال طريقتين رئيسيتين (درة، والصباغ، 2008: ص217):

أ. **الترقية من الداخل:** ويعنى بها ترقية أحد العاملين إلى الوظيفة الشاغرة، والتي عادةً تعلو الوظيفة التي يشغلها الفرد، وفي حالة عدم وجود فرد ملائم للترقية، يتم نقل فرد من وظيفة إلى أخرى.

ب. **الإعلان والتنافس:** يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة داخلياً من خلال لوحة الإعلانات مثلاً، ويتم تحديد المتطلبات والمؤهلات المطلوبة لتلك الوظائف، وتوضيح الأسس التي سوف تُعتمد في عملية الاختيار.

ولابد من حفظ السجلات الكافية للعاملين لتزويد إدارة المنظمة بالمعلومات الكافية عن المرشحين، وتكون هذه ميزة تمنح الإدارة العليا فرصة ملاحظة سلوك الفرد، وبالتالي تحديد مدى مناسبته للوظيفة (أبو شيخة، 2000: ص83). وإذا لم يكن هناك مرشحين داخليين مناسبين لملء الشواغر الوظيفية فعلى القائمين على عملية الاستقطاب والاختيار اللجوء إلى المصادر الخارجية.

2. **المصادر الخارجية:** قد تلجأ المنظمة للمصادر الخارجية بسبب عدم وجود الأفراد المناسبين ذوي المقدرة لشغل الوظيفة، كما تسعى المنظمة أحياناً لإدخال آراء وأفكار جديدة لعمل المنظمة لتغيير الطرق المتبعة والتي قد تصبح غير ملائمة في المستقبل (أبو شيخة، 2000: ص83).

وتشمل المصادر الخارجية (1) المنظمات التعليمية مثل المدارس، والمعاهد، والكليات الجامعية، ومراكز التدريب المهني حيث يمكن أن تطلب المنظمة منها ترشيح أوائل الخريجين أو تنشر اعلانات تحث الخريجين على التقدم لشغل الوظائف، (2) الإدارة العامة للقوى العاملة أو مكاتب العمل، (3) أقارب العاملين بالمنظمة الذين يرشحون من قبلهم (إذا كانت سياسة الاختيار بالمنظمة تسمح بتعيينهم)، (4) الأكفاء من العاملين أو العاملات بالمنظمات الأخرى إما من خلال الانتداب أو الاستعارة أو التقاعد (5) الرجوع لطلبات التوظيف السابق تقديمها ولم يعين أصحابها، (6) الإعلان بوسائل الإعلام عن طلب متقدمين للوظائف، وقد تتجه المنظمة للاعتماد على المكاتب الاستشارية كوكالات التوظيف لتتولى عملية استقطاب واختيار العناصر اللازمة لشغل الوظيفة (مصطفى، 2008: ص178).

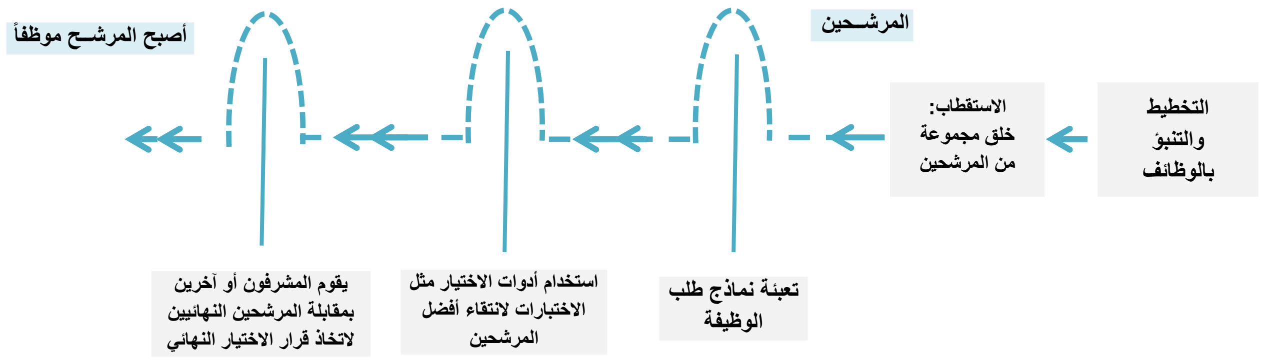
- **خطوات الاستقطاب والاختيار:**

يمكن النظر إلى عملية الاستقطاب والاختيار على أنها عملية مكونة من سلسلة من الخطوات كما يوضح الشكل رقم (5)، وهي على النحو التالي (Dessler, 2008: p166):

1. تحديد الأماكن الشاغرة، من خلال عملية التنبؤ والتخطيط للاحتياجات البشرية.
2. خلق مجموعة من المرشحين للوظائف عبر الاستقطاب الداخلي أو الخارجي.
3. جعل المرشحين يملؤون نموذج طلب التوظيف بشكل كامل، أو إخضاعهم لمقابلة لتقييمهم بشكل مبدئي.
4. استخدام أدوات الاختيار مثل الاختبارات والتحريات والاختبارات البدنية لتحديد المرشحين المقبولين.
5. تقرير من هم المرشحون المقبولون بعد اجتيازهم للمقابلة التي يقوم بها المشرفون أو آخرون.

الشكل رقم (5)

خطوات عمليـة الاستقطاب والاختيار



المصدر: (Dessler, Gary (2008). Human Resource Management. Prentice Hall. p166)

ويخضع ضابط الشرطة قبل التحاقه بكلية الشرطة لفحوص وتحريات عنه وعن بيته، وذلك من أجل اختيار افضل العناصر التي تلتحق بكلية الشرطة وتستطيع بعد تخرجها تمثيل جهاز الشرطة في أدائها لعملها، وأن تكون جديرة بأن تحمل رسالة الشرطة السامية والنبيلة لخدمة المواطنين، وتلعب التنشئة الاجتماعية للفرد دوراً هاماً في اكتسابه للقيم، بالإضافة إلى ظروف احتكاكه وتفاعله مع الأفراد والجماعات وانتماءاته الأساسية التي تضعف أو تعمق هذه القيم (كلوب، 2009: 72)، لذا تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار مدخلاً هاماً لتحقيق توافق القيم بين ضبّاط الشرطة والمؤسسة الشرطية.

وتمر خطوات الاستقطاب والاختيار للمرشحين للعمل في جهاز الشرطة بنفس المسار المبين في الشكل رقم (5) وتبدأ عملياً بالإعلان من خلال وسائل الإعلام المختلفة المرئية والمسموعة والمقروءة، وذلك

من أجل استقطاب الراغبين في الالتحاق بالوظيفة الشرطية، ويقوم هؤلاء بتعبئة طلب التوظيف الخاص بالمؤسسة الشرطية، ويتلو ذلك مراجعة للطلبات وإجراء مقابلة مبدئية لهؤلاء المرشحين بهدف استبعاد من لا تتوافر فيهم شروط التعيين، ويخضع المرشحون الذين اجتازوا المقابلات للاختبارات التي تهدف إلى قياس مهاراتهم وقدراتهم، ومن ثم يتقدم المجتازون لمقابلات يتم خلالها قياس نواحٍ لم تقسها الاختبارات مثل: الميول والاهتمامات والقيم، والتحقق من بعض الشروط المتعلقة بالمظهر، ويخضع المرشحون بعد ذلك للفحص الطبي وذلك للتأكد من لياقة الموظف وخلوه من الأمراض، ويلي ذلك إجراء التحريات وبالأخص ذات الطبيعة الأمنية للكشف عما قد يكون المرشح أخفاه من جوانب حياته أو ما أبداه من معلومات غير صحيحة، وإذا ما اجتاز المرشح جميع هذه الحواجز بنجاح يخضع لفترة تجريبية يتركز الاهتمام فيها على تزويده بالخبرات الميدانية والإدارية والمعارف المتنوعة من خلال تدويره على معظم إدارات الشرطة، ومن ثم يتم تعيينه بشكل رسمي ضمن عناصر المؤسسة الشرطية، ويخضع خلال فترة عمله للتقييم الدوري من خلال تقارير الكفاءة (حمادة، مقابلة: 2014)، ومن الواضح بأن مرحلة التحريات الأمنية التي يخضع لها المرشحون الجدد تعتبر من أهم مراحل الاختيار والتي لا تتساهل بها الجهات القائمة على الاختيار.

ثانياً/ توافق القيم بين الفرد والمنظمة:

إن كثيراً من العاملين لا يجدون أنفسهم في التنظيمات التي يعملون فيها، وقد يسبب لهم الاستمرار في العمل ألماً ومعاناة، فعلى سبيل المثال: فإن موظف البنك الذي تتعارض قيمه الدينية مع تعامل البنك بنظام الفوائد على الأموال يعتبر عمل للضرورة، وأنه سيترك العمل فور توفر البديل (القريوتي، 2010)، كما أن انتقاء الأفراد ووضعهم في الوظائف التي تتوافق مع مواصفاتهم وطموحاتهم غير كاف ما لم تقم المنظمة بصيانتهم وتلبية رغباتهم من خلال الحوافز والمزايا والخدمات، ولكي تتمكن المنظمة من الاحتفاظ بهم وزيادة رغبتهم وفاعليتهم في العمل (السالم، وصالح، 2002: ص189).

وتقوم العديد من الشركات باختيار العاملين وفقاً لمدى تجانس قيمهم مع القيم المرغوبة لدى الشركة، وهذه القيم بالنسبة لشركة Goldman Sachs مثلاً هي الجودة، والتميز، والإبداع، والعمل بروح الفريق، والقدرة على تحمل المسئولية، والجهد المكثف في العمل، والنزاهة، والأمانة، أما شركة Toyota فقيمها هي مهارات التعامل مع الآخرين، ومهارات التفكير، والاستعداد للعمل ضمن فريق، والمرونة (Matteson and Ivancevich, 2002: p177). ويذكر عساف (2012: ص215) بأن القيم هي أهم محور في المنظمات المعاصرة ويضيف بأن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود إلى الإختلافات في القيم وخاصة القيم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة، ويرى

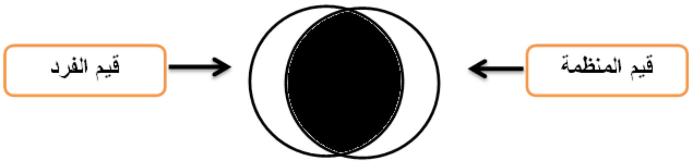
نوادي (Nwadei, 2003: p7) بأن توافق القيم بين الفرد والمنظمة يرتبط إيجابياً بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

ويختار العاملون المنظمات التي تتوافق مع قيمهم بشكل كبير، ويشعرون بالراحة نتيجة هذا التوافق، فيما يقاومون بشدة الجهود المؤدية لتخريب توازنهم، وهذا يعني بأن توافق القيم بين الفرد والمنظمة من شأنه أيضاً أن يحافظ على ثقافة المنظمة، ويجعل من تغيير ثقافة المنظمة مسألة صعبة جداً (العطية، 2003: ص341)، ويوضح الشكل (6) هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:

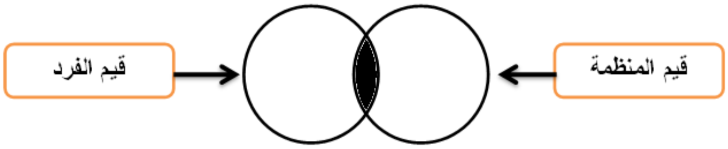
الشكل رقم (6)

التطابق والتنافر في القيـــم

النموذج الأول: التطابق بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



النموذج الثاني: التنافر بين قيم الأفراد وقيم المنظمة



(المصدر: السكارنة، بلال. (2009). أخلاقيات العمل. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص97)

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما، وأدعى إلى مزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيم مشتركة والعكس كذلك صحيح، حيث يؤدي الاختلاف في القيم بين الأفراد والمنظمات إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها (السكارنة، 2009: ص97).

- **مفهـوم القيــم:**

القيم لغة: القِيمة – بالكسر – واحدة القيم، وتقويم السلعة بيان قيمتها، وقد جاء في المعجم الوسيط قيّم الشيء تقييماً: قدر قيمته (السكارنة، 2009: ص129).

القيم اصطلاحاً: يذكر السكارنة (2009: ص126) بأن القيم هي معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية قوية تتصل من قريب بالمستويات الخلقية التي تقيمها الجماعة ويمتصها الفرد من بيئته الاجتماعية، ويجعل منها موازين يبرر بها أعماله، ويعرفها بأنها "مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والجماعية بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات حياته، يراها جديرة بتوظيف إمكانياته، وتتجسد خلال الاهتمامات والاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة وغير مباشرة".

وتعرف القيم بأنها "المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً في حياته وسلوكه مثل المغامرة، والعدل، والشجاعة وغيرها من الصفات" (عزام والرحاحلة،2011: ص123)، وتعرّف أيضاً بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي" (ديري، 2011: 125).

والقيم هي "الاعتقادات الأساسية لما يجب عليك عمله أو عدم عمله وما هو مهم أو غير مهم"، وتختلف القيم باختلاف الأشخاص، فقد تعني للبعض النواحي المادية مثل الفن والمسرح والموسيقى، وقد تعنى لآخرين ما اتفق عليه المجتمع ويعملون على أساسه مثل العدالة والديمقراطية (المغربي، 2007: ص507).

ويميز هويل وآخرون بين القيم الشخصية والتي هي بمثابة معتقدات تحرك سلوك الفرد، والقيم التنظيمية وهي عبارة عن معايير تحدد من خلالها طبيعة القرارات وشكل الأداء داخل مكان العمل (Howell, et al., 2012: p733). ويحتوي مفهوم القيم الشخصية منظومة القيم التي يتبناها الفرد باختياره ويحرص عليها وعلى تمثلها في سلوكه، سواء أتضمنت ما اتفق مع الأنساق القيمية الأخرى كقيم المنظمة أو قيم الجماعة التي ينتمي إليها أو اختلف، فيما ترتبط القيم التنظيمية بالجانب التنظيمي كمصدر وهدف، ومسار تطبيقها هو الإنسان داخل النظام، ورغم أن العنصر البشري هو المنفذ لها إلا أنها قد تحيد عن رغباته، وتتجاوز ميوله وأهدافه (العتيبي، 2009: ص6–12).

- **أهمية القيم:**

تظهر أهمية دراسة القيم في كونها تشكل أساس فهم واستيعاب الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم (اللوزي، 2002: ص231)، وتعتبر القيم ذات أهمية عالية في دراسة سلوك المنظمة والوقوف على اتجاهات ودوافع العاملين بها، حيث يحمل العاملون تصورات مسبقة حول ما يجب وما لا يجب فعله في المنظمة لدى دخولهم بها، ولا تخلو هذه التصورات من القيم لأنها تتضمن تفسيراً للخطأ والصواب وتؤدي إلى تفضيل سلوكيات معينة (العطية، 2003: ص103).

كما أن القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الانساني وفهم السلوك التنظيمي، فالنظام القيمي لدى الفرد يرتبط بالاتجاهات لكون القيم وسيلة لتنظيم الاتجاهات، فهي تؤثر في أحكام الفرد وتحديد سلوكه (حريم، 2004: ص101)، ويمكن القول بأن القيم تتمتع بأهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لما يلي (عساف، 2012، ص125):

1. القيم هي محركات أساسية للسلوك، وموجهات توجه السلوك حسب مقتضياتها.
2. هي بمثابة المعيار الثقافي حيث تعقد وفقه المقارنات بين الاختيارات والبدائل.
3. تعتبر العامل الأساسي الذي يؤدي إلى تماسك الثقافة العامة وبالتالي تماسك الجماعات والمنظمات.
4. هي المحدد أو الإطار الرئيس لوضع الأهداف والسياسات، فلا يجوز التعارض معها.
5. توافق القيم داخل المنظمة يقوض أسباب التنافس غير الشريف أو الصراع المدمر، ويترتب على ذلك تعزيز الثقة والمشاركة، وتنمية الالتزام لدى الأفراد، وتدعيم العدالة داخل المنظمة.

- **خصائص القيم:**

تمثل القيم معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبولة) شخصياً أو اجتماعياً مقارنة بسلوك آخر مناقض، وتحمل القيم خصائص المحتوى والقوة، حيث يشير المحتوى بأن شكلاً محدداً من السلوك مهم بالنسبة للفرد، فيما تحدد القوة مدى أهمية هذا السلوك بالنسبة للفرد، ولكل شخص شكل هرمي خاص به يعبر عن منظومة القيم لديه، ويحدد الأهمية النسبية التي يوليها لقيم معينة مثل: الحرية، المتعة، الأمانة، الطاعة، وغيرها، وتكون القيم ثابتة نسبياً ودائمة وتتشكل معظمها خلال السنوات الأولى من العمر، وتتصف القيم أيضاً بأنها مطلقة حيث يقال للفرد عليك أن تكون صادقاً ومسئولاً، ولا يقال له عليك أن تكون صادقاً قليلاً وتتحلى بشيء من المسؤولية، وتعلم القيم بشكل مطلق يؤدي إلى ثباتها وديمومتها (العطية، 2003: ص96).

وتتصف القيم بالثبات النسبي بشكل أكبر من الاتجاهات حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان، ولا يعني ذلك استحالة تغيير القيم (القريوتي، 1993: ص109). ويوجد عدة خصائص تتميز بها القيم منها (العميان، 2005: ص108):

1. أنهـا إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
2. أنهـا صعبة الدراسة بشكل علمي بسبب تعقيدها.
3. أنهـا نسبيــة، أي تختلف من شخص لآخر وفق حاجاته ورغباته وتربيته وظروفه، ومن زمن إلى زمن، ومن مكان لآخر ومن ثقافة لأخرى.
4. تترتب فيما بينها بشكل هرمي فتهيمن بعضها على بعض.
5. تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية.

- **مصادر القيـم:**

تستمد القيم من المصادر التالية (القريوتي، 1993: ص112):

1. **التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي الذي تستمد منه قيم كثيرة، ومن أمثلة ذلك ما ورد في القرآن الكريم وفي السنة النبوية الشريفة من قيم تتصل بالعمل، والمتعلقة بالإتقان وعدم الغش وغيرها.
2. **التنشئة الاجتماعية:** تختلف قيم الفرد باختلاف المجتمع الذي يعيش فيه، فقيمة المال في المجتمع الرأسمالي أكبر منها في المجتمع الزراعي، وقيمة الحرية في المجتمعات التي تنشئ أبناءها بشكل ديمقراطي أعلى منها في المجتمعات ذات الطبيعة التسلطية في التربية.
3. **الخبرة السابقة:** تظهر خبرة الفرد في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي نزع الحرية يقدر قيمتها، كما أن الغني الذي ذاق الفقر المدقع يعتبر المال ذو قيمة كبيرة، والأمِّي الذي لم يتعلم يدرك قيمة العلم ويحاول تعويض ذلك من خلال تعليم أبنائه.
4. **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** قد يغير الفرد قيمه متأثراً بضغوط الجماعة التي ينتمي إليها، فبعض الأشخاص ذوي النشأة الدينية غيروا قيمهم بعد انخراطهم في جماعات غير دينية، ومن أمثلة ذلك أيضاً الأشخاص الذين يسافرون لغرض الدراسة حيث يتعرضون لما يشبه غسيل الدماغ فتتغير قيم كثيرة لديهم كتلك التي تتعلق بالزواج والشرف.

ونظراً لتأثر الالتزام التنظيمي بالقيم والتي تعتبر بدورها قناعات راسخة وثابتة نسبياً كما ذكرنا، فإن تغيير درجة الالتزام سيكون على نحوٍ مشابه، حيث يتشكل ولاء الفرد كما يشير الأحمدي (2004) نتيجةً لإيمانه واعتناقه لقيم المنظمة وأهدافها ولا يتم ذلك ولا يُفقد في ليلة وضحاها، بل نتيجة تجارب وخبرات طويلة للفرد.

ثالثــاً/ توافق المصالح بين الفرد والمنظمة:

تعبر المنظمة عن مصالحها ومتطلباتها المرجوة من أفرادها من خلال رسالتها وأهدافها وتوقعاتها والتغذية الراجعة حول الأداء، فيما تتحقق متطلبات ومصالح الأفراد من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة، وعلى كل طرف الالتزام بتحقيق مصالح الطرف الآخر (Nelson and Quick, 2003: p80). والمطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الانتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل، ولكنه عندما يطلع على حجم الإنتاج والانتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعاً (كردي، 2013).

ويذكر الكلالدة (2013: ص106) بأن اليابان تعتبر من الدول المتفوقة من حيث نسبة زيادة الإنتاج، حيث بلغت في إحدى السنوات 7% مقارنة بـ 1.7% في أميركا، ويعزى ذلك إلى أن الفلسفة التي تقوم عليها سياسة العمل في اليابان هي النموذج العائلي وليس الفردية كما هو الحال في الولايات المتحدة، والبونس Bonus الذي يأخذه العامل الياباني كل ستة أشهر يعادل راتب أربعة أو خمسة شهور، وكلما زادت أرباح الشركة زاد البونس للعاملين، وهذا يوضح لماذا يستمر العامل طويلاً في المؤسسة فهو يعتبر نفسه جزءاً منها وليس مؤقتاً أو يخشى الطرد، وهو يرى أن الولاء والوفاء لمؤسسته هو مصدر رزقه ورفاهيته.

وتكمن الخطورة في التعارض بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين فيها، ويوجد اتجاهان علاجيان لهذه المشكلة وهما (عساف، 2012: ص 216):

الاتجاه الأول: ويتمثل في ترجيح المصالح العامة علي المصالح الخاصة عندما يتعارضان، وليس من السهل تطبيق هذا الأمر في ظل القيم السائدة في مجتمعاتنا المعاصرة.

الاتجاه الثاني: ويتمثل في توحيد الأهداف والمصالح العامة والخاصة في إطار المنظمة، فإذا أمكن تحقيق ذلك فلن يحدث التباين والاختلاف، وبالتالي ستتظافر كل الجهود من أجل تحقيق الفعالية.

- **الأساليب المؤدية إلى توافق المصالح:**

لابد أن يشعر العاملين بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع، لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي التزامهم تجاه المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح، ومثل هذه الخطط والبرامج إذا أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دوراً فعالاً في تقوية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (جرينبيرج، وبارون، 2004: ص219). ويشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضائه وترعى مصالحه، وأنه جزء مهم من بنائها وليس مجرد عدد معين فيها، حينما تقدم له عدد من الخدمات والضمانات التي تساعده في حياته الوظيفية والمعيشية، وتحقق له نوع من الراحة

والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة، ومن المجالات التي تمكِّن المنظمة من استثمار طاقاتها البشرية وتنمية التزامهم التنظيمي تعزيز التعويضات غير المباشرة، ويقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) (الكردي، 2012).

وتعتبر التعويضات غير المباشرة جزءاً من الالتزام الأخلاقي والاجتماعي للمنظمة، وتعرف بأنها "المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب بارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية" (الهيتي، 2003: ص179). وتتعدد الممارسات التنظيمية التي تهدف لإيجاد نوع من التوافق بين مصالح المنظمة والعاملين، وتتنوع الخطط والبرامج التي تصب في هذا الاتجاه، وفيما يلي بعض هذه الطرق:

1. **خــطط الحــوافــز**: وهي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، ومن أهم شروط نجاح نظام الحوافز أن ترتبط بأهداف العاملين والإدارة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة (زويلف، 2003: ص 165)، وإن جوهر خطط التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريده من العمل، فكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء (الفارس، 2011: ص73)، وعلى الرغم من الفروقات بين عوائد الملاك والعاملين، فإنه من الممكن خلق إحساس بأن الجميع شركاء في نجاح المنظمة، حيث أن خطط الحوافز، ومشاركة الأرباح، والمكافأة حسب الأداء تولد شعوراً لدى الموظفين بعدم اقتصار الأمر على المدراء فيما يتعلق بالحصول على الحصة الأوفر من الأرباح (Matteson and Ivancevich, 2002: p177)، ومن خطط الحوافز:

أ. **المشـــاركة في الأربـــاح**: تعتبر نظم المشاركة في الأرباح مكافأة مكملة أو مساعدة لنظم دفع الأجور وتهدف بشكل خاص إلى تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين، وتقليل معدل دوران العمل وتقوية الشعور بالولاء من جانب العاملين تجاه المشروع والإدارة والشعور بالمصلحة المشتركة (حنفي، 1993، ص255)، وفي هذه الحالة يتم توزيع جزء من أرباح الشركة على العــاملين، والمغزى الحقيقي لهذا النوع من الحوافز أنهــا تزيد من إحساس العاملين بأنهم ليسوا مجرد عمال؛ بل هم أيضاً أصحاب المنظمة، ويؤثر ذلك على ولاء الموظفين للمنظمة، وقد يتم توزيع الأرباح على شكل نقدي أو تمليك أسهم في الشركة للعاملين، وهو ما يسمى خطط تملك الأسهم Stock Ownership Plans (زايد، 2003: ص423).

ب. **المكافأة حسب الأداء:** إن الأجور التي تحدد وفقاً لعملية تقييم الأعمال في هيكل الأجور والرواتب تعبر عن قيمة الأجر والراتب الأساسي، وهذا الأجر والراتب لا يوفر الأداء الفعال للأفراد، إذ أن تصميمه يرتكز إلى الوظيفة نفسها لا إلى ما يستحقه العامل وفق الأداء المتحقق من قبله، لذا لا بد من وجود هيكل للحوافز المادية التي تشجع الأفراد على الأداء الفعال من خلال ربط تلك الحوافز بالأداء (الكلالدة، 2011: ص151).

2. **الفوائـــــد:** هناك نوعان من الفوائد المقدَّمة للعاملين:

أ. **الفوائد القانونية:** وهذا النوع ملزم للمنظمة، ويتضمن التقاعد والضمان الاجتماعي والتأمينات الصحية الإلزامية وتأمينات وتعويضات الحوادث في العمل وغيرها من الفوائد المحددة قانوناً.

ب. **الفوائد الطوعيــة:** هي الفوائد المدفوعة عن الأوقات خارج العمل، وهذه الفوائد مثل: الإجازات، والعطل، وفترات الراحة، وترك العمل بسبب المرض، والتفريغ العلمي للفرد العامل لفترة محددة حيث يتم تحمل كافة مصاريف الفرد، إضافة إلى أجور ورواتب الفرد خلال فترة التعليم.

ويضيف الكلالدة بأن الفلسفة التي تنطوي عليها الإجازات تتمثل في إعطاء فرصة للأفراد لاستعادة نشاطهم، ولقد أظهرت الدراسات بأن المنظمة التي تمنح اجازات بشكل يتناسب طردياً مع فترة الخدمة تؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد العاملين وتقبلهم المسئوليات الكثيرة (الكلالدة، 2011: ص154).

3. **الخدمـات:** تختلف الخدمات عن نظام الحوافز فهي تعطى لهم جميعاً، ولا تميز بين أداء الأفراد، وهي تهدف إلى جذب العاملين والإبقاء على من يعمل، وهي تزيد من ولاء الفرد للمؤسسة من خلال الاعتراف بعضويته بها بشكل ملموس (زويلف، 2003: ص181)، وتقدم المنظمات العديد من الخدمات لمنتسبيها، ومن برامج الخدمات الشائعة: الخدمات التعليمية والمالية والاجتماعية وتشمل الخدمات الاجتماعية: الخدمات الاستشارية، والخدمات الترفيهية، والخدمات الإسكانية، والخدمات الخاصة برعاية الأطفال، وتكون هذه الخدمات مجاناً أو بكلفة مخفّضة قياساً بما يمكن أن يدفعه الفرد العامل لو حصل على نفس الخدمات خارج المنظمة (الكلالدة، 2011: ص154).

ولا يمكن للمنظمة تجاهل ما تقدمه المنظمات الأخرى، لذا فعليها تقديم حوافز وفوائد وخدمات بما يتناسب مع ما هو سائد، ويجني كل من الفرد والمنظمة مكاسب متعددة من خلال أنظمة الحوافز والفوائد والخدمات الجيدة.

- **الصعوبات التي تقف في وجه توافق المصالح:**

1. عدم إمكانية تحديد الأهداف الفعلية للعاملين في المنظمة، فما يتم إعلانه يختلف عما يتم إخفاؤه، فضلاً عن تبدل الأهداف في كثير من الأحيان بصورة لا تستطيع المنظمة مواكبتها، كما أن تعقد الشخصية الإنسانية يجعل الشخص في كثير من الأحيان غير قادر علي تحقيق أهدافه الحقيقية.
2. اختلاف المعايير بين المنظمة والعاملين وخاصة إذا ما اختلفت قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي أهدافهم ونظام أولوياتهم.
3. التفاوت في الإدراك الحسي لأهداف المنظمة بين العاملين الأمر الذي يخلق تبايناً في وضوح الأهداف وتحديدها.

ويعتبر التمسك ببعض القيم الوظيفية أو الإدارية الإيجابية من العوامل التي تخفف من احتمالات عدم القدرة علي إيجاد توافق في المصالح بين المنظمة والعاملين، وأهم هذه القيم قيمة العدالة والعمل بروح الفريق والمسؤولية الجماعية من خلال تعميم أساليب المشاركة في العمل والمشاركة بالنتائج (عساف، 2012، ص217).

- **توافق المصالح والقيم في جهاز الشرطة:**

يعمل جهاز الشرطة على أخذ التدابير اللازمة لضمان توافق قيم العاملين مع القيم التنظيمية وذلك من خلال التعريف بقيمه وتعزيزها داخلياً، اضافةً إلى التحقق من الشروط اللازمة للتعيين واستخدام الأساليب الكفيلة بالوقوف على ما يحمله المرشحين الجدد من ميول واهتمامات، كما يوجد مجموعة من ضوابط الالتزام المهني والضوابط الشخصية التي يجب توفرها في منتسبي الجهاز وسيتم التطرق إليها في المبحث اللاحق.

ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة الشرطية تتبنى أساليباً من شأنها اشعار العاملين بالمشاركة وتوافق المصالح، وذلك من خلال المكافآت والحوافز وغير ذلك، إلا أن هذه الأساليب تتسم بالمحدودية وتكاد تكون منعدمة (حمادة، مقابلة: 2014)، وتلعب الأوضاع الاقتصادية التي يعايشها قطاع غزة دوراً هاماً في التأثير على قدرات الشرطة في منح التعويضات للعاملين، ومن الجدير بالذكر بأن خصوصية العمل الشرطي يستدعى تبني جهاز الشرطة لمجموعة من التعويضات السلبية التي من شأنها صيانة مصالحه والحفاظ عليها.

