



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

**أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي  
دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية**

The impact of employees perception for organizational justice  
on the contextual performance dimensions  
Applied Study on the staff of the ministries of the Palestinian National Authority

إعداد الطالبة

صابرين مراد نمر أبو جاسر

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2010م - 1431هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

﴿ إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴾

(سورة الأحزاب: 72)

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ . . . ﴾

(سورة المجادلة: 11)

﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ . . . ﴾

(سورة الزمر: 9)

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## إهداء

إلى نروحي الغالي

الدكتور أسامة، حفظه الله وأبقاه لي السند والمعين

إلى أبنائي أغلى ما عندي

بسمه \* منذر \* منى \* ندى \* معتز

إلى أبي القدوة وأمي الحنون حفظهما الله ومرعاهما

إلى إخواني وأخواتي الأجياء مرفقاء مشوامر الحياة

إلى جميع الباحثين عن المعرفة والسائرين في درب العلم والتحصيل

إلى نزهرة المدائن مدينة القدس والمسجد الأقصى الحبيب

أهدي بحثي هذا

آملة أن يكون فيه الخير والمنفعة لمن يطلع عليه

الباحثة

## شكراً وتقديراً

قال الله تعالى

﴿ما يفعل الله بعذابكم إن شكرتم وآمنتم وكان الله شاكراً عليمًا﴾ صدق الله العظيم

(سورة النساء: 147)

وقال تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ صدق الله العظيم

(سورة إبراهيم: 7)

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) صدق رسول الله

صحيح ابن حبان

الشكر لله أولاً وأخيراً الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، آملة من الله العلي القدير أن ينفع بها الدارسين والباحثين، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود طيبة.

وأخص بالشكر الدكتور الفاضل/ سامي علي أبو الروس، الذي لم يبخل علي بنصح أو إرشاد، فجزاه الله كل الخير.

كما أتقدم بالشكر للدكتور/ محمد المدهون والدكتور/ يوسف بحر حفظهما الله، لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، وللدكتور/ سمير صافي الذي قام بتحليل الاستبانة ومساعدتي في التعليق على نتائج التحليل، كما أشكر جميع المحكمين للاستبانة لما أضافوه إليها من قيمة ساعدت على إخراجها بالشكل الصحيح.

كما أشكر جميع العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لما أبدوه من مساعدة واهتمام في تعبئة الاستبانة، شاكرة لهم حسن تعاونهم.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من البنك العربي وشركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/ مراوي وشركة سنيرة الذين قدموا لي المنحة الدراسية لإكمال الدراسات العليا، فجزاهم الله عني كل الخير.

## قائمة المحتويات

### List of Contents

الصفحة	البيـــــــــان
	صفحة العنوان
I	آيات قرآنية
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
LX	قائمة الأشكال
X	ملخص الدراسة باللغة العربية
XII	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> <b>خطة الدراسة</b>
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	فرضيات الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	مصطلحات الدراسة
6	ملخص الفصل الأول
7	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b> <b>المبحث الأول: العدالة التنظيمية</b>
8	المقدمة
10	العدالة التنظيمية في الإسلام
12	تعريف العدالة التنظيمية
13	أبعاد العدالة التنظيمية
16	الحساسية للعدالة التنظيمية
16	أهمية العدالة التنظيمية
18	<b>المبحث الثاني: الأداء السياقي</b>
18	المقدمة
18	مفهوم الأداء السياقي
19	أبعاد الأداء السياقي
19	الالتزام التنظيمي
19	مفهوم الالتزام التنظيمي

21	أبعاد الالتزام التنظيمي
23	مراحل تطور الالتزام التنظيمي
24	أهمية الالتزام التنظيمي
25	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
28	الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
29	قياس الالتزام التنظيمي
32	المواطنة التنظيمية
32	مفهوم المواطنة التنظيمية
35	سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام
36	طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة
36	نظرية التبادل الاجتماعي
37	نظرية التعاون
37	مداخل وأبعاد المواطنة التنظيمية
42	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
44	العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية
50	ملخص الفصل الثاني
51	<b>الفصل الثالث: نبذة عن وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية</b>
52	المقدمة
54	واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
58	ملخص الفصل الثالث
59	<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>
60	المقدمة
60	الدراسات المحلية
66	الدراسات العربية
82	الدراسات الأجنبية
91	التعليق على الدراسات السابقة
94	<b>الفصل الخامس: الإطار العملي للبحث</b>
94	<b>المبحث الأول: المنهجية والإجراءات</b>
95	المقدمة
96	إجراءات الدراسة:
96	- منهج الدراسة
96	- مجتمع الدراسة
97	- عينة الدراسة
98	أنواع ومصادر البيانات
98	أداة الدراسة
100	الأساليب الإحصائية
100	إجراءات تطبيق الدراسة

102	<b>المبحث الثاني: فحص صدق وثبات الأداة</b>
103	المقدمة
103	صدق الاستبيان:
103	- صدق المحكمين
103	- صدق المقياس
109	ثبات الاستبانة:
110	- معامل الفا كرونباخ
111	- طريقة التجزئة النصفية
112	<b>المبحث الثالث: تحليل البيانات</b>
113	المقدمة
113	تحليل خصائص العينة
117	تحليل فقرات الدراسة
135	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة</b>
136	المقدمة
136	الفرضية الصفرية والفرضية البديلة
136	اختبار فرضيات الدراسة
136	- الفرضية الأولى
138	- الفرضية الثانية
139	- الفرضية الثالثة
157	<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>
158	المقدمة
158	نتائج الدراسة
164	توصيات الدراسة
166	الدراسات المقترحة
167	<b>المراجع</b>
168	<b>المراجع العربية:</b>
168	- الكتب
169	- رسائل ماجستير
170	- الدوريات
172	- إحصائيات وتقارير وأوراق عمل
173	- مواقع انترنت
173	<b>المراجع الأجنبية:</b>
173	- الكتب
174	- رسائل ماجستير ودكتوراه
174	- الدوريات
177	<b>الملاحق</b>
178	طلب تحكيم الاستبانة
179	قائمة أسماء المحكمين
180	الاستبانة

**قائمة الجداول**  
**List Of Tables**

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.	تلخيص لكتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي للفرد	24
2.	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	29
3.	نظرية التبادل الاجتماعي	36
4.	أبعاد المواطنة التنظيمية حسب كتابات الباحثين	40
5.	أهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	54
6.	أهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية	46
7.	أهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	47
8.	الوزارات العاملة في السلطة الوطنية الفلسطينية	35
9.	مجتمع الدراسة	96
10.	عينة الدراسة	97
11.	درجات مقياس ليكرت	99
12.	المتوسط المرجح لمقياس ليكرت	99
13.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد عدالة التوزيع والدرجة الكلية للمجال	103
14.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد عدالة الإجراءات والدرجة الكلية للمجال	104
15.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد عدالة التعاملات والدرجة الكلية للمجال	104
16.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام العاطفي والدرجة الكلية للمجال	105
17.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام الاستمراري والدرجة الكلية للمجال	105
18.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام المعياري والدرجة الكلية للمجال	106
19.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإيثار والدرجة الكلية للمجال	106
20.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية للمجال	107
21.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية للمجال	107
22.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اللطافة والدرجة الكلية للمجال	108
23.	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة والدرجة الكلية للمجال	108
24.	معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد لإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة	109
25.	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	110
26.	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة	111
27.	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	113
28.	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	113
29.	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	114



115	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	30.
115	توزيع عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	31.
116	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	32.
117	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عدالة التوزيع	33.
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عدالة الإجراءات	34.
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال عدالة التعاملات	35.
120	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لأبعاد العدالة التنظيمية	36.
122	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الالتزام العاطفي	37.
123	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الالتزام الاستمراري	38.
124	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الالتزام المعياري	39.
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لأبعاد الالتزام التنظيمي	40.
128	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الإيثار	41.
129	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال وعي الضمير (الطاعة العامة)	42.
130	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الروح الرياضية	43.
130	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال اللطافة (الكياسة)	44.
131	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المشاركة (السلوك الحضاري)	45.
132	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لأبعاد المواطنة التنظيمية	46.
136	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي	47.
138	معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية	48.
140	نتائج تحليل اختبار مان وتي طبقاً لمتغير الجنس	49.
142	متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير الجنس	50.
143	نتائج تحليل اختبار كروسكال-والاس طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	51.
144	متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	52.
146	نتائج تحليل اختبار كروسكال-والاس طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	53.
147	متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	54.
148	نتائج تحليل اختبار كروسكال-والاس طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	55.
150	متوسطات رتب الفرضية الثالثة لمتغير سنوات الخبرة	56.
151	نتائج تحليل اختبار كروسكال-والاس طبقاً لمتغير الراتب الشهري	57.
152	متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير الراتب الشهري	58.
154	نتائج تحليل اختبار كروسكال-والاس طبقاً لمتغير الفئة العمرية	59.
155	متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير الفئة العمرية	60.

قائمة الأشكال  
List Of Figures

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
4	العلاقة بين متغيرات الدراسة	.1
22	أبعاد الالتزام التنظيمي	.2
38	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	.3
41	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	.4
50	محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية	.5

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية الموجود في تلك الوزارات وبين الالتزام والمواطنة التنظيمية، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، وذلك من أجل تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في هذه الوزارات بما يساهم في تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة من هذه المؤسسات الحكومية التي تهدف إلى خدمة الوطن والمواطن.

واعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظفاً يعملون في المقر الرئيس لكل الوزارات العاملة في قطاع غزة وعددها (22) وزارة، وبلغ حجم العينة (311) موظفاً من كافة الدرجات والمسميات الوظيفية. واستخدمت الباحثة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، كما استعانت برنامج SPSS للتحليل الإحصائي.

### وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- أظهرت الدراسة وجود عدالة تنظيمية والالتزام تنظيمي بدرجة متوسطة، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر) بالنسبة للعدالة التنظيمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للصفات الشخصية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، العمر) ، باستثناء متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة والراتب الشهري).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للمواطنة التنظيمية تعزى للصفات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، العمر)، باستثناء متغير المؤهل العلمي.

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الموظفين، وبالتالي الأداء الإجمالي للوزارات.
- ضرورة إعادة النظر في مواد قانون الخدمة المدنية المطبق حالياً، وخصوصاً فيما يتعلق بالجانب المالي، وعدم اعتبار المؤهل العلمي هو المعيار الأول والأهم في تحديد الراتب وما يتبعه من مستحقات مالية للموظف، بل أخذ معايير أخرى بعين الاعتبار مثل درجة التقييم السنوي للموظف، أو مستوى الكفاءة والإنتاجية التي يتمتع بها.
- ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية.
- إصدار مجلة أو نشرة دورية توضح أهداف ورؤية الوزارة، وأهم الانجازات التي تقوم بها، وتخصيص جزء من هذه المجلة أو النشرة لتكريم الموظفين المتميزين لديها مما يعمل على زيادة التزام وتمسك الموظفين بالعمل في هذه الوزارة.
- يجب على المسؤولين الاهتمام بمفهوم العقد النفسي والذي يحدد العلاقة الاجتماعية بين الأفراد والمنظمة وعدم الاقتصار على العقد الرسمي الذي يحدد العلاقة الاقتصادية فقط بين الأفراد ومنظماتهم، لما له من أهمية كبيرة في إظهار سلوكيات المواطنين والالتزام لديهم.

## Abstract

The purpose of this study is to identify the impact of employees perception of the organizational justice on the contextual performance dimensions (organizational commitment and organizational citizenship) among employees in the Palestinian ministries in the Gaza Strip, and to determine whether there were significant differences between the level of organizational justice practiced in those ministries and the commitment and organizational citizenship in order to come up with recommendations to increase the level of the sense of organizational justice and contextual performance dimensions to improve the level of employees performance working in these ministries which will contribute to the achievement of desired national objectives of the governmental institutions that are designed to serve the country and the citizens.

The researcher applied the descriptive analytical approach through using a stratified random sample of the study population of (1554) employees working at the headquarters of all 22 ministries operating in the Gaza Strip. The sample constitutes of (311) employees from all degrees and titles. The researcher used questionnaire to measure the variables of the study, and then used the SPSS program for statistical analysis.

The most important results of the study are as follows:

- The study showed that there is a medium degree of organizational justice and organizational commitment, and there is a high degree of organizational citizenship of employees in the Palestinian ministries in Gaza Strip.
- The study showed that there is a statistically significant relationship between the organizational justice and organizational commitment and organizational citizenship.
- There are no statistically significant differences in the response of the interviewees on the impact of organizational justice in the contextual performance due to personal characteristics (sex, educational qualification, job title, years of experience, monthly salary, age) concerning the organizational justice.
- There are statistically significant differences in the response of the interviewees on the impact of organizational justice in the contextual performance due to personal characteristics (educational qualification, job title, age) concerning the organizational justice, excluding the variable of (sex, years of experience, monthly salary).
- There are statistically significant differences in the response of the interviewees on the impact of organizational justice in the contextual performance due to personal characteristics (sex, job title, years of experience, monthly salary, age) concerning the organizational citizenship, excluding the variable of (educational Qualification)

The most important recommendations of the study are:

- The need to develop and increase employees' perception of the three types of organizational justice, which would have positive effects on the performance of these employees, and thus the overall performance of ministries.
- The need to review the current civil services law being applied, particularly with regard to the financial aspect, and not to consider the educational qualification as the first and most important standard in determining the salary and the associated financial benefits of the employee, but taking in to

consideration other criteria such as the employee's annual performance appraisal or the level of efficiency and productivity which he has.

- The need to involve the employees in decisions that affect their work, and allow them to express their views and comments, which contributes to more effective decisions.
- The need to issuing a journal or a periodic newsletter that explains the objectives and vision and the most important achievements of the ministry and honoring the excellent distinguished employees which will increase the commitment and adherence to employee working in this ministry.
- Officials should be interested in the psychological contract which defines the social relationship between individuals and the organization and not only the formal contract which determines the economical relationship between individuals and their organizations.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

### **The General Framework Of The Study**

### خطة الدراسة

### **Plan Of The Study**

- المقدمة Introduction
- مشكلة الدراسة The problem of the study
- فرضيات الدراسة Study hypotheses
- متغيرات الدراسة Study variable
- أهداف الدراسة Objectives of the study
- أهمية الدراسة The importance of the study
- مصطلحات الدراسة Study terminology

## المقدمة :

تعتبر العدالة التنظيمية إحدى محددات السلوك التنظيمي، نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لأن العدالة التنظيمية تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والإنساني الذي يعامل به من قبل رئيسته في العمل.

فمع ازدياد حالات الاغتراب الوظيفي وارتفاع معدلات دوران العمل والغياب والتي سببها البعد النفسي والفكري بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها (الخميس، 2001: ص3) لم يعد إرضاء الأفراد في المنظمات أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو التخلي عنه، بل هو حتمية لا يمكن تجاهلها، وعليه نجد المنظمات التي تتطلع إلى النجاح والتميز تسعى إلى إرضاء العاملين فيها لمعرفة بتأثير رضا العاملين على مستوى الأداء العام ولأن عليها الحرص على إرضاء عميلها الداخلي ألا وهو الموظف قبل إرضاء عميلها الخارجي حتى تستطيع الحفاظ على ميزتها التنافسية.

وحتى تستطيع المنظمة ضمان رضا العاملين فيها يجب عليها أن تعمل على تحقيق مستوى من العدالة التنظيمية تساهم في ظهور مشاعر الانتماء والالتزام التنظيمي الذي يعبر عن قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمها (خيرة، 2007: ص236)، بل ابعده من ذلك وجود مشاعر المواطنة التنظيمية التي تعبر عن سلوك تطوعي اختياري بطبيعته، وليس جزءاً من متطلبات الدور الرئيسي للأفراد من أجل القيام بواجباتهم (Harris, 2003: p29).

أما مفهوم الأداء السياقي فهو يعبر عن السلوكيات التي لا تدعم النشاط الرئيس للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي بدورها تعمل كمحفز للأنشطة والعمليات الرئيسة في المنظمة. وقد قام العديد من الباحثين بتحديد عدة أبعاد يمكن من خلالها قياس مستوى الأداء السياقي في المنظمة والعديد من هذه الدراسات اعتبرت الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية من أهم هذه الأبعاد.

فالالتزام التنظيمي احد الأهداف التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعّال في استمرارية العمالة واستقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. فهو من أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين (العطية، 2003:



ص103)، أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام. والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية (فلمبان، 2008: ص5).

و المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، حيث أصبح يعول عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء (العامري، 2003: ص65)، ومفهوم المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي (الفهداوي، 2005: 392)، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول الموظف الذي يعد أهم الموارد التنظيمية على الإطلاق وباختلافه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي.

وحيث أن مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في القطاع العام الحكومي من أهم فئات المجتمع التي تساهم بشكل كبير في تنفيذ السياسات العليا وخدمة المواطنين يعاني الكثير من المشاكل الإدارية والتنظيمية خاصة في الوقت الراهن، حاولت الباحثة من خلال الدراسة التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل هؤلاء الموظفين وتأثير ذلك على أبعاد الأداء السياقي لديهم، لوضع اليد على بعض أسباب هذه المشاكل ومحاولة إيجاد حلول لها.

### مشكلة الدراسة :

نظراً للدور الكبير الذي يمثله العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمة واستمرارها قام العديد من الباحثين والدارسين بدراسة السلوك البشري و الخروج بالعديد من النتائج والتوصيات بعضها أفاد بأن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد (أداء المهمة والأداء السياقي ) وهو من أهم الأبعاد التي أكدت عليها أدبيات الإدارة، وأن هناك الكثير من المحددات لهذه الأبعاد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وبالتالي فإن تركيز الإدارة على أحد الأبعاد دون الآخر أو عدم محاولة فهم محدداتها يعرض المنظمة للعديد من المشاكل والعقبات، حيث أن العديد من المنظمات تركز على بعد أداء المهمة والتعرف على أهم محدداته وتتجاهل البعد الآخر وهو الأداء السياقي ببعديه (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية).

وعليه تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على مفهوم العدالة التنظيمية وأثره على أبعاد الأداء السياقي في مؤسسات ووزارات القطاع العام الفلسطيني.

لذلك فإن السؤال الرئيس هو:

ما هو أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي؟

## فرضيات الدراسة :

- 1- **الفرضية الأولى :** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).
- 2- **الفرضية الثانية :** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، ووعي الضمير، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة).
- 3- **الفرضية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.

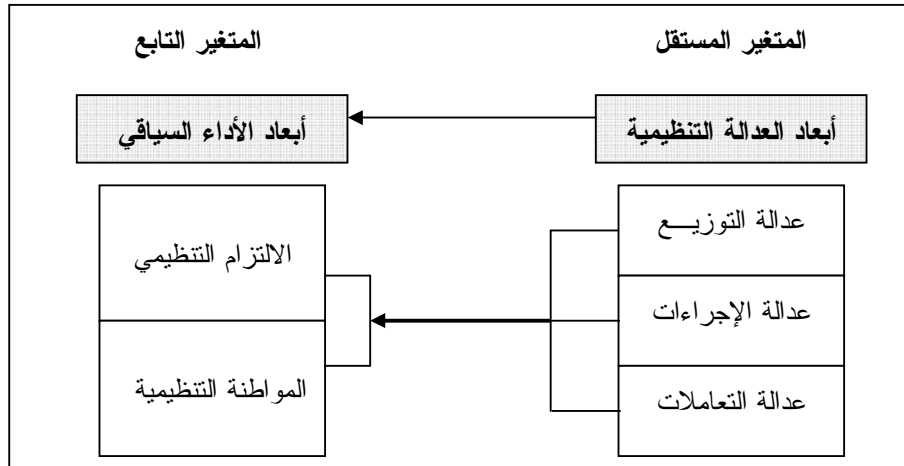
## متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** العدالة التنظيمية وأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات)

**المتغير التابع:** أبعاد الأداء السياقي وهي الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) والمواطنة التنظيمية وأبعادها (الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة)

## شكل رقم (1)

### متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس مؤداه معرفة أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي :

- 1- توضيح مفهوم العدالة التنظيمية، والتعرف على مستوى إدراك الموظفين في الوزارات الحكومية لهذا المفهوم بأبعاده المختلفة، وما مدى تأثير العدالة على أدائهم وممارستهم للالتزام والمواطنة التنظيمية.
- 2- توضيح مفهوم الأداء السياقي (الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية) وأبعادها المختلفة حيث انه مفهوم حديث الطرح نسبياً في الوطن العربي بشكل عام والمجتمع الفلسطيني بشكل خاص.
- 3- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات الحكومية، والعوامل المؤثرة فيهما سلباً وإيجاباً.

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة بشكل رئيس من خلال محاولتها التعرف على العلاقة بين مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل العاملين ودرجة أدائهم السياقي ضمن مجتمع الدراسة، حيث تشكل هذه الدراسة خطوة في تحديد وتعريف المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مفهوم الأداء السياقي ومفهوم المواطنة التنظيمية على المستوى النظري والتطبيقي.

كما تتضح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

- 1- الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث خاصة أنه يتناول جانب مهم من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات وهو مفهوم الأداء السياقي ومفهوم المواطنة التنظيمية، وهي مفاهيم حديثة نسبياً في الوطن العربي عامة والفلسطيني خاصة.
- 2- قد يساعد هذا البحث في إعطاء أفكار جديدة يمكن للدارسين والباحثين العمل عليها والتطرق لجوانب جديدة من جوانب سلوك الأفراد في المنظمات مثل السياسة التنظيمية والقوة التنظيمية والثقة التنظيمية وغيرها من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة.
- 3- يمكن أن تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها مرجعاً علمياً يفيد أصحاب القرار في وضع الخطط والإجراءات التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين والذي بدوره ينعكس بشكل ايجابي على أداء الوزارات الحكومية.

4- مساهمة هذه الدراسة في تنمية وزيادة المادة المتاحة في المكتبة الجامعية، حيث أن هذه الدراسة تطرقت لمفاهيم إدارية حديثة وجديدة في بيئة الإدارة الفلسطينية.

#### مصطلحات الدراسة:

**العدالة التنظيمية** : هي الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية. (وادي، 2007: ص4)

**الأداء السياقي** : يقصد به النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة (Borman& Motowidlo, 1997: P100)

**الالتزام التنظيمي** : ويتعلق بدرجة اندماج الفرد في المنظمة وحرصه على الاستمرار فيها وله ثلاثة أبعاد الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري. (جرينبرج وبارون، 2004 : ص237)

**المواطنة التنظيمية** : درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية (الفهداوي، 2005: ص394)

#### ملخص الفصل الأول:

هدفنا في هذا الفصل التعرف على الإطار العام للدراسة من خلال الخطة المنهجية بالتحدث عن أهمية العدالة التنظيمية وتأثيرها على الالتزام والمواطنة التنظيمية، وتتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على مستوى العدالة التنظيمية المدركة من قبل موظفي السلطة الفلسطينية وأثر ذلك على مستوى الالتزام والمواطنة التنظيمية لديهم، كما تم تحديد أهداف وأهمية الدراسة حيث أنها تهدف إلى توضيح مفهوم مفردات الدراسة وأهم محدداتها، كما أنها تشكل مرجعاً علمياً يمكن أن ترجع له الوزارات الحكومية، والطلبة والباحثين في هذا المجال. كما تم توضيح الفرضيات الخاصة بالدراسة ومتغيرات الدراسة وتعريف لأهم مفردات الدراسة.

الفصل الثاني  
الإطار النظري للدراسة  
**Theoretical framework**

- المبحث الأول:

العدالة التنظيمية Organizational Justice

- المبحث الثاني:

الأداء السياقي Contextual Performance

الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

**المبحث الأول**  
**العدالة التنظيمية**  
**Organizational Justice**

**مقدمة :**

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، يمثل تدمير للقيم والعلاقات الاجتماعية للعاملين، وعليه فإن عدم العدالة يترتب عليه إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة (Goldman,2001:P105).

لذلك يعتبر موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لأن العدالة التنظيمية تصب في السعي العلمي لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة (الفهداوي، القطاونة،2004: ص1).

وحسب ما جاء في دراسة "Brockner" تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، والثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم (Borockner, 2002: P59).

كما استطاعت مفاهيم ونظريات العدالة التنظيمية اختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة ومؤثرة، وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة التي نادى بها "Adam" عام ألف وتسعمائة وأربعة وستون، وهذه النظرية تفترض أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة والعدالة، أما إذا لم يتساو المعدلان بسبب حصول الفرد على مخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس فإن الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر (جرينبرج وبارون، 2004: ص175).

ويعرف "Adam" المدخلات على أنها نوع وخصائص عمليات الشخص مثل: العمر، الحالة الاجتماعية، التعليم، الجهود المبذولة، القابلية والمهارة، مدة الخدمة،..الخ، في

حين عرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد مثل (المكافئات، النقود، الترقيّة الاجتماعية، السلطة وغيرها) (ماهر، 2005: ص156).

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى (العيان، 2005: ص298).

ويلاحظ لنظرية العدالة ثلاث خطوات هي: (حواس، 2003: ص44).

- 1- سعي الأفراد نحو علاقات عادلة فيما بينهم.
- 2- عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.
- 3- يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب .

إلا أن النظرية السابقة تعرضت لانتقادات عديدة تركزت حول عجزها عن تقديم صورة متكاملة وشاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية، لذلك تم تطوير نماذج جديدة أكثر شمولاً للعدالة التنظيمية، فبرز لدينا مفهوم العدالة الإجرائية ويقصد به التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، بمعنى آخر إذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن عدالة الإجراءات تتعلق بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات (محارمة، 2000: ص325).

ومما سبق يتضح أن نظرية العدالة قد لاقى اهتماماً كبيراً منذ نشأتها وذلك لأن الأفراد يبحثون عن العدالة أو المساواة في العلاقة الاجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل.

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فإنه من الطبيعي أن تجري الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولكن واجهت هذه المحاولات في البداية نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن استمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية بشكله الحالي.

ويظهر ارتباط العدالة التنظيمية بوصفها مكوناً تفسيريّاً، مع موضوع الالتزام التنظيمي بوصفه شعوراً وسلوكاً يظهر في الأبعاد والعلاقات المعبرة عن اتجاهات العاملين إزاء منظماتهم (الفهداوي، القطاونة، 2004:ص3)، وكذلك مع مفهوم المواطنة التنظيمية التي تدعم وتساند البيئة النفسية والاجتماعية في المنظمة والتي لها الدور الكبير في انجاز النشاطات الأساسية لها .

إن الحكم على مدى نجاح المؤسسات الحكومية يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات العدالة التنظيمية، وما مدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة، وما يجسد التزامهم التنظيمي ومواطنتهم التنظيمية اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها (الفهداوي، القطاونة، 2004: ص3).

### العدالة في الإسلام:

جاءت الشريعة الإسلامية كاملة متكاملة ناسخة لما قبلها من الشرائع، حيث أنها حققت للبشرية حياة رغيدة، وتكفلت برعاية الإنسان منذ ولادته وحتى وفاته، ورسمت له الطريق ووجهته حيث الوجهة الصحيحة، فأصبح المسلم يتمتع بكافة الحقوق لا كدر في حياته ولا عدوان على حقوقه، وشبهته بالجسد الواحد مع إخوانه يحب كل منهم لأخيه ما يحب لنفسه ويعامله كما يحب أن يعامل به ويصونه في عرضه وماله ونفسه، وابتغت العدل المطلق فنظرت إلى الفرد من خلال طبيعته البشرية، وعالجت الإنسان بحسب فطرته التي فطر عليها.

فالدين الإسلامي هو دين العدل، كيف لا وقد تسمى الخالق بالعدل والعاقل من بين أسماءه الحسنى، بل أن العدل أول صفات الله التي يقوم بها على خلقه، قال تعالى: **﴿شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ﴾** (آل عمران، من الآية 18)، وتعدد ذكر العدل والعدالة في الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث الشريفة وسير الصحابة رضي الله عنهم، قال تعالى: **﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾** (النحل، آية 90)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **﴿إِنَّ الْمَقْسُطِينَ عِنْدَ اللَّهِ عَلَى مَنَابِرٍ مِنْ نُورٍ عَنِ يَمِينِ الرَّحْمَنِ، وَكُلْنَا يَدِيهِ يَمِينِ الَّذِينَ يَعْدِلُونَ فِي حُكْمِهِمْ وَأَهْلِيهِمْ وَمَأْوَأُو﴾** صحيح مسلم.

والعدالة في الإسلام لا تتأثر بحب أو بغض ولا تفرق بين مسلم وغيره بل يتمتع به جميع المقيمين في بلاد الإسلام من المسلمين وغير المسلمين مهما كان بين هؤلاء وأولئك من مودة أو شنان، بقول الله تعالى: **﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا، اْعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ، وَاتَّقُوا اللَّهَ، إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾**. (المائدة، آية 8).



فالعدل في الإسلام ميزان الله على الأرض، به يؤخذ للضعيف حقه وينصف المظلوم ممن ظلمه، وفي الحديث القدسي: **﴿يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا﴾**. وأبواب السماء مفتوحة أمام الإمام العادل وأمام المظلوم على سواء، يقول عليه الصلاة والسلام: **﴿ثلاثة لا ترد دعوتهم: الإمام العادل، والصائم حتى يفطر، ودعوة المظلوم﴾** سنن الترمذي.