المبحث الرابع
نبذة عن جهاز الشرطة الفلسطينية

مقدمة:

تعتبر الشرطة من أهم أجهزة الدولة، وقد تعددت مهامها ووظائفها مع تطور الحياة الاجتماعية، والشرطة كانت ومازالت وستبقى تضطلع بأعمال وإجراءات تهدف إلى حفظ النظام والأمن العام في المجتمع، وهي أحد أجهزة الدولة التنفيذية التي تنفذ السياسة العامة للدولة، وتقوم بقمع الجريمة وتنفيذ القوانين وتحكيم النظام العام بمدلولاته الثلاثة والتي تتضمن الحفاظ على الأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة (كلوب، 2011: ص84).

وقد عرفت الشرطة بهذه التسمية لأن أصحابها كانت لهم شارات تميزهم، أو لأنهم كانوا يتوافقون على علامات يجعلونها بينهم ليعرفوا بها، إضافةً إلى أنهم يتميزون بصفات خلقية ونفسية كالشجاعة والصمود والأمانة والصدق (كلوب، 2011، ص44)، ويتضمن هذا المبحث تعريفاً بالشرطة وأهدافها ووظائفها وإلقاء الضوء على جهاز الشرطة الفلسطينية وشروط شغل الوظيفة الشرطية، وضوابط الالتزام المهني في جهاز الشرطة والقيم المهنية ومهارات رجل الأمن.

أولاً: تعريف الشرطة:

الشرطة لغةً: اتفقت معظم المعاجم اللغوية على تفسير كلمة الشرطة بما كان يتميز به رجالها من (شُرَط) أي علامات ظاهرة (إمام، 1998: ص13)، وورد في لسان العرب "الشرطة بالتحري" معناها العلامة، وأشرط فلان نفسه لكذا، أي أعدها، ومنه سمي الشرط لأن لهم علامة يعرفون بها، والواحد شرطي وشرطة والجمع شُرط، وقيل: هم أول كتيبة تشهد الحرب، وتتهيأ للموت، وفي حديث ابن مسعود "وتشترط شرطة للموت لا يرجعون إلا غالبين" هم أول طائفة من الجيش تشهد الواقعة (عمر، 1997: ص13).

الشرطة اصطلاحاً: الشرطة بوجه عام هي أداة الدولة في صون الأمن وإقرار النظام وتنفيذ القوانين التي تسنها الدولة لصالح مواطنيها، وتعرف هيئة الشرطة بأنها "هيئة مدنية نظامية تؤدي واجبها في خدمة الشعب وتكفل للمواطنين السكينة والأمن، وتسهر على حفظ النظام العام والآداب، وتتولى ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات، وذلك كله على الوجه المبين في القانون" (كلوب، 2013: ص133-134).

ويعرفها اللواء محمود السباعي بأنها "حق الدولة في أن تفرض على الأفراد قيوداً تحد بها من حرياتهم بقصد حماية النظام العام" (عمر، 1997: ص13).

ثانياً: أهداف الشرطة ووظائفها:

لقد تطورت فلسفة الأداء الشرطي من اتخاذ الردع والعقاب أساساً لتطبيق السياسة الشرطية إلى اتجاه تقديم خدمات مختلفة للجماهير بهدف الحد والوقاية من الإنحراف والجريمة ومحاولة إشراك كافة شرائح المجتمع في الحفاظ على النظام العام والأمن (التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة، 2012)، والشرطة في فكر فقهاء القانون تعني حق الإدارة في أن تفرض على الأفراد قيوداً تحد بها من حرياتهم بقصد حماية النظام العام بعناصره الرئيسية الثلاثة (الأمن العام، الصحة العامة، والسكينة العامة)، وعليه تتلخص أهداف جهاز الشرطة الفلسطينية بالأمور التالية (عمر، 1997: ص18):

1. **المحافظة على الأمن العام:** وذلك من خلال المحافظة على النظام وتنفيذ ما تفرضه الدولة من لوائح وقوانين تحفظ الأمن والسكينة للمواطنين وفرض القانون لتحقيق العدل والمساواة.
2. **المحافظة على الصحة العامة:** وذلك يشمل الأمن الصحي للمواطنين وتحقيق جو صحي مناسب للحياة في الوضع الطبيعي، وكذلك مكافحة الكوارث الصحية التي تنجم بعد الحروب أو النكبات مثل الفيضانات والزلازل والبراكين... الخ.
3. **المحافظة على السكينة العامة:** يتم ذلك من خلال المحافظة على الهدوء والسكون في الطرق والأماكن العامة، حتى لا يتعرض الأفراد لمضايقات في هذه الأماكن، أو إزعاج في أوقات الراحة بسبب الضوضاء أو الأصوات المقلقة.

وقد تناول كلوب (2013: ص136-138) الوظائف المناطة بهيئة الشرطة، والتي تضمنت النواحي الإدارية والقضائية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1)

وظائف جهاز الشرطة

م	طبيعة الوظيفة	أبعاد الوظيفة
1.	الوظيفة الإدارية	▪ هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية لحصانة الأمن العام والنظام العام والآداب العامة. ▪ تشمل جميع الأعمال الوقائية من أجل منع الجريمة والحوادث المخلة بأمن الدولة والاضطرابات وإثارة الفتن، مثل أعمال الحراسة والدوريات وتنظيم المرور ومراقبة الأشخاص والأماكن وغير ذلك. ▪ تشمل أيضاً الإجراءات الوقائية من الكوارث العامة والسيطرة عليها والتخفيف من أضرارها.

2.	الوظيفة القضائية	▪ تمارسها الشرطة نيابة عن السلطة القضائية ولمصلحتها. ▪ تتمثل بالإجراءات التي تقوم بها الشرطة عقب وقوع الجريمة بهدف معرفة الفاعل وجمع الأدلة واتخاذ إجراءات الضبط وصولاً إلى تقديم الفاعل لجهة القضاء.
3.	الوظيفة الاجتماعية	▪ دراسة الظواهر الاجتماعية مثل (جنوح الأحداث، الأخذ بالثأر، ادمان المخدرات) والعمل على القضاء عليها. ▪ تقديم الخدمات الاجتماعية على نحو ما تقوم به بعض الإدارات مثل شرطة النجدة. ▪ العمل على حماية أخلاقيات المجتمع ورعاية سلوكه وإعلاء مبادئه واحترام قيمه.
4.	الوظيفة السياسية	▪ تستهدف وقاية المجتمع من مظاهر الانحراف السياسي وحمايته من التطرف والاتجاهات والتيارات السياسية المناهضة التي تهدف إلى الإخلال بنظام الحكم وزعزعة الاستقرار.
5.	الوظيفة الاقتصادية	▪ تتمثل في حماية الاقتصاد الوطني وذلك من خلال: مكافحة الجرائم الاقتصادية مثل التزوير والتهرب الضريبي، وسرقة الكهرباء والمياه، والغش والتدليس التجاري.

(المصدر: كلوب، عرابي. (2013). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطية. غزة: الناشر المؤلف. ص136. بتصرف من الباحث)

ثالثاً: نشـــأة جهاز الشرطة الفلسطينية:

نشأت الشرطة بشكلها ونظامها في مكان تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية وذلك بعد اتفاق أوسلو (1993)، وبعدها اتفاق غزة–أريحا (1994)، وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن والتي حلت محل اتفاقية القاهرة، والتي اشتملت في المادة (12) وتحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية، وعليه فجهاز الشرطة يقوم بدوره كمأمور ضبط قضائي استناداً للقانون كونه يشكل الضمانة الأكيدة الأساسية لحماية الحقوق الأساسية للأفراد إلي جانب كونه ضمانة لمأموري الضبط القضائي أنفسهم من إثارة المسئولية ضدهم أياً كان نوعها (الخالدي، 2012: ص 39).

ولا يوجد أدنى اختلاف في طبيعة عمل الشرطة بشكلها العام في أغلب دول العالم إلا أن الصلاحيات المعطاة للشرطة قد تختلف ضيقاً واتساعاً وخاصة عندما تمارس صلاحياتها كسلطة ضبط قضائي نظراً للدور الذي يمنحه القانون "قانون الإجراءات الجزائية" للشرطة كمأموري ضبط بملاحقة الجرائم والكشف عن المجرمين والتحقيق والتفتيش وغيرها من الإجراءات المساعدة في كشف الجريمة والحقيقة حتى يمكن للدولة أن تمارس سلطتها في العقاب وحفظ الأمن والنظام (الطناني، 2010: ص56).

- **رؤية الشـــرطة الفلسطينية:**

"نحـــو مؤسســـة شرطيـــة رائـــدة".

- **رسالة الشـــرطة الفلسطينية:**

جهاز الشرطة الفلسطينية أحد أهم مكونات وزارة الداخلية، يعمل علي تنفيذ الوظائف الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والصحية والقضائية، مستهدفاً تلبية الاحتياجات الشرطية لمواطني قطاع غزة (الخطة السنوية لجهاز الشرطة الفلسطينية، 2014).

- **قيم الشـــرطة الفلسطينية:**

توضح رسالة الشرطة أن مهنة الشرطة ذات طبيعة خاصة لما تقوم به من أعمال متنوعة وثيقة الصلة بالمجتمع، وبالتالي يتسع عمل رجل الشرطة ليشمل خدمة الجماهير بكافة فئاتهم وطبقاتهم، لذا لابد من وجود إطار من القيم لتأدية هذه المهام بحيث يتقبلها المواطن ويقتنع بها وبالتالي برسالة الشرطة كرسالة سامية نبيلة (كلوب ، 2013 ص157)، ويتبنى جهـاز الشرطة الفلسطينية مجموعة من القيم وهي كالتالي: الدين الإسلامي ، والعدل، والمساواة، والشفافية، والمساءلة، والريادة، والطموح، والدقة، والنزاهة، والواقعية، والصمود (الخطة السنوية لجهاز الشرطة الفلسطينية، 2014).

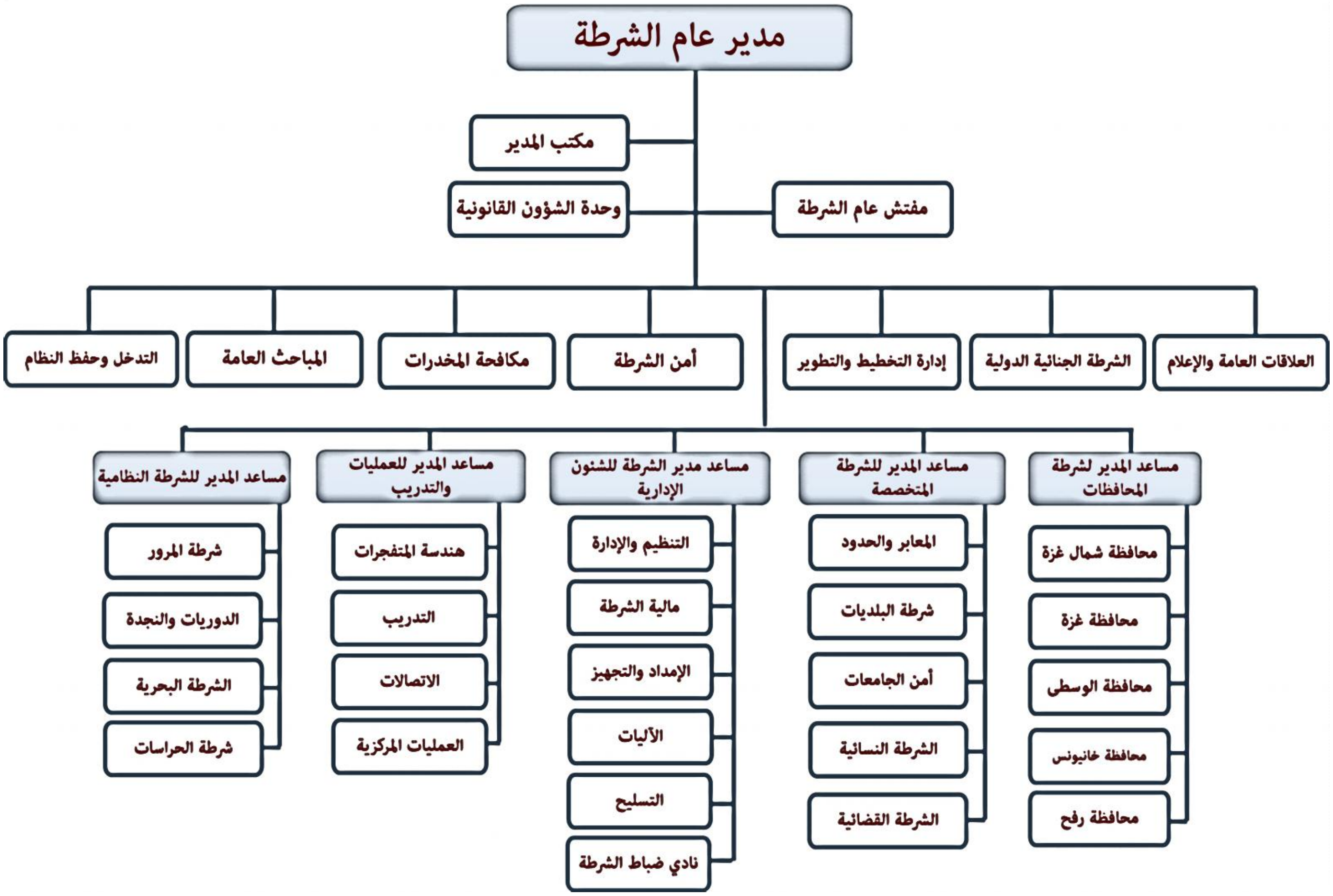
وتنبثق هذه القيم من الدين الإسلامي وهو أعظم قيمة انسانية تسمو بها المؤسسة الشرطية، فوجود الإنسان على الأرض يحتاج إلى نظام وتشريع لصلاح الإنسان وصلاح الأرض، وتتضمن قيم الشرطة التعهد والالتزام بالعمل دون تحيز أو خوف وبغض النظر عن العرق أو الدين أو اللغة أو الجنس فالناس سواسية، والعمل على تطبيق الأنظمة والقوانين بعدالة وحزم، والمسئولية عن العمل والأداء المهني، والحرص على الريادة والتميز في كل الأعمال، والتأكد من تنفيذ الأنشطة بفاعلية وكفاءة، والريادة في تقديم الخدمة الأمنية لأبناء المجتمع الفلسطيني، والحرص على إنجاز المهام الشرطية بكل دقة واحتراف، والمحافظة على النزاهة والأمانة بأعلى المستويات في جميع الأوقات وكذلك المحافظة على حقوق الانسان، والتعامل بواقعية وتحكيم المنطق وتجنب المغالاة أو التشدد في الحكم على الأشياء، ومواجهة التحديات وتحمل المخاطر وعبء العمل، والصمود في وجه المصاعب في سبيل إنجاز أهداف جهاز الشرطة (الخطة السنوية لجهاز الشرطة الفلسطينية، 2013؛ حماد، مقابلة، 2014).

رابعاً: الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية:

يوضح الشكل رقم (7) الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة، حيث تعتبر قيادة الشرطة رأس الهرم التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية وتؤخذ منه جميع التعليمات والقرارات والتوجيهات، وهي جهة الوصل بين جهاز الشرطة والأجهزة الأمنية الأخرى وأيضاً جهة الوصل بين جميع الإدارات والمحافظات (التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة، 2012).

شكل رقم (7)

الهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية



(المصدر: إدارة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية، 2013)

ويوضح الشكل رقم (7) البناء التنظيمي لجهاز الشرطة الفلسطينية، حيث يتكون من عدد من الإدارات التي يتبع بعضها لقائد الجهاز بشكل مباشر، فيما تصنف إدارات أخرى وفق مجموعات تتبع

مساعدو قائد الشرطة وهي (شرطة المحافظات، إدارات الشرطة المتخصصة، إدارات الشئون الإدارية، إدارات العمليات والتدريب، إدارات الشرطة النظامية)، وينظم العمل الشرطي ويتضح مساره من خلال توزيع الاختصاصات على مجموعات متنوعة من رجال الشرطة ذوي اهتمامات وخبرات وتخصصات مشتركة، ويتكون جهاز الشرطة من الرتب والدرجات النظامية التالية:

- فئة الضبَّاط وتتكون من (لواء، عميد، عقيد، مقدم، رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم)
- فئة مساعدو الشرطة وتتكون من (مساعد أول، مساعد)
- فئة ضبَّاط الصف والأفراد وتتكون من (رقيب أول، رقيب، عريف، شرطي، طالب شرطة)

خامساً: التعيين في الشرطة:

يوجد شروط وأوصاف معينة مطلوب توفرها فيمن يتقدم للالتحاق بالعمل بالشرطة، وهذه الشروط والصفات تحددها اللوائح والقوانين وهي مثل الصفات البدنية والعقلية والنفسية والخلقية والمؤهلات العلمية .. إلخ، ويمكن ايجاز هذه الشروط على النحو التالي:

1. **شروط الجنسية:** أن يكون متمتعاً بالجنسية الفلسطينية، ويجوز استثناءً تعيين الأجانب فيما لا يهدد أمن الدولة.
2. **أن يكون محمود السيرة والسمعة:** وذلك لحفظ كرامته وكرامة الوظيفة التي سيشغلها وحتى يكون محل ثقة، وألا يكون قد حكم عليه بعقوبة جنائية أو جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة مالم يكن قد رد إليه الاعتبار.
3. **العمر:** تتطلب الوظيفة نضوجاً ذهنياً والإحساس بالمسئولية، فلا بد من كونه قد بلغ سناً معينة، والحد الأدنى للسن لتولي الوظيفة العامة هو 18 سنة.
4. **اللياقة البدنية:** يتطلب القانون توفر اللياقة الصحية لمن يريد شغل الوظائف في الشرطة، وذلك حتى يتمكن من القيام بمهام الوظيفة وتحمل أعبائها، وتثبت اللياقة بمعرفة اللجنة الطبية (القومسيون الطبي) (كلوب، 2013: ص136-138).

وحسب قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم (8) لسنة 2005، ضمن الباب الثالث، الفصل الأول، المادة (23) فإن بدء التعيين يتم كالتالي:

يبدأ تعيين الضابط في أي قوة من قوى الأمن برتبة ملازم تحت الاختبار لمدة سنة، وفي نهايتها يعمل بإحدى الطرق التالية:

1. التثبيت في الخدمة برتبة ملازم لمن أوصى بتثبيته.
2. الإمهال سنة أخرى تحت الاختبار يخدم فيها الضابط بوحدة غير وحدته الأولى في ذات القوة المعين فيها، وفي نهاية الخدمة يجوز تثبيته في الخدمة ووضعه في أقدميته الأصلية.
3. الاستغناء عن خدمته (قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) لسنة 2005م).

سادساً: ضوابط الالتزام المهني في جهاز الشرطة:

1. الضوابط الإدارية: يوجد عدد من القواعد التي تحكم رجل الأمن منذ اختياره وتعيينه ويخضع لها طوال فترة خدمته:

أ. **قواعد الاختيار:** تضع كل دولة شروطاً يجب توافرها في من يختار العمل في هيئة الشرطة، وتختلف هذه الشروط باختلاف المستوى المراد شغله.

ب. **ميثاق الشرف والقسم:** العمل في الشرطة يتطلب تأدية القسم لأنه يتعلق بحياة المواطنين وخصوصياتهم، ويتضمن القسم أن يشهد رجل الأمن الله على الصدق والاخلاص والجدية والالتزام وغيرها.

ت. **الإشراف والرقابة:** يخضع رجل الأمن للإشراف والرقابة منذ تعيينه مهما كان مستواه الوظيفي، وذلك من أجل مكافأة المحسن ومجازاة المسيء وبالتالي ضمان حسن الأداء والانضباط.

2. الضوابط الشخصية: الضوابط الإدارية لا تكفي، بل يجب ضمان الضوابط الشخصية والسلوك الشخصي، وعناصر الضوابط الشخصية هي:

أ- **العلاقة المهنية:** تتمثل في حرص رجل الأمن على مصالح الآخرين، وتسخير خبرته وعلمه وتجاربه لخدمتهم بعيداً عن مشاعر الحب والكراهية.

ب- **التعهد والالتزام:** يكمن في الرغبة الأكيدة في تحقيق الأهداف المهنية، وما ورد ضمن ميثاق الشرف والقسم.

ت- **التقبل والتوقع:** بذل الجهود الإيجابية لفهم سلوك المواطنين، ومناقشة المواطن وتفسير سلوكه ونزعاته، وأن يضبط ذلك كله بضابط القيم والأخلاق السائدة في المجتمع والقوانين التي تحكمه.

ث- **التوحد الوجداني:** أن يضع رجل الأمن نفسه مكان الآخرين للتعرف على مشاعرهم، ويلتمس الدوافع التي أدت إلى نوع من السلوك، وأن يتفادى الانفعال لمعالجة المشاكل.

ج- **السلطة والقوة:** رجل الأمن يمثل السلطة والقوة وعليه بالتمهيد لوجهة نظره لكسب ثقة المواطنين.

ح- **الأمانة والمواءمة:** تتضمن القدرة على التوفيق بين الأهداف الشخصية وأهداف جهاز الشرطة، والقيم التي يحملها رجل الأمن تمكنه من معرفة ذاته ومواءمتها مع سياسة الهيئة التي يعمل بها.

سابعاً: القيم المهنيــة ومهارات رجل الأمن:

يجب تحلي رجل الأمن بمهارات شخصية تعينه على أداء واجباته بنجاح، وتنقسم هذه المهارات إلى مهارات خاصة ومهارات فنية، وترتبط المهارات الخاصة بشكل وثيق بالقيم وهي الاتجاهات السائدة التي تعتبر مرشداً للفرد داخل الجماعة وتحدد ما هو صواب وما هو خطأ، ولابد من التأكد بأن هذه المهارات موجودة أصلاً لدى العناصر المختارة للعمل في حقل الأمن، **ومن أهم المهارات الخاصة المرتبطة بالقيم المهنية** (كلوب، 2011: ص180-182):

1. **التمسك بالقيم الدينية:** يجب تأدية الفرائض التي أوجبها الله دون تقصير أو إهمال ومراعاة الله في تصرفاته وأفعاله، والضابط الذي يفي الله حقوقه في الدنيا يعينه الله لما فيه الخير.
2. **الأمانة والنزاهة:** فقد يجد ضابط الشرطة أموال الناس بين يديه ولا حسيب ولا رقيب عليه إلا الله وضميره.
3. **الصدق:** الإقرار بالحق والإخبار به بصرف النظر عن العواقب المترتبة عليه.
4. **الحلم والتواضع:** يتعين على الضابط حسن معاملة المحيطين به، كما عليه أن يكون متواضعاً.
5. **الترفع عن العادات السيئة:** مثل التحدث بصوت عال ومضغ اللبان وتناول الوجبات أمام الجماهير أو استضافة الأصدقاء أثناء الخدمة، أو الجلوس واللهو بطريقة مبتذلة فهذه التصرفات لا تنم عن الوقار وإنما توحي باللامبالاة والاستهتار وانحراف السلوك.
6. **التسامح والاهتمام بالعلاقات العامة والإنسانية:** تفهم الآخرين والمواقف المختلفة والعفو رغم القدرة على استخدام العنف والشدة، والاهتمام باللمسات الإنسانية ومشاركة الزملاء في المناسبات المختلفة.
7. **الشجاعة والثقة بالنفس:** أن يكون ضابط الشرطة واثقاً من نفسه في التعامل مع الآخرين بمنطق سليم ودون أن تهتز صورته، وعدم الخوف في المواقف الصعبة، والمثابرة والجرأة في اقتراح الحلول.
8. **الصبر وضبط النفس وسعة الصدر:** معاملة الآخرين بصدر رحب وأفق واسع وتقديم العون، وعدم الاستجابة لمحاولات الاستفزاز والإثارة التي تؤثر على اتخاذ القرار.

أما المهارات الفنية فتتعلق بكيفية أداء العمل الأمني، وتأتي من عوامل تحيط برجل الأمن وهي مثل: مهارة القدرات التحليلية، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، استخدام السلاح، الحس الأمني، الحفاظ على الأسرار، احترام القانون، الانضباط، الولاء للقيم الوطنية ودعمها ... وغيرها.

الفصل الثالث
دراسات سابقة

- أولاً : الدراسات المحلية
- ثانياً : الدراسات العربية
- ثالثاً : الدراسات الأجنبية
- رابعاً : التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

دراســات سابــقة

مقدمة:

إن استعراض الدراسات السابقة يأتي في إطار الاستفادة من تجارب الآخرين والوقوف على أهم النتائج والتوصيات التي خلص إليها الباحثون، ويرى الأحمدي (2004: ص8) بأنه من الصعب نقل البحوث والدراسات من بيئة لأخرى طالما أن الالتزام التنظيمي مرتبط بحاجات الأفراد ونزعاتهم، إلا أن ذلك لا يعني عدم إمكانية الاستفادة من تلك الدراسات وأساليبها والنتائج التي توصلت إليها والأخطاء التي وقعت فيها، فالنقل شيء والاستفادة شيء آخر.

ولقد تناولت الدراسات السابقة الالتزام التنظيمي بأبعاد متعددة، وركزت في مجملها على دراسة علاقة الالتزام التنظيمي بمتغيرات مختلفة، وتنوعت أهداف هذه الدراسات ونتائجها وطبيعة المؤسسات الخاضعة للدراسة وأدوات البحث المستخدمة، وتم التركيز على أهم الدراسات والأبحاث المحلية وعددها (8) دراسات، والعربية وعددها (4) دراسات، والأجنبية وعددها (13) دراسة.

أولاً/ الدراسات المحلية:

1. دراسة عزام (2013)، بعنوان "التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية- قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على مستوى الروح المعنوية للضبَّاط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية في قطاع غزة. وقد كانت متطلبات التدوير الوظيفي حسب الدراسة هي (التدريب وتطوير القدرات، تصميم الوظائف، استراتيجية التطور الوظيفي، النظم والإجراءات)، وقد هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مستوى الروح المعنوية للضبَّاط العاملين في الاجهزة الامنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (351) ضابطًا من ضبَّاط جهاز الشرطة الفلسطينية، والبالغ عددهم (2868) ضابط.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الروح المعنوية لدى الضبَّاط العاملين في الأجهزة الأمنية جيد، ووجود علاقة إيجابية بين متطلبات التدوير الوظيفي وبين مستوى الروح المعنوية للضبَّاط العاملين في الأجهزة الأمنية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة

حول مجال متطلبات التدوير الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي، وذلك لصالح الذين يحملون درجة الدبلوم، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الرتبة العسكرية، عدد المدراء الذين عمل المستجيب تحت إشرافهم، سنوات الخدمة الشرطية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تولي الأجهزة الأمنية اهتماماً خاصاً بمتطلبات التدوير الوظيفي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على مستوى الروح المعنوية للضبَّاط العاملين في الأجهزة الأمنية، والاهتمام بالهيكل التنظيمي والتصميم الوظيفي للوظائف لتكون أكثر مرونة وتقوي من استخدام الممارسات التطويرية مثل التدوير الوظيفي، الاهتمام بإدارة التطوير مادياً وبشرياً من خلال توفير متطلبات العمل والميزانيات المناسبة وتوفير الحوافز والمكافآت.

2. دراسة الخالدي (2012)، بعنوان "ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضبَّاط الشرطة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى استعراض وقياس بعض الخصائص والمعايير والصفات الشخصية للمتقدمين للالتحاق بكلية الشرطة والمنتسبين الجدد كالقدرات الجسمية بأنواعها، والميول المهنية، والقيم الاجتماعية والسلوكية، وترتيبها حسب أهميتها لهم وانتقاء أفضل العناصر منهم، كما وهدفت الدراسة الى التعرف على الفروق في دراسة ضوابط ومعايير الاختيار والتعيين لضبَّاط وأفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي وفقا لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية والرتبة العسكرية والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من ضبَّاط الشرطة – نقيب فما فوق – وقد تم أخذ نسبة (41.7%) من هذه الشريحة من عدة إدارات في المحافظات الخمس بما يتناسب مع حجم كل إدارة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تمتع ضبَّاط الشرطة بمستوى متوسط من القوة الجسدية ولديهم القدرة على تقدير الموقف، ويستفيدون بدرجة متوسطة من البرامج التدريبية، وأنهم يتمتعون بالسمع والطاعة لرؤسائهم والولاء للمؤسسة الشرطية، كما أظهرت الدراسة أنه يتم اختيار الضبَّاط والأفراد وتعيينهم حسب الانتماء الحزبي والولاء التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بضوابط اختيار وتعيين ضبَّاط الشرطة حسب المواصفات العقلية والجسدية والمؤهلات العلمية والتدريب والسلوك الاجتماعي الإيجابي والسمات الشخصية المميزة، وضرورة الاهتمام بإجراء الاختبارات النفسية (المزاج العام، الاستقرار النفسي .. إلخ) وذلك قبل تعيين الضبَّاط والأفراد وضرورة الاهتمام بالجوانب التحفيزية المستندة للكفاءة والانتماء للعمل وليس الانتماء الحزبي.

3. دراسة صقر (2009)، "تأثير نمط القيادة المدرك على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي وكالة الغوث الدولية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية المدركة في ضوء النظرية الكلية للقيادة (القيادة التحويلية، القيادة الاجرائية، القيادة الترسلية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، الأخلاقي)، وقد اشتملت دراسة العينة على (589) موظف محلي من موظفي الأونروا في كل من (غزة، الضفة، الأردن، لبنان، سوريا).

وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد لدى المسئولين في وكالة الغوث نمط قيادي واضح ضمن النظرية الكلية للقيادة، كما بيَّنت الدراسة وجود درجة ضعيفة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما أن مستوى الالتزام العاطفي كان هو الأكبر بالنظر إلى الالتزام الأخلاقي والالتزام الاستمراري، كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي والنمط القيادي.

وقد أوصت الدراسة بتطبيق اسلوب القيادة التحويلية من أجل تحسين السلوك القيادي، اضافةً إلى ضرورة العمل على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

4. دراسة جرغون (2009)، بعنوان " واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على الولاء التنظيمي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه الوظائف، وتهدف أيضا إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الولاء التنظيمي لديهم، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (226) موظفًا ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في دراسته.

وقد خلُصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود سياسات إدارية وإجراءات مكتوبة لدى الوزارة تنظم عملية الاختيار والتعيين وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية، كما أن التزام الوزارة بتطبيق السياسات والمعايير في الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، بسبب ضعف الرقابة وتدخل بعض العوامل غير الموضوعية، وبيّنت الدراسة وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في الوزارة وواقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بإعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون وروح الإجراءات وعدم الاكتفاء بالمراقبة الشكلية لها، ورفع مستوى فعالية سياسات الاختيار والتعيين للوظائف الإدارية لضمان ولاء العاملين الإداريين لما له من أثر على الأداء، وبالتالي على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في الوزارة.

5. دراسة أبو العلا (2009)، بعنوان " ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين بوزارة الداخلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، والتعرف على أسباب ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

ويضم مجتمع الدراسة (147) مديراً من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية والعسكرية، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم جمع المعلومات من خلال الاستبانة.

ولقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف مستوى ضغوط العمل لدى المدراء حيث بلغ الوزن النسبي (% 53.13) وكان عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، وبيّنت الدراسة أن نسبة الولاء التنظيمي لدى المدراء كانت (% 82.49) وهي درجة عالية، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين المبحوثين حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد أوصت الدراسة بعقد برامج تدريبية للمدراء في الوزارة، وتشجيعهم على إكمال الدراسة الجامعية، وإتاحة مزيد من الإبداع والتميز، وتوفير بيئة عمل أفضل من البيئة الحالية، وتوفير ما يلزم من احتياجات ونشر ثقافة الإنجاز لدى العاملين في الوزارة من خلال عقد الندوات وورشات العمل حول أهمية هذا الموضوع.

6. دراسة عويضة (2008)، بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الولاء التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وسعت الدراسة إلى تطوير وتحسين مستوى الرضا الوظيفي، وتقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى

العاملين في المنظمات الأهلية، والوقوف على العوائق التي تحول دون وجود الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، والبحث في كيفية تحسين مستوى الولاء لديهم.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (1061) منظمة، وعينة الدراسة من (80) منظمة أهلية، ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية تبلغ (360) موظف من مختلف المستويات التنظيمية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر بـ (81.76%) ومستوى جيد من الرضا الوظيفي يقدر بـ (72.65%)، وأظهرت هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومكان العمل والمسمى الوظيفي والراتب.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحسين نظام الأجور، ووضع نظام للحوافز، كذلك إعادة صياغة نظام الترقيات، ووضع نظام عادل لتقييم الأداء، والاهتمام بالأساليب الإدارية الحديثة في التعامل مع الموظفين، وتعزيز العلاقات الإنسانية وتوكيد ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمؤسسة.

7. دراسة أبو ندا (2007) بعنوان " تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت هذه الدراسة أيضاً إلى تحسين إدارة الموارد البشرية وتحقيق التنمية البشرية لدى العاملين في الوزارات، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في الوزارات الفلسطينية.

وقد ضمّ مجتمع الدراسة ست وزارات فلسطينية، وبلغ حجم العينة وهي عينة عشوائية طبقية (652) موظفاً يشغلون مراكز إشرافية قيادية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي الإخباري والإقناعي والمشارك والتفويضي، وقد كان النمط المشارك هو الأكثر ممارسةً في تلك الوزارات، وجاءت باقي الأنماط بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وتبين وجود فروق في آراء العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية وحول الشعور بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيراتهم الشخصية باستثناء متغير الراتب، وتبين وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي

الوزارات، ووجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، كما تبين تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وأن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها: توفير نظام للمعلومات لدى ديوان الموظفين للمساهمة في عملية اختيار القيادات الإدارية، وإعادة النظر في نظم الحوافز والترقيات، وتقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم، وتدريب القادة لبناء علاقات إيجابية بينهم وبين المرؤوسين، وتوفير نظام داخلي للوزارات لتنظيم الصلاحيات وإجراءات التعامل والثواب والعقاب، وأخيراً أوصت الدراسة بالاقتداء بالنموذج القيادي لنبينا محمد صلى الله عليه وسلم الذي يتسم بالعدل والرحمة.

8. دراسة حنونة (2006) بعنوان "قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع الوظيفة) على مستويات التزامهم التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها (340) موظف وموظفة من أصل (1676) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير" الجنس، مكان العمل".

وأوصت الدراسة بالعمل على إدخال أدبيات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي لموظفيها عن طريق الابتعاث أو الدورات التدريبية وورش العمل، بالإضافة إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية وخصائص العمل، وكذلك اعتماد مبدأ عدالة التوزيع، والاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل، وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل.

ثانياً/ الدراسات العربية:

1. دراسة الفارس (2011)، بعنوان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة بدمشق"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي والتعرف على العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات، وتألفت عينة الدراسة من (324) مفردة دراسية، وهم عبارة عن موظفين من مختلف المستويات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم وجود إجماع لدى الموظفين حول مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسامهم من حيث درجة وجود الولاء التنظيمي، ووجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي نوجزها في الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، وتثقيف الموظفين لزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء ورسم سياسات ونظم التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية، كما أوصت الدراسة بوضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة.

2. دراسة الغامدي (2011)، بعنوان " القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضبَّاط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضبَّاط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الضبَّاط الميدانيين ممن يحملون الرتب (رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم) الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها، والبالغ عددهم (253) ضابطاً، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد كانت أهم النتائج: أن أفراد الدراسة يرون أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة، وأنهم يرون أن الضبَّاط الميدانيين لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي

التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضبَّاط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغير سنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول محور مستويات الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الرتبة ومجال العمل.

وأوصت الدراسة بالعمل على تبني السلوك القيادي التحويلي من قبل القيادات بحرس الحدود، والتأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين لما لذلك من أثر في تعزيز ورفع مستويات الولاء التنظيمي لديهم، وحث القيادات بحرس الحدود على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، والعمل على التوفيق بين أهداف حرس الحدود وأهداف منسوبيه عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري، والوقوف على احتياجاته الوظيفية والشخصية، ومراعاة الفروق الفردية في القدرات والمهارات عند توزيع المهام.

3. دراسة القثامي (2009)، بعنوان "التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض للتمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من العاملين الإداريين السعوديين البالغ عددهم (210) موظف وموظفة.

وقد كانت أهم النتائج: وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي وإدراك أبعاده التفصيلية من جهة وإدراك الولاء التنظيمي للعاملين بالمستشفى من جهة أخرى، وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقون على إدراك العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض للولاء التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات توجهات العاملين حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة وعدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي والحالة الاجتماعية.

وقد كانت أهم التوصيات ضرورة إدراك المستويات الإشرافية لأهمية التمكين النفسي وفوائده للمنظمة والأفراد، وإعطاء مفهوم الولاء التنظيمي اهتماماً أكبر من قبل القيادات في المجال الصحي من خلال تنمية إدراك العاملين بالولاء التنظيمي، والاهتمام بالحوافز وتهيئة مناخ العمل، وإعداد برنامج التدريب الملائم لاحتياجات العاملين.

4. دراسة الشلوي (2005) بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بكلية خالد العسكرية، والوقوف على مستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها وتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية كانا بدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، كما بيّنت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقا لمتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي وفقاً لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها: ضرورة اهتمام القيادات العليا بالكلية بمفهوم الثقافة التنظيمية، والعمل على زيادة مستوى إدراك منسوبي الكلية من المدنيين والعسكريين للثقافة التنظيمية للكلية مما يزيد من مستوى الانتماء التنظيمي لديهم، والعمل على رفع مستوى القيم التنظيمية المشكِّلة لثقافة الكلية والتي جاء بعضها بشكل متوسط، وذلك من خلال الاهتمام بالقدرات الإدارية وتشجيع الإبداع والتنافس البنّاء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي ومكافأة الأداء المتميز للعاملين في الكلية.

ثالثاً/ الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Neyshabor and Rashidi (2013)، بعنوان "دراسة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والالتزام التنظيمي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإثراء الوظيفي بالالتزام التنظيمي، وقد اشتملت عينة الدراسة على (235) موظف يعملون لدى شركات صناعية إيرانية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي قوي للإثراء الوظيفي بأبعاده الخمسة (تنوع المهام، وحدة العمل، أهمية العمل، الاستقلالية، المعلومات المرتدة) على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

وأوصت الدراسة بإثراء وظائف العاملين من أجل تنمية الالتزام التنظيمي لديهم وأخذ خصائص الإثراء الوظيفي وأبعاده الخمسة بعين الاعتبار لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية، كما أوصت الباحثين بدراسة العوامل المؤثرة إيجاباً بدرجة الالتزام التنظيمي.

2. دراسة Bin Dost and Jabbar Khan (2012)، بعنوان "الإثراء الوظيفي يُحقق درجات عالية من التزام الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم: دراسة سلوكية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإثراء الوظيفي على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وقد أجريت هذه الدراسة في أربع مدن باكستانية وهي لاهور، روالبندي، فيصل أباد، اسلام أباد. وقد بلغت عينة الدراسة (400) موظف تم استجابة (396) منهم، وهم من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص من أقسام متنوعة مثل التسويق والمالية والموارد البشرية والمحاسبة والتدقيق وتكنولوجيا المعلومات.

وقد أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين الإثراء الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، كما تتأثر درجة الإثراء الوظيفي بالإنتاجية والربحية للمنظمة.

وأوصت الدراسة باختبار أثر عوامل أخرى يُحتمل تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

3. دراسة .Qaisar et al (2012). بعنوان "قياس أثر الالتزام التنظيمي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية لاستراتيجية الموارد البشرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) على أداء منتسبي الشرطة في باكستان. وقد استهدفت هذه الدراسة منتسبي الشرطة العاملين في شرطة العاصمة إسلام أباد من ذوي الرتب الدنيا، حيث تم توزيع استبانة البحث على (200) فرد.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن هناك علاقة طردية بين أبعاد الالتزام التنظيمي وأداء ضبَّاط الشرطة، وأن الالتزام العاطفي هو الأكثر تأثيراً على الأداء يليه الالتزام المعياري ومن ثم الالتزام الاستمراري.

وأوصت الدراسة بأن على صناع القرار والمسؤولين عن تطبيق القانون بأن يهتموا بتنمية الالتزام التنظيمي لدى منتسبيهم وذلك من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم.

4. دراسة Prabhakar and Ram (2011)، بعنوان " ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤدية للالتزام التنظيمي "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر تصميم العمل والتمكين على مستوى الالتزام التنظيمي وتناولت الدراسة الالتزام التنظيمي وفقا لأبعاده الثلاثة وهى (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وفيما يتعلق بتصميم العمل فقد تم قياسه من خلال عناصره وهي (تنوع المهارات وتنوع المهام

وأهمية المهام ووضوح المهام ووضوح المهارات والاستقلالية والتغذية الراجعة)، وقد تم تناول التمكين من خلال عناصره وهي (التدريب والتطوير وتنمية القدرات والمشاركة واتخاذ القرار وتحديد المصير الوظيفي).

واشتملت عينة الدراسة على (188) من العاملين الإداريين في شركة XYZ Air (وهو اسم وهمي لإحدى شركات الطيران التي لم يفصَح عن اسمها).

وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة بين تصميم العمل والتمكين وبين الالتزام التنظيمي، وأنه يجب على المنظمات العمل على هيكلة وتصميم الوظائف، وتمكين العاملين بشكل مستمر كوسيلة لتنمية مستوى الالتزام التنظيمي، وأظهرت الدراسة أيضاً بأن معظم المبحوثين غير راضين عن مستوى اشراكهم في اتخاذ القرار، وأنهم بحاجة إلى تغذية راجعة ومعلومات حول آليات العمل ومستوى الأداء، وأن أكثر من نصف العاملين بحاجة إلى أعمال أكثر إمتاعاً وتتناسب مع مهاراتهم وتوفر لهم فرص عديدة لتحقيق ذاتهم، وقد ذهب معظم المبحوثون إلى أن إعادة تصميم العمل من خلال الإثراء الوظيفي يعتبر أداة لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بأن على المنظمة خلق منظومة من القيم من أجل تنمية التزام الموظفين، وتكرار العملية التدريبية بشكل أكبر، وأن تكون منطلقة من الاحتياجات التدريبية، وخلق مناخ المشاركة وتهيئته قبل إشراك الموظفين بالفعل، وتعزيز التواصل مع الأفراد والجماعات في المنظمة، وعقد اللقاءات للتغذية الراجعة وتوضيح توقعات المنظمة من العاملين ومناقشة مستوى الأداء، وتصميم الوظائف بحيث تكون ذات أهمية وتحقق هوية الموظف وتعزز الأداء الجيد لما لهذا كله من أثر جيد في زيادة مستوى الولاء العاطفي، كما أوصت الدراسة أيضاً بتمكين الموظفين من خلال التدريب المبني على الاحتياجات التدريبية، وإثراء العمل الأمر الذي سيعزز الشعور بالحرية ويخلق الالتزام بين الموظفين.

5. دراسة Ramay and Bashir (2008)، بعنوان "محددات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات في الشركات الباكستانية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين فرص التقدم الوظيفي والسياسات المتعلقة بالحياة والعمل وخصائص العمل والالتزام التنظيمي لدى متخصصي تكنولوجيا المعلومات في باكستان، واشتملت عينة الدراسة على (155) موظف من (66) شركة باكستانية.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة بأن كل من فرص التقدم الوظيفي والسياسات المتعلقة بالحياة والعمل ترتبطان بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، بينما وعلى النقيض أظهرت الدراسة بأن خصائص العمل ليست ضمن محددات الالتزام التنظيمي لدى متخصصي تكنولوجيا المعلومات في باكستان.

ولقد أوصت الدراسة بتعزيز السياسات المتعلقة بالحياة والعمل وتوفير فرص التقدم الوظيفي للعاملين وذلك من أجل تنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

6. دراسة Chen and Chen (2008)، بعنوان أثر إعادة تصميم العمل والتمكين النفسي على الالتزام التنظيمي في بيئة خاضعة للتغيير: شركات حكومية تايوانية– دراسة حالة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية الاستفادة من تصميم الوظائف والتمكين النفسي في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في بيئة عمل تخضع للتغيير، وقد تم توزيع استبانة على عدد (213) موظف لدى ثلاث شركات تايوانية.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة بين إعادة تصميم العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين، وأن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً بين إعادة تصميم العمل والالتزام التنظيمي، وأن تطبيق أسلوب إعادة تصميم العمل يعتبر أمر مجدي بالنسبة للذين يواجهون مشاكل إدارية في مرحلة تعرض المنظمة للتغيير التنظيمي.

وقد خرجت هذه الدراسة بتوصيات أهمها أن على المنظمات الاهتمام بإعادة تصميم العمل لما له من أثر على التمكين النفسي لدى العاملين وبالتالي تحقيق التزامهم التنظيمي، وبإمكان المنظمات تدريب العاملين واستخدام أنظمة المعلومات الإدارية وتفويض السلطة وقيام المشرفين بتزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة بشكل دوري لتحقيق الكفاءة في إعادة تصميم العمل.

7. دراسة Chughtai & Zafar (2006)، بعنوان "مقدمات ومحددات الالتزام التنظيمي ومخرجاته لدى أساتذة الجامعات بباكستان"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية والرضا الوظيفي بأبعاده تعد محددات للالتزام التنظيمي، كما تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي والتهرب الوظيفي (الرغبة في ترك العمل)، وتم جمع البيانات من (125) معلماً من (33) جامعة من عدد من المدن الباكستانية، وقد استخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمين الباكستانيين مرتفعة، وبيّنت ارتباط الخصائص الشخصية (العمر، التعليم، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة) والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، فيما تبين وجود علاقة ارتباط سالبة ما بين الالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي وعلاقة إيجابية ما بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وقد أوصت هذه الدراسة بتعزيز الثقة بين العاملين والمؤسسة التعليمية واستخدام أسلوب الإثراء الوظيفي لجعل وظائفهم أكثر امتاعاً وتحفيزاً لهم وإعطائهم مزيداً من الحرية في اختيار الكتب الدراسية المقررة وجدولة حصصهم الدراسية، والاعتراف بقدراتهم من خلال تحقيق التنوع في المهام، والاهتمام بتزويدهم بالتغذية الراجعة، بالإضافة إلى توفير فرص التدريب والارتقاء لهم.

8. دراسة Karakurum (2005)، بعنوان " أثر التوافق بين الفرد والمنظمة على رضا الموظفين وأدائهم والتزامهم التنظيمي في منظمات القطاع العام بتركيا".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير توافق القيم بين الفرد والمنظمة على الرضا الوظيفي والأداء والالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في منظمات القطاع العام في تركيا، وقد شملت عينة الدراسة (180) من الموظفين.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين درجة التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة ودرجة الرضا الوظيفي لديه، ووجود ارتباط ضعيف بين التوافق والأداء، فيما أظهرت النتائج وجود علاقة بين التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعياري)، وعدم وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية على درجة الالتزام التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بممارسات الموارد البشرية المؤدية إلى التوافق بين الفرد والمنظمة، والاهتمام بعملية الاستقطاب والاختيار للأفراد الملائمين للعمل في المنظمة، والتركيز على خصائصهم الأساسية مثل توافقهم مع قيم وأهداف المؤسسة لما لها من دور في تعزيز المخرجات الإيجابية للفرد والمنظمة.

9. دراسة Gasic and pagon (2004)، بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى منتسبي الشرطة في سلوفينيا"

هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على تأثير العوامل الديموغرافية والإدارية وخصائص العمل على مستوى الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل لدى العاملين في مديرية الشرطة، وتم جمع المعلومات من خلال توزيع استبانة على (389) من منتسبي الشرطة في مديرية الشرطة في مدينة "ليجوبلاجانا" وبها أكبر وحدة شرطية في سلوفينيا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن الالتزام التنظيمي يتأثر بخصائص العمل التالية: الاستقلالية، ظروف العمل الممتعة، العمل المتسم بالتحدي، وضوح الأهداف، وضوح الدور، والأجور بشكل إيجابي بينما تؤثر البيروقراطية سلبياً على درجة الالتزام التنظيمي، فيما لم يظهر أي أثر لصعوبة العمل على الالتزام التنظيمي، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات الإدارية (التغذية الراجعة،

التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، دعم الرؤساء، التواصل مع الرؤساء)، كما تبين وجود علاقة عكسية بين مستوى الالتزام ومعدل دوران العمل، وبيّنت الدراسة بأن العوامل الديمغرافية المؤثرة في مستوى الالتزام هي (العمر، الرتبة التنظيمية، الموقع الوظيفي، الحالة الاجتماعية)، وأن منتسبي الشرطة ذوي الأعمار المتقدمة أكثر التزاماً من نظرائهم من صغار السن، وأنه لا يوجد ارتباط بين المستوى التعليمي والجنس ومستوى الالتزام التنظيمي.

10. دراسة Dockel (2003)، بعنوان "تأثير عوامل الإبقاء على الموظفين على الالتزام التنظيمي: دراسة للموظفين المتخصصين بالتكنولوجيا العالية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل الاحتفاظ بالموظفين (التعويضات، خصائص العمل، فرص التطور، دعم المشرف، فرص التقدم الوظيفي، وسياسات الحياة والعمل) على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين عن بعد ضمن صناعات التكنولوجيا العالية في جنوب أفريقيا.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التعويضات، وخصائص العمل، ودعم المشرف، وسياسات الحياة والعمل ودرجة الالتزام التنظيمي، بينما لم تظهر وجود علاقة بين كل من التدريب والتطوير وفرص التقدم الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي.

وقد أوصت الدراسة بتوضيح طريقة تحديد الأجور للعاملين وتعزيز خطط المشاركة في الأرباح وتملك الموظفين للأسهم في الشركة، وضرورة تشجيع التقدم الوظيفي للعاملين، والاهتمام بخصائص العمل من حيث التنوع والشعور بالتحدي والحرية في العمل، وتقديم الدعم للموظفين.

11. دراسة Nwadei (2003)، بعنوان "العلاقة بين إدراك توافق القيم والالتزام التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة إدراك الموظفين لتوافق القيم مع المنظمة ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم، وقد تم استهداف (240) موظف من أصول تعود لأمريكيا وأفريقيا والشرق الأوسط.

وقد تناولت الدراسة القيم وفق أبعاد متعددة والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة بين إدراك العاملين لتوافق القيم مع المنظمة ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم، وتختلف هذه العلاقة باختلاف أبعاد الالتزام، واختلاف أصول الموظفين الاجتماعية والثقافية.

12.دراسة Deloria (2001)، بعنوان "مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الفدرالية الأمريكية: دراسة مقارنة بين العاملين المتعاقدين والرسميين"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين تجاه المكاتب الحكومية الملتحقين بها حالياً والمؤسسات الحكومية الأمريكية من خلال ربطه بمتغير طبيعة قيادة رئيس العمل وطبيعة المهنة، وكذلك معرفة مدي اختلاف مستوى الالتزام وعلاقته بطبيعة المهنة بين العاملين المتعاقدين والرسميين، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (85) موظف حكومي رسمي و(131) موظف متعاقد مع الأجهزة الحكومية، وقد تم توزيع الاستبيان على مستويات ذات طبيعة مهنية مختلفة.

وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي وطبيعة المهنة، فالموظف الحكومي الرسمي يوجد لديه مستوى أعلى من الموظف المتعاقد، ويعزى ذلك إلى الاستقرار الوظيفي ووضوح مهام العمل لديه واستقرارها، كما ويكون الموظف المتعاقد ملتزماً اتجاه المكان الذي يعمل فيه وليس ملتزماً اتجاه المهنة، وأظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي لطبيعة نمط القيادة لرؤساء العمل على مستوى الالتزام التنظيمي للموظف الرسمي، بينما لا يوجد تأثير على الموظف المتعاقد.

وأوصت الدراسة المؤسسات المعنية بعلاقات العمل سواءً للموظفين الرسميين أو المتعاقدين بالاهتمام باستراتيجيات التواصل الرسمي وغير الرسمي وتفويض العمل.

13.دراسة .O'Reilly et al (1990)، بعنوان "بناء الالتزام التنظيمي: دراسة لشركات متعددة في الولايات المتحدة الأمريكية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية استقطاب وتهيئة الموظفين على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. وقد استهدفت الدراسة (291) من المبحوثين العاملين لدى (45) شركة.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن كفاءة عملية الاستقطاب والاختيار للعاملين الجدد وخصوصاً تلك التي تركز على منظومة القيم لدى المنظمة ومدى تبني المرشحين لها ترتبط إيجابياً بتحقيق درجات أعلى من الالتزام التنظيمي لديهم، وكما أظهرت النتائج بأن نظام العمل والمكافآت القوي لدى المنظمات يدفع باتجاه زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث والدراسات المتعلقة بعلاقة الالتزام التنظيمي بالدافعية والأداء والانسحاب من العمل وذلك للوصول إلى مزيد من الفهم لطبيعة الالتزام التنظيمي.

رابعاً/ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية لاحظ الباحث وجود اهتمام لدى المنظمات على اختلاف تخصصاتها وبيئة عملها بموضوع الالتزام التنظيمي، وقام الباحثون بربطه بالعديد من المتغيرات وذلك للوقوف على علاقته بهذه المتغيرات تابعاً ومستقلاً، وقد استعرض الباحث (25) دراسة سابقة، منها (12) دراسات محلية وعربية و(13) دراسة أجنبية، وقد عرض الباحث تلك الدراسات وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، وأجريت بعض هذه الدراسات على القطاع الأمني بشكل عام مثل وزارة الداخلية وأجهزة الشرطة وحرس الحدود والكليات العسكرية وغيرها، وقد تباينت هذه الدراسات من حيث الدول التي أجريت فيها مثل فلسطين والمملكة العربية السعودية وباكستان وتركيا وسلوفينيا وتايوان وأميركا وجنوب أفريقيا.

أوجه التشابه:

1. **بالنسب لبيئة الدراسة:** تشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة العمل الأمني والشرطي مثل دراسة (عزام، 2013)، (الخالدي، 2012)، ودراسة (Qaisar et al., 2012) ودراسة (الغامدي، 2011) ودراسة (القثامي، 2009) ودراسة (أبو العلا، 2009) ودراسة (الشلوي، 2005) ودراسة (Gasic and pagon, 2004).
2. **بالنسبة للمتغيرات:** اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الالتزام التنظيمي سواءً من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى، وقد اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإثراء الوظيفي مثل دراسة (Neyshabor and Rashidi, 2013) ودراسة (Bin Dost and Jabbar Khan, 2012) والتي تناولت العلاقة بين عملية الاستقطاب والاختيار لمن يتوافقون مع قيم المنظمة والالتزام التنظيمي لديهم مثل دراسة (O'Reilly et al. 1990)، واتفقت إلى حد ما مع دراسة (Karakurum, 2005) حيث تناولت العلاقة بين إدراك التوافق بين الفرد والمنظمة والالتزام التنظيمي، واتفقت بشكل جزئي مع دراسة (Dockel, 2003) حيث تطرقت لمتغيرات مثل نظام التعويضات وخصائص العمل، وهدفت للتعرف على أثرها على الالتزام التنظيمي، ودراسة (Prabhakar and Ram, 2011) ودراسة (Chen and Chen ،2008) حيث تناولتا علاقة الالتزام التنظيمي بتصميم الوظيفة والتمكين النفسي ودراسة (Ramay and Bashir, 2008) حيث تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي وخصائص العمل، فيما تشابهت هذه الدراسة أيضاً مع

الدراسات السابقة في أن معظمها تطرق لدراسة المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين وأثرها على الالتزام التنظيمي.

3. **بالنسبة لمنهج الدراسة وأداتها:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة والمنهج الوصفي التحليلي كمنهج وأداة مناسبين لمثل هذا النوع من الدراسات، وقد تشابهت عدد من الدراسات مع الدراسة الحالية باستخدام المقياس الذي أعده ألين وماير Allen and Mayer (1990) والذي طوره كل من Allen, Mayer and, Smith (1993) مثل دراسة (Neyshabor and Rashidi, 2013) ودراسة (Qaisar et al, 2012) ودراسة (Prabhakar and Ram, 2011) ودراسة (Karakurum, 2005) ودراسة (Gasic and pagon, 2004) ودراسة (Nwadei, 2003)، ودراسة (Dockel, 2003).

أوجه الاختلاف:

1. **بالنسب لبيئة الدراسة:** تنوعت بيئات الدراسة في الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات المؤسسات العامة مثل دراسة (الفارس، 2011) ودراسة (Karakurum, 2005)، والوزارات والمؤسسات التعليمية مثل دراسة (أبو ندا، 2007) ودراسة (جرغون، 2009) ودراسة (حنونة، 2006)، ودراسة (Chughtai & Zafar, 2006)، والمنظمات الأهلية مثل دراسة (عويضة، 2008)، وتناولت دراسات أخرى شركات متعددة المجالات مثل دراسة (Neyshabor and Rashidi, 2013)، ودراسة (Prabhakar and Ram, 2011)، ودراسة (Chen and Chen ،2008)، ودراسة (Nwadei, 2003)، ودراسة (Dockel, 2003) ودراسة (Deloria, 2001)، ودراسة (O'Reilly et al., 1990).
2. **بالنسبة للمتغيرات:** ذهب العديد من الباحثين نحو التعرف على علاقة متغيرات مختلفة بالالتزام التنظيمي، وهذه المتغيرات مثل سياسة التحفيز (الفارس، 2011)، القيادة التحويلية (الغامدي، 2011)، واقع سياسات الاختيار والتعيين (جرغون، 2009)، التمكين النفسي (القثامي، 2009)، ضغوط العمل (أبو العلا، 2009)، الرضا الوظيفي (عويضة، 2008)، أنماط القيادة (أبو ندا، 2007) و(صقر، 2009)، الثقافة التنظيمية (الشلوي، 2005)، العدالة التنظيمية (Chughtai & Zafar, 2006)، وذهبت دراسات أخرى لدراسة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي مثل دراسة (Qaisar et al., 2012).
3. **بالنسبة لأداة الدراسة:** اختلفت المقاييس التي استخدمها الباحثون ضمن استبانة الالتزام التنظيمي وذلك باختلاف طبيعة الدراسات وأهدافها فقد تم استخدام مقياس بورتر وزملاؤه ضمن دراسة

(الغامدي، 2011) ودراسة (القثامي، 2009) ودراسة (Chen and Chen ،2008) ودراسة (Chughtai & Zafar, 2006)، ومقياسي جرينبيرج وبارون وبورتر وزملاؤه ضمن دراسة (جرغون، 2009)، ومقياس جوردن ضمن دراسة (أبو ندا، 2007)، فيما قام باحثون آخرون بتصميم مقاييس خاصة لدراساتهم.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في أمور كثيرة منها:

1. إثراء الجزء النظري من الدراسة.
2. بناء أدوات الدراسة (الاستبانة، المقابلة).
3. عرض النتائج ومناقشتها والتعليق عليها، وربطها بالدراسات السابقة.
4. تعتبر بعض الدراسات السابقة منطلقاً لهذه الدراسة، حيث خرجت بتوصيات باستكمال الدراسات بخصوص العوامل المؤدية إلى تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدراسة – في حدود علم الباحث– أول دراسة تتطرق لموضوع الالتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية فضلاً عن دراسة مداخل تنميته.
2. تعتبر متغيرات الدراسة (الإثراء الوظيفي، استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة) والتي هدف الباحث لاختبارها كمداخل لتنمية الالتزام التنظيمي من المتغيرات النادرة التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة بشكل عام إلا قليلاً وبشكل جزئي، ولم تتناولها الدراسات المحلية والعربية مطلقاً.

الفصل الرابع
منهجية الدراسة

- مقدمة.
- أولاً : منهجية الدراسة.
- ثانياً : مجتمع الدراسة.
- ثالثاً : عينة الدراسة.
- رابعاً : أدوات الدراسة.
- خامساً : صدق الاستبانة.
- سادساً : ثبات الاستبيان.
- سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابـع
منـهجـية الدراســة

مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة، وبالتالي تحقق الدراسة أهدافها، حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ولأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، ومدى صدقها وثباتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

أولاً: منهجية الدارسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والإحصاءات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، وهدف الباحث أيضاً من خلال اللجوء للمصادر الثانوية إلى التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع استبانة الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع ضبَّاط جهاز الشرطة الفلسطينية العاملين في قطاع غزة والبالغ عددهم (2973) ضابط، كما يوضح الجدول رقم (2) وذلك حسب بيانات الإدارة العامة للتنظيم والإدارة التابعة لجهاز الشرطة الفلسطينية للعام 2013م.