وكما سبق فإن العدل في الشريعة الإسلامية يشمل كل ميادين الحياة، كقيمة عليا، وكأساس للتعامل في المجتمع الإسلامي ضمن مختلف أوجه التعاملات، فقد تجسدت العدالة في الإدارة الإسلامية في العدل بالقول والعمل والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر و النساء وفي الأقارب والأولاد والضعفاء وحتى في الجوارح فضلاً عن العدل في الشهادة وفي الحكم ومثلاً على ذلك: (الرفاعي، مصطفى، 2000).

1- في القول: قال تعالى **﴿وإذا قلتم فاعدلوا﴾** (الأنعام، آية 152).  
2- في العمل: يقول عليه الصلاة والسلام مخاطباً أهله: **﴿التمسوا لكم عملاً ينجيكم من الله، فوالله لا أغني عنكم من الله شيئاً﴾**.

3- في الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر: **﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر﴾** (آل عمران، آية 110).

4- في النساء: فالإسلام لا يعترف بالترفة الجائرة بين الرجل والمرأة في معنى الإنسانية المشترك وفي حق كل منهما، بأن يتمتع بمقتضيات حياته النوعية وخصائصه الطبيعية في إطار الحق والعدل، يقول الله تعالى: **﴿ومن يعمل الصالحات من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة ولا يظلمون شيئاً﴾** (النساء، آية 124).

5- في الأقارب وذوي الأرحام: يقول الله تعالى: **﴿واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام﴾** (النساء، الآية 1) بمعنى: صلوا واعدلوا فيها ولا تخطوها أو تتسوا حقوقها عليكم فتظلموها.

6- العدل في القصاص والحدود: وكذلك تناولت عدالة الإسلام الحدود، إذ جعلتها متفاوتة لكي يتناسب الحد مع الجرم.

7- العدل في الشهادة: والشهادة في الإسلام حق واجب الأداء.. فكل مسلم أو مسلمة مطالب بأداء الشهادة وعدم كتمها، لقول الله تعالى: **﴿ومن أظلم ممن كتم شهادة عنده من الله وما الله بغافل عما تعملون﴾** (البقرة، الآية 135).

8- العدل في الحكم: فقد أمر الله تعالى الرسول صلى الله عليه وسلم أن يحكم بالعدل، وذلك في قوله تعالى: **﴿وإذا حكمت فاحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطين﴾** (المائدة، الآية 42).

## تعريف العدالة التنظيمية:

يمكن النظر للعدالة التنظيمية على أنها أحد المتغيرات الهامة ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر (حواس، 2003: ص46).

وتعرف العدالة بصفة عامة بأنها إعطاء كل فرد ما يستحق (حسانين، 2004: ص74) وتعرف العدالة التنظيمية بأنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني ( Karrikar & Williams, 2009: P114).

وعرفها آخرون بأنها تركز على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية (Ishak & Alam, 2009: P326)، وعرفها غيرهم بأنها القيمة المتحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة (Tatum & Eberlin, 2008: P297)، كما أن هناك من عرفها بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة عنها بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة (حواس، 2003: ص64).

كما عرف آخرون العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (العطوي، 2003: ص149).

وهناك من عرف العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وهي مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة (Rick, 2001: P232).

إن الفكر الإداري المعاصر استفاد من توسيع نظريته لمفهوم العدالة التنظيمية، من خلال نظريات التبادل، وذلك عبر توظيف أطروحات هومانز عام 1961م حول السلوك الاجتماعي وأشكاله المتحققة عبر تصرفات الأفراد، بوصفهم مانحين المكافآت لبعضهم لبعض، ويميلون إلى السلوك الذي يجدونه مجزياً بالنسبة لهم، ويقارنون بين قيمة أفعالهم وما يحصلون عليه، فضلاً عن أطروحات بيتير ملو عام 1964م، حول تأثيرات التبادل في الحياة الاجتماعية، لتشمل تحليلاً لجميع العلاقات الإنسانية التي تتضمنها عمليات التبادل، في إطار الموقف العادل. (الفهداوي، الفطونة، 2004: ص14).

## أبعاد العدالة التنظيمية :

تناول العديد من الباحثين العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما: عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات (Nasurdin & Khan, 2007: P339)، وهناك من اعتبر عدالة التفاعلات جزءاً لا يتجزأ من عدالة الإجراءات مثل (Tatum & Eberlin, 2008: P298)، كما يرى البعض أن العدالة التنظيمية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

### 1- عدالة التوزيع Distributive Justice:

تعرف عدالة التوزيع بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف (فهداوي وقطاونة، 2004: ص11)، وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة (Ishak & Alam, 2009: P326). وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد (حامد، 2003: ص10). وعرفها غيرهم أنها تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة، فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (Lee, 2000: P21).

كما حدد "Organ" عام ألف وتسعمائة وثمانية وثمانون ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في

المنظمات هي: (Yilamaz & Tasdan, 2009: P113).

1- قاعدة المساواة: وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

2- قاعدة النوعية: وتعني هذه القاعدة بأن كل الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية (الجنس، العرق، الدين... الخ) يجب أن يتساو بفرص الحصول على المكافآت، فمثلاً عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

3- قاعدة الحاجة: وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بافتراض تساوي الأشياء الأخرى. فمثلاً إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية. وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته فإن عدالة التوزيع تتضمن ما يلي: (Giap et. Al, 2005: P6).

1- جانب مادي (هيكل التوزيعات): ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

2- جانب اجتماعي: ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات

كما يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافاً بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى توازن معادلة العوائد والمساهمات، حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقاً لحساسيتهم للعدالة: (Febles, 2005: P33).

1- المؤثرون أو المعطاءون (Benevolents): وهم مجموعة من الأفراد اللذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين. أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه

2- الوسطيون أو المساوون (Equity Sensitivities): وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين. أي أن هذه المجموعة تبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات) وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).

3- الذاتيون أو الأتانيون (Entitled): وهم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم، وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

## 2- عدالة الإجراءات (Procedural Justice):

وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية (فهداوي وقطاونة، 2004: ص10)، وعرفها غيرهم أنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة (حامد، 2003: ص10). وعرفها آخرون بأنها تعكس إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات المتصلة بتوزيع النواتج (العطوي، 2007: ص150). وتعني أيضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل (Lee, 2000: P 27).

وحدد "Leventhal" في دراسته عام ألف وتسعمائة وثمانون ست قواعد للعدالة الإجرائية يمكن أن تستخدمها المنظمات وهي: (حواس، 2003: ص49).

- 1- قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
- 2- قاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقاً للمعايير الأخلاقية السائدة.
- 3- قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
- 4- قاعدة عدم الانحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
- 5- قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.
- 6- قاعدة الانسجام: يجب أن تتسجم وتتآغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

ويلاحظ من طرح "Leventhal" لهذه القواعد أنها لا تتمتع بأثقال وأوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد ينزعون بصورة انتقائية إلى تفصيل قواعد معينة دون الأخرى وفقاً لمقتضيات الموقف (حواس، 2003: ص50).

وهناك من عرف عدالة الإجراءات في ضوء مجموعة من المكونات هي: (محرمة، 2000: ص326).

- 1- ثبات الإجراءات.
- 2- دقة الإجراءات.
- 3- صحة الإجراءات.
- 4- واقعية الإجراءات وأخلاقيتها.
- 5- عدم التحيز.

### 3- عدالة التعاملات (Interactional Justice):

وهي درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة (الإنسانية والتنظيمية) التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات (Robert, 2001: P312)، وعدالة التعاملات تشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات (حامد، 203: ص10).

وتتضمن عدالة التعاملات جانبين هما: (حواس، 2003: ص51).

- 1- معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.
- 2- تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.

## الحساسية للعدالة التنظيمية:

قام "Huseman et al." في عام ألف وتسعمائة وسبعة وثمانون، بتطوير الهيكل الخاص بالحساسية للعدالة، ويعتبر هذا المفهوم نتاج احداث الجهود لتطوير نظرية العدالة، وذلك لكي تأخذ في الحسبان الفروقات الفردية والنفسية، حيث يرتبط هذا المفهوم بنظرية العدالة، ويفترض هذا المفهوم أن الأفراد يسلكون طرقاً متناسقة ولكنها مختلفة فيما بينهم في ردود أفعالهم بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظراً لاختلاف تفضيلاتهم، أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة، حيث قام عدد من الباحثين بتصنيف هؤلاء الأفراد إلى ثلاث فئات وهم: (عواد، 2003: ص17).

1- **الشخص الحساس للعدالة:** هو الشخص الذي يخضع في تقييمه للعدالة لافتراضات نظريتي العدالة والتبادل الاجتماعي، حيث يسعى هذا الشخص باستمرار لتحقيق العدالة في التبادل الاجتماعي، لذا فإذا أدرك هذا الشخص ظروف عدم العدالة فإنه يتحرك في أحد الاتجاهين:

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

2- **الشخص الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مدخلاته عن مخرجاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فهو يقبل بنصيبه من الحياة، ويسعى دائماً لتقديم المزيد من الالتزامات للغير بحيث تفوق ما يحصل عليه من فوائد في علاقات التبادل الاجتماعي.

3- **الشخص غير الخيري:** هو الشخص الذي يشعر بالعدالة فقط، عندما تزيد مخرجاته عن مدخلاته عند المقارنة الاجتماعية بالجماعة المرجعية، لذا فإنه لا يقبل نصيبه من الحياة، ويسعى دائماً للحصول على المزيد من الفوائد من الغير تفوق ما يقدمه لهم من التزامات في علاقات التبادل الاجتماعي.

## أهمية العدالة التنظيمية:

إن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية: (الفهداوي، القطوانة، 2004: ص15).

1- إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة، وذلك من خلال العدالة التوزيعية.

- 2- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار، وتعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب .
- 3- تتعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار، وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- 4- إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات.
- 5- إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة، بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند أعضاء المنظمة.
- 6- إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

- وذكر آخرون أن عدم توفر أي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية يمكن أن يمثل خطورة على المنظمات، وذلك على النحو التالي: (عواد، 2003: ص22).
- 1- بالنسبة لبعد العدالة التوزيعية، فقد توصلت الدراسات إلى أن انخفاض مدركات العاملين لهذا البعد قد يسبب العديد من النتائج السلبية مثل، انخفاض كمية الأداء الوظيفي، وانخفاض جودة الأداء ونقص التعاون مع زملاء العمل، وضعف ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - 2- أما بالنسبة لبعد العدالة الإجرائية، فقد توصلت الدراسات إلى أن عمليات صناعة القرارات غير العادلة ترتبط بالعديد من النتائج التنظيمية السلبية مثل: انخفاض التقييم الكلي للمنظمة، ونقص الرضا الوظيفي، وانخفاض الانتماء التنظيمي.

## المبحث الثاني الأداء السياقي Contextual Performance

### مقدمة:

هناك اتفاق واسع بين الباحثين بخصوص تعدد أبعاد مفهوم أداء العمل، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بشكل متكرر هما بعدي أداء المهمة ( Task Performance)، والأداء السياقي (Contextual Performance) (العطوي، 2007: ص151)

أما أداء المهمة فيقصد به نشاطات أداء العمل التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة أما بشكل مباشر عن طريق استخدامها في العملية التكنولوجية للمنظمة أو بشكل غير مباشر عن طريق صيانة أو خدمة المتطلبات الفنية للمنظمة (Febles, 2005: P28)، ويعرفها آخرون بأنها قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم (Harris, 2003: p29). ويعرف غيرهم أداء المهمة بأنها السلوكيات التي تساهم في نشاطات الصيانة والتحويل الجوهرية في المنظمة مثل (صنع المنتجات، وبيع البضاعة، وتسليم الخدمات وجدولة الأعمال) (Decuir, 1999: P25).

### مفهوم الأداء السياقي:

يقصد بمفهوم الأداء السياقي السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي تجري فيها العمليات الفنية (العطوي، 2007: ص151). أما آخرون فقد عرفوا الأداء السياقي بأنه النشاطات التي تساهم بفاعلية المنظمة من خلال طرق عديدة تعمل على تشكيل السياق النفسي والاجتماعي للمنظمة والتي تعتبر كمحفزات لعمليات ونشاطات المهمة (Organ et. Al, 2006: P145). أما الأداء السياقي عند آخرون فهو السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، والطريقة التي تنفذ خلالها النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة (Van Scotter, 2000: P80)

وقد أشار عدد من الباحثين إلى أن الأداء السياقي يختلف عن أداء المهمة في أربعة جوانب هي: (Decuir, 1999: P21).

1- في إطار نشاطات المهمة فان النشاطات السياقية لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة بل عوضاً عن ذلك تدعم البيئة النفسية والاجتماعية المحيطة بالجوهر الفني.



- 2- في إطار نشاطات المهمة فإن النشاطات السياقية تتشابه في كل الوظائف والمنظمات، فبغض النظر عن المنصب أو الشركة فإنك تجد هناك سلوكاً للتطوع أو المساعدة أو التعاون، في حين أن نشاطات المهمة تكون مكرسة لعمل ما دون غيره.
- 3- تتباين نشاطات المهمة بتباين المهارات والقدرات المعرفية والإدراكية للأفراد، في حين أن النشاطات السياقية تتباين بتباين الخصائص الشخصية والعوامل التحفيزية.
- 4- نشاطات المهمة معرفة ضمن التوصيف الوظيفي وضمن الإطار الرسمي للعمل على العكس من النشاطات السياقية.

### أبعاد الأداء السياقي:

من خلال قيام الباحثة بمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات حول مفهوم الأداء السياقي وجدت أن هناك تباين في توجهات الباحثين نحو تحديد أبعاده، وذلك حسب إدراك كل باحث لمفهوم الأداء السياقي وما مدى ارتباطه بالمفاهيم الإدارية المختلفة مثل مفهوم العدالة التنظيمية، والالتزام التنظيمي وغيرها من المفاهيم.

وفي دراسة قام بها كلاً من "Bateman & Organ" في عام ألف وتسعمائة وثمانية وتسعين اعتبروا أن أبعاد الأداء السياقي هي أبعاد المواطنة التنظيمية وهي (الإيثار، اللطافة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير)، أما "Lambert" في دراسته عام ألفين فقد اعتبر أن أبعاد الأداء السياقي هي أبعاد الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، ولكن كل من "Harris" في عام ألفان وثلاثة و"العطوي" في عام ألفان وسبعة، فقد اعتبروا أن أبعاد الأداء السياقي هي أبعاد المواطنة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي معاً.

وفي الجزء التالي من الدراسة ستقوم الباحثة بتوضيح كلاً من مفهومي الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

### الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:

#### مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليها، لذا يعتبر الالتزام الوظيفي أحد أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية، وتعد

قضية الالتزام من القضايا الهامة في الحياة البشرية خاصة في الآونة الأخيرة، فعليها تقوم نظم الحياة ويتحدد سلوك الأفراد والجماعات.

والالتزام التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعاً، بل يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية (الفهداوي، القطاونة، 2004: ص16).

فمثلاً أكد العديد من الباحثين أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بالمصانع الأمريكية يعود في المقام الأول إلى وجود مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي عند العاملين اليابانيين، لذا تحاول الإدارة الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد العاملين فيه بهدف استمراريتهم فيه وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة كما تهدف إلى تنمية مشاعر الالتزام لديهم (Alotibi, 2001: P366).

كما تعددت التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي تبعاً للمداخل الفكرية للباحثين، فقد أشار "mowday" إلى عشرة منها، فيما حدد "Morrow" تسعة وعشرين مفهوماً (العوفي، 2005: ص33)، ومن أوائل التعاريف التي طرحت وأكثرها شيوعاً هو تعريف الالتزام التنظيمي على أنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة (الدخيل، 1995: ص37). كما ويعرف الالتزام التنظيمي أنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت (Harris, 2003: P31)، وعرفه آخرون أنه امتداد لتوافق أهداف وقيم المنظمة مع توجهات الموظف أو أهدافه المنظمة بشكل يساهم في هذه الأهداف والقيم (Lee, 2000: P48)، ويعرفه غيرهم بأنه مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل (العامري، 2003: ص74).

وهناك من عرف الالتزام التنظيمي أنه الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء (Gregory, 1990: P183)، ويمكن القول أن عملية الالتزام التنظيمي ما هي إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيدا لتلك القيم (عويضة، 2008: ص32).

كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالاستمرار فيها (خيرة، 2007: ص256).

- ومن أهم النقاط التي تضمنتها التعريفات السابقة هي :
- 1- إيمان الفرد واقتناعه العميق بقيم وأهداف المنظمة.
  - 2- اندماج الفرد بشكل كبير بأهداف المنظمة وارتباطه بها ارتباطاً قوياً.
  - 3- بذل الموظف للجهود الإضافية في العمل بناءً على اقتناعه بقيمها وأهدافها.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نصوص تعريف شامل ومناسب للالتزام التنظيمي وهو اقتناع وإيمان الفرد بسياسة وإجراءات المنظمة إلى درجة يجعله يندمج معها ويشعر انه عضو مهم وفعال في المنظمة مما يجعله يبذل جهداً إضافياً خارج نطاق عمله بهدف نجاح المنظمة وتقدمها. وترى الباحثة إن التعريف السابق يتوافق مع أهداف البحث ويشمل إدراك العدالة التنظيمية وممارسة مفهوم المواطنة التنظيمية.

### أبعاد الالتزام التنظيمي:

ذكر بعض الباحثين أن مداخل دراسة الالتزام التنظيمي تكون من ناحيتين الأولى موقفية والثانية سلوكية. فالمدخل السلوكي يعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، والالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها ، وعليه فإن الرؤية السلوكية تنص على وجود ثلاثة أبعاد تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهي:

### 1- الالتزام العاطفي **Affective Commitment**:

ويمثل مؤشر يعكس توجه إيجابي أو شعوراً تعاطفياً من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات (حسانين، 2004: ص77).

ويرى آخرون أن الالتزام العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف (جرينبرج وبارون، 2004: ص238).

وهناك من رأى أن الالتزام العاطفي هو ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً (حواس، 2003: ص60).

## 2- الالتزام الاستمراري (Commitment to stay):

وهو نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، وهناك من يشير إلى أن الالتزام الاستمراري هو حاجة الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكه للتكاليف المترتبة على تركها (ريان، 2000: ص133). ويرى البعض أن الالتزام الاستمراري هو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها (جرينبرج وبارون، 2004: ص238). كما يرى آخرون أن الالتزام الاستمراري يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (الفوزان، 2004: ص4)

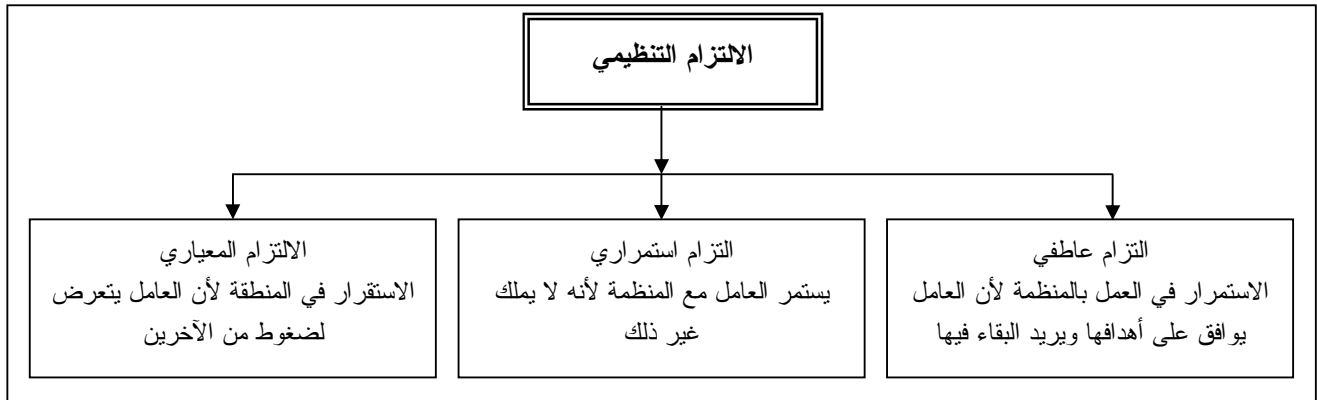
## 3- الالتزام المعياري Normative Commitment:

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل بالمنظمة، أي انه التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه (جرينبرج وبارون، 2004: ص217). ويعرف آخرون الالتزام المعياري بأنه إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة أي هو نوع من الواجب على الفرد (حواس، 2003: ص60).

وفيما يلي توضيح لهذه الأنواع الثلاثة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2)

أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرينبرج، جيرالد، وبارون روبرت، تعريب رفاعي، رفاعي محمد، وبسيوني إسماعيل، "إدارة السلوك في المنظمات"، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص216

## مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

توصل "Bochnan" إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي: (المحتسب، جلعود، 2007: ص109).

- 1- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد، يكون خلالها الفرد خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمام الفرد في هذه المرحلة منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة .
- 2- **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى الأربعة أعوام ، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.
- 3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

وآخرون ذكروا أن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما: (الوزان، 2006: ص39).

- 1- **مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها،** وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.
  - 2- **مرحلة الالتزام التنظيمي،** حيث أن الفرد يحرص على بذل جهداً كبيراً من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضه بها
- وغيرهم ذكر أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي: (الثمالي، 2002: 26).
- 1- **مرحلة الإذعان والالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
  - 2- **مرحلة التطابق والتماثل:** بين الفرد والمنظمة حيث يقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
  - 3- **مرحلة التبنى:** واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق القيم والأهداف.

ويمكن توضيح تلك المراحل عند عدد من الباحثين من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (1)

تلخيص لكتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي للفرد

(1) بوشنان	(2) ولش ولافان	(3) مودي وبورتر	(4) اورلي وجاتمان	(5) البليسي
ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل	ويمر عندهم الولاء بمرحلتين	ويمر عندهم الولاء بثلاث مراحل	ويمر عندهم الولاء بثلاث مراحل	ويمر عنده الولاء بثلاث مراحل
مرحلة التجربة	مرحلة الانضمام للمنظمة	مرحلة ما قبل العمل	مرحلة الاذعان والالتزام	مرحلة الطاعة
مرحلة العمل والانجاز	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة البدء في العمل	مرحلة التطابق والتماثل	مرحلة الاندماج مع الذات
مرحلة الثقة في التنظيم		مرحلة الترسخ	مرحلة التبنى	مرحلة الهوية

المصدر: العتيبي، مشعل بن حمس بن مشعان، "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2008)، ص 67.

### أهمية الالتزام التنظيمي :

إن الشعور بالالتزام يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط هي: (خيرة، 2007: ص 211).

- 1- يمثل الالتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- أن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
- 3- يساهم الموظفون ذو الالتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- 4- يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

5- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

كما أن السلوك البشري يميل إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعمل بها، لذلك تولي المنظمات أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي للأسباب التالية: (العتيبي، 2008: ص54).

1- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.

2- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.

3- إن عبء تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق العاملين ومن خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم، وهذا يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

4- كلما زادت درجة الالتزام لدى العاملين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.

### العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل بيئية خارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

فقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات

وهي:

1- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** هناك بعض العوامل الخارجية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم خاصة في فترة بداية العمل لهؤلاء الأفراد، وقد سمي هذا بالمسبقات في عملية الالتزام التنظيمي. فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة (الوزان، 2006: ص41).

2- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية:** مثل السياسات، ووضوح الأهداف، والمناخ التنظيمي ونمط القيادة ونظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالتالي:

1. السياسات: وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم (العوفي، 2005: ص37).
  2. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر (المدهون والجزراوي، 1995: ص506).
  3. العمل على تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي (العميان، 2005: ص307).
  4. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجيدة (جواد، 2000: ص278).
  5. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم (حريم، 2004: ص340).
  6. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد (الوزان، 2006: ص41).
  7. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: فالمشاركة من قبل الأفراد بصورة ايجابية في تحقيق أهداف التنظيم تزيد من ارتباطهم بالمنظمة وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لديهم (أبو العلا، 2009: ص47).
- 3- عوامل متعلقة بخصائص الفرد:** تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس، ودوافع وقيم الأفراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وهي كالتالي: (الوزان، 2006: ص41).
- 1- السن وطول مدة الخدمة: يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل آخر، والعكس صحيح إذا كان



عمر الفرد صغيراً حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن أن يخوضها ولديه الرغبة في تحمل المخاطرة، أما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض.

2- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في انه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة، وكان التزامه لمهنته أكبر، كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض. ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

3- الجنس والحالة الاجتماعية: تبين بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاماً بالمنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء

4- دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي.

4- **عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط ايجابياً بالالتزام التنظيمي (الوزان، 2006: ص42).

5- **عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي:** وهنا نجد أنه كلما وجدت لامركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير ايجابي على الالتزام التنظيمي، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيراً فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة والتنسيق مما قد يؤثر سلباً على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى أن العكس هو الصحيح، فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتقري أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم (الوزان، 2006: ص42).

- وهناك من يرى أنه لا بد للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها من أهمها: (الشلوي، 2005: ص69).
- 1- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة .
  - 2- التزام المنظمات بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسننه.
  - 3- المحافظة على التقاليد العربية الأصيلة، والآداب العامة، ونشر الوعي الثقافي، والعلمي بين الموظفين.
  - 4- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية، والخارجية للمنظمة.
  - 5- منع عرض، أو تداول كل ما يخالف الإسلام، أو الأعراف، والتقاليد الاجتماعية الايجابية في المنظمة.
  - 6- التعريف بالمنظمة، وإبراز مكانتها، وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.
  - 7- إبراز تغطية كافة المناسبات، والاحتفالات التي تبرز المنظمة، والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد الموظف فخراً، واعتزازاً بمنظمتها، ومجتمعه

#### الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي :

هناك عدة آثار للالتزام التنظيمي على المنظمة والفرد كما يلي:

- 1- تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة: وجود الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة مثل:
  - 1- انخفاض معدل دوران العاملين، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل (الثمالي، 2002: ص26).
  - 2- انخفاض في مستويات التسرب والغياب عن العمل (ناجي، 2000: ص278).
  - 3- الأداء المتميز للعاملين ممن لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم (العوفي، 2005: ص40).
  - 4- يترتب على الالتزام التنظيمي رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وزيادة حماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة (العطية، 2003: ص103).

2- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد: إن تأثير الالتزام على الفرد تتضمن نتائج ايجابية وسلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يؤدي إلى نتائج ايجابية مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة ، بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فهناك نواحي سلبية مثل قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، قلة الفرص المتاحة للتطور

والنمو الذاتي، زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، حيث أن الفرد الملتزم تجاه منظمته قد يبذل جهد ووقت كبير في العمل، مما يؤثر على التزاماته الأخرى (الوزان، 2006: ص49).

## جدول رقم (2)

### الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	الأمان الأهداف والاتجاه	الفرد
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	التصور الذاتي الايجابي المكافآت التنظيمية	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	الجاذبية للعاملين المحتملين الشعور بالانتماء والارتباط	
التفكير الجماعي	ثبات العضوية	
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	فعالية الجماعة	جماعة العمل
الصراعات بين الجماعات	التماسك	
* انخفاض الفاعلية يرجع إلى	* زيادة الفاعلية ترجع إلى	المنظمة
انخفاض القدرة على التطور والتكيف	جهد الفرد	
	انخفاض معدل الدوران	
	انخفاض نسبة الغياب	
	انخفاض نسبة التأخير	
	الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	

الوزان، خالد محمد أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2006)، ص52.

### قياس الالتزام التنظيمي:

نظراً لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر العديد من

الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها وهي: (العتيبي، 2008: ص81).

1- **المقاييس الموضوعية:** وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

- مستوى أداء العاملين.

- كثرة الغياب عن العمل.

- دوران العمل.

- كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2- **المقاييس الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال اسلوبين:

1- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

2- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

وذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عدداً من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات وهي على النحو التالي: (الثمالي، 2002: ص28).

1- **مقياس تورنتن Thornton:** وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بورتر وزملائه: وقد أطلق على استبانته الالتزام التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

3- مقياس مارش ومافري: حيث قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة ويتكون من (4) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة. وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل، وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال (6) فقرات.

5- مقياس كوردن وزملائه: والتي ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ(20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات ايجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية وبلاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة وهي:

(16) فقرة تتعلق بالولاء

(7) فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

(4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

(3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها (حنونة، 2006: ص22).

وتعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة

والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها: (العتيبي، 2008: ص83).

1- يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وان تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.

2- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالمعاملين والتنظيم على حد سواء.

3- يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

- 4- إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم. كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.
- 5- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

## **المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship:**

### **مفهوم المواطنة التنظيمية:**

يتسم عالم اليوم بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة إلى جانب رغبة المنظمات في الاستمرار وتحقيق أعلى العوائد الممكنة، أدى ذلك إلى تكثيف جهود الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة للبحث عن سلوكيات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعد المنظمة على الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق كينونتها في ظل المنافسة الاقتصادية القوية.

وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بسلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها وذلك نظراً لعلاقتها الوطيدة بأداء المنظمات، وإمكانية الاستفادة منها من قبل الإدارات لتوجيه السلوك التنظيمي وفقاً لما تتطلبه مصلحة المنظمة (شربتجي، 2006: ص2).

وفي ضوء ندرة الأبحاث المتعلقة بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في المجتمع الفلسطيني وخاصة في القطاع الحكومي مجتمع الدراسة، فقد جاءت هذه الدراسة لبحث وتحليل أهم العوامل التي يمكن أن تتداخل لتؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يمكن الإدارات العليا في القطاع العام من تنمية هذه السلوكيات لدى عاملها من خلال تعزيز العوامل الإيجابية وتلافي العوامل السلبية بما يضمن الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة في منظماتنا ويجعل إدارتها قادرة على أداء دورها على الوجه الأكمل في خدمة أبناء الشعب الفلسطيني.

كما يعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجها، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح، لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي (الفهداوي، 2005: ص392).

وفي دراسة قام بها "Katz" عام ألف وتسعمائة وأربعة وستون ميز بين ثلاث أنواع من السلوك في المنظمات الفاعلة هي: (حواس، 2003: ص11).

- 1- التحاق الأفراد بالمنظمة والحفاظ على عضويتهم.
  - 2- تنفيذهم للمهام الرئيسية لوظائفهم.
  - 3- القيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية لوظائفهم مثل (مساعدة زملائهم وتقديم المقترحات وحماية موارد المنظمة).
- وبالرغم من تنبيه "Katz" لأهمية وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينات حيث استخدم مصطلح المواطنة التنظيمية (العطوي، 2007: ص53).

وعليه ترى الباحثة أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين فيها بالمهام الرسمية المكلفين بها فقط، ولا تسعى لتحفيز العاملين للقيام بأنشطة تطوعية تتجاوز المهام الرسمية المكلفين بها، هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في المدى البعيد، وخاصة في الأوضاع الاقتصادية الحالية التي يمر بها العالم.

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها (Febles, 2005: P28).

وعرفه آخرون أنه السلوكيات التي تساهم في ثقافة ومناخ المنظمة، والسياق الذي تنفذ خلاله النشاطات التحويلية ونشاطات الصيانة غير المنصوص عليها في الوصف الوظيفي للوظيفة (Moorhead & Griffin, 2001: P108).

وقد ذكر العطوي أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بشكل عام بثلاث خصائص هي: (العطوي، 2007: ص53).

- 1- يعتبر سلوك اختياري.
  - 2- يحقق المنفعة للآخرين (أفراد أو منظمة).
  - 3- لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر.
- وأضاف "حامد" في دراسته أن هناك خاصية رابعة هي أن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم في زيادة فاعلية المنظمة (حامد، 2003: ص15).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه نشاط فردي اختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إيثارية أو تعاونية لا يتطلبها التوصيف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والارتقاء بمستوى الأداء

الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الاجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات (شربتجي، 2006: ص4).

وعرفه آخرون بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة (العامري، 2003: ص68). كما ويعرف أنه سلوكيات تؤدي اختياريًا علاوة على الدور الرسمي المحدد للفرد وهي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية (Bateman, Organ, 1983: P588).

وعرفه غيرهم على أنه مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة (حواس، 2003: ص17).

كما أنه يمثل درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي، دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت أو الحوافز الرسمية (الفهداوي، 2005: ص394).

ولعلنا نجد من خلال مراجعة التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينها جميعاً بغض النظر عن الطروحات المتفاوتة هو القول بحقيقة أن هذا السلوك يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة والذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها.

وهناك من رأى أن سلوك المواطنة التنظيمية يختلف عن مفهوم الأداء السياقي في نقطتين هما: (Febles, 2005: P28).

- 1- أن سلوك الأداء السياقي سلوك غير تطوعي أو إضافي .
  - 2- سلوك الأداء السياقي ليس من الضروري أن يكون بلا مقابل.
- وترى الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، ورغبة منه وإرادة ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية.

كما ترى أنه لا بد من توافر بعض الخصائص أو الصفات الأساسية في الموظف كاستشعار المسؤولية وتحمل الأمانة والإخلاص في العمل وتجنب المشاحنات والالتزام



بالمبادئ والقيم وبالنظام المعمول به داخل التنظيم، أي القيام بكل ما يتطلبه الصالح العام من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها.

### سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن المتمعن في الفكر التربوي الإسلامي يجد أن هذا الفكر لم يغفل عن هذا المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد والمجتمعات. فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي، وحث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد ذكره في القرآن الكريم (176) مرة، بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى **﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾** (المائدة، الآية 2)، وقد ظهر جلياً حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم، استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع والسجود **﴿يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون﴾** (الحج، الآية 77) (السعود، السلطان، 2008: ص38).

كما أن تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف فيها تطبيقاً لأبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي ينادي بها الباحثون هذه الأيام كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات، فبعد الإيثار مثلاً وهو مساهمة الفرد طواعية في مساعدة الآخرين قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة للمدينة، وامتدحهم رب العزة بقوله **﴿ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة﴾** (الحشر، الآية 9)، أما مفهوم الطاعة العامة وهو أحد أبعاد المواطنة التنظيمية، فقد أمرنا ديننا الإسلامي بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الإسلامية وطاعة الرسول صلى الله عليه وسلم والالتزام بالتعاليم الإسلامية، قال تعالى **﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول﴾** (محمد، الآية 33).

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المسلم يجب أن يتحلى بكل ما تتطلبه المفاهيم الإدارية الحديثة ليس من منطلق إداري فحسب، بل من منطلق الالتزام بالتعاليم الإسلامية التي هي منهاج حياة كامل متكامل صالح لكل زمان ومكان.

وهكذا يتبين أن العمل التطوعي هو أساس سلامة المجتمع المسلم، فإذا التقى العاملان: الرسمي والتطوعي عاش الأفراد في رفاه وسعادة، وانخفضت أخطار العلل الاجتماعية، مما ينعكس على قوة المجتمع وتماسكه، ونهضة الأمة الإسلامية وعزتها.

## طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة:

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي، والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها. وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة. وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالباً ما تكون الرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر، أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط، ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كلاً من نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاون، حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخميس، 2001: ص43).

### 1- نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory:

ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد و بعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون رداً للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها (الخميس، 2001: ص44). وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم (القيوتي، 1993: ص121).

#### جدول رقم (3)

#### نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي يقدمه العاملين؟	ما الذي تقدمه المنظمة؟
قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تجاه منظماتهم :	تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة :
❖ دعم وتأكيد الذات	❖ الدعم التنظيمي
❖ الالتزام التنظيمي	❖ الدعم القيادي
❖ المواطنة التنظيمية	❖ العدالة التنظيمية
❖ الاستغراق الوظيفي	❖ تمكين العاملين
	❖ الثقة التنظيمية
	❖ مشاركة العاملين في القرارات
	❖ جودة حياة العمل - القيادة التحويلية

المصدر: موقع د. عبد الحميد المغربي <http://elmaghrby.com/researches/4.doc>

## 2- نظرية التعاون Cooperation Theory:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة (الخميس، 2001: ص44).

### مداخل وأبعاد المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين هما:

1- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

2- **المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الايجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالتالي: (حواس، 2003: ص20).

1- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

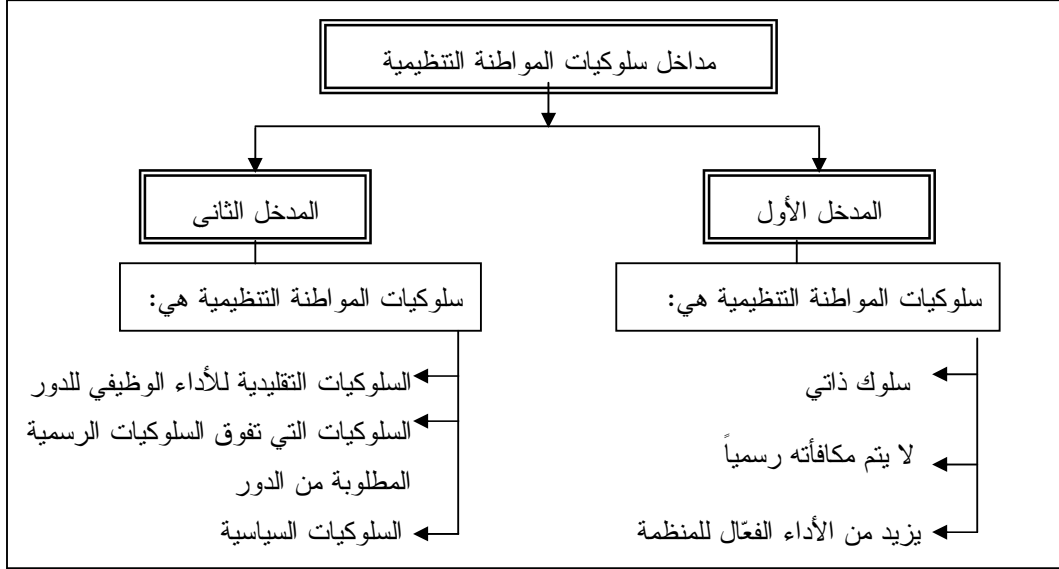
2- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

3- السلوكيات السياسية

وفيما يلي توضيح لمداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3)

مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: حواس، أميرة، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص20.

أما بالنسبة لأبعاد المواطنة التنظيمية فبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث حول أبعاد المواطنة التنظيمية لم تجد اتفاق تام بينهم حول الأبعاد الأساسية لمفهوم المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهين تكرر في عدة أبحاث، الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين هما:

- **البعد الفردي:** والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري (غير مطلوب) مثل (مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل).
- **البعد المنظمي:** والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية.

أما الاتجاه الثاني في هذه الكتابات فيقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمس أبعاد رئيسية هي:

1- الإيثار **Altruism**: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المترامية بسبب الغياب (Schnake & Dumler, 2003: P284).

2- الكياسة **Courtesy**: وهناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن ان يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال (خيرة، 2007: ص246).

3- الروح الرياضية **Sportsmanship**: وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تذمر ( Podsakoff et. Al, 2009: P123 )

4- الطاعة العامة **General Compliance**: وهناك من يطلق عليها "وعي الضمير"، وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، التوصيف الوظيفي للعمل، سياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة. وينعكس ذلك في مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، الإسراع في انجاز المهام الموكلة إليه، احترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة، والحرص على مواردها (حواس، 2003: ص25).

5- السلوك الحضاري **Civic Virtue**: وهناك من يطلق عليها المشاركة، ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطيرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية (Padaskoff et. Al, 2009: P123).

وهناك من يرى أن كلا الاتجاهين متكاملين فالذين اتبعوا الاتجاه الأول (البعد الفردي والبعد المنظمي) لا يرفضون الاتجاه الثاني (الأبعاد الخمسة) لأنه يمكن إدراج هذه الأبعاد الخمسة من خلال هذين البعدين (العامري، 2003: ص69).

وقد أكد بعض الباحثين على ذلك حيث ذكروا أن أبعاد المواطنة التنظيمية يمكن النظر إليها من وجهتي نظر هما: (حواس، 2003: ص22).

- 1- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات.
- 2- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد أساسية (النموذج الخماسي للأبعاد).

ومن خلال الدراسات والأبحاث التي تطرقت لأبعاد المواطنة التنظيمية قامت الباحثة بحصرها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (4)

##### أبعاد المواطنة التنظيمية حسب كتابات الباحثين

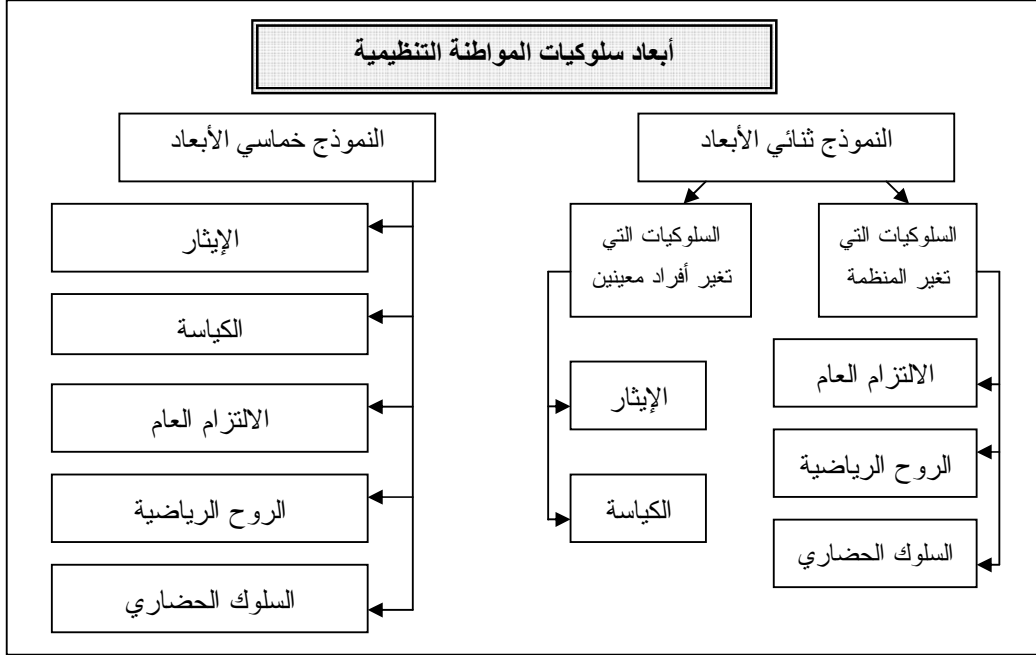
م	السنة	الباحثون	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
1.	1982	Smith, Organ & Near	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
2.	1983	Bateman & Organ	بعد أحادي شامل
3.	1989	Organ & Konovsky	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
4.	1990	Farh, Podsakoff, Organ	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
5.	1991	Mackenzie, Padsakoff, Fetter	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
6.	1991	Williams & Anderson	بعدان: الإيثار، الالتزام العام
7.	1992	Neihoff	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
8.	1993	Moorman	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
9.	1993	Mackenzie, Podsakoff & Fetter	ثلاثة أبعاد: الإيثار، الروح الرياضية، المشاركة
10.	1993	Moorman, Bladely & Organ	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
11.	1994	Konovsky & Pugh	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
12.	1997	Netemyer & Boels	أربعة أبعاد: الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري
13.	2001	الخميس	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
14.	2003	العامري ، حامد	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
15.	2005	الفهداوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة
16.	2007	العطوي	خمسة أبعاد: الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية، المشاركة

المصدر: جرد بواسطة الباحثة

وفيما يلي توضيح لأبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

#### شكل رقم (4)

#### أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: حواس ، أميرة، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص23.

وقد أشار بعض الباحثين أن هناك عدة أنماط لسلوك المواطنة التنظيمية

نذكر منها: (Brief & Motowidlo, 1986: P713).

1- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتخيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

2- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية.

3- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء إليهم.

- 4- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.
- 5- اقتراح تحسينات تنظيمية وإدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات.
- 6- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- 7- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالأشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.
- 8- البقاء مع المنظمة بالرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- 9- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عنها والحديث أمام الآخرين بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

وهناك من ذكر عدة أمثلة على سلوكيات الدور الإضافي منها: (حواس، 2003: ص13).

- 1- الأنشطة التي يمارسها الفرد بهدف حماية المنظمة وتمييزها عن غيرها.
- 2- التدريب والتنمية الذاتية.
- 3- قبول الفرد لأعباء إضافية دون الشكوى والتذمر.
- 4- إيجاد مناخ ايجابي للمنظمة في تعاملها مع البيئة المحيطة بها.
- 5- قبول الفرد للتغيرات التنظيمية بصدق ورحب.
- 6- المحافظة على موارد المنظمة.

#### أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة (العامري، 2002: ص46).

كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة، و يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل



على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعّال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وما إلى ذلك (Moorman & Niehoff, 1998: P351).

ويرى الباحثين في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمنظمة من خلال: (حامد، 2003: ص15).

- 1- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- 2- نظراً لندرة الموارد في المنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

كما وتنبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج والآثار الإيجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة فقد لخص بعض الباحثين بعض الآثار الإيجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي: (السعود، سلطان، 2008: ص37).

- 1- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- 2- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- 3- يزيد من مستوى الرضا عن العمل ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.
- 4- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له.
- 5- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المتميز.
- 6- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته، وبخاصة في قطاع العمل الحكومي.
- 7- يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات (حواس، 2003: ص21).
- 8- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين (Moorman & Niehoff, 1998: P351).

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز مفهوم المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكبيرة المذكورة سابقاً، إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث أن الموقف هو الذي يحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته، وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: الفرد والجماعة

والمنظمة. فعلى صعيد الفرد، قد يكون سلوك التطوع أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة، فربما يؤثر سلوك التطوع على أداء مجموعة أخرى من الموظفين، أو على بيئة العمل المحيطة، مثل بروز روح الاتكالية، والإحجام عن المبادرات الذاتية. وعلى صعيد المنظمة، فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حالة عدم قدرة المنظمة على الوفاء بذلك الدين قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة (السعود، سلطان، 2008: 37).

وكما ذكرت "حواس" في دراستها عام ألفان وثلاثة، فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تلك السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي، و تتضمن نوعين من السلوكيات هي: (حواس، 2003: ص18).

- 1- السلوكيات الايجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثال ذلك: مساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، التحدث بطريقة ايجابية عن المنظمة أمام الآخرين.
- 2- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

### العوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية:

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك، عكف الكثير من الباحثين على إجراء العديد من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي فهو يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية وهي:

#### 1- الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع العديد من المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء التنظيمي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، وغيرها من المفاهيم.

ونظراً لأهمية الرضا الوظيفي، تم دراسة علاقته مع مفهوم المواطنة التنظيمية، ويقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها، أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام... الخ.

في ضوء هذا التعريف، أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية (العامري، 2003: ص73).

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم (5)

أهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة	الباحث
وجد أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي	Bateman & Organ (1983)
وجد أن الرضا الوظيفي محدد مباشر لسلوكيات المواطنة التنظيمية	Smith, Organ & Near (1983)
وجد أن هناك علاقة بين السلوكيات المولية اجتماعياً والرضا فيما يتعلق بالمكافآت المادية	Brief & Motowidlo (1986)
توصلت الدراسة إلى أن الجزء المعرفي من الرضا الوظيفي على ارتباط مع سلوكيات المواطنة التنظيمية	Williams & Anderson (1991)
مقاييس الرضا المعرفية كانت على ارتباط اقوي مع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مقاييس الرضا العاطفية	Moorman (1993)
توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي العام على ارتباط مع الإيثار ولكن ليس مع الالتزام العام	Organ & Lyngel (1995)

الخامس، عبد الله، "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2001)، ص38.

#### 2- الالتزام التنظيمي:

لقد أخذت دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعداً كبيراً في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري مؤخراً، وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما، فقد ذكر بعض الباحثين أن الالتزام يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، أي أنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المنظمة التي يعمل فيها.

وهناك بعض الدراسات وجدت علاقة إيجابية قوية بين الاثنين، مثل دراسة "حواس" ودراسة "العامري" في عام ألفان وثلاثة. وهناك دراسات توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بينهما، لكن يُرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات

أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية، مثل الرضا والعدالة التنظيمية، حيث تم تأكيد هذا الطرح في دراسات وجدت أن هناك علاقة بين الالتزام وسلوك المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية (خيرة، 2007: ص251).

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم(6)

أهم الدراسات السابقة التي اهتمت بالكشف عن طبيعة ونوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Oreily & Chatman (1986)	وجد علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
Williams & Anderson (1991)	وجد أن الالتزام التنظيمي لم يكون محدد قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية
Organ & Ryan (1995)	وجد الباحثان أن الالتزام التنظيمي(الالتصاق العاطفي، شعور الفرد تجاه المنظمة) كان على علاقة معنوية مع كل من بعدي الإيثار والطاعة العامة
Schappe (1998)	عندما تم اخذ كل من الرضا الوظيفي ومدرجات العدالة والالتزام التنظيمي معاً بالاعتبار، كان الانتماء التنظيمي هو العامل الوحيد الذي كان له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية

الخميس، عبد الله، "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2001)، ص42.

### 3- العدالة التنظيمية:

يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات و عدالة التعاملات. وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في منظمة العمل. وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وسلوك المواطنة التنظيمية، كشفت العديد من الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. مثل دراسة "العطوي" في عام ألفان وسبعة ودراسة كل من "حواس" و "العامري" و "حامد" في عام ألفان وثلاثة.

فقد أظهرت هذه الدراسات أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي الانخراط في

الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية (الخميس، 2001: ص43).

#### جدول رقم (7)

أهم الدراسات التي اهتمت بالكشف عن طبيعة العلاقة بين الشعور بالعدالة وسلوك المواطنة التنظيمية

الباحث	أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة
Farh, Pldsakoff & Organ (1990)	وجد الباحثون أن عدالة القائد وخصائص الوظيفة هما متغيرات سببان حيث أن سلوكيات المواطنة والرضا الوظيفي يرتبطان ببعضهما لوجود عوامل مشتركة للمتغيرات السببية
Moorman (1991)	وجد أن الرضا الوظيفي ليس على ارتباط مع سلوكيات المواطنة عندما يتم قياس إدراك العدالة لدى الأفراد، حيث وجد أن مدركات العدالة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة بينما تؤثر مدركات العدالة الإجرائية على مدركات العدالة التوزيعية
Moorman (1993)	وجد أن مقاييس جوانب الرضا الوظيفي المعرفية فسرت كمية تباين أكثر في سلوكيات المواطنة من مقاييس جوانب الرضا العاطفي أو الشعوري
Neihoff & Moorman (1993)	وجد الباحثان أن أساليب مراقبة أو ملاحظة الأفراد تؤثر سلباً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، لكن لها تأثير إيجابي من خلال تأثيرها على مدركات العدالة
Konovsky & Pugh (1994)	توصلت الدراسة إلى أنه حسب مبدأ رد الجميل في علاقات التبادل الاجتماعي بين الأفراد ومشرفيهم، فإن الأفراد يقومون برد الجميل نتيجة المعاملة العادلة من مشرفيهم على شكل إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية
عريشة (1996)	وجد أن هناك تأثير معنوي لإدراك الأفراد لعدالة علاقة التفاعل مع المشرف على أربعة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية

الخميس، عبد الله، "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2001)، ص40.

#### 4- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم.

وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحولية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحولي يعمل دوماً على تحفيز موظفيه للقيام

بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية، مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه لأن أقواله دائماً تتسجم مع أفعاله، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بممارسات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح (خيرة، 2007: ص252).

#### 5- عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين.

ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن. من هنا يمكن القول أن العوامل الذاتية المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم (العامري، 2003: ص76).

#### 6- مدة خدمة الموظف:

تلعب مدة خدمة الموظف في منظمة العمل دوراً في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وأثبتت البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه اتخاذها، وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد أو الغموض عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها (الخميس، 2001: ص44).

#### 7- الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية.

فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه.

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط لممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي، يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات (العامري، 2003: ص77).

**8- الثقافة التنظيمية:**

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم.

أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأي أدوار أخرى ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة (خيرة، 2007: ص254).

### **9- السياسة التنظيمية:**

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى إيجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية. ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح.

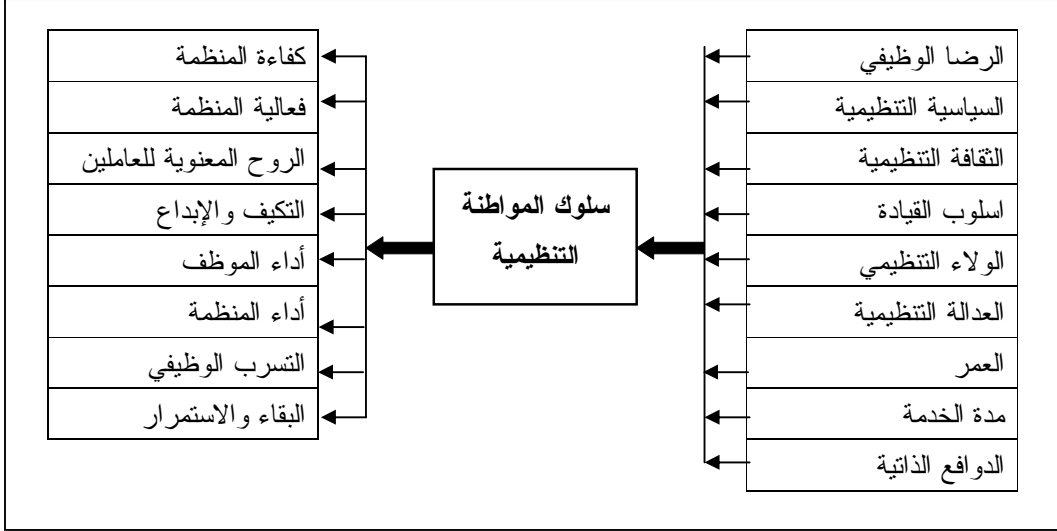
وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية غير الرسمية واللاشرعية سعياً وراء تحقيق الأهداف الشخصية، أو حتى تلك المتعلقة بالعمل.

هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من

ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً قوياً كما هو مبين أعلاه (العامري، 2003: ص78).

شكل رقم (5)

محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية



العامري، أحمد بن سالم، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك سعود: الاقتصاد والإدارة، (2003)، م17، ع2، ص71.

ملخص الفصل الثاني:

هدفنا في هذا الفصل التعرف على الإطار النظري للدراسة بالتحدث عن مفهوم العدالة التنظيمية وأهم أبعاد هذا المفهوم وأهميته في بيئة الأعمال كذلك تم توضيح مفهوم العدالة في الإسلام، ومن ثم تم توضيح مفهوم الأداء السياقي وأهم أبعاده وأهم الدراسات التي تطرقت لهذا المفهوم، ومن ثم تم التطرق لمفهوم الالتزام التنظيمي وأهم أبعاده ومراحل تطوره وأهمية وجود الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وما هي العوامل المؤثرة فيه والآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي على مستوى الفرد والمنظمة، وما هي الأدوات المستخدمة في قياس مستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات، كما تم في هذا الفصل توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وطبيعة العقد بين الفرد والمنظمة، وما هي مداخل وأبعاد المواطنة التنظيمية، وأهمية وجود هذا السلوك في المنظمات، وأهم العوامل المؤثرة في هذا السلوك.



## الفصل الثالث

### لمحة عن مجتمع الدراسة العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

- مقدمة Introduction

- واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية  
Palestinian National Authority Ministries

## الفصل الثالث

### لمحة عن مجتمع الدراسة العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة

#### مقدمة:

يعرف القطاع الحكومي في أي دولة بأنه "ذلك القطاع الذي يعمل على تقديم خدمات أساسية مطلوبة لضمان النظام العام، ويصعب تسويقها للأفراد بثمن مثل الدفاع، والعدالة والأمن الداخلي، وعادة ما تمولها الموازنة العامة للدولة، والتي تؤمن إيراداتها بالدرجة الأولى من الضرائب المفروضة على الشعب، للمساهمة في تحمل نفقات الخدمات العامة" (كلاب، 2004: ص80)

و يعتبر القطاع الحكومي الفلسطيني حديث النشأة حيث لم تعرف فلسطين في تاريخها الحديث وحتى عام 1994م قطاعاً حكومياً بسبب الظروف التي تعرضت لها منذ مطلع هذا القرن. فمع توقيع اتفاق إعلان المبادئ الفلسطيني الإسرائيلي 13/09/1993م، وتولي السلطة الوطنية الفلسطينية مسؤولياتها في الأراضي المحررة قامت بإنشاء وزاراتها الحكومية للنهوض بوظائفها حيث مرت الوزارات الفلسطينية بالعديد من التغيرات من حيث دمج الوزارات وإحاقها ببعضها البعض أو استحداث وزارات جديدة، ويتشكل القطاع الحكومي الفلسطيني من ثمانية قطاعات رئيسية على النحو التالي: (كلاب، 2004: ص81).