جدول رقم (2)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة والمحافظة

المحافظة/ الرتبة	ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	عميد	المجموع
شمال غزة	147	231	158	38	13	4	0	**591**
غزة	271	329	219	85	21	6	1	**932**
الوسطى	119	148	135	22	11	1	0	**436**
خانيونس	125	250	108	31	9	2	0	**525**
رفــح	119	186	140	31	12	0	1	**489**
المجموع	**781**	**1144**	**760**	**207**	**66**	**13**	**2**	**2973**

(المصدر: إدارة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية، 2013)

ثالثاً: عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (33) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع (480) استبانة على مجتمع الدراسة ولم تدخل ضمنها الاستبانات الموزعة على العينة الاستطلاعية، وقد تم استرداد (444) استبانة بنسبة (92.5%)، والجدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة والمحافظة مع توضيح النسب التي بنيت وفقاً لتوزيع مجتمع الدراسة.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة والمحافظة

المحافظة		الرتبة						المجموع
		ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد	مقدم	عقيد	
شمال غزة	العدد	17	41	27	9	3	1	98
	النسبة %	3.8	9.2	6.1	2.0	0.7	0.2	22.1
غزة	العدد	48	51	32	4	2	1	138
	النسبة %	10.8	11.5	7.2	0.9	0.5	0.2	31.1
الوسطى	العدد	14	23	25	3	2	0	67
	النسبة %	3.2	5.2	5.6	0.7	0.5	0.0	15.1
خانيونس	العدد	18	32	19	3	1	0	73
	النسبة %	4.1	7.2	4.3	0.7	0.2	0.0	16.4
رفح	العدد	18	26	18	4	2	0	68
	النسبة %	4.1	5.9	4.1	0.9	0.5	0.0	15.3
المجموع	العدد	115	173	121	23	10	2	444
	النسبة %	25.9	39.0	27.3	5.2	2.3	0.5	100.0

رابعاً: أدوات الدراسة:

انقسمت أدوات الدراسة إلى قسمين الأول المقابلة والثاني الاستبانة:

1. المقابلة:

قام الباحث بإعداد قائمة أسئلة لمقابلة اثنين من مسئولي جهاز الشرطة الفلسطينية – ملحق رقم (4)- وهما: العقيد/ عائد حمادة مدير إدارة التنظيم والإدارة بالشرطة والعقيد/ منصور حماد نائب مدير إدارة التخطيط والتطوير بالشرطة، وحققت المقابلة أهدافها المخطط لها، واستفاد الباحث من خلال هذه التجربة، وأثرى معلوماته بخصوص مجالات الدراسة وحصل على المعلومات والإجابات التي وظفها ضمن الإطار النظري، واستند إليها في تحليل النتائج الخاصة بهذه الدراسة.

2. الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة العاملين في قطاع غزة"، **واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:**

1. الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5. تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من (4) مجالات و (57) فقرة.
6. تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين الإداريين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
7. في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (53) فقرة (ملحق رقم 3).

وتتكون استبانة الدارسة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، المحافظة (حسب مكان العمل)، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، ويتكون من (53) فقرة، تنقسم إلى قسمين:

أولا: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي، ويتكون من (33) فقرة، موزع على (3) مجالات:

المجال الأول: الإثراء الوظيفي، ويتكون من (11) فقرة.

المجال الثاني: استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة، ويتكون من (12) فقرة.

ثانياً: الالتزام التنظيمي، ويتكون من (20) فقرة، موزع على 3 مجالات، وتم الاستفادة من مقياس (Allen, Meyer and Smith, 1993) في بناء فقرات المجالات الخاصة بقياس أبعاد الالتزام التنظيمي:

المجال الأول: الالتزام العاطفي، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: الالتزام الاستمراري، ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: الالتزام المعياري، ويتكون من (5) فقرات.

وقد تم عرضها على مجموعة من مفردات الدراسة وعددهم (33)، بحيث لم تدخل ضمن الدراسة النهائية للتأكد من وضوح العبارات وفهمها وأن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه فعلياً، ولأخذ مقترحاتهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة في شكلها النهائي.

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

جدول (4)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

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

خامساً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة وعددهم (10)، وأسماء المحكمين موضحة بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (3).

2. صدق 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.

أ. نتائج الاتساق الداخلي لمجال " مداخل تنمية الالتزام التنظيمي":

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإثراء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية α= 0.05 وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5)

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

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتضمن وظيفتي الحالية تكليفي ببعض المسئوليات الموجودة في المستويات العليا	.593	0.000*
2.	تتميز الوظيفة التي أعمل بها بقدر قليل من الرقابة وبالتالي زيادة صلاحياتي في العمل	.418	0.008*
3.	أشعر بقدرٍ كافٍ من السلطة والحرية في أداء المهام	.705	0.000*
4.	يتوفر لي قدر كافي من المعلومات المرتدة حول عملي من خلال تقارير تتاح لي مباشرة	.415	0.009*
5.	تحمل وظيفتي مهام جديدة أكثر صعوبة وتشعرني بالتحدي ولم أكلف بها من قبل	.539	0.001*
6.	أمتلك حرية استخدام الطريقة المناسبة لأداء عملي والإشراف الذاتي دون تدخل المشرف المباشر	.747	0.000*
7.	يتيح العمل في جهاز الشرطة للأفراد العاملين التخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم	.648	0.000*
8.	تتضمن وظيفتي الحالية مهام تخصصية تشعرني بأنني على درجة عالية من الكفاءة	.674	0.000*
9.	تتيح لي وظيفتي الحالية المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل قبل تنفيذها	.382	0.014*
10.	أشعر بأهمية عملي في جهاز الشرطة وتأثيره على الآخرين ودوره في تحقيق هدف جهاز الشرطة الكلي	.551	0.000*
11.	يتميز عملي بوجود حرية الابداع والشعور بالتحدي من خلال المهام والواجبات والمعارف الجديدة	.603	0.000*

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.**

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال

" استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
.1	يتم مراعاة توافق القيم بين الفرد والمؤسسة أثناء عملية الاستقطاب والاختيار للعناصر الجدد.	.439	0.005*
.2	تتضمن اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل توضيحاً لقيم جهاز الشرطة.	.490	0.002*
.3	يوجد سياسة استقطاب واختيار كفؤة تحول دون تعيين من تتعارض قيمهم الشخصية مع قيم جهاز الشرطة	.708	0.000*
.4	سياسة الاستقطاب والاختيار الحالية تزيد من ولاء العاملين	.679	0.000*
.5	يتم مراعاة الأسس والمعايير العلمية في عملية الاستقطاب والاختيار	.702	0.000*
.6	تسعى قيادة جهاز الشرطة إلى تعزيز جانب القيم من أجل تنمية التزام العاملين	.315	0.037*
.7	فترة التجربة التي يخضع لها الضبَّاط الجدد تضمن التعرف على منظومة القيم لديهم ومدى توافقها مع قيم جهاز الشرطة	.523	0.001*
.8	تعتبر أدوات الاختيار لدى جهاز الشرطة مثل (الاختبارات، المقابلات، وغيرها) مجدية فيما يتعلق بقياس القيم التي يحملها المرشحون	.707	0.000*
.9	الوسائل التي يعتمد عليها جهاز الشرطة لاستقطاب المرشحين مثل (الإعلانات) تكفل تعيين الأفراد ذوي القيم المتوافقة مع قيم جهاز الشرطة	.700	0.000*
.10	تحاول الشرطة غرس قيم مفيدة للمواطن والمجتمع في آن واحد	.602	0.000*

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.**

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر هذا المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال

" إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تعزز قيادة الشرطة مبدأ " أننا جميعاً فريق عمل واحد"	.419	0.008*
2.	أفضل مصلحة جهاز الشرطة على مصلحتي الشخصية	.548	0.000*
3.	أشعر بالأمان الوظيفي بجهـاز الشرطة (غير مهدد بأن تنهى خدماتي فجأة)	.527	0.001*
4.	يتأثر إلتزامي بالمنظمة (جهاز الشرطة) بطبيعة الامتيازات والخدمات والفوائد التي يقدمها لي الجهاز	.576	0.000*
5.	ينتابني شعور بالملكية لهذه المؤسسة ولست فقط أحد موظفيها	.467	0.003*
6.	أشعر بالرضا عن طبيعة الفوائد المترتبة على عملي في جهاز الشرطة	.605	0.000*
7.	تضمن خطط الحوافز التي يعتمدها جهاز الشرطة تحقيق الشعور بالمشاركة لدى العاملين	.644	0.000*
8.	تعزز خطط الحوافز تحقيق التوافق في المصالح بين العاملين وجهاز الشرطة	.350	0.023*
9.	لا تقتصر العوائد التي أحصل عليها من عملي في جهاز الشرطة على الراتب الشهري حيث أستفيد من خدمات وفوائد متعددة	.495	0.002*
10.	يحاول المسئولين إيجاد حلول بديلة في حال تضارب المصالح بين الأفراد وجهاز الشرطة	.624	0.000*
11.	يشترك الضبَّاط في وضع الخطط والبرامج من أجل تحقيق التوافق في الأهداف والمصالح مع جهاز الشرطة	.644	0.000*
12.	تراعي قيادة الشرطة وضع أهداف مشتركة تتطلب تعاون الجميع وتراعي مصالحهم	.528	0.001*

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 =α.**

ب. نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الالتزام التنظيمي"

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الالتزام التنظيمي " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 =α وبذلك يعتبر هذا المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8)

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

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	الالتزام العاطفي		
1.	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت حياتي المهنية في جهاز الشرطة	.655	0.000*
2.	اشعر وبجدية بان مشاكل جهـاز الشرطة جزء من مشاكلي الشخصية	.672	0.000*
3.	أشعر بأن زملاء العمل في جهاز الشرطة هم أفراد عائلتي	.632	0.000*
4.	اشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في جهاز الشرطة	.687	0.000*
5.	لدي شعور قوى بالانتماء لجهـاز الشرطة	.771	0.000*
6.	يعني لي جهاز الشرطة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية	.722	0.000*
7.	أبادر بالدفاع عن جهاز الشرطة وصون سمعته	.622	0.000*
8.	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل جهاز الشرطة	.669	0.000*
9.	لا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات وسياسات جهاز الشرطة فيما يتعلق بشئون العاملين به	.644	0.000*
10.	أشعر بسعادة بالغة لاختياري للعمل في جهاز الشرطة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكاني العمل بها	.707	0.000*
	الالتزام الاستمراري		
11.	إن بقائي في جهاز الشرطة نابع من حاجتي للعمل به	.694	0.000*
12.	سيكون من الصعب جداً عليّ ترك العمل في جهاز الشرطة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	.786	0.000*
13.	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في جهاز الشرطة	.749	0.000*
14.	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر	.704	0.000*
15.	بقائي وتمسكي بالعمل في جهاز الشرطة سيكسبني الكثير مستقبلاً	.730	0.000*
	الالتزام المعياري		
16.	حتى لو كان الأمر مفيدا لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة جهاز الشرطة حاليا.	.664	0.000*
17.	يستحق جهاز الشرطة إخلاصي وولائي له	.581	0.000*
18.	لن أترك عملي بجهاز الشرطة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين به	.728	0.000*
19.	أعتبر نفسي مدينا لجهاز الشرطة لما له من فضل وأثر في حياتي	.734	0.000*
20.	أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه	.488	0.000*

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.**

3. الصدق البنائي Structure Validity:

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

يبين جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية α= 0.05 وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (9)

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

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
الإثراء الوظيفي.	.691	*0.000
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	.743	*0.000
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	.873	*0.000
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	**.911**	***0.000**
الالتزام العاطفي	.900	*0.000
الالتزام الاستمراري	.834	*0.000
الالتزام المعياري	.804	*0.000
الالتزام التنظيمي.	**.802**	***0.000**

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05= α.**

سادساً: ثبات الاستبانة Reliability

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. 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

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
الإثراء الوظيفي.	11	0.784	0.885
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	10	0.804	0.897
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	12	0.771	0.878
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	33	0.883	0.940
الالتزام العاطفي	10	0.865	0.930
الالتزام الاستمراري	5	0.777	0.882
الالتزام المعياري	5	0.606	0.778
الالتزام التنظيمي.	20	0.874	0.935
جميع المجالات	**53**	**0.899**	**0.948**

***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 (0.606، 0.883) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.899)، وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.778، 0.940) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.948) وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) 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 فرضيَّاتها.

سابعاً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الإثراء الوظيفي	0.538
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة	0.726
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة	0.940
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي	0.403
الالتزام العاطفي	0.442
الالتزام الاستمراري	0.257
الالتزام المعياري	0.875
الالتزام التنظيمي	0.997
جميع مجالات الاستبانة	**0.540**

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيَّات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
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.
6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance) ANOVA لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيَّات الدراسة

- مقدمة
- أولاً : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
- ثانياً : تحليل فقرات الاستبانة
- ثالثاً : اختبار فرضيَّات الدراسة

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيَّات الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيَّات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، المحافظة (حسب مكان العمل)، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (12): الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	434	97.7
أنثى	10	2.3
المجموع	**444**	**100.0**

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 97.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 2.3% إناث، ويبدو واضحاً أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، وذلك نتيجة لطبيعة عمل جهاز الشرطة الذي يتسم بالخشونة والصلابة في كثير من وظائفه، ويتطلب مهارات بدنية وسمات شخصية خاصة، مثل القدرة على التحمل، ويتركز عمل الشرطة النسائية في جهاز الشرطة على قضايا المباحث والمخدرات والتعامل مع الموقوفات في مراكز الاصلاح والتأهيل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عزام، 2013) حيث تشابهت أيضاً إلي حد كبير مع الدراسة الحالية في مجتمع وعينة الدراسة والحدود الزمنية، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الخالدي، 2012) ودراسة (أبو العلا، 2009) حيث بيّنت هذه الدراسات أن غالبية العاملين في

الأجهزة الأمنية وخاصة جهاز الشرطة الفلسطينية هم من الذكور، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Qaisar et al., 2012) حيث أظهرت بأن غالبية منتسبي الشرطة بباكستان هم من الذكور أيضاً.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (13): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	36	8.1
من 25 إلى أقل من 35 سنة	282	63.5
من 35 إلى أقل من 45 سنة	105	23.6
45 سنة فأكثر	21	4.7
المجموع	**444**	**100.0**

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 8.1% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 63.5% تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة، 23.6% تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 45 سنة، بينما 4.7% أعمارهم 45 سنة فأكثر.

ويتضح بأن النسبة الغالبة هي ممن تتراوح أعمارهم من 25 إلى أقل من 35 سنة وتشكل ما نسبته 63.5% من إجمالي أفراد الدراسة، ويفسر تسلسل الرتب العسكرية في جهاز الشرطة جانباً من هذا التوزيع العمري حيث يحصل الفرد على رتبة ملازم غالباً بعد تخرجه من الدراسة الجامعية ويكون عمره 23 أو 24 سنة، ويحصل على الرتبة التي تليها بعد سنتين ليصبح برتبة ملازم أول، وبعد أربع سنوات يحصل على رتبة نقيب، وبعد أربع سنوات يحصل على رتبة رائد، وبعد خمس سنوات يحصل على رتبة مقدم، وبعد خمس سنوات يحصل على رتبة عقيد (المادة 36 من قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم 8 لسنة 2005)، كما أن ظروف العمل الشرطي تتطلب الفئة العمرية الأقدر على تحمل المشقة وضغوط العمل وتدعم ذلك الأنظمة والقوانين حيث تتاح فرص التقاعد بشكل أكبر مع تقادم سنوات الخدمة، وبالتالي الابقاء على مجتمع شرطي يتسم بالفتوة والشباب، ومن ناحية أخرى فإن نسبة 4.7% لمن هم فوق 45 عام هي نسبة قليلة جاءت لتعكس الأعداد الطبيعية للضبَّاط ذوي الرتب العليا الذين تمكنوا من التسلسل بالرتب عبر سنوات الخدمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عزام، 2013).

3. توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (14):الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة المئوية %
متزوج	409	92.1
أعزب	34	7.7
مطلق	1	0.2
المجموع	**444**	**100.0**

يتضح من جدول (14) أن ما نسبته 92.1% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج، 7.7% أعزب، بينما 0.2% حالتهم الاجتماعية مطلق. ويتضح بأن فئة المتزوجين هم الفئة الغالبة ويعزو الباحث ذلك إلى أن أعمار الضبَّاط مناسبة للزواج، ومن ناحية أخرى فإن ظروفهم المعيشية غالباً ما تؤهلهم للزواج نظراً لتوفر الوظيفة والدخل المناسب، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Qaisar et al., 2012) حيث أظهرت بأن غالبية عينة الدراسة من منتسبي الشرطة بباكستان هم من المتزوجين.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة

جدول (15):الرتبة

الرتبة	العدد	النسبة المئوية %
ملازم	115	25.9
ملازم أول	173	39.0
نقيب	121	27.3
رائد	23	5.2
مقدم	10	2.3
عقيد	2	0.5
المجموع	**444**	**100.0**

يتضح من جدول (15) أن ما نسبته 25.9% من عينة الدراسة رتبتهم ملازم، 39.0% رتبتهم ملازم أول، 27.3% رتبتهم نقيب، 5.2% رتبتهم رائد، 2.3% رتبتهم مقدم، بينما 0.5% رتبتهم عميد. ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه النسب تعكس توزيع ضبَّاط جهاز الشرطة في قطاع غزة، حيث حرص الباحث على مراعاة التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحيث تعكس توزيع مجتمع الدراسة ككل. ويظهر بأن رتبة ملازم أول تأتى بالترتيب الأول تليها رتبة ملازم وتليها رتبة نقيب ومن ثم رتبة رائد ثم رتبة مقدم ثم رتبة عقيد، ومن

الجدير بالذكر بأن قانون الخدمة في قوى الأمن وإجراءات الجهات المختصة مثل التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية تصب في اتجاه المحافظة على التوازن في توزيع الرتب العسكرية بما يتناسب مع طبيعة المسئوليات والمهام الشرطية، والتي تعكسها أيضاً هيكلية جهاز الشرطة الهرمية، وجاءت نسبة الضبَّاط برتبة ملازم أول هي الأعلى تليها رتبة نقيب نظراً لحصول العديد من ضبَّاط الشرطة مؤخراً على ترقيات وفقاً للعمل التنظيمي وسنوات الاعتقال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عزام، 2013) وتختلف مع دراسة (الغامدي، 2011) حيث أظهرت بأن الضبَّاط برتبة نقيب هم النسبة الأكبر، تليها رتبة رائد ثم رتبة ملازم أول فيما تأتي رتبة ملازم في المرتبة الأخيرة.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة (حسب مكان العمل)

جدول (16):المحافظة

المحافظة	العدد	النسبة المئوية %
شمال غزة	98	22.1
غزة	138	31.1
الوسطى	67	15.1
خان يونس	73	16.4
رفح	68	15.3
المجموع	**444**	**100.0**

يتضح من جدول (16) أن ما نسبته 22.1% من عينة الدراسة يعملون في محافظة شمال غزة، 31.1% يعملون في محافظة غزة، 15.1% يعملون في محافظة الوسطى، 16.4% يعملون في محافظة خان يونس، بينما 15.3% يعملون في محافظة رفح.

وتعكس هذه النسبة توزيع ضبَّاط جهاز الشرطة على المحافظات كما هو مبين في الجدول (2) ونصيب كل محافظة حسب احتياجها من الضبَّاط والذي تفرضه عدة عوامل تتعلق بطبيعة هذه المحافظة، وعلى رأس هذه العوامل الكثافة السكانية، وكما هو واضح فإن محافظة غزة تأتي في المرتبة الأولى من حيث أعداد الضبَّاط تليها محافظة الشمال وتليها محافظة خانيونس ثم محافظة رفح ثم المحافظة الوسطى. وقد راعى الباحث أن تتوافق عينة الدراسة مع طبيعة توزيع الضبَّاط حسب المحافظات، وتتفق هذه النتيجة إلى حد كبير مع دراسة (عزام، 2013).

6. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

جدول (17): سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	55	12.4
من 5 إلى أقل من 10سنوات	329	74.1
من 10 إلى أقل من 15 سنة	25	5.6
15 سنة فأكثر	35	7.9
المجموع	**444**	**100.0**

يتضح من جدول (17) أن ما نسبته 12.4% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 74.1% تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10سنوات، 5.6% تتراوح سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، بينما 7.9% سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر.

ويرى الباحث بأن أعلى نسبة لسنوات الخدمة كانت لمن تتراوح سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات جاء نتيجة طبيعية للمرحلة التي مرت بها الشرطة الفلسطينية بعد أحداث 2007 حيث تم التحاق أعداد كبيرة بصفوف جهاز الشرطة ليشكلوا الغالبية العظمى من الضبَّاط، ومن ناحية أخرى فقد استنكف الكثير من الضبَّاط القدامى عن الانتظام بالعمل، الأمر الذي يفسر انخفاض نسبة الذين تزيد مدة خدمتهم عن 10 سنوات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عزام، 2013)، وتختلف مع دراسة (الغامدي،2011) حيث أظهرت بأن أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة هم الفئة الأكبر، ويليهم من تتراوح فترة خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

7. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (18):المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة أو أقل	98	22.1
دبلوم متوسط	48	10.8
بكالوريوس	286	64.4
دراسات عليا	12	2.7
المجموع	**444**	**100.0**

يتضح من جدول (18) أن ما نسبته 22.1% من عينة الدراسة درجتهم العلمية ثانوية عامة أو أقل، 10.8% درجتهم العلمية دبلوم متوسط، 64.4% درجتهم العلمية بكالوريوس، بينما 2.7% درجتهم العلمية دراسات عليا.

يرى الباحث بأن غالبية ضبَّاط الشرطة هم من حملة شهادة البكالوريوس لأنها أحد أهم الطرق الموصلة لرتبة ملازم، ومن ثم فهي الخطوة الأولى للترقي للرتب الأعلى، وهذا ما يقضي به نظام الترقيات داخل الشرطة الفلسطينية، كما أن العديد من العاملين بالشرطة قاموا بالالتحاق بالكليات الأمنية والجامعات رغبةً منهم في تحسين وضعهم الوظيفي والارتقاء بأنفسهم، وتظهر هذه النسبة بأن غالبية المبحوثين هم من المؤهلين علمياً، ويأتي من هم حاصلون على ثانوية عامة فما دون في المرتبة الثانية فهم ممن تدرجوا بالرتب العسكرية وأصبحوا ضبَّاطاً وفقاً لسنوات الخدمة التي تؤهلهم لذلك، كما أن جزءاً منهم حالت سنوات الاعتقال دون استكماله لمسيرته التعليمية وقد منح ترقيات حسب السنوات التي أمضاها في الأسر، وبالنظر إلى الحاصلين على الدراسات العليا يظهر أن نسبتهم هي الأقل، ومع الأخذ بعين الاعتبار التفاوت الطبيعي في القدرات العقلية والاستعداد والطموح والفروق الفردية لدى الضبَّاط إلا أن هناك عوامل مشتركة وظروف تعيق استكمال الضبَّاط لدراستهم مثل الظروف الاقتصادية، وتحمل الضابط لجميع تكاليف الدراسة، والظروف السياسة والأمنية التي تعيق التحاق الضبَّاط في البعثات الدراسية الخارجية والتي هي في الأساس قليلة نظراً للحصار المفروض على قطاع غزة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Qaisar et al., 2012) حيث أظهرت بأن غالبية عينة الدراسة من منتسبي الشرطة بباكستان هم من حملة درجة البكالوريوس، كما أن نسبة حملة درجة الماجستير هي نسبة غير بسيطة وهي نحو (17%) من المبحوثين. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الغامدي، 2011) حيث أظهرت بأن معظم أفراد عينة الدراسة هم من حملة مؤهل البكالوريوس بنسبة (93%) حيث يعكس ذلك الاهتمام بمعيار المؤهل العلمي لدى الضبَّاط الميدانيين العاملين في حرس الحدود بمكة المكرمة، واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع دراسة (عزام، 2013).

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبار المعلمي (اختبارT لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا.

الفرضيَّة الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضيَّة البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت Sig > 0.05 (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضيَّة الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 ، أما إذا كانت Sig < 0.05 (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضيَّة الصفرية وقبول الفرضيَّة البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد وهى 3، وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

1. تحليل فقرات " مداخل تنمية الالتزام التنظيمي"

تحليل فقرات مجال " الإثراء الوظيفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهى 3 أم لا. والنتائج موضحة في جدول (19)، ويمكن من خلاله استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " أشعر بأهمية عملي في جهاز الشرطة وتأثيره على الآخرين ودوره في تحقيق هدف جهاز الشرطة الكلي" يساوي 4.23 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.51%، قيمة الاختبار 31.77 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتميز الوظيفة التي أعمل بها بقدر قليل من الرقابة وبالتالي زيادة صلاحياتي في العمل " يساوي 2.78 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.68%، قيمة الاختبار -3.82، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.51، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.27%، قيمة الاختبار 18.43، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الإثراء الوظيفي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (19)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تتضمن وظيفتي الحالية تكليفي ببعض المسئوليات الموجودة في المستويات العليا	3.57	71.37	11.31	0.000*	6
.2	تتميز الوظيفة التي أعمل بها بقدر قليل من الرقابة وبالتالي زيادة صلاحياتي في العمل	2.78	55.68	-3.82	0.000*	11
.3	أشعر بقدرٍ كافٍ من السلطة والحرية في أداء المهام	3.58	71.67	11.99	0.000*	5
.4	يتوفر لي قدر كافي من المعلومات المرتدة حول عملي من خلال تقارير تتاح لي مباشرة	3.64	72.88	14.37	0.000*	4
.5	تحمل وظيفتي مهام جديدة أكثر صعوبة وتشعرني بالتحدي ولم أكلف بها من قبل	3.32	66.38	5.99	0.000*	8
.6	أمتلك حرية استخدام الطريقة المناسبة لأداء عملي والإشراف الذاتي دون تدخل المشرف المباشر	3.23	64.63	4.00	0.000*	10
.7	يتيح العمل في جهاز الشرطة للأفراد العاملين التخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم	3.30	66.03	5.68	0.000*	9
.8	تتضمن وظيفتي الحالية مهام تخصصية تشعرني بأنني على درجة عالية من الكفاءة	3.74	74.80	15.70	0.000*	2
.9	تتيح لي وظيفتي الحالية المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل قبل تنفيذها	3.54	70.70	10.34	0.000*	7
.10	أشعر بأهمية عملي في جهاز الشرطة وتأثيره على الآخرين ودوره في تحقيق هدف جهاز الشرطة الكلي	4.23	84.51	31.77	0.000*	1
.11	يتميز عملي بوجود حرية الابداع والشعور بالتحدي من خلال المهام والواجبات والمعارف الجديدة	3.71	74.22	14.62	0.000*	3
	جميع فقرات المجال معاً	**3.51**	**70.27**	**18.43**	**0.000***	

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

يرى الباحث بأن هذه النتائج تبين وجود رأي إيجابي لدى المبحوثين يشير بأن الوظائف التي يشغلوها في جهاز الشرطة تتوفر فيها خصائص الإثراء الوظيفي بشكل جيد، وبالتالي فهي تعكس درجة من التوافق بين احتياجات هؤلاء الضبَّاط وما توفره لهم وظائفهم، حيث يظهر جلياً شعور الضبَّاط بمدى أهمية وظائفهم وتأثيرها ودورها في تحقيق هدف جهاز الشرطة الكلي على نحو ما ورد ضمن الفقرة العاشرة " أشعر بأهمية عملي في جهاز الشرطة وتأثيره على الآخرين ودوره في تحقيق هدف جهاز الشرطة الكلي" التي تعكس أيضاً إيمان ضبَّاط الشرطة بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها جهاز الشرطة ورسالته في تقديم الخدمة الأمنية وتحقيق الأمن والاستقرار والسكينة للمجتمع، كما يظهر بشكل عام ضمن فقرات هذا المجال موافقة ضبَّاط الشرطة على ما تحتويه وظائفهم من مهام تخصصية تشعرهم بأنهم على درجة عالية من الكفاءة، وأنها تتيح حرية الإبداع والشعور بالتحدي من خلال المهام الجديدة وتوفر لهم التغذية الراجعة حول الأداء والقدرة على التخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم والمشاركة في اتخاذ القرار، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أمرين وهما:

أولاً/ أن جهاز الشرطة يعيش حالة من التطور الإداري المستمر خلال السنوات الأخيرة وذلك بعدما شهده من أحداث خلال العام 2007 أدت إلى إعادة بناءه مجدداً، ومن ضمن إجراءات التطوير التي قامت بها قيادة الشرطة مؤخراً بناء هيكلية جديدة لجهاز الشرطة، وإعداد وصف وظيفي للوظائف الشرطية، وتطوير الخطة التشغيلية لجهاز الشرطة – والتي اشترك الباحث في إعدادها – وغيرها من الخطوات التي هي قيد التجهيز مثل إعداد دليل إجراءات العمل، وقد انعكست هذه الإجراءات على إدراك الضبَّاط لخصائص وظائفهم ومدى إثرائها.

ثانياً/ تتضمن طبيعة عمل الضبَّاط في جهاز الشرطة أسلوب "تناوب المهام" والذي تم الإشارة إليه ضمن الإطار النظري ص(29)، ويقضي بتكليف أحد الضبَّاط ويسمى بالضابط المناوب بمسئولية المتابعة والإشراف على سير العمل في أحد الإدارات التابعة للجهاز أو على نطاق الجهاز ككل خلال فترات محددة، ولقد عايش ضبَّاط الشرطة من خلال هذا الأسلوب أبعاداً جديدة في وظائفهم تتلخص في الشعور بالمسئولية، وإتاحة مزيد من الصلاحيات والشعور بالتحدي من خلال المهام والواجبات الجديدة.