- 1- الإدارة العامة: وتشمل كل من مكتب الرئيس، المجلس الوطني الفلسطيني، اللجنة التنفيذية، لجنة الانتخابات المركزية، الصندوق القومي، دائرة العلاقات القومية، دائرة شؤون اللاجئين، هيئة الموسوعة الفلسطينية، الهيئة العامة للاستعلامات، المجلس التشريعي، مجلس الوزراء، الأمانة العامة لمجلس الوزراء، هيئة الرقابة العامة، ديوان الموظفين العام، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، هيئة شؤون المنظمات الأهلية، اللجنة العليا للتمويل والاستثمار.
- 2- الأمن والنظام العام: وتشمل وزارة الداخلية، الإدارة العامة للمعابر والحدود، وزارة العدل، مجلس القضاء الأعلى، سلطة الأراضي، وزارة الحكم المحلي، هيئة الشؤون المدنية، ديوان قاضي القضاة، دار الفتوى والبحوث الإسلامية، الإدارة المالية المركزية.
- 3- الإدارة المالية: وتشمل وزارة المالية، وزارة الأوقاف، المؤسسات غير الحكومية، سلطة المياه، هيئة التأمين والمعاشات، النفقات العامة، بكار.
- 4- الشؤون الخارجية: وتشمل دائرة شؤون المفاوضات، السفارات، الدائرة السياسية.
- 5- التنمية الاقتصادية: وتشمل وزارة الاقتصاد والصناعة والتجارة، هيئة المدن الصناعية، مؤسسة المواصفات والمقاييس، الهيئة العامة لتشجيع الاستثمار، سلطة الطاقة والموارد

- الطبيعية، وزارة التخطيط والتعاون الدولي، وزارة الأشغال العامة والإسكان، وزارة الزراعة، وزارة التموين، سلطة جودة البيئة، الهيئة العامة للتبغ.
- 6- **الخدمات الاجتماعية:** وتشمل وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة الأسرى والمحررين، وزارة العمل.
- 7- **الخدمات الثقافية والإعلامية:** وتشمل وزارة الإعلام والثقافة، وزارة السياحة والآثار، وزارة الشباب والرياضة، هيئة الإذاعة والتلفزيون والفضائية، وكالة الأنباء الفلسطينية-وفا، مفوضية التوجيه الوطني، اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم.
- 8- **خدمات النقل والاتصالات:** وتشمل وزارة النقل والمواصلات، وزارة البريد والاتصالات، سلطة الطيران المدني، سلطة الموانئ.

وقد اصدر الرئيس ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم (5) الصادر في 1994/09/15م، الذي نص على أن تؤول للسلطة الوطنية الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المعمول بها في الضفة الغربية وقطاع غزة، واستناداً لذلك بدأ الرئيس ياسر عرفات بتشكيل أول حكومة فلسطينية من مقره في تونس، ثم استكملها بعد دخوله إلى أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية (الذقي، 2006: ص73).

ومنذ تشكيل أول حكومة فلسطينية بدأت السلطة بتأسيس الوزارات الفلسطينية وهي على النحو التالي:

#### جدول رقم (8)

##### الوزارات العاملة في السلطة الوطنية الفلسطينية

م	اسم الوزارة	م	اسم الوزارة
1.	وزارة الداخلية والأمن الوطني	.12	وزارة التربية والتعليم العالي
2.	وزارة المالية	.13	وزارة الصحة
3.	وزارة التخطيط	.14	وزارة شؤون المرأة
4.	وزارة العدل	.5	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
5.	وزارة الخارجية	.16	وزارة الشؤون الاجتماعية
6.	وزارة النقل والمواصلات	.17	وزارة الإعلام
7.	وزارة الاتصالات والتكنولوجيا	.18	وزارة الشباب والرياضة
8.	وزارة الأشغال العامة والإسكان	.19	وزارة الثقافة
9.	وزارة الحكم المحلي	.20	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
10.	وزارة السياحة والآثار	.21	وزارة العمل
11.	وزارة الاقتصاد الوطني	.22	وزارة الزراعة

المصدر: الإدارة العامة للموازنة، وزارة المالية، 2009م.

## واقع وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

واجهت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ الأيام الأولى لقيامها على الأرض عام 1994م تحدي بناء وتشكيل الوزارات والهيئات المختلفة لإدارة الشأن العام الفلسطيني، ونتيجة للوضع الخاص الذي مرت به الوزارات الفلسطينية نتيجة للاحتلال الإسرائيلي نجد أن السلطة الوطنية الفلسطينية تحملت عبئاً كبيراً على مستوى العديد من الهياكل والدوائر الحكومية المترهلة وهذا ما استدعى السلطة الوطنية البدء من نقطة الصفر لبناء هذه الوزارات والمؤسسات. ولذلك توسع الجهاز الإداري للسلطة بصورة متسارعة ونمت الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتضاعف عدد العاملين فيها بشكل مطرد (كلاب، 2004: ص89).

فقد بلغ عدد الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية حتى آخر إحصائية لعام 2009، حوالي (80064) موظف، منهم (30870) موظف في قطاع غزة، و(49194) موظف في الضفة الغربية (ديوان الموظفين العام، 2009).

ونتيجة لأن التوظيف في السلطة الوطنية لم يكن وفق القواعد الإدارية الصحيحة، ولا ضمن سياسة أو آلية محددة ومنظمة تهدف إلى بناء منظومة إدارية مهنية تساهم في تحقيق الأهداف العامة لها، بل جاءت معظم التعيينات لاعتبارات غير مهنية، وأهمها العشوائية والإنسانية والحزبية والسياسية، وهذا ما تم تتويجه بصورة واضحة وجلية في عام 2006م، حيث بلغت نسبة الزيادة السنوية للتعينات في الوظيفة العمومية ما نسبته (22.6%) عن السنة التي سبقتها (بكدار، 2008).

أدى كل ما سبق إلى عدم استقرار الوضع المالي للسلطة الوطنية. وعدم وجود هياكل تنظيمية صالحة لدى الوزارات تستوعب عدد الموظفين المتزايد بما يضمن الاستفادة منهم بالشكل الأمثل، وعليه فقد أتت كل التقارير والدراسات الدولية أو حتى المحلية، حول أداء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية تناقض وتهمم بالجانب المالي والاقتصادي للسلطة بالدرجة الأولى، للتأكد من آلية صرف المساعدات والمنح الدولية المقدمة لها، ولم يكن هناك اهتمام بالجانب الإداري في هذه المؤسسات من ناحية أوضاع الموظفين أو التطرق للمفاهيم الإدارية الخاصة بموضوع البحث مثل العدالة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

بل أن هذه التقارير جاءت لتضع بعض التوصيات المالية، والاقتصادية، مع ضرورة مراعاة آليات وسياسات التوظيف المتبعة في ذلك الحين، ومن هذه التقارير:

1- تقرير تقوية المؤسسات العامة الفلسطينية، تقرير قدمه فريق عمل فلسطيني مستقل برئاسة رئيس وزراء فرنسا الأسبق "ميشيل روكارد" عرض تقييم شامل ومنهجي لمؤسسات السلطة الفلسطينية من حيث الهيكلية والإجراءات والقدرة على تحديد الأولويات، وتوزيع الموارد، والشفافية والمحاسبة، بالإضافة إلى تناول التقرير لعدد من القضايا الهامة الأخرى مثل الازدواجية والتضارب في عمل وصلاحيات المؤسسات العامة الفلسطينية، وضعف الأداء وأثره على عملية اتخاذ القرار. وهدف التقرير، من بين أشياء أخرى، إلى تحسين فعالية ومصداقية المؤسسات الفلسطينية حديثة النشأة من خلال التوصل إلى توصيات عملية تتضمن إرشادات وخطوط عريضة لتنمية مؤسسات سليمة وحكم صالح. وقد ورد في التقرير أنه لدى السلطة الفلسطينية تعداد مضخم بشكل بارز لموظفي القطاع العام. يوجد توظيف زائد عن الحد في الخدمة المدنية، وهناك تضخم في عدد الموظفين في الوزارات والمرافق الإدارية وفي مستويات معينة من التعيين، في حين أن هناك نقصاً في عدد الموظفين في مستويات أخرى خاصة تلك التي تتطلب طاقماً متخصصاً وذا تأهيل عال. إن الرغبة في التخفيف من البطالة، إضافة إلى العوامل السياسية والشخصية، قد حولت التوظيف العام جزئياً إلى وسيلة للمكافأة على الولاء ولتأمين قاعدة جماهيرية. وهذا أدى إلى تراجع نوعية وفعالية الخدمات العامة عن المستوى الأفضل وأضر بالتوازن بين الكلفة والمردود. ويهدد ذلك الشرعية الداخلية للسلطة الفلسطينية، فيما يتقلها بفاتورة الأجور المبالغ بها بالإضافة إلى متطلبات التقاعد في المستقبل والتي من المحتمل أن لا تقدر على تليتها (صايغ، شفاقي، 1999).

2- دراسة عورتاني وموسى عام 2003 حول الحكم الصالح في المنشآت التجارية: بينت اثر إخفاق السياسة الاقتصادية للسلطة على القطاع الخاص وتجاهل دوره التاريخي في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني على أرضه. يعاني القطاع الخاص من عدم التزام السلطة بسياسة الاقتصاد الحر والتدخل في النشاط الاقتصادي، من خلال إقامة بعض الاحتكارات التجارية والعديد من المؤسسات الاقتصادية والتجارية الحكومية والضعف الشديد في أداء الجهاز القضائي في حسم النزاعات التجارية. مما يستدعي ضرورة إجراء إصلاح الدوائر والهيئات الحكومية ضعيفة الأداء، واعتماد مبدأ الكفاءة أساساً للتوظيف والترقية ودفع رواتب مجزية للموظفين تجذب المؤهلين منهم

للبقاء في العمل ولا تدفعهم إلى قبول الرشاوى. واستشراء الفساد في مؤسسات القطاع العام (عورتاني وموسى، 2003).

3- آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية (رؤية المواطن الفلسطيني) وتناولت هذه الورقة موضوعين اثنين: الأول دراسة لمراحل تطور عملية الإصلاح الفلسطيني، حيث شهدت المراحل الأولى تنامي الضغوط المحلية والدولية المطالبة بضرورة الإصلاح الشامل، تلتها خطوات إصلاح أولية اتخذتها السلطة الوطنية الفلسطينية، غير أنها لم تكن كافية لمواجهة التحديات. الموضوع الثاني: دراسة لأهم آليات محاربة الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في السلطة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر المواطن الفلسطيني. وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات، والتي كان أهمها إنشاء وكالة خاصة لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والأهلية والخاصة، إضافة إلى إنشاء محاكم خاصة للنظر في ملفات الفساد (أبو الرب وآخرون، 2007).

4- تقرير البنك الدولي لعام 1997م حول دور الدولة وكفاءتها، حيث حدد التقرير استراتيجيات إصلاح الدولة تركزت بشكل أساسي على المجالات التي تتلاءم مع قدرتها، وذلك عن طريق تنشيط المؤسسات العامة، كما حدد بعض الآليات التي تبعث في الموظفين العموميين الحافز على أداء عملهم بصورة أفضل، والضوابط التي تحول دون التصرفات التحكيمية والحد من الفساد ومكافحته (أبو الرب وآخرون، 2007).

إلا أن هناك بعض الرسائل العلمية التي قام بها بعض الدارسين المحليين المهتمين بالجانب الإداري لهذه المؤسسات وببتمية الموارد البشرية لما لهذا الجانب من أهمية كبيرة في تطوير المجتمع الفلسطيني.

فقد قامت الباحثة "أبو ندى" في دراستها عام ألفان وسبعه، بدراسة حول علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ووجدت أن هناك تدني في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى الموظفين في هذه الوزارات، كما وجدت أن النمط القيادي السائد في الوزارات هو النمط المشارك وله تأثير إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على مستوى العدالة التنظيمية (أبو ندى، 2007)

وقام الباحث "أبو مصبح" عام ألفان وتسعة، بدراسة حول دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي، والتي شارك فيها خلال فعاليات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول نحو رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني، الذي عقده ديوان الموظفين العام في غزة، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هو تأثير تدني مستوى الشعور بالعدالة في الوزارات الفلسطينية على تنمية الموارد البشرية، عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها (القادة) مع المؤهلات العلمية الحاصلين عليها، وهناك خلل في أساليب وطرق اتخاذ القرار، أما أهم توصيات الدراسة فكانت ضرورة إعادة النظر في نظم الحوافز والترقيات بما يضمن الموضوعية والعدالة في تلك النظم، وضرورة الاهتمام بظروف العمل الخاصة بالمرأة والتشريعات الخاصة بتعويضات الخدمة المدنية؛ لضمان درجات الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لديها، والعمل على زيادة الشعور بالعدالة التنظيمية باعتبارها من أهم المحددات التي تزيد الإنتاجية والأداء وذلك من خلال التزام القادة نمطاً سلوكياً متطوراً ومرناً يتوافق مع المواقف المختلفة ويتم تعديله حسب اختلاف أطراف العلاقة، وتدريبهم بهدف زيادة مهاراتهم للتكيف مع ظروف العمل في الوزارات (أبو مصبح، 2009)

ومن خلال النظر للواقع الحالي للوزارات والمؤسسات الفلسطينية فإنه لا يخفى علينا الأوضاع السياسية الحاصلة منذ الأربع سنوات تقريباً، حيث أنه بعد إجراء الانتخابات التشريعية بتاريخ 2006/1/25م، والتي أسفرت فيما بعد عن تشكيل الحكومة العاشرة من أعضاء كتلة التغيير والإصلاح برئاسة السيد/ إسماعيل هنية، والتي نالت ثقة المجلس التشريعي بتاريخ 2006/03/28م، وباشرت أعمالها من خلال أربع وعشرين وزارة، إضافة لمنصب رئيس مجلس الوزراء (الطناني، 2006: ص150).

ونتيجة للاعتبارات والخلفية السياسية لكتلة التغيير والإصلاح وموقفها من اتفاق "أوسلو" وعملية السلام بشكل عام، فقد تعرضت لتضييق شديد، من الجانب الدولي، إضافة إلى التجاذبات السياسية التي وقعت بين حركتي فتح وحماس في ذلك الحين، مما أدى لحدوث اقتتال داخلي أدى إلى وجود نظام فلسطيني يرأسين، حكومة فلسطينية في غزة والأخرى في الضفة الغربية، كما وترفض كل واحدة الاعتراف بشرعية الأخرى، مما انعكس الوضع على العمل في الوزارات والدوائر الحكومية بشكل كبير، حيث قام عدد كبير من موظفي هذه الوزارات والدوائر في قطاع غزة بالإضراب عن العمل بناءً على تعليمات صادرة من حكومة

الضفة الغربية، ولم يبقَ من موظفي الوزارات الحكومية البالغ عددهم (30870) موظف على رأس عمله سوى العدد القليل الذي لا يستطيع القيام بكل مهام الوزارات بمفرده (بكدار، 2008).

فيما استغلت حكومة غزة هذا الفراغ الكبير لتملأه بموظفين جدد سدوا الفراغ القائم، ولو بشكل جزئي بهدف تسيير الأعمال وعدم تعطيل مصالح المواطنين، كل هذه الظروف أدت إلى استحداث وزارات وإلغاء أخرى أو دمج بعضها، إضافة إلى استحداث هيكلية جديدة تتماشى مع سياسة وأهداف الحكومة.

كل ما سبق أدى إلى ظهور عدة مشاكل في هذه الوزارات والدوائر مثل:

- 1- عدم استقرار العمل في الوزارات نتيجة التقلبات والتغييرات المتتالية في الهيكلية الحكومية (حجازي، 2003: ص167).
- 2- اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية، ويلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية، وتضخم رأس الجهاز الإداري، وتقلص قاعدته (بشناق، 2004: ص56).
- 3- انخفاض كفاءة القطاع الحكومي الفلسطيني، ويعود ذلك إلى نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مخرجاتها وتضخم الجهاز الحكومي بسبب سياسة التوظيف المزدوجة من قبل الحكومتين (الرقب، 2009: ص75).
- 4- نقشي الفساد الإداري في مؤسسات السلطة، مما يعيق أداء هذه المؤسسات لدورها في خدمة الوطن والمواطن (اللوح، 2006: ص56).
- 5- المركزية الشديدة حيث تتركز السلطات في المستويات العليا فقط (الرقب، 2009: ص75).
- 6- التضخم الوظيفي وضبابية الهياكل الإدارية (بشناق، 2002: ص54).

### ملخص الفصل الثالث:

هدفنا في هذا الفصل التعرف بنبذة مختصرة عن واقع الوزارات في السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم التغييرات السياسية والتنظيمية المؤثرة في هذه الوزارات، كما تم التطرق لأهم الدراسات التي تناولت واقع القطاع العام للسلطة الوطنية الفلسطينية، وتم التطرق إلى الوضع السياسي والتنظيمي الراهن والذي بدوره أدى إلى وجود مشاكل إدارية وتنظيمية تتعرض لها هذه الوزارات.



الفصل الرابع  
الدراسات السابقة  
Previous Studies

- مقدمة Introduction
- الدراسات المحلية Local Studies
- الدراسات العربية Arab Studies
- الدراسات الأجنبية Foreign Studies
- التعليق على الدراسات السابقة Commentary & Comparison

## مقدمة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تناولت مفردات الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض (العدالة التنظيمية، الأداء السياقي، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية)، وتحاول من خلال هذه الدراسات توضيح وجهات النظر المختلفة للباحثين ومعرفة آرائهم حول موضوع الدراسة.

وهنا ستقوم الباحثة بالتركيز على الدراسات المحلية المتوفرة وعددها (7)، والعربية وعددها (17)، والأجنبية وعددها (11)، وستعمل الباحثة على عقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين الدراسة الحالية والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تدعيم نتائج الدراسة الحالية من خلال توضيح أهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسات، وسوف يتم استعراض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الدراسات المحلية:

#### 1- دراسة (أبو العلا، 2009):

"ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، والتعرف على فروقات المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة، والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واعتمد أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (147) مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- إن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة من المدراء ظهر بوجه عام مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي لهم % 82.49 ويرجع ذلك بسبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة، ودفاعهم عن الوزارة في حال ذكرت بسوء، استمرارهم في العمل في الوزارة لو توفرت فرصة عمل متشابهة.
- 2- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- 3- شعور أفراد مجتمع الدراسة بالانتماء لوزارة الداخلية كان انتماء بدرجة عالية حيث ظهرت نسبته 90.6%.
- 4- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:**
- 1- تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف بأهمية الولاء التنظيمي، والعوامل التي تساهم في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم بالنفع الكبير.
  - 2- خلق أجواء التنافس الايجابي بين المدراء في مواقعهم، مما يؤدي لرفع كفاءتهم.
  - 3- تعديل نظام الترقيات والرتب في الوزارة بحيث يكون على أساس الكفاءة والمؤهل العلمي.
  - 4- الحرص على سلامة العاملين في الوزارة من خلال تقديم التوجيهات والإرشادات للعاملين فيها في أوقات الطوارئ والأزمات.

## 2- دراسة (عويضة، 2008):

"أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، محافظات غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، من خلال ربطه بعناصر محددته للرضا الوظيفي وذلك طبقاً للمتغيرات الشخصية، ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود ولاء تنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والبحث في كيفية تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وبلغت العينة (360) موظف من (80) منظمة أهلية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

- 1- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية ما نسبته (81.76%).
- 2- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى.
- 3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة

تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل، المسمى الوظيفي، الراتب.

**أما أهم توصيات الدراسة فكانت:**

- 1- أهمية إعادة النظر في صياغة نظام الترقيات المطبق، والعمل على وضع نظام تقييم لأداء العاملين يعتمد على الموضوعية والشفافية.
- 2- العمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين.
- 3- ضرورة تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمات ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم، وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

**3- دراسة (أبو ندى، 2007):**

"تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في مجتمع الدراسة المتمثل بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة. وقد طبقت الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في أكبر ست وزارات تعمل في قطاع غزة، حيث بلغ حجم العينة (652) مبحوثاً، يشغلون مراكز إشرافية وهي: مدير عام، مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

- 1- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- 2- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.
- 3- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 4- وجود علاقة بين النمط القيادي و الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 5- تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- 6- إن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي اكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- أهمية السعي إلى تدريب القادة لبناء علاقات عمل إيجابية بينهم وبين المرؤوسين، لما لتلك العلاقات من أثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية التي تؤثر بدورها على الالتزام التنظيمي و مستويات الأداء و الإنتاج.
- 2- ضرورة توفير نظام داخلي للوزارات ينظم الصلاحيات وإجراءات التعامل و الثواب و العقاب و الترفقيات... الخ.
- 3- الإقتداء بمبادئ الفكر الإداري الإسلامي و بالنموذج القيادي لنبينا الكريم صلى الله عليه وسلم الذي يتسم بالعدل و الرحمة مع الاستفادة من التقدم الهائل في العصور الحديثة في مجالات علوم الإدارة و القيادة .

#### 4- دراسة (وادي، 2007):

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي بعض الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (652) موظفاً ممن يشغلون مراكز إشرافية قيادية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة. وتم تصميم استبانته لجمع البيانات.

##### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- توجد عدالة توزيعية بدرجة مقبولة في الوزارات في قطاع غزة، أي أن إحساس أفراد العينة بعدالة المخرجات التي يحصلون عليها كانت بدرجة مقبولة و ذلك بنسبة 61.93%.
- 2- وجود عدالة إجراءات ضعيفة بمستوى دون الوسط، حيث أن الوزن النسبي لها يساوي % 59.20 أي أن آراء العينة حول قضايا العدالة المتعلقة بالطرق و الآليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، جاءت محايدة .
- 3- لا توجد عدالة في التعامل التي تمثل معتقدات أو أفكار آراء العينة بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصلون عليها من صانعي القرارات عند وضع الإجراءات . كما تمثل عدالة المعاملة التي يحظون بها لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية 57.20%.
- 4- توجد عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي يساوي 59.59 % .
- 5- ثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- إعادة النظر في نظم الحوافز و الترقيّة و تقييم الأداء من وقت لآخر بما يحقق الموضوعية لهذه النظم، والعمل على توفير أنظمة حوافز وفرص عمل حقيقية لحملة المؤهلات العليا في المنظمات الحكومية للاستفادة من إمكانياتهم ورفع درجات الالتزام التنظيمي لديهم.
- 2- ضرورة توفير نظام داخلي للوزارات ينظم الصلاحيات وإجراءات التعامل و الشواب و العقاب والترقيات...الخ.

## 5- دراسة (المحتسب، جلعود، 2007):

### "أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/فلسطين"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين المتغيرات الديموغرافية والولاء التنظيمي ومدى تأثره بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعوامل المؤدية إلى تكوينه وزيادته. وتكون مجتمع الدراسة من (210) موظف وموظفة وشملت العينة جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل، وقام الباحثان باستخدام أداة قياس استبانة مكونة من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمتعلقة بمشكلة البحث.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل فالعاملون الذكور أكثر ولاء من الإناث، كما توجد هذه العلاقة في الولاء الأخلاقي، بينما لم تثبت في الولاء العاطفي أو الولاء المستمر.
- 2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت النتائج لصالح فئة 50 سنة فما فوق، وقد تبين أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد ولاؤه، وقد أثبت ذلك في الولاء العاطفي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء المستمر والأخلاقي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة العلمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد كانت لصالح حملة شهادة الثانوية العامة، كما ظهرت هذه العلاقة في الولاء العاطفي بينما لم تظهر في الولاء المستمر والأخلاقي.
- 4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الراتب الشهري ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في قطاع البنوك في الخليل، وقد ثبتت هذه العلاقة في الولاء المستمر والأخلاقي، بينما لم يثبت ذلك مع الولاء العاطفي.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من (الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة، الحوافز وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي وأبعاده.

**أما أهم توصيات الدراسة فكانت:**

- 1- ضرورة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من حيث إلى آخر وذلك لأن الموظف ذو الولاء المرتفع سيكون له دور ايجابي في زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى انعكاس ذلك على الغياب ومعدل دوران العمل.
- 2- العمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال الاهتمام بالعوامل المؤثرة عليه مثل الاستقرار الوظيفي، أنظمة الحوافز ، وضوح الأهداف التنظيمية، والعلاقات الاجتماعية الجيدة.

**6- دراسة (حنونة، 2005):**

**"مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "**

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الشخصية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، نوع العمل). وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظفا و موظفة موزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

- 1- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة و المتغيرات الشخصية التالية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي).
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، ومكان العمل).

**أما أهم توصيات الدراسة فكانت:**

- 1- الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، حيث يمكن ترجمتها إلى واقع من خلال البرامج التدريبية.
- 2- تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية عن طريق الندوات وورش العمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية.

3- تبني مبدأ العدالة في التوزيع للعمل والحوافز والمبني علي الكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة شعور الموظف بمبدأ العدالة وزيادة انتماءه لعمله ومؤسسته.

7- دراسة (غنام، 2005):

"السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى تحديد دور كل من المتغيرات (مكان العمل، مكان السكن، المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية) في التأثير على سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى مجتمع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (1088) مدرسة، تم اختيار عدد (183) مدرسة كعينة للبحث أي ما نسبته 16.8% من مجتمع الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- درجة توفر الولاء التنظيمي لدى المعلمات كانت كبيرة جداً وبنسبة (83.2%).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات، تعزى لمتغيرات: مكان العمل، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، مجال التدريس، وسنوات الخبرة.
- 3- يوجد ارتباط ايجابي دال إحصائياً بين سمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- تقديم مكافآت وتعويضات مالية ومعنوية للمعلمات اللواتي يقدن النشاط الاجتماعي في المدرسة.
- 2- إجراء دراسة مقارنة في مستوى الولاء بين المعلمين والمعلمات في المراحل التدريسية المختلفة.

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة (العتيبي، 2008):

" دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى"

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بمجلس الشورى في المملكة العربية السعودية في رفع مستوى ولائهم التنظيمي، وما هو



مستوى الولاء التنظيمي الموجود لدى العاملين، كما هدفت للتعرف إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، المدخل المسحي لاستقصاء آراء عينة الدراسة وهم العاملين بمجلس الشورى في المملكة العربية السعودية ممن يشغلون المرتبة السادسة وحتى المرتبة الرابعة عشر وبلغ عددهم (270) مبحوث.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- إن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة مرتفع بوجه عام حيث بلغ (4.002 من 5).
- 2- إن البرامج التدريبية ساهمت بدرجة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى المشاركين فيها بمتوسط بلغ (2.113 من 5).
- 3- إن أفراد عينة الدراسة لم يختلف مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية التالية: المرتبة الوظيفية، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية.
- 4- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي لأفراد العينة، بحيث يرتفع مستوى الولاء تبعاً لارتفاع الفئة العمرية.
- 5- أن من حصلوا على عدد دورات تدريبية أكثر من غيرهم يرون أن هناك إسهاماً أكبر للبرامج التدريبية التي شاركوا بها في رفع مستوى ولائهم التنظيمي مقارنة بمن حصلوا على دورات تدريبية أقل.
- 6- إن أهم ما تميز به أفراد عينة الدراسة في ولاءهم التنظيمي تمثل في:
  - الحرص على ممتلكات وموارد مجلس الشورى
  - الاهتمام بالارتقاء بمستوى أعمال المجلس.
  - الاهتمام بمستقبل وسمعة جيدة لمجلس الشورى.
  - الحرص على تحقيق أهداف مجلس الشورى.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- أهمية تصميم برامج تدريبية متخصصة تساعد على التغيير الإيجابي للاتجاهات خصوصاً الولاء التنظيمي.
- 2- عقد دورات تدريبية لمدراء الإدارات بمجلس الشورى والتي تهدف للتعريف بأهمية الولاء التنظيمي، والعوامل المساعدة في تكوينه وترسيخه، التي تعود بفوائد كبيرة على المجلس والعاملين فيه.
- 3- تكثيف البرامج التدريبية للفئة السنوية الأصغر من العاملين بالمجلس لأنهم الأكثر عدداً والأقل ولاءً، وذلك حسب ما أظهرته نتائج الدراسة، مقارنة بالفئة العمرية الأكبر.

4- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية لمعرفة واقع الولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى.

## 2- دراسة (السعود، سلطان، 2008)

"سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة من وجهة نظر رؤساء أقسامهم، وبيان علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية وهي: الجنس، الرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس. واستخدم الباحثان المنهج المسحي من جميع أعضاء الهيئات التدريسية الأردنيين المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه، وممن يشغلون الرتب الأكاديمية (أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد)، وعددهم (2948)، أما عينة الدراسة فقد بلغت (278) عضواً اختيروا بالطريقة العنقودية العشوائية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لسلوك التطوع التنظيمي (37.3%)، بانحراف معياري مقداره (0.48) وبمستوى ممارسة متوسطة. حيث احتل بعد الضمير الحي المرتبة الأولى والإيثار المرتبة الثانية أما المجاملة وفضيلة المواطنة والروح الرياضية فقد حصلت على مستوى ممارسة متوسطة وجاءت في الترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات رؤساء الأقسام الأكاديمية لمستوى ممارسة أعضاء الهيئات التدريسية لسلوك التطوع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وكذلك التفاعل بين هذين المتغيرين. ولكن لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير نوع الكلية التي ينتمي إليها عضو هيئة التدريس، ولا إلى التفاعل بين متغيري الجنس ونوع الكلية، أو إلى تفاعل المتغيرات الثلاثة معاً.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1- على وزارة التعليم العالي والجامعات الأردنية تعميق مفهوم سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتفعيل دور عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال الاهتمام بنشر ثقافة العمل التطوعي، وتشجيع سلوكيات الدور الإضافي،

وتوفير مناخ تنظيمي ايجابي يساعد الأساتذة على القيام بأنماط سلوك التطوع والمساعدة والتعاون.

2- إجراء دراسات أخرى عن سلوك التطوع التنظيمي في الجامعات الأردنية، العامة والخاصة، بهدف الكشف عن العوامل المؤثرة فيه، والعوامل المحفزة عليه، وبيان علاقته بنوع النمط القيادي للقيادات الأكاديمية الجامعية المختلفة.

### 3- دراسة (فلمبان، 2008):

"الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي والعلاقة بينهما لدى المشرفين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل (الجنس، المؤهل العلمي، التخصص) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (103) مشرفاً تربوياً و(175) مشرفة تربوية من مختلف مراكز الإشراف التربوي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري (0.52)،

ومستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.51).

2- وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0.571).

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1- الاهتمام بالضمانات الوظيفية للمشرف التربوي، وذلك بتوفير الأنظمة التي تكفل للمشرف ضماناً وظيفياً أثناء أو بعد تركه العمل. وتوفير الرعاية الصحية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

2- تكليف المشرفات التربويات والمشرفين التربويين بالقيام بأعمال إشرافية ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم لفرصة لمتابعة العملية التعليمية في المدارس بصورة أدق.

#### 4- دراسة (محرمة، 2008):

##### "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية"

يهدف البحث إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثر مجموعة من العوامل الشخصية والوظيفية في ذلك المستوى لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الأجهزة الحكومية القطرية بلغ عددها (266) موظف.

##### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود درجة متوسطة نسبياً لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة.
- 2- مستوى سلوك الإيثار والكمياسة كانا أعلى من باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى. وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية تبعاً لمتغير جنس الموظف، وقد كانت الاختلافات لصالح الإناث. أما متغير العمل فلم تكن الفروق دالة إحصائياً عند أي بعد من الأبعاد.
- 3- وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، في حين لم تكن الاختلافات ذات دلالة إحصائية لمتغيري الراتب الشهري الإجمالي والمستوى الوظيفي.

##### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- أهمية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية.
- 2- زيادة الاهتمام بالوقت واحترامه وإدارته، وتنمية العلاقات الايجابية التي تربط الموظفين بعضهم ببعض.
- 3- زيادة الاهتمام بالموظفين الجدد، وإجراء المزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية.

## 5- دراسة (العطوي، 2007):

"اثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي- دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة القادسية"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية ومستوى الأداء السياقي في عينة تمثلت بأعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية في دولة العراق ، ولقد تم استخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وبلغ حجم العينة (46) مبحوث.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- هنالك توجه ايجابي نوعاً ما لدى الكادر التدريسي عينة الدراسة اتجاه بعد العدالة التوزيعية يقابله توجه بين المعتدل والمنخفض اتجاه أبعاد العدالة التنظيمية الأخرى (الإجرائية والعلاقاتية والمعلوماتية) المتبعة من قبل الكلية.
- 2- إن مستوى الأداء السياقي بأبعاده للكادر التدريسي كان فوق المعتدل ينتابه ارتفاع بمقدار بسيط للبعد الفردي للمواطنة على البعد المنظمي وكذلك لبعد المواطنة بشكل إجمالي على الالتزام التنظيمي.
- 3- وجود ارتباط معنوي ايجابي بين اغلب أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي ، وهذا يعني بأن الأداء السياقي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية وخاصةً العدالة الإجرائية والعلاقاتية.
- 4- وجود تأثير معنوي لكل من بعد العدالة الإجرائية والعلاقاتية على الأداء السياقي بأبعاده الثلاثة ، وهذا يعني أن العدالة الإجرائية والعلاقاتية تلعب الدور الأهم مقارنةً بالعدالة التوزيعية والمعلوماتية في تحسين مستوى الأداء السياقي للفرد.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- من الأهمية أن تعمل عمادة الكلية عينة الدراسة على توفير مناخ تنظيمي يسوده العدالة بأبعادها المختلفة وخاصةً تلك المتعلقة بالعدالة الإجرائية والعلاقاتية ، وذلك من خلال مراجعة سياساتها في توزيع الموارد والمعلومات وكذلك مراجعة إجراءاتها في اتخاذ القرارات وفي أساليبها في التعامل مع أعضاء الكادر التدريسي وفق صيغة تضمن للجميع تحقيق العدالة والمساواة.
- 2- من الضروري أن تأخذ عمادة الكلية عينة الدراسة بالحسبان أهمية الأداء السياقي في تحسين كمية وجودة أداء العمل وان لا ينحصر اهتمامها على أداء المهمة فقط وان تبادر إلى تحسين الأداء السياقي من خلال إتباع الآتي:

- أ - تنمية وزرع روح المواطنة لدى أعضاء الكادر التدريسي من خلال عقد الاجتماعات والندوات التي تدعم هذا الموضوع ومراعاة محددات هذا الشعور والمتمثلة فضلاً عن العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي ونمط القيادة والتوجه الجماعي للثقافة داخل الكلية.
- ب - زيادة مستوى التزام أعضاء الكادر التدريسي اتجاه الكلية من خلال تركيز عمادة الكلية على توعيتهم للشعور بالمسؤولية اتجاه منظماتهم والى دور هذا الشعور في تعزيز حياتهم العملية والنفسية داخل الكلية.

#### 6- دراسة (شربتجي، 2006):

"العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية"

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير العلاقة بين كلاً من القيادة التحويلية، العدالة الإجرائية، الرضا الوظيفي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقامت الباحثة بتوزيع الاستبانة كأداة للدراسة على عينة مكونة من (342) موظف يعملون في عدد من المشافي الجامعية الموجودة في سوريا.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- أن هناك علاقة ايجابية طردية بين كل من متغيرات الدراسة (الرضا الوظيفي، القيادة التحويلية) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1- إيجاد مدارس أو هيئات متخصصة لإعداد الكوادر القيادية، يتألف الكادر التعليمي فيها من خبراء متخصصين في جميع العلوم الإدارية، تقوم بتأهيل الأفراد في كافة مجالات الإدارة مع التركيز على تنمية مهارات الاتصال والتأثير على الآخرين وبناء جماعات العمل الفعالة.

2- ضرورة تجاوز المدراء مع حاجات ورغبات الأفراد، بقصد إشباعها من أجل التخفيف من المشكلات والصراعات في العمل.

3- العمل على تنمية الوازع الديني بين الرؤساء والمرؤوسين، والعمل بروح الفريق والتعاون في تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة للعاملين ولإدارة المشفى.

## 7- دراسة (الوزان، 2006):

" المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي والمعوقات التي تواجهه ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب المسحي الشامل حيث بلغت عينة الدراسة (156) ضابطاً. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية اقل من (1%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
  - 2- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- العمل على رفع مستوى الاستعداد لدى مفردات الدراسة لبذل جهد أكثر مما هو متوقع من الإدارة العليا بما يساهم في تحقيق الأهداف.
- 2- تنمية مستوى الرغبة والاستعداد للقيام بأي مهمة بغرض البقاء والاستمرار في العمل بالإدارة الحالية.
- 3- تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لدى الضباط للمنظمة وللإدارة والوظيفة التي يمارسها.
- 4- الاستفادة من المستوى المرتفع من الاستعداد لدى الضباط للمحافظة على سمعة ومستقبل الإدارة، والعمل على توجيه ذلك لخدمة أهداف المنظمة.

## 8- دراسة (الفهداوي، 2005):

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

تهدف هذه الدراسة لمعرفة علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي لدى موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك، وارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واعتمد الباحث طريقة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة من خلال عينة البحث البالغة (342) موظف، يمثلون نسبة (37.2%) من مجتمع الدراسة.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- جاءت تصورات المبحوثين للمتغير المستقل (المواطنة التنظيمية) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي مقداره (3.51).
- 2- توجد علاقة ارتباطيه قوية ومهمة بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحويلي، على الصعيد الكلي والأبعاد المنفردة.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المواطنة التنظيمية في معادلة الانحدار، وخرج بعضها عن ترتيب الدخول في معادلة الانحدار للتنبؤ ببعض الأبعاد التابعة للتغيير التحويلي.

### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- توظيف مفهوم المواطنة التنظيمية للدوائر الإدارية العامة، وتحسين نشاطاتها وقدرتها على إجراء التغييرات التحويلية في المستقبل.
- 2- تبني مفاهيم المشاركة والإدارة بالأهداف والمراجعة المستمرة، لضمان التحفيز المعنوي للأعضاء والعاملين في الدوائر الإدارية العامة، والاستفادة من انعكاساته في تحقيق النجاح التنظيمي.
- 3- إيجاد الغطاء القانوني والمالي في سبيل مكافأة الجهود الإضافية وسلوكيات المواطنة، حينما يؤديها العاملون بشكل واضح.

### 9- دراسة (العوفي، 2005):

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ومحاولة الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف بعض الخصائص الشخصية لدى مجتمع الدراسة، لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة وقد بلغت عينة الدراسة (167) موظف.

### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة ارتباطيه موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام، والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي.
- 2- إن مستوى الالتزام التنظيمي في مجتمع الدراسة عالياً.



3- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام هي (العدل، الكفاءة، وفرق العمل).

4- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

1- العمل على زيادة مستوى الالتزام عن طريق منح الموظفين فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات، والاهتمام بمصلحة الموظفين.

2- العمل على جعل الهيئة مكاناً مناسباً وجيداً للعمل، والسعي نحو تذليل الصعوبات التي تعترض الموظفين.

3- الحرص على معاملة الموظفين بالمساواة، والتعاطف مع الذين لديهم مشكلات داخل العمل وخارجه، وإلغاء الطبقة والعنصرية التي تعيق العمل.

10- دراسة (الفهداوي، القطاونة، 2004):

"تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان)، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة خاصة تكونت من (64) فقرة لقياس متغيرات وأبعاد الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (2444) موظف، تم اختيار (700) موظف كعينة للدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- إن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.1541).

2- إن تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.3940).

3- هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

4- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الخبرة، الراتب، العمر).

5- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب).

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- التأكيد على ربط الجزاءات المادية والمعنوية بمتطلبات تحقيق العدالة التنظيمية.
- 2- التأكيد على ضرورة الحياد والنزاهة في جميع الإجراءات والقرارات الإدارية، بما يرتقي بترسيخ مفاهيم العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- 3- أن تنهض الدوائر الإدارية المبحوثة للارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والولاء التنظيمي عند أعضائها بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن.

## 11- دراسة (حساتين، 2004):

### "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في مجتمع محل الدراسة وهو قطاع المحليات بمحافظة الدقهلية بجمهورية مصر العربية، حيث اعتمد الباحث على أسلوب الدراسة المكتبية بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية كما اعد الباحث قائمة استقصاء قام باختبارها على عينة قوامها (50) مفردة لتحقيق هدف الدراسة.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

- 1- ارتفاع متوسط إدراك فئة الإداريين لجميع أبعاد العدالة التنظيمية مقارنة بفئة التنفيذيين.
- 2- وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية عند مستوى 1% و 5%.
- 3- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام لفئة الإداريين مقارنة بفئة التنفيذيين وذلك لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 4- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع أبعاد الالتزام التنظيمي وذلك عن مستوى معنوية 1%.
- 5- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ومعنوية عند مستوى 5% بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي.

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة حالياً والخاصة بكيفية توزيع أعباء العمل بين فئة التنفيذيين.
- 2- إعداد برامج تدريبية مكثفة تركز على مهارة التعامل بين العاملين بشكل عام وما يتعلق منها بكيفية التعامل مع الرؤساء وكيفية التعامل مع المرؤوسين بصفة خاصة.
- 3- استخدام مدخل عدالة المعلومات والذي يعني إتاحة المعلومات الخاصة بالقرارات والإجراءات والسياسات.

## 12- دراسة (حواس، 2003):

" أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية "

هدفت الدراسة إلى قياس اثر المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من حيث طبيعتها ما إذا كانت مباشرة أو غير مباشرة، شكلها خطية أو غير خطية ، اتجاهها سالبة أو موجبة مدى قوتها ضعيفة أو قوية، كما هدفت إلى إزالة الغموض الذي يكتنف سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يعتبر من أحدث مفاهيم السلوك التنظيمي .واستخدمت لتحقيق هدف الدراسة قائمة استقصاء وزعتها على عينة الدراسة البالغة (385) مفردة من العاملين في البنوك التجارية في مدينة القاهرة في جمهورية مصر العربية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- ارتباط عدالة التوزيع بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.
  - 2- ارتباط عدالة الإجراءات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.
  - 3- ارتباط عدالة التعاملات بسلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود متغيري الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:
- 1- ضرورة توفير المناخ التنظيمي المناسب لكي يزيد سلوك المواطنة التنظيمي بين العاملين.
  - 2- ضرورة الاهتمام بتنمية إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وذلك نظراً لارتباطه بمكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
  - 3- على الرؤساء العمل على تنمية وزيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين بها من خلال توفير إحساس للعاملين بعدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات.
  - 4- محاولة زيادة ثقة المرؤوسين في الإدارة من خلال عدالة التعاملات بين الرئيس ومرؤوسيه.
  - 5- عقد دورات تدريبية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية لتعميق إدراكهم لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

### 13- دراسة (حامد، 2003):

"أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي، وكذلك اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد شمل مجتمع البحث شركات البترول التابعة لقطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية، وعددها (13) شركة، وتمثلت عينة البحث بـ(378) موظف، واعتمد الباحث طريقة الاستبانة للإجابة على فرضيات الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- إن سلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.11) على مقياس ليكرت الخماسي.
- 2- هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين بالشركات محل الدراسة والبحث للعدالة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لآراء واتجاهات العاملين (4.18) على مقياس ليكرت الخماسي.
- 3- هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وكلاً من إدراك الفرد للدعم التنظيمي وعلاقة الفرد برئيسه.
- 4- هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- على الإدارة في شركات البترول تنمية سلوك المواطنة التنظيمي من خلال المعاملة الحسنة للعاملين وتقدير هذه الجهود بما ينعكس على الأداء الإجمالي لتلك الشركات.
- 2- ضرورة تنمية وزيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء العاملين، وبالتالي الأداء الإجمالي للشركات.

### 14- دراسة (العامري، 2003):

"محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ونقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية، استخدم الباحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، وزيادة فرص النجاح والاستمرار للمنظمة أهمية كبيرة للبحث عن آلية يمكن من خلالها إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وعرسه في حياة المنظمات وجعله قيمة أساسية من القيم التي يؤمن بها الموظفون.
- 2- تتعدد العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية، وما ذكر في هذه الدراسة قد لا يشكل قائمة نهائية وشاملة لهذه العوامل مما يفتح المجال إلى البحث عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير مباشر وقوي.
- 3- التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيداً وغموضاً وتستجدي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- دراسة جميع العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية في آن واحد وذلك لتحديد أكثرها وقلها تأثيراً وتقصي أيضاً التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه العوامل.
- 2- العمل على التحكم في العوامل الممكنة التأثير على مخرجات سلوك المواطنة التنظيمية.
- 3- على المنظمات العربية بكافة أشكالها العمل على إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على ممارسة هذا السلوك وذلك مثلاً عن طريق ربط المكافآت والحوافز التشجيعية الأخرى بما يظهره العاملون من سلوك مواطنة تنظيمية.

## 15- دراسة (العامري، 2002):

"سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وتوضيح أهميته للمنظمات الصحية والكشف عن مستواه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، شملت عينة البحث (250) مدير من مختلف المستشفيات.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود مستوى متدني نسبياً من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية.

- 2- وجود علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته. وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في إداراتهم يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن.
- 3- أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة- أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية- حظي بدرجة موافقة أكثر من الأبعاد الأخرى، في حين حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة.
- 4- كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بأن الأجانب يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من العرب الوافدين، في حين لا يوجد اختلاف بين السعوديين وكل من العرب والأجانب فيما يتعلق ببعد الروح الرياضية، والكياسة، تجاه المنظمة.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- عقد دورات تدريبية في مجال سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات تعرف بالأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وآثاره وكيفية إيجاده في هذه المنشآت.
- 2- على المدراء والمسؤولين في المستشفيات الحكومية الاهتمام بالموظفين سواء فيما يتعلق باختيار الجدد منهم الراغبين في العمل بهذه المستشفيات أو الموظفين على رأس عملهم من خلال تأصيل سلوك المواطنة التنظيمية في نفوسهم وجعله أحد أبرز القيم التنظيمية عندهم.

#### 16- دراسة (الخميس، 2001):

"علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، دراسة تطبيقية على الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة الهندسية والإسكان بقوات الدفاع الجوي وفروعها بالمناطق "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين خصائص الوظيفة الجوهرية الخمس والمتمثلة في استقلالية الوظيفة، تنوع المهارات في الوظيفة، هوية الوظيفة، الشعور بأهمية الوظيفة، والتغذية الراجعة في الوظيفة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين خاصة أن خصائص الوظيفة من المتغيرات التي لم تحظ بنصيب كاف من الدراسة، كما طبق الباحث الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين المدنيين العاملين في الإدارة الهندسية والإسكان بقوات الدفاع الجوي في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على استبيان تم توزيعه على عينة حجمها (300) مفردة استعاد الباحث منها (228) استبانة اعتمد عليها في التحليل.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين خصائص الوظيفة (درجة الاستقلال ، وتنوع المهارات المطلوبة، وهوية الوظيفة، والتغذية الراجعة والشعور بأهمية الوظيفة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:
- 1- العمل على إثراء الوظائف وذلك بتغيير بعض من جوانبها أو الطريقة التي تمارس بها لتحقيق الخصائص الوظيفية التي ترفع من الدافعية الداخلية للعاملين.
- 2- الأخذ في الاعتبار عند تصميم أو إعادة تصميم الوظائف أهمية خاصة الاستقلالية في الوظيفة والاهتمام بتنوع المهام ووجود تغذية راجعة للموظف ليشعر بأهمية العمل الذي يقوم به.
- 3- الاهتمام بجوانب العدالة التنظيمية فيما يتعلق بالأساليب والإجراءات والسياسات التنظيمية في بيئة العمل والتي تضمن تحقيق المساواة والعدالة بين الموظفين.

## 17- دراسة (محارمة، 2000):

" مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة في المملكة الأردنية الهاشمية بالعدالة التنظيمية بشكل عام وعلى أبعاد العدالة التنظيمية الثلاث وهي (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) ومعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية تعزى لمتغيرات: السن والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

اختار الباحث عينة الدراسة البالغ عددها (450) موظف من (15) دائرة حكومية عينة لمجتمع الدراسة وهو موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة، والذين يبلغ عددهم ما يقارب ( 8500 ) موظفاً يعملون في ( 40 ) دائرة حكومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية واختار أداة الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام.
- 2- تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك و الطفيلة بعدالة كل نوع من أنواع العدالة التنظيمية، وبدرجات متفاوتة وفقاً للترتيب التالي: عدالة

- التعاملات (المتوسط الحسابي = 2.52)، عدالة التوزيع (المتوسط الحسابي = 2.59)، عدالة الإجراءات (المتوسط الحسابي = 2.73) .
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) في مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام تُعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، العمر.
- 4- إن العوامل التي تؤدي إلى تدني شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية تشمل ما يلي :
- أ- عدم توافر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة و الموضوعية و الوضوح.
- ب- عدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية للموظفين ومتطلبات حياتهم.
- ج- غياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة و تتميز بالصرامة.
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- أهمية مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية بشكل عادل ومناسب، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحدد مهام وواجبات كل وظيفة.
- 2- أهمية إتاحة المزيح من الفرص للموظفين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية.
- 3- ضرورة بناء القرارات الإدارية المتخذة على أساس من المعلومات الصحيحة والدقيقة والابتعاد قدر الإمكان عن الحدس والتخمين والعشوائية في اتخاذ القرارات.
- 4- أهمية بناء وتطوير علاقة المديرين بالموظفين في الأجهزة الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة.
- 5- أهمية مراعاة المديرين لقيم العدالة والمساواة في تعاملهم مع الموظفين في الأجهزة الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة.

### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

#### 1- دراسة (Podsakoff et al., 2009):

#### "Individual- and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors "

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر سلوك المواطننة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وذلك بالاعتماد على (168) موظف و (38) منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم التعرف على تأثير سلوك المواطننة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره على (تقييم الإدارة للأداء العاملين، قرارات تخصيص المكافآت، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، والغياب)، وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال (إنتاجية المنظمة، والكفاءة الإنتاجية ورضا العملاء ، وتخفيض التكاليف)



## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين، قرارات تخصيص العوائد، ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين، ومعدل الغياب، حيث أن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يحصلون عليها، ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل ايجابي، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العاملين.
- 2- وجود ارتباط ايجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل الإنتاجية والكفاءة وتخفيض التكاليف و رضا العملاء. وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة في الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء.

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- أن تهتم الدراسات المستقبلية بفهم الآلية والأسباب التي تجعل سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على مخرجات المستويات التنظيمية والفردية المختلفة في المنظمة.
- 2- الاهتمام بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، ومحاولة زيادة هذا السلوك لديهم.

## 2- دراسة (Ishak, 2009):

### "The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study- Malaysia"

يختبر الباحث في هذه الدراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية و النظرية التبادلية بين القائد والأتباع، من خلال المشرفين وغير المشرفين من الموظفين في المؤسسات البنكية في ماليزيا، وتم اختبار تأثير النظرية التبادلية كوسيط في العلاقة بين المتغيرات السابقة، تمت هذه الدراسة باستخدام (339) استبانة تم اعتماد (330) استبانة فقط صالحة للتحليل. وتوضح هذه الدراسة مفهوم العدالة التنظيمية وعلاقتها مع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بوجود نظرية التبادلية بين القائد والأتباع كوسيط بينهما.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- تساهم عدالة التفاعلات في مستوى الإيثار لدى العاملين و ذلك من خلال تأثير نظرية التبادلية كوسيط بينهما. وهذه النتيجة تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي.
- 2- تؤثر العدالة الإجرائية والتوزيعية في بعد واحد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهو بعد الإيثار.

- 3- هناك علاقة بين عدالة التفاعلات ونظرية التبادلية بين القائد والأتباع من جهة وبين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة.
- 4- وجود دور مهم لبعد عدالة التفاعلات في فهم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة.
- 5- لم تؤثر كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- العمل على تعزيز العلاقة بين القادة والمرؤوسين، لأنها تعمل على وجود مستوى عالي من العدالة التفاعلية والتي بدورها تعمل على زيادة مستوى الإيثار لدى العاملين.
- 2- الاهتمام بقياس مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.
- 3- إجراء دراسات أكثر عمقاً حول علاقة نظرية التبادل الاجتماعي وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

3- دراسة (Yilmaz, 2008):

"Organizational citizenship and organizational justice in Turkish primary schools"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية للعدالة والمواطنة التنظيمية، وما إذا كان إدراكهم لهذه المتغيرات يختلف بناءً على متغيرات الجنس، ومجال التدريس والأقدمية و ما إذا كان هناك ارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. اعتمد الباحث على (424) مدرس للمرحلة الابتدائية في مدارس أنقرة، حيث كان ما نسبته 62.4% من المدرسين الإناث و 37.6% من المدرسي الذكور، واعتمد الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- هناك إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين.
- 2- لا يوجد تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، مجال التدريس، و سنوات الأقدمية) في إدراك المدرسين للمواطنة التنظيمية.
- 3- يوجد تأثير لسنوات الأقدمية على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
- 4- ولا يوجد تأثير للجنس أو مجال التدريس على مستوى إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية.
- 5- هناك علاقة موجبة بين إدراك المدرسين للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- إجراء دراسات مماثلة على مدرسي المدارس الإعدادية ومعاهد التعليم العالي.
- 2- العمل على تحفيز المدرسين، وخلق جو عمل مرن يساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية.
- 3- العمل على زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، لحل عدة مشاكل في المدارس التركية مثل تدريب المدرسين، تطوير المناهج، تدريب واختيار الإدارة التعليمية.

#### 4- دراسة (Saraih, 2006):

**"The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior: A survey in northern Malaysia university college of engineering"**

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي في دولة ماليزيا، كما تهدف لتحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية، كما تحاول الدراسة تحديد أهم العوامل المؤثرة في مستوى العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثير ذلك على سلوك المواطنة التنظيمية، جمعت البيانات من (103) أكاديمي من خلال عينة عشوائية للتأكد من أن كل العاملين في كلية الهندسة في جامعات شمال ماليزيا قد مثلوا في هذه الدراسة. وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من خلال تقسيم الاستبانة إلى أربعة أقسام هي المتغيرات الديموغرافية، والعدالة التنظيمية ونمط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- يظهر الأكاديميين العاملين في كليات الهندسة في الجامعات الماليزية مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- أظهرت عينة الدراسة أعلى مستوى من سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الكياسة ثم بعد السلوك الحضاري ثم الروح الرياضية، والوعي (الطاعة العامة)، وأخيراً بعد الإيثار.
- 3- توجد علاقة ايجابية بين العدالة التنظيمية ونمط القيادة وتأثيرهما على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- يؤثر نمط القيادة بشكل أكبر على سلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالعدالة التنظيمية.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يظهر في بطاقة الوصف الوظيفي للأفراد، فعلى الإدارة العمل على تنمية سلوك المعاملة الحسنة للعاملين حتى ينعكس ذلك إيجاباً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2- ضرورة تنمية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية من خلال الاهتمام بجانب الحوافز المادية والمعنوية المناسبة وتهيئة جو عمل يتسم بالعدالة .
- 3- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية مثل أثر الالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، أو أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- اختيار عينة الدراسة لتشمل كافة الجامعات الماليزية حتى تكون نتائج الدراسة بشكل أشمل وأعم.

#### 5- دراسة (Febles, 2005):

##### "The Role of Task and Contextual Performance in Appraisal Fairness and Satisfaction"

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير أداء المهمة والأداء السياقي، على عدالة التقييم ورضا الموظفين عن نتائج التقييم الخاصة بهم، ويسعى البحث إلى تحديد ما إذا كان إدراج مستويات مختلفة من أداء المهمة والأداء السياقي المنخفضة والمرتفعة منها، وتقييم الأداء المفضل وغير مفضل، كان له تأثير ملموس على العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية وقياس تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الرضا عن تقييم الأداء. اعتمد الباحث على (149) مفردة عشوائية مكونة من أربع مجموعات هي: 1- مجموعة ذات أداء مهمة وأداء سياقي عالي 2- مجموعة ذات أداء مهمة عالي وأداء سياقي منخفض، 3- مجموعة ذات أداء مهمة منخفض وأداء سياقي عالي، 4- مجموعة ذات أداء مهمة وأداء سياقي منخفض.

#### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- كانت عينة الدراسة قادرة على التفريق بين أداء المهمة والأداء السياقي.
- 2- تؤثر مختلف المستويات للأداء المهمة والأداء السياقي على عدالة التقييم والرضا.
- 3- أن أفراد العينة يتوقعون تقديرات أداء جيدة ليظهروا سلوك الأداء السياقي حتى لو على مستويات منخفضة.

#### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- إجراء مزيد من الدراسات التي تركز على معرفة مستوى أداء المهام للعاملين باستخدام التقييمات أو أبعاد الأداء السياقي.
- 2- إجراء دراسات للتعرف على أبعاد الأداء السياقي وتأثيرها في تقييم أداء الموظفين.

3- العمل على فهم أفضل لتأثير المهمة والأداء السياقي على تقييم أداء الموظفين وإيجاد رابط بين الأداء السياقي ووظائف الموارد البشرية الأخرى.

#### 6- دراسة (Gautam et al., 2004):

##### "Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال، (450) موظف قاموا بتعبئة الاستبيان المعد للدراسة وهم من خمس منظمات في نيبال تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك، وتم الاعتماد على بعدي الإيثار والطاعة من أبعاد المواطنة التنظيمية لمعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي.

##### وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة ايجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة وأبعاد المواطنة التنظيمية المستخدمة في الدراسة من جهة أخرى.
- 2- وجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة.
- 3- عدم وجود علاقة بين بعد الالتزام المعياري وبعد الإيثار.

##### أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- إجراء مزيد من الدراسات من هذا النوع على مختلف المنظمات النيبالية، حيث أن متغيرات الدراسة تعتبر مفاهيم حديثة بالنسبة للمجتمع والثقافة النيبالية.
- 2- العمل على مقارنة نتائج الدراسة المطبقة في المجتمع النيبالي مع نتائج الدراسات الغربية في هذا المجال، والاستفادة من نتائج هذه المقارنات.

#### 7- دراسة (Brown, 2003):

##### " Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors"

استهدفت هذه الدراسة فحص العلاقة بين تصور العاملين لمشرفيهم المباشرين وسلوكيات القيادة لديهم (التوجه نحو المهمة، والتوجه نحو العلاقات الإنسانية) وبين أنماط الالتزام التنظيمي، وتمثلت عينة الدراسة بـ(361) موظف يعملون في دائرة الانتخابات في ولاية فيرجينيا الأمريكية، ووضحت الدراسة أن سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية متمثلة في (بناء الثقة، إشراك العاملين في الرؤية، تشجيع الإبداع، توفير التدريب اللازم..)، أما سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو المهمة تتجه نحو إهمال المشاكل أو الانتظار حتى تصبح مزمنة ومن ثم اتخاذ الإجراء المناسب.