ومن الملفت بأن الفقرة الوحيدة التي أبدى المبحوثون فيها عدم الموافقة هي الفقرة الثانية "تتميز الوظيفة التي أعمل بها بقدر قليل من الرقابة وبالتالي زيادة صلاحياتي في العمل"، وهذا توجه طبيعي حيث أن طبيعة العمل في المؤسسات الأمنية تنطوي على الكثير من المحاذير والحساسية، الأمر الذي يدعو الرؤساء إلى تكثيف إجراءات الرقابة لتجنب التجاوزات، والحيلولة دون وقوع حالات الفساد الإداري، والاستخدام الخاطئ للسلطة، وهي من الضوابط الإدارية التي يخضع لها الضابط طوال فترة خدمته كما ورد

ضمن الإطار النظري لهذه الدراسة ص (50)، كما أن المؤسسة الشرطية والعاملين بها تخضع لرقابة العديد من الهيئات الرقابية مثل: إدارة المفتش العام للشرطة، وإدارة أمن الشرطة، وديوان الشكاوى، ومراقب عام وزارة الداخلية، والمجلس التشريعي، وهيئات حقوق الإنسان، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على شعور ضبَّاط الشرطة بمستوى عالي من الرقابة وتقييد حجم الصلاحيات الممنوحة لهم، ويؤكد (حمادة، مقابلة: 2014) أن عملية الرقابة هي بمثابة الميزان الضابط للنزاهة والشفافة والعدالة وهي وجدت لتحقيق ذلك، وهي على درجة عالية من الأهمية خاصة في مؤسسة ذات طابع أمني مثل جهاز الشرطة.

ويرى الباحث أيضاً بأن درجة الموافقة على الإثراء الوظيفي لوظائف الضبَّاط بحاجة إلى تعزيز، بمعني أن على جهاز الشرطة إيلاء مزيد من الاهتمام لتصميم الوظائف، وجعلها أكثر بعداً عن الروتينية والرتابة، ومنح الضبَّاط مزيداً من القدرة على التحكم بوظائفهم والأخذ بعين الاعتبار حاجتهم للإنجاز والشعور بالتميز والمشاركة، كما أن على قيادة الشرطة إعادة النظر في منح الصلاحيات بحيث تعطى صلاحيات أكثر إلى الرتب الأدنى، وإتاحة درجة كافية من الحرية لتمكين الضبَّاط من أداء مهام عملهم بالشكل الذي يرونه مناسباً، وإشراكهم في اتخاذ القرار وتضمين الوظيفة بأبعاد مثل تنوع المهام من خلال إتاحة مهام جديدة من نفس المستوى الوظيفي وتكاملها من خلال تمكينهم من التخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم، ومنحهم فرص لاستغلال مهاراتهم وقدراتهم، وتعميق خبراتهم فعلى سبيل المثال: فإن إثراء وظيفة الضابط المسئول عن التحقيق في حوادث الطرق عبر تخويله بالمعاينة الميدانية للحادث والتحقيق مع أطراف الحادث وتجهيز القضية وصولاً إلى عرضها على القضاء ومتابعة تنفيذ الأحكام القضائية بدلاً من الاقتصار على النظر في حيثيات الحادث واعداد ملف القضية يجعل من مهمته أكثر تنوعاً وإمتاعاً واستشعاراً للتحدي والمسئولية ويكسبه مهارات ومعارف جديدة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (Neyshabor and Rashidi, 2013) حيث أبدى المبحوثون من العاملين لدى شركات صناعية ايرانية بأن وظائفهم تتميز بمستوى جيد من الإثراء الوظيفي، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القثامي، 2009) حيث أظهر العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض موافقتهم على ما تحمله وظائفهم من أهمية وأنها ذات معنى، كما أنهم يشعرون باستقلالية وحرية في تحديد كيفية أداء وظائفهم.

فيما تختلف هذه النتائج مع دراسة (Prabhakar and Ram, 2011) حيث يرى المبحوثون بأن وظائفهم ليست ممتعة ولا توظف مهاراتهم بشكل كامل، كما أنها لا تتيح لهم فرص لإظهار أدائهم والشعور بالمسئولية والتقدير وتحقيق الذات، واختلفت هذه النتائج أيضاً مع دراسة (Ramay and Bashir, 2008) حيث أظهرت بأن الوظائف في قطاع تكنولوجيا المعلومات في باكستان تصمم وفق متطلبات المنظمة ولا

تراعي الفروق الفردية للعاملين، وهذا الأسلوب يتسق مع ما ورد ضمن الإطار النظري حيث أن بعض المنظمات تتبع الاتجاه التقليدي الذي يقضي بتكييف الأفراد مع الوظيفة، ولا يراعي اتجاهات العاملين، وهو أسلوب الإدارة العلمية.

تحليل فقرات مجال "استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهى 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20).

جدول (20) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم مراعاة توافق القيم بين الفرد والمؤسسة أثناء عملية الاستقطاب والاختيار للعناصر الجدد.	3.53	70.66	11.35	0.000*	6
.2	تتضمن اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل توضيحاً لقيم جهاز الشرطة.	3.99	79.77	24.86	0.000*	1
.3	يوجد سياسة استقطاب واختيار كفؤة تحول دون تعيين من تتعارض قيمهم الشخصية مع قيم جهاز الشرطة	3.18	63.68	3.70	0.000*	10
.4	سياسة الاستقطاب والاختيار الحالية تزيد من ولاء العاملين	3.40	67.95	8.73	0.000*	7
.5	يتم مراعاة الأسس والمعايير العلمية في عملية الاستقطاب والاختيار	3.31	66.18	5.92	0.000*	8
.6	تسعى قيادة جهاز الشرطة إلى تعزيز جانب القيم من أجل تنمية التزام العاملين	3.96	79.14	21.97	0.000*	2
.7	فترة التجربة التي يخضع لها الضبَّاط الجدد تضمن التعرف على منظومة القيم لديهم ومدى توافقها مع قيم جهاز الشرطة	3.71	74.10	15.27	0.000*	4
.8	تعتبر أدوات الاختيار لدى جهاز الشرطة مثل (الاختبارات، المقابلات، وغيرها) مجدية فيما يتعلق بقياس القيم التي يحملها المرشحون	3.59	71.74	11.67	0.000*	5
.9	الوسائل التي يعتمد عليها جهاز الشرطة لاستقطاب المرشحين مثل (الإعلانات) تكفل تعيين الأفراد ذوي القيم المتوافقة مع قيم جهاز الشرطة	3.26	65.22	5.01	0.000*	9
.10	تحاول الشرطة غرس قيم مفيدة للمواطن والمجتمع في آن واحد	3.95	79.06	20.89	0.000*	3
	جميع فقرات المجال معاً	**3.59**	**71.87**	**19.81**	**0.000***	

* **المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة** $\alpha = 0.05$.

من جدول (20) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تتضمن اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل توضيحاً لقيم جهاز الشرطة" يساوي 3.99 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.77%، قيمة الاختبار 24.86، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة " يوجد سياسة استقطاب واختيار كفؤة تحول دون تعيين من تتعارض قيمهم الشخصية مع قيم جهاز الشرطة " يساوي 3.18 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.68%، قيمة الاختبار 3.70، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.59، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.87%، قيمة الاختبار 19.81، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تشير هذه النتائج إلى وجود رأي إيجابي للمبحوثين فيما يتعلق بقيام جهاز الشرطة بتطبيق عملية الاستقطاب والاختيار على نحوٍ يكفل انتقاء العناصر الجدد المناسبين، بالنظر إلى ما يملكون من قيم ومدى توافقها مع القيم التنظيمية لدى الجهاز، بالإضافة إلى تعريفه بقيمه وتعميمها اعتماداً على اللوائح والنظم المعمول بها، لأن على المنظمة ابتداءً أن تقوم بالتعريف بمنظومة القيم لديها وتعزيزها داخلياً من أجل جذب من يؤمنون بها ويعتقدون بأهميتها وتلاؤمها مع قيمهم الشخصية، ومن ناحية أخرى يقوم غير المناسبين أو غير المتوافقين مع مبادئ وقيم المؤسسة بإقصاء أنفسهم، وتعكس موافقة المبحوثين على الفقرة الثانية "تتضمن اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل توضيحاً لقيم جهاز الشرطة" اهتمام جهاز الشرطة بتوضيح القيم الخاصة به من خلال اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل، حيث تهتم قيادة الشرطة بالتركيز على ضبط سلوك واتجاهات الأفراد من خلال اللوائح والتعميمات والقرارات والإجراءات المتعلقة بضوابط العمل وأساليب التعامل ومعايير الصواب والخطأ.

وحين تضع المنظمات لوائحها وأنظمتها لتدعيم رسالتها وأهدافها لابد أن تتضمن الفلسفة التي تبنى عليها تلك اللوائح اعترافاً بالقيم فتتضمن بعداً إنسانياً أشمل من مجرد عرض الحقوق والواجبات المترتبة على الفرد (العتيبي، 2009: ص31).

ويرى المبحوثون أيضاً بأن توافق القيم من شأنه أن يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما تظهر النتائج النظرة الإيجابية التي يحملها ضبَّاط الشرطة بالنسبة للقيم التنظيمية حيث أن هناك موافقة على أن الشرطة تسعى إلى غرس قيم مفيدة للوطن والمواطن.

ويعزو الباحث موافقة المبحوثين على فقرات هذا المجال أي أن عملية الاستقطاب والاختيار تمخضت عن خلق حالة من التشارك في القيم بين المؤسسة الشرطية ومنتسبيها، إلى عدد من العوامل وهي:

أولاً/ شهد جهاز الشرطة خلال أحداث 2007 مرحلة من التغيرات الجذرية خاصة في الكوادر البشرية كماً وكيفاً، حيث أن معظم العاملين حالياً هم من العناصر الجدد الذين التحقوا لسد العجز الذي خلفه المستنكفون عن العمل من منتسبي جهاز الشرطة القدامى، وقد كان من أهم معايير الالتحاق بالعمل في الأجهزة الأمنية الانتماء الحزبي والالتزام الديني، وهذا ما أكدته أيضاً دراسة (الخالدي، 2012)، ويعني ذلك أن قيم العاملين تشكلت من مصادر متشابهة.

ثانياً/ إن طبيعة العمل الشرطي تتطلب سمات ومهارات خاصة تتناسب مع صعوبة المهام وحساسيتها، وبالتالي فإن أدوات الاختيار لدى جهاز الشرطة هي أيضاً ذات طبيعة خاصة تميزها عن باقي المؤسسات، حيث أن المرشحين يخضعون للتحريات الأمنية التي تهدف إلى إقصاء ذوي الاتجاهات غير المناسبة، كما أن من ضمن شروط الالتحاق بالعمل الشرطي أن يكون المرشح حسن السير والسلوك، وقد ذكر حمادة (مقابلة: 2014) وهو أحد مسئولي الشرطة الذين سبق وشاركوا في لجان المقابلات الخاصة باختيار العناصر الجدد بأن من أهم ما يوجه إلى المرشح من أسئلة هي تلك المتعلقة بالثقافة الدينية وحفظ القرآن، إضافةً إلى اهتمام الجهات القائمة على الاختيار بميول واهتمامات المرشحين الجدد.

ثالثاً/ أولت وزارة الداخلية والأمن الوطني اهتماماً أكبر للإجراءات المتعلقة بعملية الاستقطاب والاختيار للعمل في الأجهزة الأمنية خلال السنوات الأخيرة، حيث تم تعيين أوائل الطلبة من خريجي الجامعات فيما يعرف بالروافع، وبإشراف مباشر من السيد وزير الداخلية، وتم إخضاعهم لبرامج تدريبية مخصصة وتعيينهم بوظائف تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم وميولهم، وتم تأسيس كلية الشرطة التي بدورها ركزت على الشروط المتعلقة بمؤهلات المرشحين وعملية الاستقطاب والاختيار.

وتظهر الموافقة المتوسطة للمبحوثين على الفقرة الثالثة "يوجد سياسة استقطاب واختيار كفؤة تحول دون تعيين من تتعارض قيمهم الشخصية مع قيم جهاز الشرطة" أن سياسة الاستقطاب والاختيار بجهاز الشرطة تتسم بقدر غير كاف من الكفاءة وهي

بحاجة إلى مزيد من الاهتمام خاصة فيما يتعلق بالوسائل المستخدمة للاستقطاب كما تظهر الفقرة التاسعة أو الأسس والمعايير التي تقوم عليها عملية الاستقطاب والاختيار كما تشير الفقرة الخامسة.

وبشكل عام يرى الباحث بأن درجة موافقة المبحوثين على فقرات هذا المجال تشير إلى ضرورة تعزيز اهتمام وزارة الداخلية والأمن الوطني عموماً وجهاز الشرطة على وجه الخصوص بعملية الاستقطاب والاختيار وزيادة كفاءتها لأنها المدخل الذي يمر من خلاله المرشح ليصبح رجل شرطة يحمل على عاتقه أمانة الحفاظ على سيادة القانون وحفظ مصالح الناس والحفاظ على أمنهم، كما يجد الباحث أنه من الأهمية بمكان تطوير جهاز الشرطة لوسائل وأدوات الاختيار بما يكفل تعيين من تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم النزاهة والعدل والطموح والشفافية وغيرها من القيم التي يتبناها الجهاز، وانتقاء الأفراد ذوي الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والتوجهات المناسبة، ولابد من إيضاح قيم جهاز الشرطة والتعريف بها ضمن الإعلانات الخاصة بالتوظيف، والاستفادة من الخبراء والمختصين في إجراء المقابلات وإعداد الاختبارات، وتضمينها بأسئلة تكفل التعرف على معتقدات وتوجهات المرشحين وقيمهم، والاستفادة من فترة الاختبار للتعرف أكثر على خصائص الضبَّاط الجدد وإخضاعهم للتقييم والملاحظة بهدف الإبقاء على من يبدون إيماناً بالمؤسسة الشرطية وتوافقاً مع قيمها، ولابد من تعزيز الاهتمام بتوافق القيم بين المؤسسة الشرطية ومنتسبيها من خلال العمل على إبراز رسالة الشرطة وتوضيح القيم التنظيمية وتدعيمها، وبذلك يدرك المرشحون بشكل منطقي هل من الممكن اختيارهم أم لا بناءً على معرفتهم المسبقة بقيم المنظمة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي، 2013) حيث أظهرت بأن عملية الاختيار والتعيين تحتوي على معايير وضوابط تتعلق بالمبادأة وتقديم النجدة والعون للمواطنين والشعور بآلام المواطنين وهمومهم، ويطلق على هذه الصفات السلوك الاجتماعي الإيجابي، وتعتبر صفة مميزة للأجهزة الأمنية عموماً وجهاز الشرطة على وجه الخصوص، كما أبدى المبحوثون من ضبَّاط الشرطة الفلسطينية موافقتهم على أن ضبَّاط وأفراد الشرطة يتمتعون بصفات العدل والمساواة وتقبل النقد ويتسمون بالهدوء والحكمة، وتتسق هذه الصفات مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية.

وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (الشلوي، 2005) حيث أظهرت التوافق بين ما يحمله منتسبي كلية خالد للعلوم العسكرية من قيم مع القيم التنظيمية التي تتبناها الكلية. وتتفق مع دراسة (O'Reilly et al., 1990) حيث أظهرت بأن سياسات الاختيار الواضحة والدقيقة من شأنها أن تبني منظومة من القيم المشتركة المتوافقة.

ويضيف أوريلي بأن المنظمة التي توضح قيمها للموظفين المحتملين أثناء عملية الاستقطاب، تكون أقدر على اختيار العناصر الجدد الأكثر توافقاً وتبنياً لقيمها بالمقارنة بالمنظمات التي لا تبالي بتوافق القيم بين المنظمة والمتقدمين للوظائف (O'Reilly et al, 1990, p248).

وتدل نتائج الدراسة الحالية على أن سياسة الاستقطاب والاختيار في وزارة الداخلية بحاجة لتطوير وإيلاء مزيد من الاهتمام للمخرجات المرغوبة منها أثناء تطبيقها، وهي بذلك تتفق مع دراسة (جرغون، 2009) حيث أظهرت بأن واقع سياسة الاختيار والتعيين في وزارة التربية والتعليم غير مناسب بشكل كبير وبحاجة إلى تطوير، كما أظهرت بأن اختبارات القيم والاهتمامات لا تستخدم بالدرجة المطلوبة ضمن مراحل الاختيار.

تحليل فقرات مجال "إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهى 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (21)، ويمكن من خلاله استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تعزز قيادة الشرطة مبدأ " أننا جميعاً فريق عمل واحد" يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.18%، قيمة الاختبار 21.04 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "لا تقتصر العوائد التي أحصل عليها من عملي في جهاز الشرطة على الراتب الشهري حيث أستفيد من خدمات وفوائد متعددة" يساوي 2.14 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 42.72%، قيمة الاختبار 13.56- وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.88%، قيمة الاختبار 11.35 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول (21) المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تعزز قيادة الشرطة مبدأ " أننا جميعاً فريق عمل واحد"	3.96	79.18	21.04	0.000*	1
2.	أفضل مصلحة جهاز الشرطة على مصلحتي الشخصية	3.89	77.90	19.17	0.000*	2
3.	أشعر بالأمان الوظيفي بجهاز الشرطة (غير مهدد بأن تنهى خدماتي فجأة)	3.68	73.53	12.23	0.000*	3
4.	يتأثر إلتزامي بالمنظمة (جهاز الشرطة) بطبيعة الامتيازات والخدمات والفوائد التي يقدمها لي الجهاز	3.25	65.03	4.50	0.000*	8
5.	ينتابني شعور بالملكية لهذه المؤسسة ولست فقط أحد موظفيها	3.53	70.57	10.09	0.000*	5
6.	أشعر بالرضا عن طبيعة الفوائد المترتبة على عملي في جهاز الشرطة	3.58	71.60	11.27	0.000*	4
7.	تضمن خطط الحوافز التي يعتمدها جهاز الشرطة تحقيق الشعور بالمشاركة لدى العاملين	3.02	60.46	0.40	0.690	11
8.	تعزز خطط الحوافز تحقيق التوافق في المصالح بين العاملين وجهاز الشرطة	3.19	63.76	3.47	0.001*	9
9.	لا تقتصر العوائد التي أحصل عليها من عملي في جهاز الشرطة على الراتب الشهري حيث أستفيد من خدمات وفوائد متعددة	2.14	42.72	-13.56	0.000*	12
10.	يحاول المسئولين إيجاد حلول بديلة في حال تضارب المصالح بين الأفراد وجهاز الشرطة	3.14	62.72	2.66	0.008*	10
11.	يشترك الضبَّاط في وضع الخطط والبرامج من أجل تحقيق التوافق في الأهداف والمصالح مع جهاز الشرطة	3.27	65.35	5.01	0.000*	7
12.	تراعي قيادة الشرطة وضع أهداف مشتركة تتطلب تعاون الجميع وتراعي مصالحهم	3.48	69.66	9.44	0.000*	6
	جميع فقرات المجال معاً	**3.34**	**66.88**	**11.35**	**0.000***	

* **المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة** $\alpha = 0.05$.

تظهر نتائج هذا المجال وجود توافق في المصالح بين جهاز الشرطة والضبَّاط العاملين فيه، ويشير ذلك إلى أن المؤسسة الشرطية وعلى الرغم من الظروف القاسية التي تواجهها والتي انعكست على إمكانياتها في جميع النواحي وخاصة فيما يتعلق بالقدرات المادية وتعويضات العاملين نجحت في تحقيق الشعور بتوافق المصالح مع العاملين، وتظهر موافقة المبحوثين على ما ورد ضمن الفقرة الأولى" تعزز قيادة الشرطة مبدأ أننا جميعاً فريق عمل واحد" والتي جاءت بالترتيب الأول أن أحد أسباب استشعار التوافق في المصالح بين المؤسسة الشرطية وضبَّاطها ناجم عن تبني قيادة الشرطة لمبدأ أن الجميع فريق عمل واحد، وبالتالي وحدة الهدف ووحدة المصير فضلاً عن سعيها إلى تعزيز التشارك والتعاون لدى الجميع ونبذ الخلافات، وتحرص قيادة الشرطة على تقوية العلاقات الإنسانية مع العاملين وهذا ما قد تفتقده الكثير من المؤسسات الأمنية، ومن الملاحظ أن ضبَّاط جهاز الشرطة لا يتلقون خدمات وفوائد متعددة، وهذا ما تظهره عدم موافقتهم على ما ورد ضمن الفقرة الثانية عشر في هذا المجال "لا تقتصر العوائد التي أحصل عليها من عملي في جهاز الشرطة على الراتب الشهري حيث أستفيد من خدمات وفوائد متعددة" وتبين هذه الفقرة وجود نقص ملحوظ في حجم الفوائد والخدمات المقدمة لضبَّاط الشرطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الوضع العام الذي يشهده قطاع غزة خلال نحو سبع سنوات من حصار وتضييق من قبل الاحتلال الصهيوني، كما لعبت التغيرات الإقليمية خلال النصف الثاني من العام 2013 دوراً مهماً في تشديد الحصار على الحكومة في غزة، وقد انعكس ذلك على قدرات الحكومة وبالتالي جهاز الشرطة فيما يتعلق بتلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية وتحقيق الرفاهية لموظفيها من خلال برامج الفوائد والخدمات المقدمة لهم.

وتعكس موافقة المبحوثين على هذا المجال تمسك ضبَّاط الشرطة بالمؤسسة الشرطية وشعورهم بالارتباط بها وتغليبهم لمصلحتها على مصالحهم الخاصة وموافقتهم على أهدافها، على الرغم من أن حجم ما تقدمه المنظمة من حوافز وفوائد لم يكن كبيراً، إلا أن ضبَّاط الشرطة يبدون قدراً كبيراً من الرضا والقناعة بالفوائد المترتبة على عملهم، ويعزو الباحث هذه النتائج أيضاً إلى إدراك ضبَّاط الشرطة أن القصور في جانب الفوائد والخدمات والحوافز المقدمة لهم جاء لأسباب خارجة عن إرادة المؤسسة، وأن شعور الضبَّاط بتوافق مصالحهم مع مصالح جهاز الشرطة نابع من الوازع الديني لديهم والارتباط الأيديولوجي الذي يدفعهم إلى التمسك بالمؤسسة الشرطية، حيث لا يعتبرون جهاز الشرطة مؤسسة عادية، وإنما يهتمون بواقع هذه المؤسسة ومستقبلها ونجاحها لأنهم مقتنعون بأهدافها ومستعدون للتضحية من أجلها، ولما تمثله بالنسبة لهم من كونها جزء من المشروع الإسلامي، فضلاً عن قناعتهم بأن تحقق مصالح وأهداف الشرطة هو بمثابة إنفاذ لإرادة المجتمع – وهم جزء منه – في الشعور بالأمن ومكافحة الفساد وإرساء النظام والاستقرار وهذا ما ينشده الجميع، ويتوافق ذلك مع ما ذكره (الأحمدي، 2004: ص12) بأن استعداد الفرد للتنازل عن طموحاته

ورغباته من أجل المنظمة يعود إلى تمتعه بعقيدة ثابتة وإيمان راسخ تجاه منظمته، وهو أيضاً مستعد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها ولشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد وهدف المنظمة.

ويتأتى حرص ضبَّاط الشرطة على مستقبل المؤسسة الشرطية لاعتبار ذلك ضمانة لمستقبلهم الشخصي، ويشير حماد (مقابلة: 2014) بأن انهيار المؤسسة الشرطية لا يمثل فقدان الفرد لاستثماراته في المنظمة فحسب؛ بل يتعدى ذلك ليشكل تهديداً للأمن الشخصي للأفراد بسبب حالة الصراع السياسي بين حركتي حماس وفتح.

وتظهر الدرجة الكلية لهذا المجال بأن درجة الموافقة ليست قوية بالشكل المطلوب، أي أن جهاز الشرطة بحاجة إلى بذل مزيد من الجهود لتعزيز التوافق في المصالح مع الضبَّاط العاملين فيه، ويعزو الباحث ذلك إلى تقليص جهاز الشرطة للحوافز والفوائد والخدمات إلى الحد الأدنى، ويعتبر التأخر في توفير رواتب الموظفين وعدم انتظامها كأحد الانعكاسات الرئيسية للضائقة المالية التي تمر بها الحكومة الفلسطينية عاملاً مهماً في خلق الفجوة بين مصالح الجهاز ومصالح العاملين، كما أن تدني نسبة موافقة المبحوثين على الفقرة الثامنة وعدم قدرتهم على تكوين رأي بخصوص الفقرة السابعة يعكس قصوراً في توضيح وتطبيق نظام الحوافز لدى المؤسسة الشرطية، وأنه لا يخدم بالشكل المطلوب في إيجاد الشعور بالمشاركة وتوافق المصالح بين الضبَّاط وجهاز الشرطة، لذا فعلى قيادة جهاز الشرطة الاهتمام بتوفير نظام جيد للحوافز والمكافآت بحيث يلائم احتياجات العاملين ويعزز شعورهم بالاهتمام والتقدير.

ويرى الباحث أيضاً بأن روح التحدي والإصرار التي تمتلكها قيادة الشرطة لابد وأن تنعكس من خلال الممارسات الإدارية أيضاً، بمعني البحث عن بدائل تحول دون ترهل المؤسسة من الناحية الإدارية أو التأثير على استثمارها في الموارد البشرية بسبب التكاليف المعيشية المتزايدة لديهم أو لأي سبب من الأسباب، ويقترح الباحث إبداع أساليب جديدة وتطوير الأساليب القائمة لمراعاة مصالح العاملين بحيث تركز على التعويضات غير المباشرة والحوافز والمكافآت لمنتسبي الشرطة، ومن الخطوات التي يراها جديرة بالاهتمام وأن تكون على سلم أولويات جهاز الشرطة:

- تلبية الحاجات المادية والاجتماعية لمنتسبي الشرطة من خلال برامج توفير الخدمات والمنتجات المدعومة، والتسليف بدون فوائد، وتوفير خدمات المواصلات للمنظمة أو اعتماد البدلات المتعلقة بالتنقل للعمل، وتوفير مشاريع الإسكان للموظفين.
- تخصيص مكافآت للأفكار الإبداعية والمقترحات البناءة وخاصة عند تحقيقها لمخرجات جيدة تتعلق بتحسين الأداء وتحقيق أهداف الشرطة.

- إتاحة الفرص التعليمية المجانية للراغبين في استكمال دراستهم من منتسبي الشرطة، ومنحهم الإجازات المناسبة.
- تطوير الخدمات الصحية المقدمة لمنتسبي الشرطة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (القثامي، 2009) حيث يبدي المبحوثون العاملون في مستشفى قوى الأمن في مدينة الرياض اتفاقهم مع أنظمة المستشفى فيما يتعلق بالأمور التي تهم الموظفين، وهم يجدون تطابقاً بين توجهات المستشفى وتوجهاتهم، وهذا التوافق ناجم عن رضاهم عن وضعهم في العمل والامتيازات التي يحصلون عليها ومستقبلهم المهني، وتتفق هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج دراسة (الفارس، 2011) حيث أظهرت وجود انقسام في رؤية الموظفين حول فعالية السياسات التحفيزية، ويرجع ذلك إلى أن بعض الموظفين يرون بأن التحفيز لابد من أن يكون وسيلة في سد الثغرة بين التكاليف المعيشية المتزايدة والتعويضات المقدمة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشلوي، 2005) حيث أظهرت بأن منتسبي كلية الملك خالد العسكرية مرتبطون بالعمل ومتسقون مع أهدافه ويقدمون مصالح العمل على مصالحهم الشخصية، فيما لا يرتبط انتماؤهم بما يحصلون عليه من حوافز مادية ومعنوية.

واتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع دراسة (Dockel, 2003) حيث أبدى المبحوثون من متخصصي تكنولوجيا المعلومات رضاهم عما يتلقون من تعويضات وفوائد، فيما أبدو بأنهم راضون أيضاً عن الطريقة التي تدار بها أنظمة التعويضات.

تحليل جميع فقرات "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهى 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي"

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي	3.48	69.53	20.11	0.000*

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

تبين من جدول (22) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.53%، قيمة الاختبار 20.11 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر فقرات مداخل تنمية الالتزام التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بشكل عام.

يبدو واضحاً بأن المداخل الثلاثة التي تناولتها هذه الدراسة قد لاقت موافقة من قبل المبحوثين، وتظهر هذه النتائج بأن ضبَّاط الشرطة موافقون على ما توفره لهم طبيعة وظائفهم من خصائص تعزز من حالتهم النفسية وتفاعلهم مع العمل مثل الشعور بالأهمية والتحدي من خلال فرص الإبداع والمعارف الجديدة وحصولهم على القدر الكافي من التغذية الراجعة حول أدائهم، كما تبين بأن جهاز الشرطة نجح باستقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيمه، وذلك باستخدام الأساليب المناسبة لهذا الغرض، ومن خلال التركيز على القيم التنظيمية والتعريف بها وتعزيزها، وأخيراً فقد نجحت المؤسسة الشرطية إلى حد ما بإيجاد توافق بين مصالح العاملين ومصالح الجهاز، حيث يؤثر المبحوثون مصالح الجهاز على مصالحهم، ويبدون رضاهم عن ما يقدمه لهم جهاز الشرطة على الرغم من محدوديته.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى إدراك ضبَّاط جهاز الشرطة بأن العلاقة مع جهاز الشرطة هي علاقة تبادلية حيث يقدمون جهود وخبرات ومهارات وقدرات، ويستثمرون أفكارهم وإبداعاتهم، بل ويقضون جزءاً من حياتهم في أوقات العمل ويتحملون مخاطر وتهديدات، وفي المقابل يعترف جهاز الشرطة بكل ما يقدمونه من إسهامات، ويتيح لهم ما أمكن من الحوافز والمكافآت والخدمات والامتيازات فضلاً عن الرواتب، كما أن عملية الاستقطاب والاختيار في جهاز الشرطة تأثرت بطبيعة الانتماء الحزبي والخلفية الدينية والثقافية المتجانسة لدى العاملين فيها، إضافةً إلى اعتماد جهاز الشرطة بشكل رئيسي على التحريات الأمنية التي يتخللها فحص للخلفية الدينية والأخلاقية والجنائية للمرشح، وتضمين الاختبارات والمقابلات بأسئلة تقيس الالتزام الديني والتوجهات التي يحملها المرشحون وعزز هذا كله من نجاح الشرطة في انتقاء المتوافقين مع قيمها.