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود أثر نمطي السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي، ولكن الأثر الأكبر كان للسلوك القيادي ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية على الالتزام العاطفي.
- 2- أن السلوك القيادي ذو التوجه للمهمة (العمل) أقل تأثيراً على أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 3- يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية في الالتزام العاطفي أكثر من الالتزام المعياري. بينما يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو المهمة نفس التأثير على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.
- 4- لا يوجد اختلاف بين القيادة ذات التوجه نحو المهمة، أو ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية في تأثيرهما على الالتزام الاستمراري.
- 5- هناك علاقة ايجابية ولكن ليست قوية بين سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات وكلاً من الالتزام المعياري والعاطفي، وأنه كلما كانت هناك سلوكيات قوية ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية كان هناك شعور لدى العاملين بضرورة البقاء في العمل.
- 6- هناك علاقة سلبية بين سلوك القيادة ذو التوجه نحو المهمة وكلاً من الالتزام المعياري والعاطفي.

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- على القادة الذين يتبعون أسلوب القيادة ذو التوجه للمهمة أن يطوروا في أسلوبهم اتجاه المرؤوسين من خلال إعطاء التنبيهات السلبية لهم في الوقت المناسب وباستخدام لغة واضحة ومشجعة في نفس الوقت.
- 2- إجراء مزيد من الدراسات لتقديم فرصة إضافية لمعرفة حجم التباين الذي يقدمه أسلوب القيادة المتبع في تفسير أنواع الالتزام التنظيمي.

## 8- دراسة (Rahim et al., 2001):

### "Do Justice Relationship With Organization-Directed Reactions Differ Across U.S And Bangladesh Employees?"

تناولت هذه الدراسة فحص العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين الالتزام ومعدل دوران العمالة، وذلك في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبنجلادش، حيث تم إرسال الاستبيان بالبريد إلى (750) موظف من أعضاء الأكاديمية يعملون في مجالات إدارية غير التدريس وقد اختيروا بطريقة عشوائية وتم استرجاع (154) استبانة فقط صالحة للتحليل، كذلك تم إرسال (427) استبانة إلى مديري منظمات الأعمال في الولايات المتحدة وتم استرجاع (148) استبانة فقط صالحة للتحليل، وتم توزيع عدد (250) استبيان على أعضاء هيئة التدريس في جامعات مدينتي دكا وشيتاغونغ، وتم استرجاع (156) استبيان فقط، كذلك

تم توزيع عدد (250) استبيان على المديرين العاملين في منظمات الأعمال في دكا وشيتاغونغ، وعاد منها (133) استبيان، أي أن مجموع الاستبانات الموزعة هو (1677) استبيان وتم استعادة (591) استبانة فقط صالحة للتحليل.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية على كل من الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة.
- 2- لا يوجد اختلاف بين الدولتين فيما يتعلق بتأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة.

9- دراسة (Lee, 2000):

**"An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدراك العاملين للعدالة التنظيمية كوسيط للعلاقات التبادلية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودوران العمل للعاملين ، ضمن عينة حجمها (562) عضواً، في (4) فنادق تتبع إدارياً لشركة واحدة في ولاية فيرجينيا في الولايات المتحدة الأمريكية.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- هناك أثراً إيجابياً للعدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية على الرضا الوظيفي.
- 2- عدم وجود أثر للعدالة الإجرائية على الالتزام التنظيمي.
- 3- وثمة دور رئيس للعدالة التوزيعية والإجرائية في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.
- 4- أن العدالة التوزيعية كان لها تأثير سلبي على نوايا ترك العمل ووجد أيضاً أن للعدالة الإجرائية تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي وارتباط إيجابي مع نوايا ترك العمل. وبالتالي ، العدالة في التوزيع تلعب دوراً أكثر حيوية في عمل الموظفين (المرتبط بمخرجات العمل) أكثر من العدالة الإجرائية.
- 5- هناك علاقة إيجابية بين العلاقة التبادلية بين الرئيس والمرؤوس وبين العدالة الإجرائية والتوزيعية.

أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- ضرورة عمل المدراء على تقليل دوران الموظفين ، وزيادة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ، واتخاذ قرارات أفضل بخصوص تعاملهم مع الموظفين.

- 2- إجراء مثل هذه الدراسات على قطاعات مختلفة غير القطاع الممثل في هذه الدراسة، للحصول على نتائج أكثر تعميمياً وشمولاً.
- 3 - إجراء دراسة توضح العلاقة بين الاختلافات الثقافية للمجتمع ومتغيرات الدراسة الحالية مثل العدالة والالتزام التنظيمي.

#### 10- دراسة (Rahim, 2000):

**"Do Justice perceptions influence styles: of handling conflict with supervisors?: what justice perceptions, precisely?"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، وبين الأساليب التي يستخدمها المشرفون في مواجهة الصراع والتضارب وإدارة النزاع مع المرؤوسين، ضمن عينة تبلغ (202) من طلاب الباحث الذين أنهوا ثلاثة فصول دراسة في جامعة ولاية كنتاكي في الولايات المتحدة الأمريكية.

**وكانت أهم نتائج الدراسة:**

- 1- وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة التعاملات، لها تأثير إيجابي واضح في أساليب إدارة الصراع (التعاون، والمساومة، والتجنب)، وبشكل أكبر مع الأسلوب التكاملي في إدارة الصراع.
  - 2- بينما ترتبط عدالة التوزيع إيجابياً مع أسلوب التجنب في إدارة الصراع .
- أما أهم توصيات الدراسة فكانت:**

- 1- إجراء دراسات مشابهة بالاعتماد على عينة بحث أكبر وتتميز بتنوع ثقافي، حيث أن عينة الدراسة الحالية هي من طلاب الجامعات.
- 2- العمل على إدارة الصراعات من خلال العمل على زيادة تنوع قوى العمل وإيجاد اتصالات بعيدة المدى بين العاملين في القارات لتقليل تبعات الاختلافات الثقافية بين الشعوب والتي من شأنها العمل على زيادة الصراعات داخل المنظمة.

#### 11- دراسة (Niehoof & Moorman , 1993):

**"Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior"**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين ثلاث متغيرات هي أسلوب القائد في الرقابة وإدراك العاملين للعدالة و سلوك المواطننة التنظيمية للعاملين، شملت الدراسة (213) موظفاً و(11) مديراً عاماً يعملون في إحدى أكبر الشركات الخاصة بالمسارح الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية. وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة.



## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية بين الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، باعتبار الالتزام التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بعدالة التوزيع.
- 2- إن درجة التزام الموظف تزداد بناءً على جودة العلاقة بينه وبين منظمته ومع إحساسه بعدالة التوزيع والإجراءات وليس لأن عقد العمل بينه وبين المنظمة يتطلب ذلك.
- 3- وجود علاقة طردية بين عدالة الإجراءات وبعض أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 4- وجود علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة.

## أما أهم توصيات الدراسة فكانت:

- 1- إجراء دراسة مشابهة باستخدام عينة بحث تكون أكبر سناً، حيث أن عينة الدراسة البالغة (213) موظف كانت أعمارهم تتراوح من 17-20 عاماً فقط.
- 2- على المدراء إتباع أساليب في الرقابة من شأنها أن تعمل على زيادة اهتمام الموظفين بأداء أدوار إضافية وإعطاءهم قدر من الثقة والمسؤولية في العمل.

## التعليق على الدراسات السابقة:

هذه أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي توصلت إليها الباحثة، ونلاحظ من خلال العرض السابق أن معظم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة إما بشكل منفرد أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى.

فهناك دراسات تناولت علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي مثل دراسة "حسانين، 2004" و"الفهداوي وقطاونة، 2004" حيث أشارت كلاً من الدراستين إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وهناك دراسات تناولت علاقة العدالة التنظيمية بالمواطنة التنظيمية مثل دراسة "حواس، 2003"، ودراسة "Ishak, 2009"، ودراسة "Yilmaz, 2008"، ودراسة "حامد، 2003"، ودراسة "Saraih, 2006"، وجميع هذه الدراسات أكدت على وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية بمستوياتها.

وهناك دراسة واحدة فقط تناولت علاقة متغيرات الدراسة مجتمعة وهي دراسة "العطوي، 2007" حيث أكدت على وجود علاقة إيجابية قوية بين العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي، كما أن العديد من الدراسات تناولت علاقة العدالة التنظيمية بمتغيرات أخرى

مثل الصراع التنظيمي والثقة التنظيمية مثل دراسة "Rahim, 2000" حيث أشارت إلى وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وطريقة إدارة الصراع في المنظمات.

وهناك دراسات تناولت محددات الالتزام التنظيمي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى مثل دراسة "المحتسب ورجعود، 2007"، ودراسة "عويضة، 2008"، ودراسة "Gautam et al., 2004"، وهناك من تناول مفهوم المواطنة التنظيمية شارحاً أبعاده ومحدداته دون التطرق إلى علاقته وتأثيره على المتغيرات التنظيمية الأخرى. مثل دراسة "العامري، 2003" و"شربنجي، 2006" حيث أشارت هذه الدراسات إلى وجود عدة عوامل تؤثر في مستوى المواطنة التنظيمية في المنظمات مثل السياسات التنظيمية والرضا الوظيفي ونمط القيادة والعدالة التنظيمية وغيرها من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

ويلاحظ من الدراسات العربية السابقة أنها ركزت على بيئة بعض الدول العربية مثل مصر والأردن والسعودية، وخصوصاً في موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى. والافتقار إلى الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة الفلسطينية.

كما تطرقت العديد من الدراسات الأجنبية إلى علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل نوع القيادة والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وتقييم الأداء وأكدت معظم هذه الدراسات على وجود علاقات على مستويات مختلفة بين جميع المتغيرات السابقة مثل دراسة "Rahim, 2000" ودراسة "Lee, 2000" ودراسة "Brown, 2003".

كما يلاحظ من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة على إجماع معظم هذه الدراسات على وجود علاقة طردية بين شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لديهم، وأن هذه المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، كما كانت أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات هو ضرورة العمل على زيادة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية من خلال البحث عن الأساليب الإدارية المناسبة وذلك للحفاظ على مستوى مقبول من الالتزام والمواطنة التنظيمية.

كما أن الدراسة الحالية تضيف عدة نقاط كان من أهمها:

- تتناول هذه الدراسة تحليل العلاقة بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي: العدالة التنظيمية والأداء السياقي، وبالتالي فهذه الدراسة تساهم في التطور الإداري المنشود.

- تحاول الدراسة أن تستفيد من التراكم المعرفي المتاح في الدراسات الأجنبية للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة. وذلك لإعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين عليها في إدارة الوزارات والمؤسسات الحكومية الفلسطينية، خاصة فيما يتعلق بالإجراءات وأساليب التعامل مع الأفراد.
- بالرغم من غزارة الإنتاج العلمي في مختلف مفردات الدراسة (العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، المواطنة التنظيمية)، وذلك فقط لدى الباحثين الأجانب، أما في الجانب العربي فإن الدراسات في هذا المجال دون المستوى المطلوب لسد الفجوة في هذا المجال، حيث أن هناك نقص شديد في الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الأداء السياقي بأبعاده المختلفة، ودراسة علاقة هذه الأبعاد ببعض المفاهيم والمتغيرات التنظيمية الحديثة.
- ندرة الأبحاث التي تناولت موظفي القطاع الحكومي الفلسطيني، وقياس مستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية وتأثيرها على مستويات الأداء وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى مثل الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، كذلك ندرة الأبحاث في المجتمع الفلسطيني التي تناولت المفاهيم موضوع الدراسة.

الفصل الخامس  
الإطار العملي للبحث  
**The Practical Framework For Research**

- المبحث الأول

المنهجية والإجراءات The Methodology & Procedures

- المبحث الثاني

فحص صدق الأداة Screening Tool Ratified

- المبحث الثالث

تحليل البيانات Data Analysis

- المبحث الرابع

اختبار الفرضيات Hypothesis Testing

المبحث الأول  
المنهجية والإجراءات  
**The Methodology & Procedures**

- مقدمة Introduction
- إجراءات الدراسة Procedures of the study
- منهج الدراسة Study approach
- مجتمع الدراسة Study community
- عينة الدراسة Study sample
- أنواع ومصادر البيانات Types and sources of data
- أداة الدراسة Study tool
- الأساليب الإحصائية Statistical methods
- إجراءات تطبيق الدراسة Procedures of application of the study

## المنهجية والإجراءات The Methodology & Procedures

### المقدمة:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأثر ذلك على مستوى الالتزام والموظنة التنظيمية لديهم، ولتحقيق ذلك سيتم تناول طريقة الدراسة في هذا الفصل، وتشمل منهج الدراسة، وعينتها، وأدواتها، والأسلوب الإحصائي المستخدم فيها.

### 1- إجراءات الدراسة:

#### أ- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها لأن هذا الأسلوب هو الأنسب لطبيعة الدراسة من خلال معرفة أثر إدراك العاملين في الوظيفة العمومية للعدالة التنظيمية على الأداء السياقي متمثلاً ببعديه الالتزام التنظيمي والموظنة التنظيمية.

#### ب- مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بمختلف الفئات الوظيفية وعددها (22) وزارة بناءً على إحصائية ديوان الموظفين العام التي حصلت عليها الباحثة بتاريخ 2010/01/03م، وتم اعتماد أعداد الموظفين العاملين في المقر الرئيس لكل وزارة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (1554) موظف (ديوان الموظفين العام، يناير: 2010).

### جدول رقم ( 9 )

#### مجتمع الدراسة

م	اسم الوزارة	م	اسم الوزارة
1.	المالية	12.	الشباب والرياضة
2.	الداخلية والأمن الوطني	13.	الأوقاف
3.	التربية والتعليم	14.	الشؤون الخارجية
4.	الصحة	15.	الشؤون الاجتماعية
5.	الاقتصاد الوطني	16.	الثقافة
6.	الحكم المحلي	17.	الأسرى والمحربين
7.	الأشغال العامة والإسكان	18.	التخطيط
8.	العمل	19.	العدل
9.	الزراعة	20.	الإعلام
10.	الاتصالات	21.	شؤون المرأة
11.	النقل والمواصلات	22.	السياحة والآثار

المصدر: الإدارة العامة للموازنة، وزارة المالية، 2009م.

### ج - عينة الدراسة :

تمثلت عينة الدراسة من (311) موظف موزعين على مجتمع الدراسة البالغ (22) وزارة ، وكانت نسبة عينة الدراسة (20%) من مجتمع الدراسة البالغ (1554) موظف، واعتمدت الباحثة طريقة العينة الطبقية العشوائية، وقامت بتوزيع (40) استبانة للعينة الاستطلاعية، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة تم توزيع (352) استبانة، بلغ عدد المستجيبين (320) وتم استبعاد (9) استبانات بسبب عدم تعبئة الاستبانة بشكل كامل من قبل المبحوثين، وبذلك تم الحصول على كامل العينة المستهدفة وهي (311) استبانة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 10 )

#### عينة الدراسة

م	اسم الوزارة	عدد الموظفين	نسبة عدد الموظفين	الموزع	المسترد
1.	المالية	180	%11.58	40	38
2.	الداخلية	194	%12.48	45	39
3.	التربية والتعليم	190	%12.22	40	40
4.	الصحة	117	%7.53	25	23
5.	الاقتصاد الوطني	110	%7.10	25	22
6.	الحكم المحلي	81	%5.21	20	17
7.	الأشغال العامة	60	%3.86	15	13
8.	العمل	61	%3.92	15	12
9.	الزراعة	47	%3.02	10	10
10.	الاتصالات	65	%4.18	15	14
11.	النقل والمواصلات	56	%3.60	15	12
12.	الشباب والرياضة	50	%3.22	10	10
13.	الأوقاف	78	%5.02	20	17
14.	الشئون الخارجية	20	%1.30	4	4
15.	الشئون الاجتماعية	65	%4.18	15	13
16.	الثقافة	25	%1.61	5	5
17.	أسرى و محررين	35	%2.25	7	7
18.	التخطيط	30	%1.93	6	6
19.	العدل	39	%2.5	10	8
20.	الإعلام	27	1.74%	5	5
21.	شؤون المرأة	17	%1.09	3	3
22.	السياحة والآثار	7	%0.45	2	2
	الإجمالي	1445	%100	352	320

## 2- أنواع ومصادر البيانات

اعتمدت الباحثة في دراستها على نوعين أساسيين من البيانات هما:

### -البيانات الأولية :

من خلال البحث في الجانب الميداني وتوزيع استبانة الدراسة على عينة البحث ، وحرص 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.

### -البيانات الثانوية :

قامت الباحثة بإثراء الجانب النظري للدراسة من خلال الإطلاع والمراجعة للكتب والدوريات والمنشورات الخاصة باللغتين العربية والانجليزية، بالإضافة إلى مواقع الانترنت المهمة بمجال البحث العلمي، كما قامت الباحثة بالاطلاع على دراسات وأبحاث سابقة لدارسين وأكاديميين معينين بهذا المجال.

## 3- أداة الدراسة :

قامت الباحثة بإعداد استبانة لتغطية الجانب الميداني للبحث، وكانت أسئلة الاستبانة ذات نهايات مغلقة، وذلك لسهولة الإجابة عليها من قبل أفراد العينة وسهولة تحليلها، وتضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين هما:

1- القسم الأول : يوضح الصفات الشخصية للمبحوثين وهي: مكان العمل، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، الراتب الشهري، العمر.

2- القسم الثاني : خصص لقياس مجالات الدراسة وتتكون من (78) فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسية هي:

المجال الأول: العدالة التنظيمية المدركة من قبل المبحوثين، وذلك من خلال (24) فقرة، وينقسم إلى ثلاث مجالات فرعية لكل مجال (8) فقرات وهي:

- الفقرات من (1-8) تقيس بعد العدالة التوزيعية، وقد تم الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Lee, 2000).

- الفقرات من (9-16) تقيس بعد العدالة الإجرائية، وقد تم الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (الفهداوي والقطاونة، 2004) و (Niehoff & Moorman, 1993).

- الفقرات من (17-24) تقيس بعد عدالة التعاملات، وقد تم الاستعانة بالاستبانة التي وضعها (Rahim, 2000).



**المجال الثاني:** خصص لقياس مستوى الالتزام التنظيمي ويتضمن (24) فقرة، وينقسم إلى ثلاث مجالات فرعية لكل مجال (8) فقرات وهي:

- الفقرات من (25-32) تقيس بعد الالتزام العاطفي.
- الفقرات من (33-40) تقيس بعد الالتزام الاستمراري.
- الفقرات من (41-48) تقيس بعد الالتزام المعياري.

وقد قامت الباحثة بالاستعانة بدراسة (الفهداوي والقطاونة، 2004) في صياغة هذه الفقرات. **المجال الثالث:** خصص لقياس مستوى المواطنة التنظيمية، وهو عبارة عن (30) فقرة أعدتها الدارسة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات التي تناولت مفهوم المواطنة التنظيمية مثل دراسة (العطوي، 2007)، (الخميس، 2001) و(Niehoff & Moorman, 1993). وهذه الفقرات تنقسم إلى خمسة مجالات فرعية لكل مجال (6) فقرات وهي:

- الفقرات من (49-54) تقيس بعد الإيثار.
- الفقرات من (55-60) تقيس بعد وعي الضمير (الطاعة العامة).
- الفقرات من (61-66) تقيس بعد الروح الرياضية.
- الفقرات من (67-72) تقيس بعد اللطافة (الكياسة).
- الفقرات من (73-78) تقيس بعد المشاركة (السلوك الحضاري).

كما اعتمدت الباحثة على درجات مقياس ليكرت الخماسي في تصميم هذه الاستبانة

وهي كالتالي:

#### جدول رقم ( 11 )

##### درجات مقياس ليكرت

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

وسيتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة من خلال قيمة المتوسط الحسابي

لهذه الفقرات كما في الجدول التالي:

#### جدول رقم (12)

##### المتوسط المرجح لمقياس ليكرت

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	عالية
من 4.20 إلى 5	عالية جداً

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانة في برنامج (SPSS) ومن ثم الاستعانة بمتخصص في مجال التحليل الإحصائي لمساعدتها في تحليل الاستبانة بالشكل الصحيح، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وقد افاد الباحثة في وصف عينة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وطريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient)، لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
4. اختبار الإشارة (Sign Test)، لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (3) أم لا.
5. اختبار مان-وتني (Mann-Whitney Test)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات الترتيبية.
6. اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis Test)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

#### 5- إجراءات تطبيق الدراسة:

- استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:
1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
  2. عرض الاستبانة على المشرف لإعطاء النصح والمشورة في مدى ملائمتها كأداة للدراسة.
  3. تعديل الاستبانة بناءً على توصيات المشرف.

4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (11) من ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال والذين قاموا بدورهم بإعطاء بعض النصائح والتعديلات على الاستبانة.
5. تم توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية، حيث تكونت من (40) استبانة، بهدف فحص صدق وثبات الأداة.
6. تم توزيع الاستبانات الباقية على أفراد عينة الدراسة خلال شهر يناير/ فبراير 2010، حيث تم توزيع (352) استبانة.
7. تم استرداد عدد (320) استبانة، وكان (311) استبانة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل كامل العينة المستهدفة.

المبحث الثاني  
فحص صدق وثبات الأداة  
**Screening Tool Ratified**

- المقدمة Introduction
- صدق الاستبيان Ratified questionnaire
- صدق المحكمين Certified arbitrators
- صدق المقياس Standard ratified
- ثبات الاستبيان Reliability
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's factor alpha

## المقدمة:

يتناول هذا المبحث فحص صدق وثبات الأداة من حيث صدق الاستبيان والذي يتبعه صدق المحكمين، وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، ومن ثم ثبات الاستبانة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ بهدف خروج الاستبيان في صورته النهائية.

## أولاً: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الإستبانة بطريقتين:

### 1- صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (11) متخصص في الإدارة والبحث العلمي والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، 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 المقياس:

## 1-2 الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، كما هو موضح في الجداول التالية:

### جدول (13)

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

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	0.440	*0.002
2.	توزيع الحوافز المالية على المرؤوسين حسب الاستحقاق	0.556	*0.000
3.	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	0.850	*0.000
4.	أعطى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي ابذله	0.655	*0.000
5.	يتمثل راتبي ورواتب الآخرين المشابهين لي في الجهود	0.707	*0.000

0.000*	0.537	تقدم لي الوزارة امتيازات مماثلة لغيري في الوزارات الأخرى
0.000*	0.826	يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
0.000*	0.722	يمنحني قانون الخدمة المدنية الحالي الحوافز المناسبة

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

يبين جدول (13) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (14)

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

م	الفقرة	معامل لارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعلمي بناءً على أسباب منطقية	0.640	0.000*
2.	القرارات بخصوص عملي تتخذ عقب معلومات كافية	0.616	0.000*
3.	يتولى المقررون تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار عنها	0.495	0.001*
4.	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع	0.772	0.000*
5.	تحرص إدارة الوزارة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائماً	0.463	0.001*
6.	يستمتع المقررون لأراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات	0.714	0.000*
7.	أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة	0.693	0.000*
8.	هناك إجراءات عادلة في الوزارة لملاحقة التجاوزات	0.606	0.000*

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

يبين جدول (14) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (15)

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

م	الفقرة	معامل لارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	0.387	0.007*
2.	يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعلمي في الوزارة	0.684	0.000*
3.	يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعلمي	0.773	0.000*
4.	يتم إعلامي عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	0.577	0.000*
5.	اشعر بأن سلوك المدراء في الوزارة يتسم بالإنصاف والعدالة	0.593	0.000*

6.	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع المسئول	0.555	*0.000
7.	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	0.706	*0.000
8.	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين المرؤوسين	0.649	*0.000

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

يبين جدول (15) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام العاطفي والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أشعر بالسعادة من خلال عملي في وزارتي الحالية	0.857	*0.000
2.	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن وزارتي أمام الآخرين	0.848	*0.000
3.	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الوزارة التي اعمل بها	0.862	*0.000
4.	انتمائي إلى وزارتي لا تعوضه وزارة أخرى بديلة	0.884	*0.000
5.	المناخ الودي في وزارتي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها	0.817	*0.000
6.	اشعر بارتباط عاطفي تجاه الوزارة التي أعمل بها	0.848	*0.000
7.	أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها هذه الوزارة	0.782	*0.000
8.	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في وزارتي	0.709	*0.000

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

يبين جدول (16) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (17)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام الاستمراري والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لن أقبل العمل في وزارة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	0.623	*0.000
2.	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في وزارة أخرى	0.794	*0.000
3.	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	0.810	*0.000
4.	سنتصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي	0.718	*0.000
5.	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي	0.611	*0.000
6.	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الوزارة	0.466	*0.001

7.	0.600	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي
8.	0.429	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل

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

يبين جدول (17) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (18)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الالتزام المعياري والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به	0.628	*0.000
2.	هناك فضل لوزارتي في بناء حياتي الوظيفية	0.683	*0.000
3.	أحرص على ما يجعل وزارتي تبلغ أهدافها	0.436	*0.002
4.	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الوزارة	0.882	*0.000
5.	توفر وزارتي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	0.726	*0.000
6.	تعتبر وزارتي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	0.837	*0.000
7.	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الوزارة	0.575	*0.000
8.	أحرص على بقائي في هذه الوزارة حتى لو خسرت مادياً	0.730	*0.000

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

يبين جدول (18) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (19)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الإيثار والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	0.701	*0.000
2.	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	0.607	*0.000
3.	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر	0.795	*0.000
4.	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة	0.731	*0.000
5.	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	0.777	*0.000



0.000*	0.717	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه
--------	-------	---

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

يبين جدول (19) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (20)

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

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	0.588	*0.000
2.	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر	0.651	*0.000
3.	اهتم بإعلام جهة عملي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور	0.655	*0.000
4.	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	0.532	*0.000
5.	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان عملي	0.548	*0.000
6.	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب	0.627	*0.000

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

يبين جدول (20) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (21)

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

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي	0.659	*0.000
2.	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة)	0.767	*0.000
3.	أرحب بالنقد البناء في العمل	0.714	*0.000
4.	أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر	0.796	*0.000
5.	أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد أنه في صالح الوزارة	0.671	*0.000
6.	أندرب على التحمل وضبط النفس	0.785	*0.000

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

يبين جدول (21) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (22)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اللطافة والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل	0.726	*0.000
2.	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل	0.402	*0.005
3.	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي	0.693	*0.000
4.	أقوم بإعلام المسئول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل	0.724	*0.000
5.	دائماً أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب إرباك في العمل	0.794	*0.000
6.	أحرص على أن أكون مجاملاً للآخرين في العمل	0.566	*0.000

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

يبين جدول (22) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (23)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد المشاركة والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	أحرص على حضور جميع المناسبات والحفلات التي تقيمها الوزارة رغم أن الحضور ليس مطلوب رسمياً	0.651	*0.000
2.	دائماً أتحدث عن وزارتي إيجابياً أمام الآخرين من خارج جهة العمل	0.678	*0.000
3.	أهتم بقراءة البريد والتعاميم الداخلية ومتابعة ما يجري في جهة عملي بحرص	0.710	*0.000
4.	أحرص على التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكنتي	0.266	*0.049
5.	أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من قبل الوزارة	0.752	*0.000
6.	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون	0.637	*0.000

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

يبين جدول (23) أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## 2-2 الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، كما هو موضع في الجدول التالي:

### جدول (24)

معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل سبيرمان للارتباط	أبعاد الاستبانة	المجال
*0.000	0.619	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
*0.000	0.682	ثانياً: عدالة الإجراءات	
*0.000	0.698	ثالثاً: عدالة التعاملات	
*0.000	0.822	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
*0.000	0.770	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
*0.000	0.871	ثالثاً: الالتزام المعياري	
*0.006	0.392	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
*0.000	0.542	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
*0.003	0.420	ثالثاً: الروح الرياضية	
*0.090	0.216	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
*0.000	0.531	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	

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

يبين جدول (24) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك تعتبر جميع أبعاد الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد

العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### 1- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (25).