2. تحليل فقرات مجال" الالتزام التنظيمي"

تحليل فقرات مجال" الالتزام العاطفي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهى 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت حياتي المهنية في جهاز الشرطة	3.71	74.30	13.31	*0.000	8
2.	اشعر وبجدية بان مشاكل جهاز الشرطة جزء من مشاكلي الشخصية	3.59	71.78	11.13	*0.000	9
3.	أشعر بأن زملاء العمل في جهاز الشرطة هم أفراد عائلتي	4.03	80.64	24.13	*0.000	5
4.	اشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في جهاز الشرطة	3.57	71.47	11.33	*0.000	10
5.	لدي شعور قوى بالانتماء لجهاز الشرطة	4.20	83.93	31.22	*0.000	3
6.	يعني لي جهاز الشرطة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية	4.04	80.78	25.31	*0.000	4
7.	أبادر بالدفاع عن جهاز الشرطة وصون سمعته	4.39	87.83	39.19	*0.000	2
8.	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل جهاز الشرطة	4.45	89.07	42.50	*0.000	1
9.	لا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات وسياسات جهاز الشرطة فيما يتعلق بشئون العاملين به	3.74	74.84	16.28	*0.000	6
10.	أشعر بسعادة بالغة لاختياري للعمل في جهاز الشرطة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكاني العمل بها	3.72	74.49	13.99	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	**3.94**	**78.90**	**31.32**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل جهاز الشرطة " يساوي 4.45 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 89.07%، قيمة الاختبار42.50 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في جهاز الشرطة" يساوي 3.57 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.47%، قيمة الاختبار 11.33 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 78.90%، قيمة الاختبار 31.32 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الالتزام العاطفي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتبين هذه النتائج تمتع ضبَّاط الشرطة بدرجة كبيرة من الالتزام العاطفي ووجود ارتباط وتوافق بين ضبَّاط الشرطة وجهاز الشرطة وشعورهم بالانتماء لهذه المؤسسة، ويظهر ذلك جلياً من خلال ما أبدوه من استعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل جهاز الشرطة، كما تبين الفقرة الثامنة "لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل جهاز الشرطة"، ومبادرتهم للدفاع عنه وصون سمعته كما يتضح من الفقرة السابعة "أبادر بالدفاع عن جهاز الشرطة وصون سمعته". ويعزو الباحث ذلك إلى أن علاقة ضبَّاط الشرطة بالمؤسسة الشرطية تتعدى كونها علاقة رسمية، بل لعبت العديد من العوامل دوراً مهماً في تشكيل حالة الالتزام العاطفي لدى هؤلاء الضبَّاط ومن هذه العوامل:

أولاً/ التوافق في الميول السياسي لدى العاملين في جهاز الشرطة حيث أن معظمهم يتبعون حزب سياسي واحد وهو حركة حماس، كنتيجة طبيعية لأحداث 2007م.

ثانياً/ تشارك جميع العاملين في المؤسسة خبرات المخاطرة وضغوط العمل التي ساهمت فيها التهديدات المستمرة والحروب وطبيعة العمل الشرطي، الأمر الذي انعكس على توجهاتهم نحو الشعور بمزيد من التعاطف والاهتمام بشئون جهاز الشرطة.

ثالثاً/ معظم أفراد العينة تزيد فترة خدمتهم عن خمس سنوات كما يوضح الجدول رقم (17) وبالتالي أصبحت المؤسسة الشرطية جزءاً من حياتهم واندمجوا بها وأصبحوا أقدر على التكيُّف مع قراراتها والتوافق مع أهدافها.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (جرغون، 2009) حيث وجد أن مستوى الولاء العاطفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي مرتفع، وأنهم مستعدون لبذل مزيد من الجهود لإنجاح عمل الوزارة وذلك نتيجة التوافق في الأفكار والأهداف بين الموظفين والوزارة، كما اتفقت إلى حد ما مع دراسة (Prabhakar and Ram, 2011) حيث أظهرت وجود التزام عاطفي لدى الموظفين تجاه المنظمة وهي إحدى شركات الطيران ولكنه بدرجة متوسطة، وبالمثل اتفقت نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (صقر، 2009) حيث أظهرت وجود درجة متوسطة من الالتزام العاطفي لدى الموظفين العاملين بوكالة الغوث الدولية وهو نتيجة أن هؤلاء الموظفين يتفقون مع طبيعة عمل الوكالة وأنهم جزء من اللاجئين المنتفعين من خدماتها.

تحليل فقرات مجال "الالتزام الاستمراري"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهى 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	إن بقائي في جهاز الشرطة نابع من حاجتي للعمل به	3.73	74.58	14.99	0.000*	3
.2	سيكون من الصعب جداً عليّ ترك العمل في جهاز الشرطة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.	3.93	78.54	18.41	0.000*	1
.3	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في جهاز الشرطة	3.74	74.77	13.35	0.000*	2
.4	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر	3.68	73.55	12.19	0.000*	4
.5	بقائي وتمسكي بالعمل في جهاز الشرطة سيكسبني الكثير مستقبلاً	3.67	73.49	14.45	0.000*	5
	جميع فقرات المجال معاً	**3.75**	**75.00**	**19.91**	**0.000***	

* **المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة** $\alpha = 0.05$.

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " سيكون من الصعب جداً عليّ ترك العمل في جهاز الشرطة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك " يساوي 3.93 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.54%، قيمة الاختبار 18.41 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " بقائي وتمسكي بالعمل في جهاز الشرطة سيكسبني الكثير مستقبلاً" يساوي 3.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.49%، قيمة الاختبار 14.45 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.75، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.00%، قيمة الاختبار 19.91 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "الالتزام الاستمراري" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تظهر نتائج هذا المجال تمتع ضبَّاط الشرطة بدرجة كبيرة من الالتزام الاستمراري، حيث تشير إلى أنهم يريدون الاستمرار في العمل لصعوبة تركه كما تشير الفقرة الثانية "سيكون من الصعب جداً عليّ ترك العمل في جهاز الشرطة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك" وهي الأولى ترتيباً بين فقرات المجال، ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة المبحوثين للعمل واعتبار المؤسسة الشرطية مصدراً لرزقهم وخشيتهم من ندرة البدائل المتوفرة في سوق العمل الفلسطيني، ويرى الباحث أيضاً بأن ارتفاع نسبة العاطلين عن العمل لا سيما من خريجي الجامعات تلعب دوراً في تكوين هذا الاتجاه، بالإضافة إلى أن معظم الضبَّاط أمضوا فترات خدمة أكثر من خمس سنوات – كما ذكرنا سابقاً – وبالتالي كونوا خلال هذه الفترة شبكة من العلاقات والمصالح التي أصبح من الصعب عليهم الانفصال عنها، كما تنسجم هذه النتيجة مع النتائج السابقة المتعلقة بتوافق المصالح بين جهاز الشرطة والضبَّاط العاملين به.

وتبين هذه النتائج أن ضبَّاط الشرطة يأملون في تحقيق مكاسب مستقبلية من خلال استثمار جهودهم في جهاز الشرطة، وذلك حسب الفقرة الخامسة "بقائي وتمسكي بالعمل في جهاز الشرطة سيكسبني الكثير مستقبلاً"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نظام الترقيات والمسار الوظيفي للضبَّاط يسمح لهم بالتسلسل للرتب الأعلى حسب سنوات الأقدمية أو المؤهلات العلمية، ولا تقتصر المكاسب المستقبلية المتعلقة بالترقي للرتب الأعلى على التعويضات النقدية بل تشمل المكانة الاجتماعية وإشباع الحاجات العليا المتعلقة بالشعور بالتقدير وتحقيق الذات وغيرها من الامتيازات، وكانت هذه الفقرة هي الأخيرة ترتيباً حسب درجة الموافقة على فقرات الالتزام الاستمراري، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود درجة من التخوف مما قد يحمله المستقبل خاصةً وأن الظروف الأمنية التي يعمل بها جهاز الشرطة حالياً غير مستقرة خاصة فيما يتعلق بالتهديدات المستمرة من قبل العدو الصهيوني بشن حروب والقضاء على الحكومة في قطاع غزة، إضافةً إلى أن أجواء المصالحة بين حركتي حماس وفتح وما تعنيه هذه المصالحة من إعادة لترتيب الأجهزة الأمنية يثير مخاوف بعض الضبَّاط حول ما ستؤول إليه وظائفهم وأرزاقهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الشلوي، 2005) حيث أبدى منتسبي كلية خالد العسكرية بأنهم راضون عما يحققه لهم عملهم الحالي من مكاسب، وأنهم يقبلون أي عمل يكلفون به مقابل الاستمرار في العمل، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جرغون، 2009) حيث أظهرت وجود توجه سلبي لدى الموظفين الإداريين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بخصوص الولاء الاستمراري وأن مستواه ضعيف، وأضاف بأن ذلك يصب في مصلحة العاملين والمنظمة حيث لا يهتم العاملون بالمنافع التي يحصلون عليها مقابل الاستمرار في العمل، واختلفت أيضاً مع دراسة (Prabhakar and Ram, 2011) حيث أظهرت تمتع المبحوثين بدرجة ضعيفة من الالتزام الاستمراري أي أن توجهاتهم سلبية بهذا الخصوص، مما يعني أنهم سيبحثون عن بدائل وعروض أفضل لدى منظمات أخرى، واختلفت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (صقر، 2009) حيث أظهرت أن الالتزام الاستمراري لدى الموظفين العاملين بوكالة الغوث الدولية ضعيف وأن توجهاتهم بهذا الخصوص سلبية أيضاً، فيما ذكر الباحث بأن هذه النتيجة لا تعكس ما هو قائم حيث أن موظفو الأونروا لديهم بالفعل ما يخسرونه حال تركهم المنظمة، لكنهم لا يبدون هذا خشية أن ينتقص ذلك من كرامتهم.

تحليل فقرات مجال" الالتزام المعياري "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهى 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (25).

جدول (25)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	حتى لو كان الأمر مفيدا لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة جهاز الشرطة حاليا.	3.74	74.90	14.36	0.000*	4
2.	يستحق جهاز الشرطة إخلاصي وولائي له	4.34	86.85	37.55	0.000*	1
3.	لن أترك عملي بجهاز الشرطة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين به	3.87	77.36	19.07	0.000*	3
4.	أعتبر نفسي مدينا لجهاز الشرطة لما له من فضل وأثر في حياتي	3.92	78.45	20.35	0.000*	2
5.	أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه	2.67	53.41	-5.20	0.000*	5
	جميع فقرات المجال معاً	**3.71**	**74.16**	**23.24**	**0.000***	

*** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة** $\alpha = 0.05$.

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يستحق جهاز الشرطة إخلاصي وولائي له " يساوي 4.34 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.85%، قيمة الاختبار37.55 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه" يساوي 2.67 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.41%، قيمة الاختبار -5.20 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.71، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74.16%، قيمة الاختبار 23.24 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " الالتزام المعياري " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تظهر النتائج وجود درجة كبيرة من الالتزام المعياري لدى ضبَّاط جهاز الشرطة، حيث أبدوا أن جهاز الشرطة يستحق إخلاصهم وولائهم كما تظهر الفقرة الثانية "يستحق جهاز الشرطة إخلاصي وولائي له" والتي جاءت الأعلى من حيث نسبة الموافقة، وأنهم يشعرون بفضل جهاز الشرطة عليهم وأنهم مدينون له، كما تلعب العلاقات الإنسانية والشعور بالالتزام تجاه زملاء العمل دوراً في تشكيل حالة الالتزام المعياري، ويعتبر ضبَّاط الشرطة أنه من الخطأ مغادرة جهاز الشرطة حتى لو كان الأمر مفيداً لهم، ومن الواضح أن استمرار ضبَّاط الشرطة بالعمل وعدم تركهم له غير ناتج عن حرصهم على تجنب اللوم والتوبيخ كما تبين عدم موافقتهم على الفقرة الخامسة "أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه"، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الالتزام المعياري يحمل أبعاداً أدبية وأخلاقية تنسجم مع ما يحمله ضبَّاط الشرطة من قيم الإخلاص والولاء ووازع الأخلاق والمُثل النابعة من تعاليم الإسلام السمحة فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب أنفسهم، حيث أن السمة الغالبة لضبَّاط الشرطة في قطاع غزة هي الالتزام الديني، كما أنهم يعتزون بانتمائهم لهذه المؤسسة وينسجمون مع مبادئها وقيمها، ويبدون تقديرهم لما تقدمه من خدمة أمنية تصب في صالح المواطنين وأمنهم، ومن الجدير بالذكر أن ضبَّاط الشرطة التحقوا بالوظائف الشرطية بعد حالة من الإقصاء والتهميش الناجمة عن المعايير السياسية والأمنية التي كانت متبعة سابقاً، وبالتالي أصبحت المؤسسة الشرطية صاحبة أثر كبير في حياتهم يشعرهم بأنهم مدينون لها، وهذا الالتزام ليس ناتجاً عن ضغوط الآخرين.

واتفقت هذه النتائج إلى حد ما مع بعض الدراسات مثل دراسة (جرغون، 2009) حيث وجد أن العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم العالي يتميزون بمستوى متوسط من الالتزام المعياري، وهو ناتج عن تأثير المدراء في المرؤوسين مما يدفعهم إلى عدم الرغبة في ترك العمل، واتفقت مع دراسة (أبو ندا، 2007) حيث وصفت الالتزام التنظيمي في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة بأنه التزام أخلاقي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (صقر، 2009) حيث أظهرت أن الالتزام المعياري لدى العاملين بوكالة الغوث الدولية متوسط، وأظهرت انقساماً في استجاباتهم حول هذا البعد من أبعاد الالتزام التنظيمي، وقد أرجع الباحث ذلك إلى نظرة الموظفين للمنظمة بأنها غربية المنشأ، وأنها لا تتعامل مع قضاياهم بعدالة.

تحليل جميع فقرات " الالتزام التنظيمي"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهى 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (26).

جدول (26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات الالتزام التنظيمي

المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
الالتزام التنظيمي	3.84	76.74	30.45	*0.000

* **المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة** $\alpha = 0.05$.

تبين من جدول (26) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.84 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.74%، قيمة الاختبار 30.45 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

تظهر الدرجة الكلية لمجال الالتزام التنظيمي بأن لدى ضبَّاط الشرطة درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي، وتبين النتائج السابقة بأن هذا الالتزام ناتج عن "الرغبة" بالمقام الأول ومن ثم "الحاجة" و"الأخلاق"، ويعزو الباحث ذلك إلى مجموعة العوامل سابقة الذكر التي تتلخص في درجة التوافق بين الضبَّاط وجهاز الشرطة، واستعدادهم لبذل مزيد من الجهود لإنجاحه وتحقيق أهدافه، وإيمانهم بقيم وأهداف الجهاز وحرصهم على مصلحته، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة يحمل أبعاداً أخلاقية تتعدى مجرد الرضا عن الحوافز والخدمات والفوائد المقدمة لهم، ومن الواضح أن الالتزام العاطفي لدى ضبَّاط الشرطة هو الأعلى بالنظر إلى مكونات الالتزام الأخرى، حيث يليه الالتزام الاستمراري ومن ثم الالتزام المعياري، وهذه نتيجة مهمة وذات دلالات جيدة حيث أن الالتزام العاطفي هو أقوى الأنواع الثلاثة، وهو الذي يعبر عن الارتباط والاندماج بالمنظمة والرغبة بالعمل بها والاستعداد لبذل مجهود إضافي لإنجاحها ويسهم في كثير من المخرجات الإيجابية للمنظمة، كما أن ضبَّاط جهاز الشرطة لا يرغبون في فقد استثماراتهم، ويعني لهم استمرارهم بالعمل شيئاً ذو قيمة، وينبع استمرارهم في العمل من خشيتهم من فقدان هذه القيمة وهذه الاستثمارات مثل الأقدمية، والفوائد، والامتيازات لذا فهم يتمتعون بدرجة من الالتزام

الاستمراري، ومن ناحية أخرى فإن الالتزام المعياري لدى ضبَّاط الشرطة يعكس تحمل هؤلاء الضبَّاط لمسئولية أخلاقية نابعة من ارتباط عقائدي وديني، وليست نابعة من ضغوط الآخرين، وهي تدفعهم أيضاً لبذل الجهود والتضحية من أجل بقاء المؤسسة.

وتتشابه هذه النتائج مع ما ذكره ألين وماير (Allen and Mayer, 2004, p5) بأن الترتيب الأمثل لأبعاد الالتزام التنظيمي يكون بحصول الالتزام العاطفي على درجة مرتفعة ويحقق النسبة الأعلى، ولكنها تختلف فيما يتعلق بالالتزام الاستمراري حيث يفضّل أن يأتي أخيراً، ويضيف بأن شعور العاملين بدرجة مرتفعة من الالتزام الاستمراري قد يعكس مؤشرات سلبية بأن الموظف عالق بالمنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو العلا، 2009) حيث أظهرت أن الالتزام التنظيمي مرتفع لدى المدراء العاملين في الأجهزة الأمنية في قطـاع غزة، وذلك نتيجة الولاء العقائدي المرتفع لدى المبحوثين والميول السياسية التي تتبع فصيل واحد وهو حركة حماس، واتفقت مع دراسة (الخالدي، 2012) حيث أظهرت تمتع ضبَّاط وأفراد الشرطة بالسمع والطاعة والولاء للمؤسسة الشرطية، ومع دراسة (الشلوي، 2005) التي أظهرت بأن الالتزام التنظيمي لدى منتسبي كلية خالد العسكرية مرتفع بكل أبعاده، ومع دراسة (حنونة، 2006) حيث تظهر وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتتفق أيضاً مع دراسة (عويضة، 2008) من خلال ما أبداه المبحوثون من موافقة على سياسة المنظمات الأهلية واهتمام بمصيرها وموافقتهم على الاستمرار بالعمل بها على المدى البعيد واتفقت النتائج أيضاً مع دراسة (Neyshabor and Rashidi, 2013).

وتتفق نتائج هذه الدراسة إلى حد ما مع دراسة (أبو ندا، 2007) حيث أظهرت وجود مستوى متوسط من الالتزام لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية، ومع دراسة (الغامدي، 2011) حيث أظهرت تمتع الضبَّاط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة بالالتزام التنظيمي وهو بدرجة متوسطة، ومع دراسة (Gasic and pagon, 2004) حيث أظهرت أن الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة في سلوفينيا هو بدرجة متوسطة، ومع دراسة (صقر، 2009) التي بيّنت وجود درجة متوسطة من الالتزام التنظيمي لدى موظفي وكالة الغوث الدولية.

اختبار الفرضيَّات

اختبار الفرضيَّات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضيَّة الرئيسة الأولى)

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

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

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضيَّة الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضيَّة الصفرية وقبول الفرضيَّة البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرضيَّة الرئيسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (27):

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي و الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضيَّة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.	.563	*0.000

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة** $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط يساوي .563، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

تشير هذه النتيجة إلى أن مداخل الالتزام التنظيمي (الإثراء الوظيفي، استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الأفراد ومصلحة المنظمة) ترتبط بعلاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط جهاز الشرطة العاملين في قطاع غزة، وتصب هذه

المداخل في إيجاد حالة التوافق بين الفرد والمنظمة، وبالتالي تعزيز ارتباطه بالمنظمة ورغبته للعمل بها والاستمرار عضواً فيها وبذل الجهود لإنجاحها، ويمكن للمنظمات خلق هذه الحالة من التوافق من خلال اتباع استراتيجيات كفيلة باستقطاب واختيار من يُتوقع أن يصبحوا مؤمنين بقيم الجهاز والاتساق معها والالتزام بها، ومن ثم فإن على المؤسسة الشرطية تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال إتاحة فرص النمو والتقدم لهم عبر الارتقاء بمهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم وإشعارهم بالإنجاز والمسئولية وإتاحة مزيد من الحرية والصلاحيات لهم والتوظيف الأمثل لمهارات وقدراتهم وتزويدهم بالقدر الكافي من المعلومات الراجعة حول أدائهم، ويتأتى ذلك كله من خلال إثراء هذه الوظائف، وتتعزز حالة الاندماج في المنظمة والحرص على نجاحها من خلال إشراك الموظفين فيما تحققه من منافع أي أن تعود علهم بالنفع أيضاً، وبالتالي يتحقق التوافق في المصالح بين الفرد والمنظمة، وتتجلى المنافع التي قد تعود على الأفراد في المؤسسات الربحية بعوائد نقدية من خلال المشاركة في الأرباح أو امتلاك أسهم أو حصص في المنظمة، أما في المنظمات غير الربحية فيمكن للمؤسسة تحقيق ذلك من خلال تقديم فوائد وخدمات وحوافز اعترافاً بإنجاز الأفراد وتقديراً لجهودهم، ومن المهم أيضاً أن تعزز القيادة مبدأ التوافق والمصلحة المشتركة، وتتفق هذه النتيجة مع ما ساقه الباحث ضمن الإطار النظري وما تناولته أدبيات هذه الدراسة من آراء الباحثين التي تؤكد هذه الفرضيَّة.

وتؤكد هذه النتيجة ما ذهب إليه جرينبيرج وبارون (2004: ص220) بأنه من المفيد أن ننظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع المنظمة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب اختيار من تتوافر فيهم أمارات الالتزام فقط، وإنما على المنظمة أن تستخدم الاستراتيجيات الكفيلة بتحسينه إذا ظهر أنه غير ملائم.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (الفارس، 2011) حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية بين السياسات التحفيزية لدى المنظمة ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وقد جاء ضمن تفصيلات السياسات التحفيزية أنها قد تصنف إلى حوافز داخلية ترتبط بالعمل ومحتواه، كأن يمثل العمل تحدياً لإبداعات من يقوم به من خلال برامج الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الأعمال، وحوافز خارجية يعود مصدرها إلى مراجع خارجية مثل الأجور وملحقاتها من الميزات الإضافية، وتتفق أيضاً مع دراسة (Karakurum, 2005) حيث أظهرت أن توافق الفرد مع المنظمة يؤدي إلى درجات أعلى من الالتزام التنظيمي، وعندما يمتلك الأفراد قيماً وأهدافاً وخصائص شخصية وتوجهات متوافقة مع الثقافة التنظيمية وقيم وأهداف ونظم العمل في المنظمة، فإن هذا يؤدي إلى مخرجات إيجابية مثل الالتزام التنظيمي للعاملين، لذا لا بد من أخذ هذا التوافق بعين الاعتبار لدى اختيار العاملين الجدد، كما وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (Dockel, 2003) حيث أظهرت بأن العوامل المتعلقة بالاحتفاظ بالعاملين مثل نظام التعويضات

وخاصة ما يتعلق بالفوائد والأجور ترتبط ارتباطاً قوياً بالالتزام التنظيمي لدى العاملين، بينما أظهرت الدراسة ذاتها عدم ارتباط خصائص العمل بدرجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات.

ويتفرع من الفرضيَّة الرئيسة الفرضيَّات التالية:

الفرضيَّة الأولي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين الإثراء الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.

جدول (28):

معامل الارتباط بين الإثراء الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة

الفرضيَّة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين الإثراء الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة.	.347	*0.000

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة** $\alpha = 0.05$

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط يساوي .347، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

تبين هذه النتائج أن تمتع الوظائف بخصائص تجعلها أكثر إثراء مثل تنوع المهام وأهمية المهام والتغذية الراجعة والاستقلالية ومنح الموظف مزيد من الصلاحيات وتضمين الوظيفة بمهام تخصصية تزيد من شعور الموظفين بالكفاءة، ويدفع ذلك باتجاه تحسين الحالة النفسية للعاملين، وإشعارهم بأنهم يقومون بعمل ذو معنى وتعزيز الإحساس بالمسئولية لديهم وترتبط هذه الخصائص بتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

ويزيد الإثراء الوظيفي من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال إشعار الموظف بالتبادلية، حيث تتيح المنظمة فرص النمو والتقدم للفرد من خلال الارتقاء بمهاراته وخبراته ومعرفته، وبالتالي زيادة فرص تحقيق الذات وتأكيد الذات، كما أنه يزيد من اندماج الموظفين مع منظماتهم حيث يتيح الاستقلالية والمشاركة والتنوع، ويشعر الموظف بجدوى وظيفته (Vance, 2007: p20).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Neyshabor and Rashidi, 2013) حيث أظهرت وجود أثر إيجابي للإثراء الوظيفي بأبعاده الخمسة (تنوع المهام، وحدة العمل، أهمية العمل، الاستقلالية، المعلومات المرتدة) على درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. واتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (Bin Dost and Jabbar Khan, 2012) حيث بيّنت وجود علاقة طردية متوسطة بين الإثراء الوظيفي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في كلا القطاعين العام والخاص، واتفقت أيضاً مع دراسة (Prabhakar and Ram, 2011) حيث أظهرت وجود علاقة بين تصميم العمل بأبعاده (تنوع المهارات وتنوع المهام وأهمية المهام ووضوح المهام ووضوح المهارات والاستقلالية والتغذية الراجعة) والالتزام التنظيمي وقد أجمع المبحوثون بأن الإثراء الوظيفي هو أفضل أساليب إعادة تصميم العمل التي تؤدي إلى زيادة الالتزام، وبالمثل اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Gasic and pagon, 2004) حيث أظهرت دراستهما بأن خصائص العمل (الاستقلالية، أهمية العمل، وضوح الهدف، الشعور بالتحدي، نظام الأجور) وبعض المتغيرات الإدارية مثل (التغذية الراجعة، تفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار) ترتبط إيجابياً بمستوى الالتزام لدى منتسبي الشرطة بسلوفينيا بينما ترتبط البيروقراطية سلبياً بالالتزام التنظيمي لديهم، واتفقت أيضاً مع دراسة (Chen and Chen ،2008) التي بيّنت وجود علاقة بين إعادة تصميم العمل والالتزام التنظيمي لدى العاملين، وجاءت هذه الدراسة متسقة مع دراسة (القثامي، 2009) حيث بيّنت وجود علاقة طردية بين التمكين النفسي والالتزام التنظيمي على اعتبار أن الشعور بأهمية العمل وتأثيره على الآخرين من أبعاد التمكين النفسي.

فيما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Ramay and Bashir, 2008) حيث وجدا بأن خصائص العمل لا تعد ضمن محددات الالتزام التنظيمي لدى متخصصي تكنولوجيا المعلومات في باكستان، وقد ذكرا بأن هذا يعود إلى مركزية العمل، وتصميم الوظائف بحيث تتيح أقل درجة من الاستقلالية والتغذية الراجعة، إضافةً إلى أن الموظفين الباكستانيين يفضلون هذا النوع من الوظائف.

الفرضيَّة الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

جدول (29):

معامل الارتباط بين عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم

الفرضيَّة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.	.440	0.000*

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة_** $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (29) أن معامل الارتباط يساوي 440.، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية وتنمية الالتزام التنظيمي لدي ضبَّاط الشرطة عند مستوى دلالة إحصائية (α =0.05).

تثبت هذه النتيجة أن قيام جهاز الشرطة باستقطاب واختيار الموظفين الذين تتوافق قيمهم مع قيم الجهاز هو أحد مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فالتوافق في القيم بين الفرد والمنظمة يعتبر أحد أهم العوامل التي تحدد درجة الارتباط والاندماج بينهما، واهتمام المنظمة بعدم تعيين أفراد غريبين عن ثقافتها وقيمها يعزز حالة التوافق مع العاملين أيضاً، ومن ناحية أخرى فإن الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تبدي من خلالها المنظمة اهتماماً وحرصاً على انتقاء منتسبيها وتصفية المرشحين من خلال الوسائل والأدوات التي تستخدمها في عملية الاستقطاب والاختيار، والتي تتطلب من المرشح أن يجتاز عدة حواجز قبل أن يُقبل كعضو جديد في المنظمة تشعر الموظف بأهمية المنظمة والعمل، وتزيد من اعتزازه بالانتساب إليها، وتجعل من السهل عليه التوافق مع قيمها وسياساتها وتقبّل التغيير أيضاً بما يخدم مصلحتها ويصب ذلك كله في جانب تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين، كما تنعكس القيم على حرص العاملين على الالتزام بأهداف المنظمة حيث ينطلق الموظف في تصرفه من انسجامه مع القيم التنظيمية وليس فقط من انصياعه للتعليمات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (O'Reilly, et al., 1990) التي أظهرت نتائجها بأن امتلاك المنظمة لأساليب وإجراءات دقيقة لاستقطاب العاملين وتهيئتهم بالإضافة إلى منظومة قيم تنظيمية واضحة ومحددة يرتبط بقوة بالالتزام التنظيمي لدى الأفراد، واتفقت مع دراسة (Karakurum, 2005) حيث أظهرت وجود علاقة بين التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة والالتزام

التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي والاستمراري والمعياري). واتفقت مع دراسة (Nwadei, 2003) حيث بيّنت وجود ارتباط بين إدراك العاملين لتوافق القيم مع المنظمة ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم، وتختلف هذه العلاقة باختلاف أبعاد الالتزام واختلاف أصول الموظفين الاجتماعية والثقافية.

الفرضيَّة الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين توافق المصالح بين جهاز الشرطة الفلسطينية والضبَّاط العاملين فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

جدول (30):

معامل الارتباط بين توافق المصالح بين جهاز الشرطة الفلسطينية والضبَّاط العاملين فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم

الفرضيَّة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(.Sig)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين توافق المصالح بين جهاز الشرطة الفلسطينية والضبَّاط العاملين فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم.	.553	0.000*

***الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة_** $\alpha = 0.05$.

يبين جدول (30) أن معامل الارتباط يساوي .553، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha= 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافق المصالح بين جهاز الشرطة الفلسطينية والضبَّاط العاملين فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم عند مستوى دلالة إحصائية (α =0.05).

تظهر هذه النتائج بأن الفرد الذي يجد حرصاً من المنظمة على تحقيق النفع لكليهما، ويشعر بأن سياسة الإدارة العليا والتي تعبر عن سياسة المنظمة تهتم بإشعاره بأنه جزء مهم في المنظمة، وتشركه في صياغة أهدافها وخططتها بل وملكيتها أحياناً، وتشعره بالأمن الوظيفي، ولا تدخر جهداً في رسم الخطط المتعلقة بالحوافز والفوائد والخدمات التي تراعي شئون الأفراد وتهتم بمصالحهم يبدى درجة أعلى من الالتزام تجاه هذه المنظمة، وتعزز من حالة التوافق النفسي ورغبته في الاستمرار بالعمل واستثمار طاقاته وجهوده في المنظمة. ويؤكد ريان (2000: ص131) أن إدراك المرؤوس لاهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في تنمية الالتزام التنظيمي لديه، ويعتبر المرؤوسين بأن الأنشطة الموجهة نحو رفاهيتهم والاهتمام بهم دليلاً على رعاية المنظمة لهم.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الفارس، 2011) حيث بيّنت أنه كلما كانت السياسات التحفيزية أكثر وضوحاً وأكثر فاعلية كلما كان الولاء التنظيمي مرتفعاً، كما اتفقت مع دراسة (Ramay and Bashir, 2008) حيث أظهرت وجود علاقة طردية بين رعاية المنظمة لمصالح العاملين ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم، حيث تقوم المنظمة بإيجاد سياسات تساعد الموظفين على المواءمة بين العمل وحياتهم الأسرية مثل نظام العمل المرن، واتفقت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Dockel, 2003) التي أظهرت بأن ما يتلقاه العاملين من تعويضات وفوائد يرتبط ارتباطاً قوياً بدرجة الالتزام التنظيمي لديهم، ويعتبر أهم عامل من عوامل الإبقاء على الموظفين للعمل في شركات تكنولوجيا المعلومات بجنوب أفريقيا.

الفرضيَّة الرئيسة الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى متغيراتهم الشخصية (العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة، المحافظة، عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

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

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى العمر.**

جدول (31)

نتائج اختبار"التباين الأحادي" – العمر

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	أقل من 25	من 25 إلى أقل من 35	من 35 إلى أقل من 45	45 سنة فأكثر		
الإثراء الوظيفي.	3.40	3.51	3.51	3.79	2.107	0.099
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	3.64	3.56	3.59	3.94	2.426	0.065
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	3.28	3.32	3.35	3.70	2.479	0.061
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	3.43	3.46	3.47	3.80	3.302	0.020*
الالتزام التنظيمي.	3.79	3.79	3.90	4.17	3.473	0.016*
جميع المجالات معا	**3.56**	**3.59**	**3.63**	**3.94**	**4.061**	**0.007***

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

من النتائج الموضحة في جدول (31) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين "مداخل تنمية الالتزام التنظيمي، الالتزام التنظيمي" والمجالات مجتمعة معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر.
- أما بالنسبة لباقي المجالات، 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 تعزى إلى العمر.

ويرى الباحث بأن هذه نتيجة طبيعية حيث أن الضبَّاط الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة غالباً ما يكونون أكثر إدراكاً للخصائص التنظيمية وخصائص العمل، كما أنهم يعيشون حالة استقرار وقناعة وغالباً لا يرغبون في البحث عن بدائل أخرى وطموحاتهم أقل، ومع تقدم العمر تزداد الخبرة الحياتية والقدرة على إدراك

وتمييز سياسات المنظمة وممارساتها الإدارية، كما يؤكد ذلك ما تظهره المتوسطات الحسابية بأن نسبة الموافقة على مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي والمجالات مجتمعة معاً تزداد بزيادة العمر.

وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول باقي المجالات تعزى لمتغير العمر حيث أن سياسات جهاز الشرطة موحدة دون أن يكون لمتغير العمر اعتبارات من شأنها تحدث فرقاً في توجهات العاملين حول هذه المجالات.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو ندا، 2007) حيث أظهرت وجود علاقة طردية بين العمر والولاء التنظيمي، وأرجعت ذلك إلى أن الموظف يزداد تمسكاً والتزاماً بمؤسسته مع مراهناته على فرص الترقي وتأمين مستقبله، وأن هذا الالتزام قد يتراجع إذا أدرك الموظف استحالة تحقيق هذه الرهانات أو في حال عدم تطابق قيمه مع القيم السائدة في المؤسسة، كما اتفقت مع دراسة كل من (Gasic and pagon, 2004) اللذان وجدا بأن الضبَّاط من كبار السن أكثر التزاماً من نظرائهم صغار السن، واتفقت أيضاً مع دراسة (حنونة، 2006) ودراسة (Karakurum, 2005).

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (صقر، 2009) حيث أظهرت وجود علاقة عكسية بين العمر والالتزام التنظيمي، وأرجع ذلك إلى أن صغار السن من الموظفين العاملين في وكالة الغوث يبدون التزاماً أكبر نتيجة حماسهم الشديد للعمل، وأنهم جُدد يحرصون على تقوية معرفتهم بنظم العمل، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو العلا، 2009)، ومع دراسة (Ramay and Bashir, 2008)، ودراسة (Chughtai & Zafar, 2006)، ودراسة (Gasic and Pagon, 2004) ودراسة (الشلوي، 2005) ودراسة (Dockel, 2003) حيث لم تظهر هذه الدراسات وجود فروق في آراء المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.**

جدول (32)

نتائج اختبار" T لعينتين مستقلتين " – الحالة الاجتماعية

المجال	المتوسطات		قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	متزوج	غير ذلك		
الإثراء الوظيفي.	3.52	3.36	1.564	0.118
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	3.58	3.72	-1.190	0.235
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	3.35	3.30	0.417	0.677
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	3.48	3.45	0.349	0.727
الالتزام التنظيمي.	3.85	3.68	1.690	0.092
جميع المجالات معا	**3.62**	**3.53**	**0.989**	**0.323**

من النتائج الموضحة في جدول (32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

تبين هذه النتيجة أن اختلاف الحالة الاجتماعية للمبحوثين لا دور له في إحداث تباين في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، كما أنه لا يؤثر على نظرة ضبَّاط الشرطة لخصائص المنظمة والعمل وبالتالي مداخل تنمية الالتزام التنظيمي، كما أن جهاز الشرطة لا يميز بين العاملين وفقاً لحالتهم الاجتماعية خاصة فيما يتعلق بالممارسات الإدارية وسياسات العمل، ومن ناحية أخرى فإن طبيعة العمل الشرطي تتطلب الحزم والجدية والفصل بين ظروف العمل والظروف الاجتماعية الشخصية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (أبو العلا، 2009) ودراسة (القثامي، 2009) ودراسة (Chughtai & Zafar, 2006) ودراسة (صقر، 2009).

واختلفت مع دراسة (أبو ندا، 2007) حيث وجدت فروق لصالح المتزوجين نتيجة احتياجهم للإيفاء بالالتزامات الأسرية واختلفت أيضاً مع دراسة (Gasic and pagon, 2004).

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الرتبة.**

جدول (33)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – الرتبة

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد فما فوق		
الإثراء الوظيفي.	3.43	3.47	3.58	3.76	3.877	0.009*
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	3.59	3.56	3.59	3.79	1.320	0.267
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	3.35	3.33	3.34	3.38	0.047	0.987
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	3.45	3.45	3.50	3.63	1.465	0.223
الالتزام التنظيمي.	3.75	3.84	3.88	3.99	1.931	0.124
جميع المجالات معا	**3.56**	**3.59**	**3.64**	**3.76**	**1.903**	**0.128**

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

من النتائج الموضحة في جدول (33) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لمجال " الإثراء الوظيفي " وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الرتبة وذلك لصالح الذين رتبتهم رائد فما فوق.
- أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الرتبة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ضبَّاط الشرطة برتبة رائد فما فوق – وتسمى هذه الفئة بذوي الرتب السامية – يدركون ما تحمله وظائفهم من خصائص ويشعرون أكثر من غيرهم بأن وظائفهم متنوعة المهام وذات أهمية وتتيح لهم المشاركة في التخطيط والتنفيذ والشعور بالاستقلالية، حيث أنهم يتقلدون في الغالب مواقعاً علياً ويتمتعون بصلاحيات أكثر وتتسع دائرة تأثيرهم لتشمل نطاقاً أكبر ممن هم أدنى منهم

رتبة، كما أن طبيعة العمل في جهاز الشرطة تتسم بالمركزية وتركز الصلاحيات لدى الرتب العليا، وينسجم ذلك مع ما تظهره النتائج بأن درجة إدراك الضبَّاط للإثراء الوظيفي تزداد كلما زادت الرتبة العسكرية.

أما فيما يتعلق بباقي مجالات الدراسة والتي أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين حولها تعزى إلى الرتبة، فيعود ذلك إلى أن معظم الضبَّاط مروا بمراحل الاستقطاب والاختيار ويدركون طبيعتها حالياً وهي تطبق وفق سياسة موحدة، أما بخصوص الشعور بتوافق المصالح مع جهاز الشرطة فإن ما يتعلق بحجم الامتيازات والمنافع التي يحصل عليها الضبَّاط بمختلف رتبهم يكاد يكون منعدم وهم بذلك سواء وهذا ما أكده حمادة (مقابلة، 2014) بخصوص خطط جهاز الشرطة المتعلقة بالحوافز والفوائد والخدمات، وتظهر النتائج أيضاً أن درجة الالتزام التنظيمي لا تختلف إلى حد كبير باختلاف الرتب، وهذا يرجع إلى حالة التشارك في الاتجاهات والمشاعر بين مختلف الرتب حيث أنهم ينتمون لبيئة العمل ذاتها ولا تؤثر مواقعهم الوظيفية على درجة التزامهم، كما لعبت الدورات العسكرية الحتمية – وهي واجبة بحق جميع الضبَّاط – دوراً في توحيد المفاهيم والاتجاهات وتعزيز الفكر الشرطي لدى جميع الضبَّاط من مختلف الرتب.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الشلوي، 2005) حيث أظهرت عدم وجود فروق في آراء المبحوثين من منتسبي كلية خالد العسكريين حول الالتزام التنظيمي تعزي إلى الرتبة العسكرية.

واختلفت مع دراسة (حنونة، 2006) حيث وجد فروق لصالح الفئات الأكاديمية العليا، وأعزى ذلك إلى أن الأكاديميين من ذوي المراكز العليا تتميز وظائفهم بمستويات عالية من الرواتب ومرونة في الدوام، إضافةً إلى المكانة الاجتماعية التي يكتسبوها ومشاركتهم في اتخاذ القرار ورسم سياسات الجامعة، وبالمثل اختلف أيضا مع دراسة (Deloria, 2001) حيث بيّنت وجود فروق في الالتزام التنظيمي لصالح المناصب الإشرافية الأعلى.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المحافظة.**

جدول (34)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المحافظة

المجال	المتوسطات					قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	شمال غزة	غزة	الوسطى	خانيونس	رفح		
الإثراء الوظيفي.	3.53	3.50	3.54	3.50	3.50	0.089	0.986
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	3.61	3.57	3.79	3.74	3.26	7.915	*0.000
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	3.33	3.25	3.48	3.42	3.33	1.749	0.138
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	3.48	3.43	3.58	3.55	3.37	2.333	0.055
الالتزام التنظيمي.	3.89	3.66	4.01	3.97	3.80	6.065	*0.000
جميع المجالات معا	**3.64**	**3.52**	**3.75**	**3.71**	**3.53**	**4.177**	***0.002**

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

من النتائج الموضحة في جدول (34) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لمجالين " استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، الالتزام التنظيمي والمجالات مجتمعة معاً" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المحافظة وذلك لصالح محافظة الوسطى.
- أما بالنسبة لباقي المجالات، فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المحافظة.

يرى الباحث بأن محافظات القطاع بشكلٍ عام تخضع لنفس السياسات والإجراءات المتبعة في جهاز الشرطة، وهذا ما تقوم عليه جميع المؤسسات وهو مؤشر جيد لما يحققه من تجانس في سياسة المنظمة ووحدة مكوناتها، ويظهر أثر ذلك في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات المبحوثين تعزى إلى المحافظة حول معظم مجالات الدراسة، إلا أن النتائج أظهرت أن المحافظة الوسطى قد خرجت

عن هذا التجانس، حيث بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالي "الالتزام التنظيمي" و"استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة" والمجالات مجتمعة معاً".

ويعزو الباحث ذلك إلى ما ذكره حمادة (مقابلة: 2014) بأن العلاقة بين المؤسسة الشرطية والتنظيم (حركة حماس) تبدو أكثر قوة في المحافظة الوسطى، وتظهر آثار هذه العلاقة في التنسيق بين المؤسسة الشرطية والحركة فيما يتعلق باختيار الأفراد الجدد وتعيين مسئولي المناصب العليا في المحافظة، ويرى الباحث أن الالتزام التنظيمي أيضاً يأتي كنتيجة طبيعية لهذه العلاقة.

واختلفت مع دراسة (أبو العلا، 2009) حيث أظهرت بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى المحافظة.

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.**

جدول (35)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – سنوات الخدمة

المجال	المتوسطات			قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	10 سنوات فأكثر		
الإثراء الوظيفي.	3.43	3.52	3.54	0.729	0.483
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	3.68	3.56	3.68	1.395	0.249
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	3.32	3.34	3.37	0.091	0.913
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	3.46	3.47	3.52	0.305	0.737
الالتزام التنظيمي.	3.81	3.82	3.97	1.963	0.142
جميع المجالات معا	3.60	3.60	3.69	1.049	0.351

من النتائج الموضحة في جدول (35) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ 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 عدد سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الدورات التدريبية الحتمية والتخصصية وغيرها من البرامج التدريبية مما تقوم بتنفيذه الشرطة الفلسطينية يلعب دوراً في توحيد فهمهم لطبيعة العمل، وبالتالي اتجاهاتهم ووجهات نظرهم، كما أن منتسبي الشرطة مزيج من الضبَّاط القدامى والحديثين ذوي الخبرة التنظيمية (الحزبية) السابقة وهي غالباً ذات طابع أمني والمفرج عنهم بعد سنوات من الاعتقال في سجون الاحتلال ويرى الباحث بأن هذه التصنيفات توحي بتجانس الخبرات لدى الضبَّاط الأمر الذي يقلل من تأثير متغير مدة الخدمة على إجابتهم على محاور الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Dockel, 2003) حيث أظهرت عدم تأثير متغير سنوات الخدمة على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات، وذلك لأن جميع العاملين ذوي خبرة أقل من خمس سنوات ولا توجد فروق بينهم في مدة الخدمة، واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الغامدي، 2011) ودراسة (الشلوي، 2005)، ودراسة (القثامي، 2009) ودراسة (أبو العلا، 2009) ودراسة (Chughtai & Zafar, 2006) ودراسة (Ramay and Bashir, 2008) ودراسة (Karakurum, 2005) حيث أظهرت هذه الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين تعزى إلى عدد سنوات الخدمة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أبو ندا، 2007) التي أظهرت وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي وسنوات الخدمة حيث أرجعت ذلك إلى أن الفئة الأقل خبرة بحاجة إلى تنمية مهاراتها، إضافة إلى محدودية فرص العمل المتاحة أمامها، واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (حنونة، 2006) حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المبحوثين بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى الى متغير سنوات الخدمة. وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (الفارس، 2011) ودراسة (حنونة، 2004) ودراسة (Deloria, 2001) حيث أظهرت نتائج دراساتهم وجود علاقة طردية بين سنوات الخبرة والالتزام التنظيمي، واختلفت مع دراسة (جرغون، 2009) حيث وجد بأن هناك فروق في الولاء التنظيمي لصالح ذوي الخبرة المتدنية، ومع دراسة (أبو ندا، 2007) التي أظهرت وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي وسنوات الخبرة، واختلفت أيضاً مع دراسة (Gasic and pagon, 2004).

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.**

جدول (36)

نتائج اختبار" التباين الأحادي " – المؤهل العلمي

المجال	المتوسطات				قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)
	ثانوية عامة أو أقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا		
الإثراء الوظيفي.	3.49	3.50	3.52	3.73	0.588	0.623
استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة.	3.63	3.67	3.58	3.40	0.787	0.501
إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة.	3.39	3.27	3.34	3.31	0.403	0.751
مداخل تنمية الالتزام التنظيمي.	3.50	3.47	3.47	3.48	0.070	0.976
الالتزام التنظيمي.	3.87	3.83	3.83	3.65	0.526	0.665
جميع المجالات معا	**3.64**	**3.60**	**3.61**	**3.54**	**0.204**	**0.894**

من النتائج الموضحة في جدول (35) تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار" التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى تجانس بيئة العمل والظروف التي يعايشها الضبَّاط، كما أن الفرص المتاحة المدركة في البيئة الخارجية قليلة ولا تخلق توجه مختلف لدى حملة المؤهلات العليا، فيما تتاح الخدمات والفوائد والامتيازات المتوفرة للجميع على حدٍ سواء.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (أبو العلا، 2009) و دراسة (الفارس، 2011) ودراسة (القثامي، 2009) ودراسة (الشلوي، 2005) ودراسة (Karakurum, 2005) ودراسة (Deloria, 2001) ومع دراسة (Gasic and pagon, 2004) الذين وجدا بأنه لا علاقة للمؤهل العلمي بتحديد درجة الالتزام التنظيمي.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جرغون، 2009) ودراسة (حنونة، 2006) حيث بيّنت هذه الدراسات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (صقر، 2009) حيث أظهرت وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي والمؤهل العلمي حيث أن الموظفين ذوي المؤهلات الضعيفة يخشون من ندرة الوظائف والفرص المتاحة خارج وكالة الغوث على عكس ذوي المؤهلات العالية، واختلفت مع دراسة (أبو ندا، 2007) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين الالتزام والمؤهل العلمي، وقد ذكرت الباحثة بأن سبب ذلك يعود إلى أن الموظفين من ذوى المستويات التعليمية العالية قد يدركون فرصاً بديلة أكبر للتوظيف وتزداد أيضاً توقعاتهم التي غالباً ما تعجز المؤسسة عن تلبيتها.

وبشكل عام ومن خلال عرض النتائج السابقة فيما يتعلق بالفروق في متوسطات آراء المبحوثين حول محاور الدراسة، فإن الباحث يرى بأن التشابه في آراء المبحوثين حول معظم محاور الدراسة خاصة المتعلقة بمداخل تنمية الالتزام التنظيمي يعود إلى أن بيئة عمل جهاز الشرطة والأساليب الإدارية المتبعة تخضع لسياسات عامة في جميع محافظات القطاع، كما أن البيئة الخارجية التي يتأثر بها العاملين تخضع لظروف متشابهة أيضاً، وتبذل المؤسسة الشرطية جهداً ملحوظاً من خلال عقد البرامج التدريبية الإدارية والمتخصصة الرامية إلى إيجاد التناسق والانسجام بالعمل وتوعية العاملين حول متطلبات وظائفهم وخصائص البيئة الشرطية، وأدى ذلك إلى تقارب وجهات النظر فيما يتعلق بكثير من مجالات الدراسة الحالية.

ويعود الاختلاف بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة إلى الاختلاف في بيئات العمل الداخلية فلكل منظمة حجمها وعمرها وثقافتها الخاصة وقيمها وأهدافها التي تميزها عن غيرها، وتختلف المنظمات أيضاً من حيث هياكلها التنظيمية وشكل الاتصالات وأنماط القيادة وغير ذلك من المتغيرات.

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

- أولاً : نتائج الدراسة
- ثانياً : التوصيات
- ثالثاً : الدراسات المقترحة

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة والتي أظهرها تحليل فقرات ومحاور الدراسة، كما يقترح الباحث خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي يراها بأنها مهمة وتساهم في تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط جهاز الشرطة الفلسطينية وهي المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة، وفي ختام هذا الفصل يقدم الباحث مقترحاته للدراسات المستقبلية المقترحة.

اولاً: نتـــــائج الدراسة:

1. فيما يتعلق بمداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

أ. **يتم تطبيق مداخل تنمية الالتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية** حيث أن وظائف ضبَّاط الشرطة تتحقق فيها خصائص الإثراء الوظيفي، وذلك يرجع إلى طبيعة عمل ضابط الشرطة التي تحمل قدراً من تنوع المهام والأهمية والشعور بالتحدي والمسئولية، كما أن المؤسسة الشرطية تراعي توافق القيم بين الفرد والمنظمة عند استقطاب واختيار الموظفين الجدد، وتهتم بفحص قيمهم واخضاعهم للتحريات وتصفيتهم باستخدام الوسائل والأدوات المناسبة بما يكفل تعيين من يتفقون مع القيم التنظيمية للجهاز، وأخيراً فقد نجحت المؤسسة الشرطية بإيجاد نوع من التوافق في المصالح مع منتسبيها، وساهم بذلك ما يتميز به ضبَّاط الشرطة من اخلاص وتفاني وارتباط عقائدي بالمؤسسة جعلهم يهتمون بمصلحتها؛ بل ويقدموها على مصالحهم الشخصية رغم ضآلة ما يقدم إليهم من فوائد وخدمات وحوافز، كما أن جهاز الشرطة يسعي إلى رعاية شئونهم ومصالحهم بما أمكن.

ب. **تتوفر خصائص الإثراء الوظيفي بشكل جيد في الوظائف التي يشغلها ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة** وهذا يعني أن وظائف ضبَّاط الشرطة تلبي إلى حد ما احتياجاتهم النفسية من حيث الشعور بالأهمية والتحدي والكفاءة وحرية الابداع، وتوفر التغذية الراجعة حول الأداء، ويعزو الباحث ذلك إلى التطور المستمر في الممارسات الإدارية لدى جهاز الشرطة الأمر الذي أدى إلى تعزيز إدراك الضبَّاط لخصائص وظائفهم، واستخدام أسلوب "تناوب المهام" في عمل ضبَّاط الشرطة.

ج. **يشعر معظم أفراد عينة الدراسة بأهمية المهام التي يؤدونها ودورها في تحقيق هدف جهاز الشرطة الكلي** مما يشير إلى إدراك ضبَّاط الشرطة بأنهم جزء من تنفيذ مهام وواجبات الشرطة وتحقيق رسالتها وإيمانهم بهذه الأهداف والرسالة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وظيفة الضابط غالباً ما تحمل مسئوليات وواجبات تتعلق بالحفاظ على حياة المواطنين وأمنهم وتسيير أمورهم ومصالحهم وهي مسئوليات مهمة وذات أثر كبير ولا تحتمل التقصير.

د. **تتميز وظائف ضبَّاط الشرطة بقدر غير قليل من الرقابة وبالتالي لا تتيح لهم مزيد من الصلاحيات** ويعني ذلك أن حجم الرقابة الذي تفرضه طبيعة العمل الشرطي قد يحد من صلاحيات الضبَّاط ويشكل عائقاً أمام إثراء وظائفهم، ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة الجهات الرقابية للحيلولة دون اطلاق العنان للصلاحيات اللامحدودة وبالتالي الوقوع في أخطاء سابقة من الفساد الإداري والاستخدام الخاطئ للسلطة.

هـ. **نجحت المؤسسة الشرطية باستقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة ولكن ليس بالمستوى المطلوب**، وقد تم تعزيز القيم من قبل قيادة الشرطة وتوضيحها من خلال اللوائح والقوانين كما تبنت قيم مفيدة للمجتمع والمواطن، فيما تركزت عملية تصفية المرشحين الجدد بالنظر إلى قيمهم في مرحلة التحريات التي يجريها الجهاز، كما أن المقابلات تتضمن أسئلة تهدف إلى فحص الالتزام الديني والتوجهات والميول لدى المرشحين الجدد للوقوف على ما يحملون من قيم، وتظهر النتائج أن تنفيذ هذه العملية بحاجة إلى مزيد من التطوير.

و. **تتضمن اللوائح والنظم الخاصة بالعمل توضيحاً لقيم جهاز الشرطة** مما يشير إلى اهتمام جهاز الشرطة بتعزيز القيم التنظيمية وخلق بيئة من الالتزام القيمي بتعليمات الجهاز، ويعزو الباحث ذلك إلى ايمان قيادة الشرطة بأهمية القيم وتعزيزها داخلياً، وأنها الركيزة الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية والتي بدورها تخلق حالة استقطاب تلقائية للأشخاص المرغوبين أي من تنسجم قيمهم مع هذه القيم والثقافة التي تعكسها بيئة العمل الداخلية في الجهاز، فيما يُقصِي غير المرغوبين أنفسهم.

ز. **تتوافق مصالح جهاز الشرطة مع مصالح الضبَّاط العاملين به** وقد أبدى أفراد العينة درجة موافقة متوسطة على فقرات هذا المجال، مما يدل على نجاح جهاز الشرطة بإيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح الجهاز، كما أن ضبَّاط الشرطة يبدون قدراً من القناعة بخصوص ما يترتب على وظائفهم من فوائد، ويعزى ذلك إلى أن ضبَّاط الشرطة يعتبرون انهيار أو فشل المؤسسة الشرطية بمثابة تهديد لحياتهم وأمنهم الشخصي فضلاً عن أرزاقهم، ويدركون بأن المؤسسة الشرطية

تبذل جهوداً في سبيل رعاية شئون الأفراد وتحقيق رفاهيتهم وأن القصور في هذا الجانب غالباً ما يكون خارجاً عن إرادتها.

ح. **لا يحصل ضبَّاط الشرطة على فوائد وخدمات متعددة إلى جانب الراتب الشهري** ويدل ذلك على وجود خلل في نظام التعويضات حيث أنها تقتصر على الحد الأدنى من الفوائد والخدمات، ويعزو الباحث ذلك إلى ما تعيشه الحكومة الفلسطينية بقطاع غزة من ضائقة مالية نتيجة تشديد الحصار، والتي لم يقتصر تأثيرها على الوزارات والمؤسسات الحكومية بل امتد ليطال كل مناحي الحياة.

ط. **تعزز قيادة الشرطة العمل بروح الفريق وتعزز الشعور بوحدة الهدف والمصلحة المشتركة مع ضبَّاط الشرطة** ويدل ذلك على أن قيادة الشرطة تأخذ بعين الاعتبار أهمية العلاقة مع الكادر البشري في الجهاز، وتلتفت إلى تحقيق مصالحه ورعاية شئونه، ويعزو الباحث ذلك إلى معايشة قيادة الشرطة الظروف ذاتها التي يمر بها ضبَّاط الشرطة وتتقدم صفوفهم في تنفيذ المهام ومواجهة الصعوبات.

ي. **نظام الحوافز لدى المؤسسة الشرطية لا يخدم بالشكل المطلوب في إيجاد الشعور بالمشاركة وتوافق المصالح بين الضبَّاط وجهاز الشرطة** مما يدل على وجود قصور في برامج الحوافز والمكافآت التي تتبناها قيادة الشرطة، ويعزو الباحث ذلك إلى العوائق المادية التي تحد من قيمة هذه الحوافز وعدم وجود خطط واضحة المعالم فيما يتعلق باستحقاق الحوافز والمكافآت.

2. فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة

أ. **أظهرت النتائج تمتع ضبَّاط جهاز الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 76.74%** وتعكس هذه النتيجة درجة الارتباط بين الضبَّاط وجهاز الشرطة وحالة التوافق في الأهداف والقيم ورغبتهم بالاستمرار في العمل، كما أن الالتزام التنظيمي لدى الضباط يحمل توليفة من المكونات، فهو أولاً نابع من "الرغبة" وحب الضبَّاط لعملهم والاستمرار به وتعاطفهم مع المؤسسة الشرطية، ومن ثم فهو نابع من "الحاجة" فإن هذا الالتزام يعكس حرص الضبَّاط على استثمار جهودهم وتحقيق مكاسب مستقبلية من خلال الاستمرار في أعمالهم، كما ينطوي هذا الالتزام على أبعاد أخلاقية وأدبية ناتجة عن الارتباط العقائدي والديني لدى هؤلاء الضبَّاط وهو بذلك نابع من "الأخلاق".

ب. **يتمتع ضبَّاط جهاز الشرطة بدرجة كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 78.90%** مما يعكس حبهم للعمل في جهاز الشرطة واستعدادهم لبذل مزيد من الجهود لإنجاحه ومبادرتهم للدفاع عنه، ويعزو الباحث ذلك إلى تجانس التوجهات والميول السياسية لدى العاملين وتشارك خبرات المخاطرة والتهديد الأمني وضغوط العمل التي عززت من تعاطف الضبَّاط واهتمامهم بالمؤسسة، إضافةً إلى تكيف الضبَّاط مع بيئة العمل الشرطي واعتبارها جزء من حياتهم مع امتداد سنوات الخبرة.

ج. **يتمتع ضبَّاط الشرطة بدرجة كبيرة من الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي يساوي 75.00%** مما يدل على أن ضبَّاط الشرطة يضعون في اعتباراتهم المكاسب والاستثمارات التي قد تعود عليهم في حال الاستمرار في جهاز الشرطة ويجدون صعوبة في ترك العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى ندرة البدائل المتوفرة للعمل في منظمات أخرى حيث أن فرص العمل تبدو منخفضة في السوق الفلسطينية، فيما تتيح وظيفة الضبَّاط مرتبات مجزية وفرصاً للترقي للرتب الأعلى وتقلد مناصب مهمة.

د. **يتمتع ضبَّاط الشرطة بدرجة كبيرة من الالتزام المعيـاري بمتوسط حسابي نسبي يساوي 74.16%** ويعكس ذلك شعور ضبَّاط الشرطة بأن جهاز الشرطة يستحق اخلاصهم وولاءهم وأنهم مدينون له وملتزمون أدبياً بمواصلة مهامهم به حتى لو كان على حساب مصالحهم الشخصية، كما أنه ليس نابعاً من ضغوط الآخرين وتأثيرهم للبقاء في جهاز الشرطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الالتزام المعياري لدى ضبَّاط الشرطة يحمل أبعاداً أدبية وأخلاقية تتسق مع الالتزام الديني الذي يعتبر صفة غالبية ضبَّاط الشرطة.

3. فيما يتعلق بالعلاقة بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي

أ. **أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة** تشير هذه النتائج إلى أن مداخل الالتزام التنظيمي (الإثراء الوظيفي، استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الأفراد ومصلحة المنظمة) ترتبط بعلاقة طردية بالالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط جهاز الشرطة العاملين في

قطاع غزة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اعتناء المنظمة بهذه المتغيرات الثلاثة يزيد من حالة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتتسق هذه النتيجة مع ما أثراه الباحث ضمن الإطار النظري لهذه الدراسة.

ب. **أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين الإثراء الوظيفي وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة،** وتؤكد هذه النتيجة أن اهتمام جهاز الشرطة بتصميم وظائف الضبَّاط بحيث يتم زيادة صلاحياتهم في العمل، وتنويع مهامهم واشعارهم بالتحدي من خلال زيادة المسئوليات، وإشراكهم في اتخاذ القرار وإتاحة المعلومات الكافية حول الأداء التي تمكنهم من الإشراف الذاتي تؤدي إلى تنمية الالتزام التنظيمي لديهم.

ج. **أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين عملية استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة الفلسطينية وتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة** وتؤكد هذه النتيجة أن تنفيذ عملية الاستقطاب والاختيار مع أخذ التوافق في القيم بين الفرد والمنظمة بعين الاعتبار هو أحد المداخل المؤدية لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة، فهذا التوافق هو بمثابة الخطوة الأولى لإيمان الفرد بالمنظمة وتبنيه لسياساتها، ويمهد للارتباط والاندماج بينهما.