جدول (25)

#### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	أبعاد المجال	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
العدالة التنظيمية	أولاً: عدالة التوزيع	0.845	0.919
	ثانياً: عدالة الإجراءات	0.796	0.892
	ثالثاً: عدالة التعاملات	0.795	0.892
	العدالة التنظيمية	0.891	0.944
الالتزام التنظيمي	أولاً: الالتزام العاطفي	0.936	0.967
	ثانياً: الالتزام الاستمراري	0.820	0.906
	ثالثاً: الالتزام المعياري	0.853	0.924
	الالتزام التنظيمي	0.947	0.973
المواطنة التنظيمية	أولاً: الإيثار	0.797	0.893
	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	0.622	0.789
	ثالثاً: الروح الرياضية	0.806	0.898
	رابعاً: اللطافة (الكيافة)	0.662	0.814
	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	0.736	0.858
	المواطنة التنظيمية	0.906	0.952
<b>جميع أبعاد الاستبانة</b>		<b>0.950</b>	<b>0.975</b>

\*الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (25) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل بعد وتتراوح بين (0.622 - 0.947) ، لكل بعد من أبعاد الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة (0.950). وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة وتتراوح بين (0.798 - 0.973) . كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الإستبانة (0.975) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

## 2- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية ، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown: معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (26)

جدول (26)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

معامل الارتباط المعدل	معامل الارتباط	أبعاد المجال	المجال
0.814	0.819	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
0.824	0.826	ثانياً: عدالة الإجراءات	
0.866	0.869	ثالثاً: عدالة التعاملات	
0.914	0.914	العدالة التنظيمية	
0.951	0.952	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0.887	0.892	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
0.832	0.872	ثالثاً: الالتزام المعياري	
0.966	0.971	الالتزام التنظيمي	
0.782	0.785	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
0.782	0.786	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
0.775	0.784	ثالثاً: الروح الرياضية	
0.761	0.761	رابعاً: اللطافة (الكيافة)	
0.741	0.762	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
0.928	0.933	المواطنة التنظيمية	
<b>0.965</b>	<b>0.965</b>	<b>جميع أبعاد الاستبانة</b>	

واضح من النتائج الموضحة في جدول (26) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مقبول ودال إحصائياً، حيث أن معامل الارتباط لكل بعد من أبعاد الاستبانة يتراوح بين (0.741 – 0.971)، كذلك كان معامل الارتباط ومعامل الارتباط المعدل لجميع فقرات الاستبانة (0.965)، وهذا يعني أن معامل الارتباط المعدل مقبول ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**المبحث الثالث**  
**تحليل البيانات**  
**Data Analysis**

- المقدمة Introduction

- تحليل خصائص العينة Analysis of the characteristics of the sample

توزيع أفراد العينة حسب الجنس Distribution of sample by sex

توزيع أفراد العينة حسب العمر Sample by age

توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي Sample by qualification

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة Sample by years of experience

توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي Sample by job title

توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري Sample by salary

- تحليل فقرات الدراسة Analysis of the paragraphs of the study

تحليل فقرات العدالة التنظيمية Organizational Justice paragraphs

تحليل فقرات الالتزام التنظيمي Organizational commitment paragraphs

تحليل فقرات المواطنة التنظيمية Organizational citizenship paragraphs

## المقدمة:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

### 1- تحليل الخصائص والسمات الشخصية لعينة الدراسة:

قامت الباحثة بتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، والتي تتعلق بالجنس، والمؤهل العملي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والراتب الشهري، والعمر، وفيما يلي عرض لنتائج عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

#### - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

##### جدول (27)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
66.6	207	ذكر
33.4	104	أنثى
<b>100.0</b>	<b>311</b>	<b>المجموع</b>

- يبين جدول (27) أن ما نسبته 66.6% من عينة الدراسة من الذكور و 33.4% من الإناث وتعزو الباحثة السبب إلى أن هناك بعض الوظائف الحكومية طبيعة العمل فيها لا يصلح للإناث مثل وظيفة السائق والحارس، إضافة إلى أن طبيعة عمل بعض الوزارات تتطلب موظفين ذكور أكثر من الإناث مثل وزارة الشؤون الاجتماعية التي تفضل الباحثين الذكور أكثر من الإناث، كما أن هذه النتيجة تعكس واقع المسار النوعي للقوة البشرية في الوزارات الحكومية في قطاع غزة، حيث نسبة الذكور في الوظائف الحكومية في قطاع غزة تبلغ 71%، وهي تفوق نسبة الإناث البالغة 29% (ديوان الموظفين العام، 2009: ص97)

#### - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

##### جدول (28)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
10.6	33	ثانوية عامة فما دون
11.9	37	دبلوم
62.7	195	بكالوريوس
14.8	46	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>311</b>	<b>المجموع</b>

- يتضح من جدول (28) أن معظم عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبتهم 62.7 %، وأن 11.9 % هم من حملة الدبلوم ، وأن 11.6 % من حملة شهادة عليا، وأن 8.0 % هم من حملة شهادة الثانوية العامة وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 3.2 % من أفراد العينة من حملة الدبلوم العالي، وهناك 2.6 % من أفراد العينة اقل من الثانوية العامة، وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة الحاصلين على البكالوريوس بنسبة 62.7 % تعكس الواقع الحالي للموظفين في قطاع غزة، حيث أن ما نسبته 48 % من عدد الموظفين البالغ 30870 موظف في قطاع غزة هم من حملة البكالوريوس (ديوان الموظفين العام، 2009)، كما أن هذا يدل على توفر شروط التعليم الاعتيادي العام، كمتطلب هام عند إشغال الوظائف الإدارية العامة ونظراً لأن التوظيف في الثلاث سنوات الأخيرة كان على أساس الاستحقاق ووجود المؤهل العلمي المناسب للتوظيفة.

#### - توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

جدول (29)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
3.2	10	مدير عام
27.0	84	مدير
3.9	12	نائب مدير
15.8	49	رئيس قسم
6.1	19	رئيس شعبة
44.1	137	موظف
<b>100.0</b>	<b>311</b>	<b>المجموع</b>

- تبين النتائج الموضحة في جدول (29) أن 44.1 % من أفراد العينة هم بدرجة موظف، 27.0 % هم بدرجة مدير، وأن ما نسبته 15.8 % هم بدرجة رئيس قسم، وان 6.1 % هم بدرجة رئيس شعبة، وأن 3.9 % هم بدرجة نائب مدير، وان ما نسبته 3.2 % هم بدرجة مدير عام. وتعزو الباحثة سبب ارتفاع نسبة الموظفين في العينة إلى واقع الحال الإداري في قطاع غزة وذلك لتزايد أعداد المرؤوسين بالقياس إلى قلة أعداد الرؤساء في جميع الدوائر والوزارات، كما أن معظم الموظفين الموجودين حالياً في الوزارات الحكومية موظفي جدد لم يمض على تعيينهم أكثر من ثلاث سنوات ولم يحصلوا على أي ترقية أو درجة قيادية حتى الآن.



- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (30)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	86	27.7
3- أقل من 10 سنوات	79	25.4
10 - أقل من 15 سنة	87	28.0
15 - أقل من 20 سنة	37	11.9
20 سنة فأكثر	22	7.1
<b>المجموع</b>	<b>311</b>	<b>100.0</b>

- يتبين من جدول (30) أن ما نسبته 27.7% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أقل من 3 سنوات، 25.4% تتراوح ما بين 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، 28.0% تتراوح ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، 11.9% تتراوح ما بين 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، وأن 7.1% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لهم أكثر من 20 سنة. وتعزو الباحثة سبب ارتفاع نسبة الموظفين الأقل من 3 سنوات وهي 27.7% إلى أن إضراب العديد من موظفي الوزارات أدى إلى توظيف بديل لهم من قبل الحكومة الحالية لسد الفراغ القائم، وهذا ما أجبر الباحثة على التعامل مع هذه الفئة بالرغم من عدم خبرتها الكبيرة بمفردات الدراسة، أما نسبة الموظفين الذين مر عليهم من 10-15 سنة كانت مرتفعة بشكل كبير هم الموظفين الذين عملوا مع بداية عهد السلطة وكان معظم المبحوثين في هذه الفئة هم من وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم التي لم يضرب عدد كبير من موظفيها بل الأغلبية منهم بقي على رأس عمله.

- توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري

جدول (31)

توزيع عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

الراتب الشهري	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 2000 شيكل	102	32.8
2000-3000 شيكل	112	36.0
3001-4000 شيكل	77	24.8
4001 شيكل فأكثر	20	6.4
<b>المجموع</b>	<b>311</b>	<b>100.0</b>

- يتبين من جدول (31) أن ما نسبته 32.8% من عينة الدراسة راتبهم الشهري أقل من 2000 شيكل، 36.0% يتراوح ما بين 2000 إلى 3000 شيكل، 24.8% يتراوح ما بين

3001 إلى 4000 شيكل، 6.4% يتراوح ما بين 4001 فأكثر. وهذا بسبب أن الرواتب في الوظيفة الحكومية مرتبطة بالمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، حيث أن معظم الباحثين كانوا حملة البكالوريوس وتنحصر رواتبهم في الفئة الثانية من الرواتب أما الموظفين الجدد الذين لم يمض عليها أكثر من ثلاث سنوات ولا يحملون مسميات وظيفية عليا فتتخصص رواتبهم في الفئة الأولى من الرواتب، وهذه النتيجة تعكس الوضع العام لسلم الرواتب والأجور المعمول به بصورة عامة عند شغل الوظائف الحكومية، كما تعكس مخرجات الاستبانة بالنسبة لتنوع المسميات الوظيفية.

#### - توزيع أفراد العينة حسب العمر

##### جدول (32)

##### توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	33	10.6
26 - إلى أقل من 35 سنة	126	40.5
35 - إلى أقل من 45 سنة	101	32.5
45 - إلى أقل من 55 سنة	42	13.5
55 سنة فأكثر	9	2.9
<b>المجموع</b>	<b>311</b>	<b>100.0</b>

- يتبين من جدول (32) أن ما نسبته 10.6 % من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 40.5 % أعمارهم تتراوح بين 26 إلى أقل من 35 سنة، و 32.5 % أعمارهم تتراوح بين 35 إلى أقل من 45 سنة، و 13.5 % أعمارهم تتراوح بين 45 إلى أقل من 55 سنة، وأن ما نسبته 2.9 % أعمارهم 55 سنة فأكثر. وهذا يعود إلى أن 28% من الموظفين عينة الدراسة لهم أكثر من عشر سنوات في الوظيفة.

## 2- تحليل فقرات الدراسة:

قامت الباحثة بتحليل فقرات الدراسة باستخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا، وبالاعتماد على قيمة Sig.(P-value) لكل فقرة من فقرات الاستبانة، فإذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه يكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3. أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فإن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

### 1- تحليل فقرات مجال العدالة التنظيمية :

تم تحليل فقرات مجال العدالة التنظيمية باستخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (33).

جدول (33)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء	3.9	78.8	12.2	0.000*	1	
2.	توزع الحوافز المالية على المرؤوسين حسب الاستحقاق	2.7	53.4	-4.4	0.000*	5	
3.	يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي	2.9	57.6	-1.1	0.142	3	
4.	أحظى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله	2.5	50.6	-5.4	0.000*	6	
5.	يتمائل راتبي ورواتب الآخرين المشابهين لي في الجهود	2.8	56.6	-1.2	0.113	4	
6.	تقدم لي الوزارة امتيازات مماثلة لغيري في الوزارات الأخرى	2.4	48.3	-7.0	0.000*	8	
7.	يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية	3.0	60.6	2.0	0.020*	2	
8.	يمنحني قانون الخدمة المدنية الحالي الحوافز المناسبة	2.5	49.0	-7.9	0.000*	7	
	جميع فقرات المجال معاً	2.8	56.9	-2.8	0.002*		

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

من جدول (33) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 7) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرات (2، 4، 6، 8) سلبية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أقل من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة لا يوافقون على هذه الفقرات.
- ويبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرات (3، 5) كانت محايدة، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل منها أكبر من 0.05، بمعنى أن الفقرات غير دالة إحصائياً وأن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (33) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 56.9%، والوسط الحسابي 2.8 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.002، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال " عدالة التوزيع " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وينقص عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

#### جدول (34)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملية بناءً على أسباب منطقية	3.3	65.4	5.7	*0.000	4
2.	القرارات بخصوص عملي تتخذ عقب معلومات كافية	3.4	67.5	6.7	*0.000	2
3.	يتولى المقررون تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار عنها	3.4	67.5	7.0	*0.000	2
4.	يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع	2.9	57.7	1.4	0.074	5
5.	تحرص إدارة الوزارة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائماً	3.6	71.2	9.2	*0.000	1
6.	يستمتع المقررون لآراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات	2.8	55.1	2.3	*0.011	7
7.	أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة	2.5	50.7	6.1	*0.000	8
8.	هناك إجراءات عادلة في الوزارة لملاحقة التجاوزات	2.8	56.5	1.2	0.106	6
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.1</b>	<b>61.5</b>	<b>3.1</b>	<b>*0.001</b>	

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

من جدول (34) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 5) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرات (6، 7) سلبية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أقل من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة لا يوافقون على هذه الفقرات.
- ويبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرات (4، 8) كانت محايدة، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل منها أكبر من 0.05، بمعنى أن الفقرات غير دالة إحصائياً وأن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (34) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 61.5%، والوسط الحسابي 3.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.001، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال " عدالة الإجراءات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

### جدول (35)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة	4.2	83.7	15.9	*0.000	1
2.	يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعملتي في الوزارة	3.3	66.8	5.9	*0.000	3
3.	يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملتي	3.1	62.6	3.1	*0.001	5
4.	يتم إعلامي عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها	3.1	61.0	1.7	*0.047	6
5.	اشعر بأن سلوك المدراء في الوزارة يتسم بالإنصاف والعدالة	2.8	55.8	-3.4	*0.000	8
6.	يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع المسئول	2.9	58.1	0.0	0.500	7
7.	يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل	3.7	73.2	9.6	*0.000	2
8.	اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين المرؤوسين	3.3	66.6	5.9	*0.000	4
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.3</b>	<b>66.0</b>	<b>6.4</b>	<b>*0.000</b>	

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

من جدول (35) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرة (5) سلبية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لها أقل من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، بمعنى أن الفقرة دالة إحصائياً وأن أفراد العينة لا يوافقون على هذه الفقرة.
- ويبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرة (6) كانت محايدة، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لها أكبر من 0.05، بمعنى أن الفقرة غير دالة إحصائياً وأن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (35) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 66.0%، والوسط الحسابي 3.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال " عدالة التعاملات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

#### جدول رقم (36)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لأبعاد العدالة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	عدالة التوزيع	2.8	56.9	2.8	-2.8	*0.002	3
2.	عدالة الإجراءات	3.1	61.5	3.1	3.1	*0.001	2
3.	عدالة التعاملات	3.3	66.0	3.3	6.4	*0.000	1
	معدل جميع فقرات المجال	3.1	61.4	3.1	1.7	*0.049	

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

من جدول (36) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي النسبي عدالة التوزيع يساوي 56.9%، والوسط الحسابي 2.8 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.002، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال " عدالة التوزيع " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على

- أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وينقص عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المتوسط الحسابي النسبي عدالة الإجراءات يساوي 61.5%، والوسط الحسابي 3.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.001، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال " عدالة الإجراءات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال
  - أن المتوسط الحسابي النسبي لعدالة التعاملات يساوي 66.0%، والوسط الحسابي 3.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال " عدالة التعاملات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
  - وبشكل عام يبين الجدول رقم (36) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات والتي تمثل العدالة التنظيمية يساوي 61.4%، والوسط الحسابي 3.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.049، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال " العدالة التنظيمية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

**وهذه النتيجة اتفقت مع** دراسة (الفهداوي، القطاونة، 2004)، حيث أشارت الدراسة إلى أن تصورات المبحوثين إزاء العدالة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي 3.1541، **واتفقت مع** دراسة (حسانين، 2004)، حيث كشفت الدراسة عن ارتفاع متوسط لإدراك المبحوثين لجميع أبعاد العدالة التنظيمية، **واتفقت مع** دراسة (Yilmaz, 2008)، حيث بينت الدراسة أن هناك إدراك موجب للعدالة التنظيمية لدى المدرسين في المدارس الابتدائية التركية، **واتفقت مع** دراسة (أبو ندى، 2007)، حيث بينت دراستها تدني مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، **واتفقت مع** دراسة (وادي، 2007)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود عدالة تنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ولكنها بمستويات ضعيفة وقريبة من المتوسط بوزن نسبي 59.59%، وجاء هذا الاتفاق نتيجة لتشابه مجتمع وعينة الدراسة لهذه الدراسات مع الدراسة الحالية كونها محصورة في

القطاع الحكومي، كما أن هناك تشابه في بيئة الدراسة من حيث أنها كلها في البيئة العربية، ما عدا دراسة Yilmaz فهي في البيئة التركية ولكنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تقارب المدة الزمنية.

**واختلفت مع دراسة (محارمة، 2000)**، حيث كشفت الدراسة عن تدني مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالمملكة الأردنية الهاشمية بالعدالة التنظيمية بشكل عام، حيث اختلف مستوى إحساسهم بكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية وبدرجات متفاوتة حيث كان المتوسط الحسابي لعدالة التعاملات 2.25، وعدالة التوزيع 2.59، وعدالة الإجراءات 2.73، وأشارت الدراسة إلى أن أهم العوامل التي أدت إلى تدني شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية هي عدم توفر قيادات إدارية مؤهلة تتميز بالكفاءة والموضوعية، وعدم وجود نظام للرواتب يراعي الأعباء الوظيفية للموظفين ومتطلبات حياتهم، كذلك غياب الأجواء التنظيمية التي تسمح بالمشاركة وتتميز بالصرامة، وجاء هذا الاختلاف بسبب اختلاف بيئة الأعمال الأردنية عن الفلسطينية كذلك بسبب تباعد المدة الزمنية للدراسة عن فترة الدراسة الحالية، **واختلفت مع دراسة (حامد، 2003)**، حيث بينت أن هناك درجة مرتفعة من إدراك العاملين بشركات البترول التابعة للقطاع العام في جمهورية مصر العربية محل الدراسة للعدالة التنظيمية حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.18 على مقياس ليكرت الخماسي. وجاء هذا الاختلاف بسبب اختلاف بيئة الدراسة المصرية عن الفلسطينية، كذلك اختلاف متغيرات الدراسة قد يؤثر على نتائج الدراسة.

## 2- تحليل فقرات مجال الالتزام التنظيمي :

تم تحليل فقرات مجال الالتزام التنظيمي باستخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (37).

جدول (37)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أشعر بالسعادة من خلال عملي في وزارتي الحالية	3.7	73.5	9.5	0.000*	1	
2.	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن وزارتي أمام الآخرين	3.5	70.6	8.2	0.000*	4	
3.	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الوزارة التي اعمل بها	3.3	66.5	5.3	0.000*	7	



4.	انتمائي إلى وزارتي لا تعوضه وزارة أخرى بديلة	3.3	66.4	4.6	*0.000	8
5.	المناخ الودي في وزارتي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها	3.4	68.7	6.8	*0.000	6
6.	اشعر بارتباط عاطفي تجاه الوزارة التي أعمل بها	3.6	71.6	8.8	*0.000	2
7.	أشعر بأني جزء من أسرة تتكون منها هذه الوزارة	3.6	71.4	8.5	*0.000	3
8.	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في وزارتي	3.5	70.2	8.0	*0.000	5
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.5</b>	<b>69.9</b>	<b>8.0</b>	<b>*0.000</b>	

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

من جدول (37) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (37) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 69.9%، والوسط الحسابي 3.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05، 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 ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

#### جدول (38)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	لن أقبل العمل في وزارة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل	2.8	56.7	-1.3	0.092	7	
2.	سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في وزارة أخرى	3.1	62.8	3.2	*0.001	6	
3.	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	3.4	67.1	6.1	*0.000	4	
4.	ستنصّب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي	3.2	64.4	3.4	*0.000	5	
5.	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي	3.8	76.7	11.9	*0.000	2	
6.	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الوزارة	2.7	54.7	-4.0	*0.000	8	
7.	في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي	3.4	67.5	6.2	*0.000	3	
8.	أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل	4.3	85.1	15.7	*0.000	1	
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.3</b>	<b>66.9</b>	<b>7.5</b>	<b>*0.000</b>		

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

من جدول (38) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (2، 3، 4، 5، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرة (6) سلبية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لها أقل من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، بمعنى أن الفقرة دالة إحصائياً وأن أفراد العينة لا يوافقون على هذه الفقرة.
- ويبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرة (1) كانت محايدة، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لها أكبر من 0.05، بمعنى أن الفقرة غير دالة إحصائياً وأن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (38) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 66.9%، والوسط الحسابي 3.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 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 ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

### جدول (39)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
1.	تربطني بعلمي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به	4.0	79.2	14.0	*0.000	2	
2.	هناك فضل لوزارتي في بناء حياتي الوظيفية	3.6	71.8	8.9	*0.000	5	
3.	احرص على ما يجعل وزارتي تبلغ أهدافها	4.1	82.1	15.2	*0.000	1	
4.	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الوزارة	3.6	72.3	8.8	*0.000	4	
5.	توفر وزارتي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين	3.0	60.1	0.1	0.446	7	
6.	تعتبر وزارتي هي المكان الذي أفضل العمل فيه	3.4	68.3	6.6	*0.000	6	
7.	إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الوزارة	3.7	74.6	11.2	*0.000	3	
8.	احرص على بقائي في هذه الوزارة حتى لو خسرت ماديا	2.8	56.2	-2.2	*0.014	8	
	جميع فقرات المجال معاً	3.5	70.6	9.5	*0.000		

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

من جدول (39) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 6، 7) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- كما يبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرة (8) سلبية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لها أقل من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05، بمعنى أن الفقرة دالة إحصائياً وأن أفراد العينة لا يوافقون على هذه الفقرة.
- ويبين الجدول أن آراء أفراد العينة في الفقرة (5) كانت محايدة، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig) لها أكبر من 0.05، بمعنى أن الفقرة غير دالة إحصائياً وأن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة وقريبة من المتوسط على هذه الفقرة.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (39) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 70.6%، والوسط الحسابي 3.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 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 ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

#### جدول رقم (40)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لأبعاد الالتزام التنظيمي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الالتزام العاطفي	3.5	69.9	8.0	*0.000	2
2.	الالتزام الاستمراري	3.5	66.9	7.5	*0.000	3
3.	الالتزام المعياري	3.5	70.6	9.5	*0.000	1
	معدل جميع فقرات المجال	3.5	69.1	16.7	*0.000	

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

من جدول (40) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي النسبي للالتزام العاطفي يساوي 69.9%، والوسط الحسابي 3.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig)

0.05، 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 ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

- أن المتوسط الحسابي النسبي للالتزام الاستمراري يساوي 66.9%، والوسط الحسابي 3.3 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 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 ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

- أن المتوسط الحسابي النسبي للالتزام المعياري يساوي 70.6%، والوسط الحسابي 3.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 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 ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

- وبشكل عام يبين الجدول رقم (40) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات التي تمثل الالتزام التنظيمي يساوي 69.1%، والوسط الحسابي 3.5 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "الالتزام التنظيمي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

**وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (أبو العلاء، 2009)،** حيث بينت الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة المتمثل بالمدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة مرتفع بوجه عام حيث بلغ الوزن النسبي لهم 82.49% ويرجع سبب اهتمامهم بمستقبل أفضل للوزارة وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه الوزارة، ودفاعهم عن الوزارة في حال ذكرت بسوء، **واتفقت مع دراسة (عويضة، 2008)،** حيث أشارت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي النسبي 81.76%، **واتفقت مع دراسة (حنونة، 2005)،** حيث أشارت الدراسة إلى

وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، **واتفقت مع** دراسة (غنام، 2005)، حيث كشفت الدراسة عن درجة كبيرة جداً من الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس بلغت ما نسبته 83.2%، **واتفقت مع** دراسة (العتيبي، 2008)، حيث كشفت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي الذي يشعر به أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالعاملين في مجلس الشورى بالمملكة العربية السعودية مرتفع بوجه عام حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.002، **واتفقت مع** دراسة (فلمبان، 2008)، حيث بينت الدراسة أن عينة الدراسة المتمثلة بالمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم في مكة المكرمة تتمتع بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي 3.67، **واتفقت مع** دراسة (الوزان، 2006)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى الضباط العاملين بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، حيث يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي الموجود في الإدارة التي يعملون بها ملائم، **واتفقت مع** دراسة (العوفي، 2005)، حيث كشفت الدراسة عن وجود مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، **واتفقت مع** دراسة (الفهداوي، القطاونة، 2004)، حيث بينت أن تصورات العاملين في الدوائر الإدارية في محافظات الكرك والطفيلة ومعان في المملكة الأردنية الهاشمية إزاء الالتزام التنظيمي كانت بدرجة متوسطة وبوسط حسابي 3.3640. **واتفقت** هذه الدراسات مع الدراسة الحالية بسبب تشابه بيئة الأعمال من حيث دراسة أبو العلا، عويضة، حنونة، غنام لكونها جميعها دراسات محلية ومقارنة في المدة الزمنية مع الدراسة الحالية، أما باقي الدراسات مثل العتيبي، فلمبان، الوزان، العوفي وفهداوي وقطاونة فجميعها في البيئة العربية واستهدفت القطاع الحكومي مما جعلها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث النتائج بخصوص مستوى الالتزام التنظيمي.

### 3- تحليل فقرات مجال المواطنة التنظيمية :

تم تحليل فقرات مجال المواطنة التنظيمية باستخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (41).

جدول (41)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	4.4	88.6	17.1	0.000*	1	
2.	أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل	4.2	83.2	15.6	0.000*	3	
3.	استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر	4.2	84.5	16.2	0.000*	2	
4.	أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة	4.1	82.1	15.5	0.000*	4	
5.	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل	3.9	77.0	12.0	0.000*	6	
6.	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه	4.0	79.4	13.5	0.000*	5	
	جميع فقرات المجال معاً	4.1	82.5	16.5	0.000*		

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

من جدول (41) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (41) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 82.5%، والوسط الحسابي 4.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "الإيثار" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

جدول (42)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة	3.86	77.235	10.975	0.000*	6	
2.	أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر	3.92	78.392	12.963	0.000*	5	
3.	اهتم بإعلام جهة عملي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور	4.33	86.688	16.162	0.000*	3	
4.	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل	4.27	85.402	15.574	0.000*	4	
5.	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان عملي	4.40	88.039	16.660	0.000*	1	
6.	أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب	4.39	87.846	16.678	0.000*	2	
	جميع فقرات المجال معاً	4.1967	83.934	16.384	0.000*		

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

من جدول (42) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (42) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 83.934%، والوسط الحسابي 4.1967 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "وعي الضمير" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

جدول (43)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي	3.6	72.2	10.6	*0.000	6
2.	أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة)	4.2	83.7	15.1	*0.000	2
3.	أرحب بالنقد البناء في العمل	4.2	84.2	16.2	*0.000	1
4.	أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر	3.8	75.0	10.9	*0.000	5
5.	أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد أنه في صالح الوزارة	3.8	76.5	11.7	*0.000	4
6.	أندرب على التحمل وضبط النفس	4.1	81.7	15.1	*0.000	3
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.9</b>	<b>78.9</b>	<b>15.3</b>	<b>*0.000</b>	

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

من جدول (43) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (43) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 78.9%، والوسط الحسابي 3.9 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "الروح الرياضية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

جدول (44)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال اللطافة (الكياسة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل	4.3	85.6	16.8	*0.000	3



2	*0.000	16.6	86.6	4.3	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل
3	*0.000	16.8	87.2	4.4	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي
4	*0.000	16.4	84.9	4.2	أقوم بإعلام المسئول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل
5	*0.000	15.1	82.4	4.1	دائماً أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب إرباك في العمل
6	*0.000	12.5	78.1	3.9	أحرص على أن أكون مجاملاً للآخرين في العمل
	<b>*0.000</b>	<b>16.8</b>	<b>84.1</b>	<b>4.2</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

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

من جدول (44) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (44) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 84.1%، والوسط الحسابي 4.2 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "اللطافة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

#### جدول (45)

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	أحرص على حضور جميع المناسبات والحفلات التي تقيمها الوزارة رغم أن الحضور ليس مطلوب رسمياً	3.21	64.116	3.304	*0.000	6
2.	دائماً أتحدث عن وزارتي إيجابياً أمام الآخرين من خارج جهة العمل	3.69	73.762	10.857	*0.000	5
3.	أهتم بقراءة البريد والتعاميم الداخلية ومتابعة ما يجري في جهة عملي بحرص	4.10	81.929	14.470	*0.000	2
4.	أحرص على التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكنتي	4.44	88.875	16.162	*0.000	1
5.	أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها	4.07	81.479	14.789	*0.000	3

					تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من قبل الوزارة
4	*0.000	13.865	79.614	3.98	6. أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون
	<b>*0.000</b>	<b>14.689</b>	<b>78.296</b>	<b>3.9148</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

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

من جدول (45) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) ايجابية، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لكل منها أكبر من "60%" والقيمة الاحتمالية (Sig) أقل من 0.05 بمعنى أن الفقرات دالة إحصائياً وأن أفراد العينة يوافقون على هذه الفقرات.
- وبشكل عام يبين الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 78.296%، والوسط الحسابي 3.9148 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "المشاركة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

#### جدول رقم (46)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لأبعاد المواطنة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الإيثار	4.1	82.5	82.5	16.5	*0.000	3
2.	وعي الضمير (الطاعة العامة)	4.1967	83.934	83.934	16.384	*0.000	2
3.	الروح الرياضية	3.9	78.9	78.9	15.3	*0.000	5
4.	اللطافة (الكياسة)	4.2	84.1	84.1	16.8	*0.000	1
5.	مجال المشاركة (السلوك الحضاري)	3.9148	78.296	78.296	14.689	*0.000	4
	<b>معدل جميع فقرات المجال</b>	<b>4.1</b>	<b>81.5</b>	<b>81.5</b>	<b>16.7</b>	<b>*0.000</b>	

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

من جدول (46) يمكن استخلاص ما يلي:

- أن المتوسط الحسابي النسبي للإيثار يساوي 82.5%، والوسط الحسابي 4.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "الإيثار" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط

- درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المتوسط الحسابي النسبي لوعي الضمير يساوي 83.934%، والوسط الحسابي 4.1967 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "وعي الضمير" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
  - أن المتوسط الحسابي النسبي للروح الرياضية يساوي 78.9%، والوسط الحسابي 3.9 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "الروح الرياضية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
  - أن المتوسط الحسابي النسبي لللطافة يساوي 84.1%، والوسط الحسابي 4.2 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "اللطافة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
  - أن المتوسط الحسابي النسبي للمشاركة يساوي 78.296%، والوسط الحسابي 3.9148 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "المشاركة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
  - وبشكل عام يبين الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 81.5%، والوسط الحسابي 4.1 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من القيمة الاحتمالية (Sig) 0.05 لذلك يعتبر مجال "المواطنة التنظيمية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد ويزيد عنها وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة ( الفهداوي، 2005)، حيث جاءت تصورات  
المبحوثين موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك بالمملكة الأردنية الهاشمية لسلوك  
المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي 3.51، واتفقت مع دراسة (حامد،  
2003)، حيث أشارت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات البترول  
التابعة للقطاع العام في جمهورية مصر العربية كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط  
الحسابي المرجح 4.11، على مقياس ليكرت الخماسي، واتفقت مع دراسة ( Yilmaz،  
2008)، حيث أشارت إلى أن هناك إدراك موجب للمواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس  
الابتدائية في تركيا، واتفقت مع دراسة (محارمة، 2008)، حيث أشارت إلى وجود درجة  
متوسطة نسبياً لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية،  
واتفقت مع دراسة (العطوي، 2007)، حيث بينت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان  
فوق المعتدل لدى الكادر التدريسي في جامعة القادسية بالعراق، وجاء هذا الاتفاق نتيجة تشابه  
بيئة الدراسة الحالية مع دراسة فهداوي، حامد، محارمة، عطوي حيث جميعها في البيئة  
العربية، واستهدفت القطاع الحكومي، أما دراسة عطوي فقد توافقت مع الدراسة الحالية بسبب  
تشابه متغيرات الدراسة مع الدراسة الحالية، أما اتفاقها مع دراسة Yilmaz فكانت بسبب  
تشابه مجتمع الدراسة الذي استهدف القطاع الحكومي، وتقارب المدة الزمنية للدراسة مع  
الدراسة الحالية.