د. **أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq .05$) بين توافق المصالح بين جهاز الشرطة الفلسطينية والضبَّاط العاملين فيه وتنمية الالتزام التنظيمي لديهم** وتؤكد هذه النتيجة بأن استشعار الفرد بأنه محل اهتمام من قبل المنظمة من خلال اعتمادها لخطط وبرامج للحوافز والفوائد والخدمات وغيرها من الأنشطة التي تصب في تحقيق مصلحة الموظف ورعاية شئونه يؤدي إلى تنمية الالتزام التنظيمي لديه، ومن ناحية أخرى فإن الفرد يبدي درجة أعلى من الالتزام تجاه المنظمة التي تمثل مصلحة عليا بالنسبة له ويرتبط بها ارتباطاً مصيرياً.

4. فيما يتعلق بالفروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة.

1. العمـر

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالي " مداخل تنمية الالتزام التنظيمي" و"الالتزام التنظيمي" و"المجالات مجتمعة معا" تعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم 45 سنة فأكثر.** ويرى الباحث بأن فئة الضبَّاط الذين تزيد أعمارهم عن 45

عام يتميزون بالخبرة الحياتية وأكثر تمييزاً وإدراكاً لخصائص العمل، كما أنهم مستقرون نفسياً وطموحاتهم أقل ولا يبحثون عن بدائل أخرى للعمل وبالتالي فهم أكثر التزاماً.

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات "الإثراء الوظيفي"، "استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة"، "إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة" تعزى إلى العمر.** ويرى الباحث بأن هذه المجالات تعتبر من الممارسات التنظيمية التي لا تتباين بتغيُّر العمر فهي تسري على الجميع على حد سواء.

2. الرتبــة

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال "الإثراء الوظيفي" تعزى إلى الرتبة وذلك لصالح الذين رتبتهم رائد فما فوق.** ويعزو الباحث ذلك إلى أن هؤلاء الضبَّاط هم من ذوي الرتب السامية والمناصب العليا والأكثر أهمية غالباً، الأمر الذي ينعكس على حجم الصلاحيات المتاحة لهم، والشعور بالمسئولية والتحدي، ومشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرار أكثر من غيرهم.
- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول "استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة"، و"إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة"، و"مداخل تنمية الالتزام التنظيمي"، و"الالتزام التنظيمي" و"المجالات مجتمعة معا" تعزى إلى الرتبة** مما يعني أن إدراك الضبَّاط لهذه المداخل وتمتعهم بمستوى محدد من الالتزام لا يختلف باختلاف الرتب ويعزو الباحث ذلك إلى أن سياسة جهاز الشرطة موحدة والضبَّاط على اختلاف رتبهم يعيشون ظروف متشابهة داخل المنظمة وخارجها.

3. المحافظة (حسب مكان العمل):

- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالي "استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة"، "الالتزام التنظيمي" و"المجالات مجتمعة معا" تعزى إلى المحافظة وذلك لصالح محافظة الوسطى** ويعزى ذلك إلى طبيعة العلاقة بين جهاز الشرطة والتنظيم (حركة حماس) التي تؤثر على القرارات والتعيينات وغير ذلك من القرارات وهي أقوى في المحافظة الوسطى من غيرها، ويرى الباحث بأن الالتزام التنظيمي لدى الضبَّاط يتأثر أيضاً بنفس المؤثرات.

4. الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي

- **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جميع مجالات الدراسة تعزى إلى كل من الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي** حيث أن طبيعة العمل الشرطي تتطلب الحزم والجدية والفصل بين الظروف الاجتماعية والعمل، ومن ناحية أخرى وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فإن البرامج والدورات التدريبية المتعددة التي يخضع لها ضبَّاط الشرطة تكسبهم خبرات متنوعة تتفوق على الخبرات المكتسبة خلال سنوات الخبرة، اضافةً إلى الخبرة المكتسبة سابقاً ضمن العمل الحزبي لبعض الضبَّاط وتقلل هذه العوامل من تأثير الفرق في مدة الخبرة على مجالات الدراسة، أما بالنسبة للمؤهل العلمي فيرى الباحث بأن البرامج التدريبية ووضوح إجراءات المؤسسة الشرطية وأهدافها وندرة البدائل خارج جهاز الشرطة دفعت باتجاه تجانس آراء أفراد العينة بخصوص مجالات الدراسة.

ثانياً: توصيات الدراسة

1. تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة الفلسطينية من خلال الإثراء الوظيفي، واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين مصالح العاملين ومصالح الجهاز، واستخدام كافة الأساليب المؤدية إلى تعزيز الالتزام وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة والعلاقة التبادلية بين الضابط وجهاز الشرطة على اسلوب التحكم والضبط.
2. إثراء وظائف ضبَّاط الشرطة بشكل أكبر بما يضمن اندماج الضبَّاط بوظائفهم عبر منحهم مزيداً من حرية التصرف والقدرة على التحكم في وظائفهم وتنويع مهامهم وإتاحة فرص التقدم من خلال المعارف الجديدة واشعارهم بالأهمية والمسئولية والتحدي واشراكهم في عملية اتخاذ القرار لما لذلك كله من اسهام في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الضبَّاط على أن يصاحب هذه الإجراءات ما يلزم من تدريب ورقابة وتقييم.
3. تطوير عملية الاستقطاب والاختيار من خلال تطوير الوسائل والأدوات التي تكفل اختيار من تتوافق قيمهم مع قيم جهاز الشرطة فعلى سبيل المثال: أن يتم ايضاح قيم جهاز الشرطة ضمن اعلانات التوظيف ونموذج طلب التوظيف ولدى الجهات القائمة على الاستقطاب، واستخدام الأدوات الأكثر ملاءمة لفحص القيم مثل اختبارات الاهتمامات والقيم والحرص على فحص ما يحمله المرشح من قيم أثناء إجراء مقابلات التوظيف وأن تكون القيم الشخصية أحد معايير المفاضلة بين المرشحين.

4. أن تضع قيادة الشرطة ضمن أولوياتها تعزيز استثمارات الضبَّاط العاملين في الجهاز والحفاظ على مكتسباتهم وتدعيمها، بمعنى أن تقدم المؤسسة الشرطية لهم المزيد من الحوافز والخدمات والفوائد فضلاً عن توفير الرواتب الشهرية نظير ما يبذله العاملين من جهد وما يبدونه من مهارات وقدرات وما يحملونه من مؤهلات، ومراعاة تناسب نظم التعويضات مع ما توفره منظمات أخرى محلية واقليمية.
5. ابراز قيم جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال تضمينها في رؤية الجهاز ورسالته على أن تتسم هذه القيم بالوضوح والشمولية والتعريف بها خلال المحافل والفعاليات واللقاءات المختلفة والاصدارات مثل مجلة الشرطة وتخصيص نافذة إلكترونية للتعريف بقيم الشرطة وشرحها ضمن الموقع الالكتروني لجهاز الشرطة.
6. القيام بجهود بحثية دورية تكشف عن منظومة القيم لدى العاملين وعقد اللقاءات التثقيفية الدورية والدورات التدريبية التي تهدف إلى تأكيد قيم المنظمة وتكييف قيم الأفراد معها، واقصاء العاملين ذوي القيم المخالفة لقيم جهاز الشرطة ومن تبرز لديهم التوجهات والميول الغريبة عن ثقافة الشرطة وبيئتها التنظيمية.
7. أن تحرص قيادة الشرطة على عدم تعارض سياسات إدارة الموارد البشرية مع مصالح العاملين، والاهتمام بظروفهم الحياتية وتلبية احتياجاتهم ورعاية مصالحهم وتحقيق رفاهيتهم، وأخذ الظروف الخارجية المتعلقة بغلاء المعيشة بعين الاعتبار.
8. تبني خطط حوافز مناسبة يراعي الوضوح في تصميمها والعدالة في توزيعها، وأن ترتبط بالأداء وتعزز الشعور بالمشاركة والتبادلية بين المنظمة والعاملين، وتنمي الالتزام التنظيمي لديهم.
9. الإبقاء والمحافظة على درجة الالتزام العاطفي العالية لدى الضبَّاط تجاه المؤسسة الشرطية بل وتعزيزها من خلال اشعار الضبَّاط أنهم محل تقدير واهتمام وأن المنظمة لا تدخر جهداً في سبيل صيانة مصالحهم وإتاحة فرص التقدم والاستمرارية في العمل لهم.
10. مكافأة مؤشرات الالتزام المعياري النابع من الأخلاق، وتعزيزها من خلال المكافآت والشكر والتكريم وعقد حملات التوجيه والتوعية بالخصوص.
11. العمل على رفع مستوى إدراك الضبَّاط وخاصة من رتبة (ملازم، ملازم أول، نقيب) على وجه الخصوص لما تحتويه وظائفهم من خصائص ومسئوليات من خلال البرامج التدريبية والنشرات والإصدارات الناظمة للعمل مثل الوصف والتوصيف الوظيفي ودليل إجراءات العمل.

12. ضبط عملية الرقابة على أداء ضبَّاط الشرطة من خلال توحيد الجهة الرقابية بما لا يتعارض مع مصلحة العمل وتحقيق الانضباط وجودة الأداء، وألا تكون عملية الرقابة حائلاً أمام إتاحة مزيد من الصلاحيات للضبَّاط، وأن يكون الالتزام التنظيمي من الجوانب الرئيسية التي تشملها عملية الرقابة.
13. تحفيز ضبَّاط الشرطة على استكمال دراستهم والحصول على مؤهلات أعلى، حيث أظهرت النتائج أن نسبة غير بسيطة يحملون شهادة الثانوية العامة فما دون، كما أن حملة المؤهلات العليا قليلون نسبياً.

ثالثاً: دراسات مستقبلية مقترحة:

1. العلاقة بين مشاركة ضبَّاط الشرطة الفلسطينية في اتخاذ القرار ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم.
2. أثر الحوافز السلبية على مستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية.

المصادر والمراجع العلمية

المصادر والمراجع

أولاً/ المصادر

- القرآن الكريم

ثانياً/ المراجع العربية:

- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (1956). **لسان العرب**. القاهرة : دار المعارف.
- أبو العلا، محمد (2009). **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية فى قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- أبو شيخة، نادر (2000). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر (2010). **إدارة الموارد البشرية–اطار نظري وحالات علمية**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أبو ندا، سامية خميس (2007). **علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية – دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- **احصائيات إدارة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية للعام 2013**م.
- الأحمدي، طلال بن عايد (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. **المجلة العربية للإدارة، 24(1)**.
- إمام، عبد الواحد (1998). **الشرطة –من منظور إسلامي**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- الثمالي، عبد الله محمد (2002). **الالتزام التنظيمي وعلاقته ببيئة العمل الداخلية: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة**. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- جرغون، ايهاب عبد الله (2009). **واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- جرينبيرج، وبارون (2004). **السلوك التنظيمي في المنظمات**. (تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي وبسيوني، اسماعيل). السعودية: دار المريخ للنشر.

- الحريري، محمد سرور (2012). **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حريم، حسين (2004). **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار ومكتبة حامد.
- حلس، صقر (2012). **دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين: حالة دراسية على بلدية غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- حماد، منصور، نائب مدير إدارة التخطط والتطوير بجهاز الشرطة الفلسطينية، غزة ، مقابلة شخصية مع الباحث في مكتبه، بتاريخ (15-01-2014).
- حمادة، عائد، مدير إدارة التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية، غزة، مقابلة شخصية مع الباحث في مكتبه بتاريخ (11-01-2014).
- حمدان، دانا لطفي (2008). **العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا: فلسطين.
- حنفي، عبد الغفار (1993). **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- حنونة، سامي (2006). **مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الخالدي، معتز ديب خليل (2012). **ضوابط ومعايير اختيار وتعيين أفراد الشرطة وأثرها على فعالية الأداء الشرطي من وجهة نظر ضبَّاط الشرطة الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الخشالي، شاكر جاد الله (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الاردنية الخاصة. **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (٦)**، العدد الأول.
- خضير، نعمة، والنعيمي، عدنان، والنعيمي، فلاح (1996). الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، العدد (31).
- **الخطة السنوية لجهاز الشرطة الفلسطينية لعام 2013.**
- **الخطة السنوية لجهاز الشرطة الفلسطينية لعام 2014.**
- درة، عبد الباري ، والصباغ، زهير (2008). **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين**. عمان: دار وائل للنشر.

- **دليل الشرطة الفلسطينية** (2012). غزة : التنظيم والإدارة بجهاز الشرطة الفلسطينية.
- ديري، زاهد (2011). **السلوك التنظيمي**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ريان، عادل ريان (2000). أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية: دراسة ميدانية. **مجلة البحوث التجارية، 22**(1).
- زايد، عادل محمد (1997). أثر عملية التأقلم التنظيمي على كفاءة العاملين بأجهزة الشرطة. **مجلة الفكر الشرطي، 4**(1).
- زويلف، حسن مهدي (2003). **إدارة الأفراد**. الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل (2002). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (2009). **أخلاقيات العمل. عمان:** دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشلوي، حمد بن فرحان (2005). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- صقر، حسان (2009). **تأثير نمط القيادة المدرك على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على موظفي وكالة الغوث الدولية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الطناني، رامي عمر (2010). **مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- العامري، صالح، والغالبي، طاهر (2007). **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2003). **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2004). **السلوك الفعال في المنظمات**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العتيبي، مشاعل (2009). **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات: ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- العتيبي، مشعل (2008). **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- عزام، أحمد (2013). **التدوير الوظيفي للقيادات الأمنية وأثره على الروح المعنوية للعاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية– قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.

- عزام، زكريا، والرحاحلة، عبد الرزاق (2011). **السلوك التنظيمي في المنظمات**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي محمد (2012). **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العطية، ماجدة (2003). **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عمر، خالد أحمد (1997). **المدخل لإدارة الشرطة**، الامارات: كلية شرطة دبي.
- العميان، محمود سليمان (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**. عمان: دار وائل للنشر.
- عويضة، إيهاب أحمد (2008). **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- الغامدي، عبد المحسن (2011). **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضبَّاط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- الفارس، سليمان (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)**.
- **قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية رقم 8 لسنة 2005م.**
- القثامي، مصعب بن عبد الهادي (2009). **التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.
- القريوتي، محمد قاسم (1993). **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**. عمان: الناشر المؤلف.
- القريوتي، محمد قاسم (2010). **نظرية المنظمة والتنظيم**. عمان: دار وائل للنشر.
- كاي، بيفرلي، وايفانز، شارون جوردن (2010). **حب موظفيك أو اخسر موظفيك**. الجيزة: ترجمة دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- كردي (2013). **تأثير الثقافة التنظيمية على تنمية سلوك الولاء التنظيمى لدى العاملين**. نسخة إلكترونية من خلال:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277404 تم استرجاعه بتاريخ 2013/12/22م الساعة 10:00 pm.

- الكلالدة، طاهر (2013). **الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية.** عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- اللوزي، موسى (2002). **التنظيم وإجراءات العمل.** عمان: دار وائل للنشر.
- كلوب، عرابي (2005). **تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية.** غزة: مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- كلوب، عرابي (2006). **الشرطة الفلسطينية الماضي الحاضر المستقبل.** غزة: مطابع مركز رشاد الشوا الثقافي.
- كلوب، عرابي (2009). **القيم ورجل الأمن.** غزة: مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- كلوب، عرابي (2011). **المهارات الشخصية والإدارية لدى ضبَّاط الشرطة.** غزة: مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- كلوب، عرابي (2013). **دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطية.** غزة: الناشر المؤلف.
- المصري، جمال (2009). **أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة–قطاع غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة.
- مصطفى، أحمد سيد (2008). **إدارة الموارد البشرية– رؤية استراتيجية معاصرة.** القاهرة: مكتبة عين شمس.
- المغربي، محمد كامل (2007). **الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن العشرين.** عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003). **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد (1998). **الولاء التنظيمي للمدير السعودي.** أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.
- الوزان، خالد محمد (2006). **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.** رسالة ماجستير، كلية نايف للعلوم الأمنية: الرياض.

ثالثاً/ المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M. (2001). **A handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan: The Press Path.
- Babaeinejad, A., Rahmatian, E. and SHamsadini, S. (2013). The Study of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Effectiveness in Bam Organizations. **Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3**(5), 280-285.
- Bin Dost, KH. and Jabbar Khan, H (2012). Job Enrichment Causes High Level of Employee commitment during The Performance of Their Duties: A behavioral Study, **Arabian Journal of Business and Management Review, 1**(9).
- Chen, H. and Chen Y. (2008). The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example from Taiwan's State-Owned Enterprises. **Public Personnel Management, 37**(9).
- Chughtai, A. and Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Orgnizational Commitment among Pakistani Teachers**. Applied H.R.M. Research, 11**(1). 39-64.
- Dessler, Gary (2008). **Human Resource Management**. New York: Prentice Hall.
- Dockel, A. (2003). **The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees**. Master Thesis, University of Pretoria: Pretoria.
- Howell, A., Brown, A. and Cooper, B. (2012). Does Congruence Between Espoused and Enacted Organizational Values Predict Affective Commitment in Australian Organizations? **The International Journal of Human Resource Management. 23**(4), 731–747.
- Karakurum, M. (2005). **The Effects of Person-Organizational Fit on Job Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in A Turkish Public Organization**. Middle East Technical University: Turkey.
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (1991). **Organizational Behavior.** BurrRidge Illinois: Australia.
- Matteson, M., and Ivancevich, J. (2002). **Organistional Behavior and Management.** New York: McGraw-Hill.

- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review. (1) 61-89.**
- Meyer, J. P., and Allen, N.J. (2004). **TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide.** The University of Western Ontario: Londen.
- Nelson, D. L., Quick J. C., (2003). **Organizational Behavior: The Essentials**. New York: West Publishing Company.
- Neyshabor, A. and Rashidi, P. (2013). An Investigation of the Relationship between Job Enrichment and Organizational Commitment**. International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management, 1**(3) 57-65.
- Nwadei, A. (2003). **The Relationship between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in a Multinational Organization**. University of Phoenix: Arizona.
- O'Reilly, C. A., Chatman J. A., and Caldwell D. F. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. **Journal of Occupational Psychology. 1**(63) 245-26.
- Prabhakar, G. and Ram, P. (2011). Antecedent HRM Practices for Organizational Commitment International. **Journal of Business and Social Science, 2**(2).
- Qaisar, M. (2012). Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy, Interdisciplinary. **Journal of Contemporary Research in Business. 3**(11).
- Ramay, M. and Bashir S. (2008). **Determinants of Organizational Commitment: A Study of Information Technology Professionals in Pakistan**. Ismail Mohammad Ali Jinnah University: Islamabad, Pakistan.
- Taglaw, S. (2006). **Organizational Commitment in A virtual Work Environment**. Doctoral Dissertation, Faculty of Business, University of Technology: Sydney.
- Vance, Robert J. (2006). **A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization**. SHRM Foundation.

رابعاً: المواقع الالكترونية

- http://www.whatishumanresource.com/job-enrichment

تمت زيارته بتاريخ 2013/09/08م في تمام الساعة 10:00 صباحاً

ملاحق الدراسة

- ملحق رقم (1): قائمة المحكمين
- ملحق رقم (2): طلب تحكيم الاستبانة
- ملحق رقم (3): الاستبانة في صورتها النهائية
- ملحق رقم (4): أسئلة الاستبانة

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

م.	الاسم	مكان العمل
1.	أ.د. ماجد الفرا	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
2.	د. سامي أبو الروس	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
3.	د. سمير صافي	قسم الاحصاء بالجامعة الإسلامية
4.	د. نهاية التلباني	كلية التجارة بجامعة الأزهر
5.	د. أكرم سمور	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
6.	د. ختام السحار	كلية التربية بالجامعة الإسلامية
7.	د. وسيم الهابيل	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
8.	د. محمد فارس	كلية التجارة بجامعة الأزهر
9.	د. رامز بدير	كلية التجارة بجامعة الأزهر
10.	د. نافذ بركات	قسم الاحصاء بالجامعة الإسلامية

ملحق رقم (2)
طلب تحكيم الاستبانـة

السيد الدكتور/ **حفظه الله،،،**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

<u>الموضوع / تحكيم استبانة</u>

بدايةً نـهديكم اطيب التحيات ونسأل الله أن يصلكم كتابي هذا وأنتم بصحة وعافية ،،،

يقوم **الطالب / محمد محمد أبو جياب** والملتحق في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال بالعمل في مرحلة تصميم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير بعنوان:

" مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة العاملين في قطاع غزة "

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة والتعليق عليها، لما يمثله رأيكم من أهمية بالغة بالنسبة لي

وشكراً لكم علي حسن تعاونكم

البــاحث

محمد محمد أبو جياب

ملحق رقم (3)

الاستبانة في شكلها النهائي

الجامعة الإسلامية – غزة

كلية التجارة – الدراسات العليا

قسم إدارة أعمال

الموضوع: تعبئة استبانة لرسالة ماجستير بعنوان:

" مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبّاط الشرطة العاملين في قطاع غزة"

يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ووضع علامة **(x)** في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد محمد أبو جياب

0592-559555

أولاً: البيانات الشخصية :

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى

2- **العمر:** ☐ أقل من 25 ☐ من 25 إلى أقل من 35
☐ من 35 إلى أقل من 45 ☐ 45 سنة فأكثر

3- **الحالة الاجتماعية:** ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ أرمل

4- الرتبة: ☐ ملازم ☐ ملازم أول ☐ نقيب ☐ رائد ☐ مقدم ☐ عقيد ☐ عميد

5- المحافظة (حسب مكان العمل): ☐ شمال غزة ☐ غزة ☐ الوسطى ☐ خانيونس ☐ رفح

6- عدد سنوات الخدمة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من10
☐ من 10 إلى أقل من 15 ☐ 15 سنة فأكثر

7- **المؤهل العلمي :** ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ دبلوم متوسط
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

ثانياً: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

الرقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الإثراء الوظيفي						
.1	تتضمن وظيفتي الحالية تكليفي ببعض المسئوليات الموجودة في المستويات العليا					
.2	تتميز الوظيفة التي أعمل بها بقدر قليل من الرقابة وبالتالي زيادة صلاحياتي في العمل					
.3	أشعر بقدرٍ كافٍ من السلطة والحرية في أداء المهام					
.4	يتوفر لي قدر كافي من المعلومات المرتدة حول عملي من خلال تقارير تتاح لي مباشرة					
.5	تحمل وظيفتي مهام جديدة أكثر صعوبة وتشعرني بالتحدي ولم أكلف بها من قبل					
.6	أمتلك حرية استخدام الطريقة المناسبة لأداء عملي والإشراف الذاتي دون تدخل المشرف المباشر					
.7	يتيح العمل في جهاز الشرطة للأفراد العاملين التخطيط والتنفيذ والسيطرة على أعمالهم					
.8	تتضمن وظيفتي الحالية مهام تخصصية تشعرني بأنني على درجة عالية من الكفاءة					
.9	تتيح لي وظيفتي الحالية المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل قبل تنفيذها					
.10	أشعر بأهمية عملي في جهاز الشرطة وتأثيره على الآخرين ودوره في تحقيق هدف جهاز الشرطة الكلي					
.11	يتميز عملي بوجود حرية الابداع والشعور بالتحدي من خلال المهام والواجبات والمعارف الجديدة					

المحور الثاني: استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة						
.1	يتم مراعاة توافق القيم بين الفرد والمؤسسة أثناء عملية الاستقطاب والاختيار للعناصر الجدد.					
.2	تتضمن اللوائح والأنظمة الخاصة بالعمل توضيحاً لقيم جهاز الشرطة.					
.3	يوجد سياسة استقطاب واختيار كفؤة تحول دون تعيين من تتعارض قيمهم الشخصية مع قيم جهاز الشرطة					
.4	سياسة الاستقطاب والاختيار الحالية تزيد من ولاء العاملين					
.5	يتم مراعاة الأسس والمعايير العلمية في عملية الاستقطاب والاختيار					
.6	تسعى قيادة جهاز الشرطة إلى تعزيز جانب القيم من أجل تنمية التزام العاملين					
.7	فترة التجربة التي يخضع لها الضبَّاط الجدد تضمن التعرف على منظومة القيم لديهم ومدى توافقها مع قيم جهاز الشرطة					
.8	تعتبر أدوات الاختيار لدى جهاز الشرطة مثل (الاختبارات، المقابلات، وغيرها) مجدية فيما يتعلق بقياس القيم التي يحملها المرشحون					
.9	الوسائل التي يعتمد عليها جهاز الشرطة لاستقطاب المرشحين مثل (الإعلانات) تكفل تعيين الأفراد ذوي القيم المتوافقة مع قيم جهاز الشرطة					
.10	تحاول الشرطة غرس قيم مفيدة للمواطن والمجتمع في آن واحد					
المحور الثالث: إيجاد نوع من التوافق بين مصالح الفرد ومصالح المنظمة						
.1	تعزز قيادة الشرطة مبدأ " أننا جميعاً فريق عمل واحد"					
.2	أفضل مصلحة جهاز الشرطة على مصلحتي الشخصية					
.3	أشعر بالأمان الوظيفي بجهـاز الشرطة (غير مهدد بأن تنهى خدماتي فجأة)					
.4	يتأثر إلتزامي بالمنظمة (جهاز الشرطة) بطبيعة الامتيازات والخدمات والفوائد التي يقدمها لي الجهاز					
.5	ينتابني شعور بالملكية لهذه المؤسسة ولست فقط أحد موظفيها					
.6	أشعر بالرضا عن طبيعة الفوائد المترتبة على عملي في جهاز الشرطة					
.7	تضمن خطط الحوافز التي يعتمدها جهاز الشرطة تحقيق الشعور بالمشاركة لدى العاملين					

.8	تعزز خطط الحوافز تحقيق التوافق في المصالح بين العاملين وجهاز الشرطة					
.9	لا تقتصر العوائد التي أحصل عليها من عملي في جهاز الشرطة على الراتب الشهري حيث أستفيد من خدمات وفوائد متعددة					
.10	يحاول المسئولين إيجاد حلول بديلة في حال تضارب المصالح بين الأفراد وجهاز الشرطة					
.11	يشترك الضبَّاط في وضع الخطط والبرامج من أجل تحقيق التوافق في الأهداف والمصالح مع جهاز الشرطة					
.12	تراعي قيادة الشرطة وضع أهداف مشتركة تتطلب تعاون الجميع وتراعي مصالحهم					

ثالثاً/ الالتزام التنظيمي

الرقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	سأكون بغاية السعادة إذا ما قضيت حياتي المهنية في جهاز الشرطة					
.2	اشعر وبجدية بان مشاكل جهاز الشرطة جزء من مشاكلي الشخصية					
.3	أشعر بأن زملاء العمل في جهاز الشرطة هم أفراد عائلتي					
.4	اشعر بأنني مرتبط عاطفياً بالعمل في جهاز الشرطة					
.5	لدي شعور قوى بالانتماء لجهاز الشرطة					
.6	يعني لي جهاز الشرطة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية					
.7	أبادر بالدفاع عن جهاز الشرطة وصون سمعته					
.8	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من أجل إنجاح عمل جهاز الشرطة					
.9	لا أجد صعوبة في الاتفاق مع توجهات وسياسات جهاز الشرطة فيما يتعلق بشئون العاملين به					
.10	أشعر بسعادة بالغة لاختياري للعمل في جهاز الشرطة وأفضلها على جهات أخرى كان بإمكاني العمل بها					
.11	إن بقائي في جهاز الشرطة نابع من حاجتي للعمل به					
.12	سيكون من الصعب جداً عليّ ترك العمل في جهاز الشرطة حالياً، حتى لو كنت أريد ذلك.					

الرقم	فيما يلي مجموعة من الأسئلة يرجى منك وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تراها مناسبة من وجهة نظرك:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13.	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي سلباً إذا ما قررت ترك العمل في جهاز الشرطة					
14.	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى لو توفرت فرصة للعمل في مكان آخر					
15.	بقائي وتمسكي بالعمل في جهاز الشرطة سيكسبني الكثير مستقبلاً					
16.	حتى لو كان الأمر مفيدا لي، أشعر بأنه من الخطأ مغادرة جهاز الشرطة حاليا.					
17.	يستحق جهاز الشرطة إخلاصي وولائي له					
18.	لن أترك عملي بجهاز الشرطة لأن لدي شعور بالالتزام تجاه العاملين به					
19.	أعتبر نفسي مدينا لجهاز الشرطة لما له من فضل وأثر في حياتي					
20.	أستمر في عملي الحالي لتجنب اللوم والتوبيخ من الآخرين إذا قمت بتركه					

شكراً لكم لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4)

أسئلة المقــابلة

أسئـــلة المقابلة التي أجراها البـــاحث مع اثنيـــن من مسئولي جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة خلال العــام 2014م

1) ما تقييمكم لدرجة الالتزام التنظيمي لضبَّاط جهاز الشرطة؟ وما العوامل المؤثرة عليه؟
2) هل يتم ممارسة أسلوب الإثراء الوظيفي لوظائف ضبَّاط الشرطة؟ وما أمثلة ذلك؟
3) هل تعيق الطبيعة الأمنية للوظائف تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي؟
4) ما أهم المعايير التي يتم أخذها بالاعتبار لدى استقطاب واختيار العناصر الجدد؟
5) هل تتضمن مراحل الاستقطاب والاختيار ما يكفل فحص القيم الشخصية للمرشحين؟
6) ما هي الحوافز والفوائد والخدمات المقدمة لضبَّاط الشرطة؟ وهل هي مناسبة في تقديركم؟
7) ما الأساليب التي تنتهجها المؤسسة الشرطية لرعاية مصالح موظفيها وشئونهم؟
8) هل تعتقد أن ما ذكر من عوامل (الإثراء الوظيفي، استقطاب واختيار العناصر الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، التوافق بين مصالح الفرد ومصالح العاملين) تسهم في تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضبَّاط الشرطة؟
9) هل لدى حضرتكم اضافات ترونها ضرورية لإثراء هذه الدراسة؟

وأخيراً ،، في نهاية هذا اللقاء أتقدم لسعادتكم بالشكر الجزيل على إتاحة هذه المقابلة، واسهامكم بما تملكون من خبرة في إثراء هذه الدراسة، وأعدكم بتوجيه دعوة شخصية لكم لحضور مناقشة رسالتي أن شاء الله تعالى.