واختلفت مع دراسة (العامري، 2002)، حيث أشارت إلى وجود مستوى متدني نسبياً  
من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية  
السعودية، حيث قد يرجع هذا الاختلاف لإختلاف بيئة الأعمال السعودية عن بيئة الدراسة  
الحالية، كذلك اختلاف المدة الزمنية للدراستين، واختلفت مع دراسة (Saraih، 2006)، حيث  
أشارت إلى وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأكاديميين العاملين في  
كليات الهندسة في الجامعات الماليزية، وذلك قد يرجع لاختلاف بيئة الأعمال الماليزية عن  
ال فلسطينية، كما أن عينة دراسة Saraih استهدفت الأكاديميين والجامعيين في الجامعات  
الماليزية.

المبحث الرابع  
اختبار الفرضيات  
**Hypothesis Testing**

- المقدمة Introduction
- الفرضية الصفرية والفرضية البديلة Zero & Alternative hypothesis
- فرضيات الدراسة Study hypothesis
  - الفرضية الأولى
  - الفرضية الثانية
  - الفرضية الثالثة

## المقدمة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات غير المعلمية " اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس"، هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية. ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاجابة يساوي قيمة معينة وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام

## الفرضية البديلة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة موضع الاهتمام

- إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة،

- أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محورين من محاور الدراسة. (صافي، 2006)

## الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

## جدول (47)

معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي		الالتزام المعياري		الالتزام الاستمراري		الالتزام العاطفي		المجال
Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	
*0.000	0.409	*0.000	0.389	*0.000	0.312	*0.000	0.385	عدالة التوزيع
*0.000	0.538	*0.000	0.501	*0.000	0.414	*0.000	0.521	عدالة الإجراءات
*0.000	0.599	*0.000	0.497	*0.000	0.482	*0.000	0.610	عدالة التعاملات
<b>*0.000</b>	<b>0.631</b>	<b>*0.000</b>	<b>0.559</b>	<b>*0.000</b>	<b>0.486</b>	<b>*0.000</b>	<b>0.628</b>	العدالة التنظيمية

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

R : معامل ارتباط سبيرمان

- يبين جدول (47) أن معاملات الارتباط بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" وبين الالتزام التنظيمي "الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري"، دالة إحصائياً حيث تبين أنه بصورة عامة أن معامل الارتباط بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي يساوي 0.631، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" وبين الالتزام التنظيمي "الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري"، أي أنه كلما شعر الموظف بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في الوزارة و عدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى الالتزام الذي يبديه الموظف تجاه الوزارة، والعكس صحيح.

**وهذه النتيجة اتفقت مع** دراسة (أبو ندى، 2007)، حيث أشارت إلى وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، **واتفقت مع** دراسة (العطوي، 2007)، حيث أشارت إلى وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا يعني الالتزام التنظيمي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية، **واتفقت مع** دراسة (الفهداوي، القطاونة، 2004)، حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، **واتفقت مع** دراسة (حسانين، 2004)، حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند مستوى 0.05 بين جميع أبعاد العدالة التنظيمية وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي، **واتفقت مع** دراسة (Rahim et al., 2001)، حيث أشارت إلى وجود أثر معنوي للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، **واتفقت مع** دراسة (Niehoof & Moorman, 1993)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية قوية ومعنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، باعتبار الالتزام التنظيمي هو رد الفعل الطبيعي للموظف إزاء شعوره بالعدالة، واختلفت مع دراسة (Lee, 2000)، حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود أثر للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.

وجاء الاتفاق بين الدراسة الحالية ودراسة أبو ندى، العطوي، فهداوي وقطاونة، حسانين، بسبب التشابه في بيئة ومجتمع الدراسة كذلك التقارب في المدة الزمنية لها مع الدراسة الحالية. أما التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية السابقة فجاء بسبب تشابه متغيرات الدراسة مع الدراسة الحالية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، الوعي، الروح الرياضية ، اللطافة، المشاركة).

جدول (48)

معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية

المجال	الإيثار		الوعي		الروح الرياضية		اللطافة		المشاركة		المواطنة التنظيمية	
	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R	Sig.	R
عدالة التوزيع	0.057	0.090	*0.023	0.114	0.288	0.032	0.279	-0.033	*0.012	0.127	*0.017	0.120
عدالة الإجراءات	*0.000	0.232	*0.000	0.270	*0.000	0.189	*0.008	0.136	*0.000	0.276	*0.000	0.304
عدالة التعاملات	*0.000	0.202	*0.000	0.211	*0.000	0.271	0.057	0.090	*0.000	0.297	*0.000	0.279
العدالة التنظيمية	*0.000	0.196	*0.000	0.233	*0.001	0.177	0.141	0.061	*0.000	0.278	*0.000	0.268

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

R : معامل ارتباط سبيرمان

- يبين جدول (48) أن معاملات الارتباط بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، الوعي، الروح الرياضية ، اللطافة، المشاركة"، دالة إحصائياً حيث تبين أنه بصورة عامة أن معامل الارتباط بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية و المواطنة التنظيمية يساوي 0.268، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05  $\alpha=$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات" وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، الوعي، الروح الرياضية ، اللطافة، المشاركة". أي أنه كلما شعر الموظف بالعدالة التنظيمية من حيث العائد المادي الذي يتقاضاه والإجراءات المتبعة في الوزارة و عدالة التعاملات من قبل المدراء للمرؤوسين يزيد ذلك من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الذي يبديه الموظف تجاه الوزارة، والعكس صحيح.



وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (العطوي، 2007)، حيث أشارت إلى وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أغلب أبعاد العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وهذا يعني بأن سلوك المواطنة التنظيمي للفرد يزداد بازدياد مستوى شعوره بالعدالة التنظيمية، واتفقت مع دراسة (Yilamaz, 2008)، حيث أشارت إلى وجود إدراك موجب للعدالة والمواطنة التنظيمية لدى المدرسين العاملين في المدارس الابتدائية في تركيا، واتفقت مع دراسة (Saraih, 2006)، حيث أشارت إلى وجود تأثير للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي، واتفقت مع دراسة (Niehoof & Moorman, 1993)، حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية طردية بين عدالة الاجراءات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ولكن اختلفت مع هذه الدراسة من ناحية عدالة التعاملات حيث اشارت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين عدالة التعاملات وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، واتفقت مع دراسة (Moorman, 1991)، حيث أشارت إلى وجود أثر معنوي لإدراك الأفراد لعدالة التفاعل مع المشرف على أربعة من بين خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وجاء الاتفاق بين دراسة عطوي والدراسة الحالية بسبب تشابه البيئة وتقارب المدة الزمنية وتشابه متغيرات الدراسة، أما سبب الاتفاق مع الدراسات الأجنبية جاء نتيجة التشابه في مجتمع الدراسة وهو القطاع العام، والتقارب الزمني الموجود.

واختلفت مع دراسة (Ishak, 2009)، حيث أشارت إلى عدم تأثير كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية في جعل المرؤوسين يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية، واختلفت هذه النتيجة مع الدراسة الحالية بسبب اختلاف البيئة العربية عن الماليزية، كذلك اختلاف مجتمع الدراسة الحالية مع دراسة Ishak حيث استهدفت موظفي البنوك في ماليزيا.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، الراتب الشهري، الفئة العمرية.

قامت الباحثة لاختبار هذه الفرضية باستخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار مان - وتي، واختبار كروسكال والاس)، وهذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

وتنقسم هذه الفرضية إلى كل من الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الجنس

جدول (49)

نتائج تحليل اختبار مان وتني طبقاً لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	أبعاد المجال	المجال
0.159	-0.997	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
0.499	-0.003	ثانياً: عدالة الإجراءات	
0.478	-0.056	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>0.222</b>	<b>-0.764</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	
0.340	-0.414	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0.171	-0.949	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
0.373	-0.325	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>0.459</b>	<b>-0.102</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
0.069	-1.483	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
*0.010	-2.327	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
*0.006	-2.508	ثالثاً: الروح الرياضية	
0.045*	-1.691	رابعاً: اللطافة (الكيافة)	
0.012*	-2.262	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>0.005*</b>	<b>-2.548</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

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

- يوضح جدول (49) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من المجالات المواطنة التنظيمية "وعى الضمير، الروح الرياضية، اللطافة، المشاركة والمواطنة التنظيمية بصورة عامة" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى الجنس.

- أما بالنسبة لباقي المجالات تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) في هذه الحالات كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات

المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى الجنس، وترى الباحثة السبب في ذلك أن ظروف العمل في الوزارات الحكومية متشابهة ويقع تحت القوانين واللوائح كلاً من الجنسين، لذلك يكون إدراك العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي متشابه لديهم في المجمل.

**وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (حنونة، 2005)،** حيث أثبتت أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير الجنس لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، **واتفقت مع دراسة (Yilmaz, 2008)،** حيث أشارت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للجنس على مستوى إدراك مدرسي المدارس الابتدائية في تركيا للعدالة التنظيمية أو المواطنة التنظيمية، وجاء التشابه مع دراسة حنونة بسبب تشابه البيئة كونها الفلسطينية، أما التشابه مع دراسة Yilmaz جاء بسبب تشابه مجتمع الدراسة المتمثل في القطاع الحكومي.

**واختلفت مع (السعود، سلطان، 2008)،** حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين لمستوى المواطنة التنظيمية يعزى للجنس، **واختلفت مع دراسة (محرمة، 2008)،** حيث أشارت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية تبعاً لمتغير جنس الموظف لصالح الإناث، **واختلفت مع دراسة (وادي، 2007)،** و**(أبو ندى، 2007)،** حيث أثبتت وجود علاقة بين متغير الجنس والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لصالح الإناث، **واختلفت مع دراسة (فلمبان، 2008)،** و**(المحتسب، جلعود، 2007)** حيث أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المبحوثين يعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، **واختلفت مع دراسة (محرمة، 2000)،** حيث أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إحساس موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية بشكل عام تعزى لمتغير الجنس، وجاء هذا الاختلاف بسبب اختلاف ظروف العمل الحكومي في قطاع غزة في الوقت الحالي عن ظروف العمل في البلدان العربية المطبق عليها الدراسات السابقة، أما الاختلاف مع دراسة وادي وأبو ندى التي استهدفت البيئة الفلسطينية قد يرجع إلى الفترة الزمنية لهما والتي كانت قبل ظروف الانقسام وإضراب العديد من الموظفين عن العمل.

جدول (50)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير الجنس

متوسط الرتبة		أبعاد المجال	المجال
أنثى	ذكر		
163.16	152.40	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
155.98	156.01	ثانياً: عدالة الإجراءات	
156.40	155.80	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>161.50</b>	<b>153.24</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	
153.03	157.49	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
162.82	152.57	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
158.33	154.83	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>156.74</b>	<b>155.63</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
145.43	161.31	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
139.38	164.35	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
138.05	165.02	ثالثاً: الروح الرياضية	
143.98	162.04	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
139.82	164.13	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>137.68</b>	<b>165.21</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

- يبين جدول (50) متوسطات الرتب لإجابات الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الجنس. ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول تبين أن متوسط الرتبة لإجابات الباحثين الذكور أكبر من الإناث وذلك لكل من أبعاد المواطنة التنظيمية "الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، اللطافة، المشاركة، والمواطنة التنظيمية بصورة عامة"، هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه الأبعاد كانت أكبر لدى الباحثين الذكور، وتعزوا الباحثة السبب في ذلك أن متطلبات الأبعاد السابقة يتقبلها الذكور أكثر من الإناث حيث أن الموظفين الذكور يتطلعون للتقدم في العمل والحصول على فرص أفضل ويتحملون في سبيل ذلك أي مسؤوليات أو مهام أو ضغوط قد تحدث في العمل أكثر من الإناث التي في أغلبيتهم يعتبرون العمل كجزء ثانوي في حياتهم، وأن فرصة الترقية والتقدم صعبة.

لأن المجتمعات العربية بشكل عام تعتبر المرأة أقل قدرة من الرجل على تولي المناصب القيادية، ولذا يكون هناك تردد في تعيينها في المراكز القيادية وإن تساوت مؤهلاتها وقدراتها مع الرجل، ومن ناحية أخرى فإن فرص التقدم الوظيفي متاحة للرجال بشكل أفضل من النساء، وهذا يعود إلى اعتقاد المسؤولين بأن الموظفين الرجال سيستمرون في العمل، أما الموظفات فإن ظروف الزواج وتحمل مسؤولية البيت والأولاد ستقلل من فرص الترقى والتقدم المتاحة لهن.

ثانياً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المؤهل العلمي.

#### جدول (51)

نتائج تحليل اختبار كروسكال- والاس طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	أبعاد المجال	المجال
0.947	3	0.366	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
0.317	3	3.529	ثانياً: عدالة الإجراءات	
0.719	3	1.341	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>0.646</b>	<b>3</b>	<b>1.658</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	
0.093	3	6.406	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0.024*	3	9.420	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
0.039*	3	8.386	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>0.034*</b>	<b>3</b>	<b>8.679</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
0.885	3	0.648	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
0.012*	3	10.863	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
0.448	3	2.653	ثالثاً: الروح الرياضية	
0.180	3	4.890	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
0.095	3	6.373	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>0.101</b>	<b>3</b>	<b>6.240</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

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

- يوضح جدول (51) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لكل من مجالات الالتزام التنظيمي "الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والالتزام التنظيمي بصورة عامة"، والمواطنة التنظيمية "وعي الضمير" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة

المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

- أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (أبو ندى، 2007)، و(وادي، 2007)، (المحتسب، جلعود، 2007)، (حنونة، 2005)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء العينة حول الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وهذا الاتفاق قد يرجع إلى التشابه في البيئة، كذلك التشابه في مجتمع الدراسة موضوع البحث.

واختلفت مع دراسة (أبو العلا، 2009)، و (عويضة، 2008)، و(العتيبي، 2008)، و(العوفي، 2005)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق بين المبحوثين حول الالتزام التنظيمي يعزى للمؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (أبو ندى، 2007)، و(وادي، 2007)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء العينة حول العدالة التنظيمية يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وترى الباحثة ان الاختلاف مع دراسة وادي وأبو ندى التي استهدفت البيئة الفلسطينية قد يرجع إلى الفترة الزمنية لهما والتي كانت قبل ظروف الانقسام وإضراب العديد من الموظفين عن العمل. واختلفت مع دراسة (العامري، 2002)، حيث أشارت إلى عدم وجود أي علاقة بين المؤهل العلمي للمبحوثين ورؤيتهم لسلوك المواطنة التنظيمية قد يرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف البيئة السعودية عن الفلسطينية، كما اختلاف الفترة الزمنية قد يكون سبب في اختلاف النتائج.

#### جدول (52)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

متوسطات الرتب				المجال	
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة فما دون		
150.37	157.63	151.72	159.00	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
133.36	160.31	161.77	155.65	ثانياً: عدالة الإجراءات	
143.32	157.15	157.07	165.70	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>140.37</b>	<b>159.21</b>	<b>156.74</b>	<b>158.02</b>	العدالة التنظيمية	

133.41	161.60	138.49	174.03	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
121.85	160.00	155.88	180.09	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
131.40	160.12	139.61	184.32	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>126.32</b>	<b>161.53</b>	<b>143.19</b>	<b>179.08</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
161.79	156.27	146.23	157.29	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
173.50	162.39	119.20	135.11	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
166.28	158.32	136.49	149.86	ثالثاً: الروح الرياضية	
172.05	153.77	133.99	171.47	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
173.00	155.78	125.95	167.32	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>171.02</b>	<b>159.86</b>	<b>125.72</b>	<b>146.18</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

- يبين جدول (52) متوسطات الرتب لاستجابة الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المؤهل العلمي. ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول تبين أن متوسط الرتبة لإجابات الباحثين حملة الثانوية العامة أو ما دون ذلك أكبر من الباحثين ذو المؤهلات العلمية الأخرى وذلك لكل من مجالات الالتزام التنظيمي "الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والالتزام التنظيمي بصورة عامة". هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى الباحثين حملة الثانوية العامة أو ما دون ذلك، ويرجع ذلك إلى أن حملة الثانوية العامة وأقل ليس لديهم ما يؤهلهم للانتقال إلى عمل آخر لذلك يكون لديهم التزام قوي لعملهم الحالي لأنها الفرصة المتاحة لديهم والتي من الصعب الحصول على أخرى مثلها في مكان آخر.
- أما بالنسبة إلى مجال المواطنة التنظيمية وعي الضمير "الطاعة العامة" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات الباحثين حملة الدراسات العليا (دبلوم عالي فأكثر) أكبر من الباحثين حملة المؤهلات العلمية الأخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى الباحثين حملة الدراسات العليا (دبلوم عالي فأكثر)، وترى الباحثة أن السبب في ذلك أن حملة الدراسات العليا لديهم الرغبة في تحقيق الذات والوصول إلى أعلى المراتب والدرجات من خلال سلوكيات المواطنة العامة التي يقومون بها والتي في مجملها ليس لها وصف وظيفي محدد يمكن التقيد به.

ثالثاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (53)

نتائج تحليل اختبار كروسكال- والاس طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	أبعاد المجال	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
العدالة التنظيمية	أولاً: عدالة التوزيع	6.987	5	0.222
	ثانياً: عدالة الإجراءات	2.563	5	0.767
	ثالثاً: عدالة التعاملات	9.800	5	0.081
	<b>العدالة التنظيمية</b>	<b>7.929</b>	<b>5</b>	<b>0.160</b>
الالتزام التنظيمي	أولاً: الالتزام العاطفي	16.290	5	0.006*
	ثانياً: الالتزام الاستمراري	5.186	5	0.394
	ثالثاً: الالتزام المعياري	19.309	5	0.002*
	<b>الالتزام التنظيمي</b>	<b>16.002</b>	<b>5</b>	<b>0.007*</b>
المواطنة التنظيمية	أولاً: الإيثار	24.794	5	0.000*
	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	34.636	5	0.000*
	ثالثاً: الروح الرياضية	20.065	5	0.001*
	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	10.140	5	0.071
	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	30.585	5	0.000*
	<b>المواطنة التنظيمية</b>	<b>30.102</b>	<b>5</b>	<b>0.000*</b>

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

- يوضح جدول (53) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من مجالات الالتزام التنظيمي "الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري"، والالتزام التنظيمي بصورة عامة، المواطنة التنظيمية "الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المشاركة، المواطنة التنظيمية بصورة عامة" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى المسمى الوظيفي.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (أبو ندى، 2007)، و(وادي، 2007)، (حنونة، 2005)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء العينة حول الالتزام التنظيمي يعزى لمتغير



المسمى الوظيفي، حيث قد يرجع هذا الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى تشابه مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة.

واختلفت مع دراسة (Yilmaz, 2008)، حيث أشارت إلى وجود تأثير للمسمى الوظيفي على مستوى إدراك المبحوثين للعدالة التنظيمية، وعدم وجود تأثير للمسمى الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية، واختلفت مع دراسة (أبو العلا، 2009)، و (عويضة، 2008)، و (العوفي، 2005)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق بين المبحوثين حول الالتزام التنظيمي يعزى للمسمى الوظيفي. وقد يرجع هذا الاختلاف بسبب اختلاف البيئة التركية عن الفلسطينية بالنسبة لدراسة Yilmaz، وبسبب اختلاف مجتمع وبيئة دراسة العوفي السعودية عن الدراسة الحالية.

#### جدول (54)

##### متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

متوسطات الرتب						أبعاد المجال	المجال
موظف	رئيس شعبة	رئيس قسم	نائب مدير	مدير	مدير عام		
145.79	162.29	145.99	167.17	170.55	197.35	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
153.62	168.18	157.59	127.71	157.03	182.90	ثانياً: عدالة الإجراءات	
143.34	179.53	166.47	127.88	162.99	208.45	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>144.22</b>	<b>174.42</b>	<b>158.24</b>	<b>138.08</b>	<b>166.27</b>	<b>206.65</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	
136.72	132.16	171.44	166.13	177.20	199.55	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
146.31	138.71	164.74	152.13	167.92	183.20	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
135.28	141.37	168.52	137.21	183.60	196.95	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>137.09</b>	<b>135.76</b>	<b>168.30</b>	<b>153.17</b>	<b>179.49</b>	<b>199.25</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
147.91	97.29	160.73	124.21	173.36	247.55	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
130.80	115.08	178.80	186.54	178.09	245.15	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
144.32	132.26	178.23	156.25	155.11	259.40	ثالثاً: الروح الرياضية	
155.96	143.82	174.17	119.79	146.13	217.00	رابعاً: اللطافة (الكيافة)	
133.46	143.58	180.35	145.25	169.54	268.30	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>137.61</b>	<b>118.89</b>	<b>180.11</b>	<b>144.71</b>	<b>168.48</b>	<b>268.95</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

- يبين جدول (54) متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المسمى الوظيفي. ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول تبين أن متوسط الرتبة لإجابات المبحوثين الذين يشغلون

منصب "مدير عام" أكبر من المبحوثين للمسميات الوظيفية الأخرى وذلك لجميع مجالات الدراسة. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين يشغلون منصب "مدير عام". وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن المدراء العامين يحصلون على امتيازات عديدة من مكتب وأثاث وبدلات وسيارة خاصة مما يجعلهم يشعرون بالعدالة أكثر من غيرهم من الموظفين، كما أن ما يحصلون عليه من مقابل مالي كنتيجة طبيعية تتوافق مع ما يبذلونه من جهد وما يتحملونه من مسؤوليات إدارية، فهم بحكم مواقعهم يساهمون في وضع السياسات والإجراءات المتبعة وهم أيضاً المسؤولين عن تطبيقها، مقارنة بالموظف العادي والذي لا يشغل أي منصب إداري، وبالتالي يرفع لديهم مستوى الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية التي تجعلهم يشعرون بأنهم يقدمون مدخلات تساوي المخرجات التي يحصلون عليها. أما انخفاض متوسط الرتبة بالنسبة للمسمى الوظيفي "موظف" فتعزوه الباحثة لإحساس الموظفين بعدم ملائمة ما يحصلون عليه من مقابل مالي مع ما يبذلونه من جهد في العمل، كذلك إحساسهم بعدم عدالة توزيع أعباء العمل من قبل المدراء عليهم.

رابعاً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى سنوات الخبرة.

جدول (55)

نتائج تحليل اختبار كروسكال- والاس طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	أبعاد المجال	المجال
0.232	4	5.584	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
0.141	4	6.906	ثانياً: عدالة الإجراءات	
0.222	4	5.703	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>0.430</b>	<b>4</b>	<b>3.829</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	
0.170	4	6.420	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0.228	4	5.631	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
0.104	4	7.686	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>0.092</b>	<b>4</b>	<b>7.986</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
0.082	4	8.273	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
0.027*	4	10.993	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
0.001*	4	18.210	ثالثاً: الروح الرياضية	
0.023*	4	11.376	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
0.284	4	5.033	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	

0.015*	4	12.379	المواطنة التنظيمية
--------	---	--------	--------------------

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

- يوضح جدول (55) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من مجالات المواطنة التنظيمية "وعي الضمير، الروح الرياضية، اللطافة و المواطنة التنظيمية بصورة عامة" كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.
- أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى سنوات الخبرة.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (أبو العلا، 2009)، و(عويضة، 2008)، و(المحتسب، جلعود، 2007)، و( غنام، 2005)، و(العوفي، 2005)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات العينة حول الالتزام التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة، واتفقت مع دراسة (محارمة، 2008) حيث أشارت إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة، حيث قد يرجع هذا الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى تشابه مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة، وتقارب الفترة الزمنية لهذه الدراسات مع الدراسة الحالية.

واختلفت مع دراسة (أبو ندى، 2007)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية يعزى لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (وادي، 2007)، و(الفهداوي، القطاونة، 2004)، و(محارمة، 2000)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية يعزى لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (حنونة، 2005)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى لسنوات الخبرة، واختلفت مع دراسة (Yilmaz, 2008)، حيث أشارت إلى عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على مستوى إدراك عينة الدراسة للمواطنة التنظيمية، وأن هناك تأثير لسنوات الخبرة على مستوى إدراك عينة الدراسة للعدالة التنظيمية. أما الاختلاف مع دراسة وادي وأبو ندى ودراسة حنونة التي استهدفت البيئة الفلسطينية قد يرجع إلى الفترة الزمنية لهما والتي كانت قبل ظروف الانقسام وإضراب العديد من الموظفين عن العمل. واختلفها عن دراسة الفهداوي وقطاونة ومحارمة ودراسة Yilmaz قد يرجع إلى اختلاف بيئة مجتمع الدراسة عن البيئة الفلسطينية.

جدول (56)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	أبعاد المجال	متوسطات الرتب			
		أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 15 سنة فأكثر
العدالة التنظيمية	أولاً: عدالة التوزيع	142.55	170.08	163.73	152.80
	ثانياً: عدالة الإجراءات	164.75	169.13	135.84	156.57
	ثالثاً: عدالة التعاملات	154.13	165.47	139.10	174.73
	<b>العدالة التنظيمية</b>	<b>151.67</b>	<b>171.77</b>	<b>146.01</b>	<b>161.23</b>
الالتزام التنظيمي	أولاً: الالتزام العاطفي	144.69	163.65	145.77	175.00
	ثانياً: الالتزام الاستمراري	149.10	153.30	149.30	168.70
	ثالثاً: الالتزام المعياري	139.60	164.67	150.03	167.11
	<b>الالتزام التنظيمي</b>	<b>143.83</b>	<b>160.78</b>	<b>146.27</b>	<b>172.66</b>
المواطنة التنظيمية	أولاً: الإيثار	139.44	169.84	148.40	185.05
	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	135.07	167.97	151.76	194.98
	ثالثاً: الروح الرياضية	155.96	178.75	125.75	189.73
	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	164.26	171.72	129.82	152.16
	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	145.59	164.27	149.03	186.48
	<b>المواطنة التنظيمية</b>	<b>143.23</b>	<b>176.61</b>	<b>138.90</b>	<b>190.27</b>

- يبين جدول (56) متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى سنوات الخبرة. ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول تبين أن متوسط الرتبة لإجابات المبحوثين الذين خبرتهم 20 سنة فأكثر أكبر من فئات الخبرة الأخرى وذلك لكل من مجالات المواطنة التنظيمية "وعى الضمير، الروح الرياضية، و المواطنة التنظيمية بصورة عامة". هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين خبرتهم 20 سنة فأكثر .
- أما بالنسبة إلى مجال " اللطافة " فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات المبحوثين الذين خبرتهم من "3 - أقل من 10 سنوات" أكبر من فئات الخبرة الأخرى. هذا يعني درجة

الموافقة حول لهذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين خبرتهم من "3 - أقل من 10 سنوات". وتعزو الباحثة السبب في ذلك أن الموظفين قللي الخبرة يحاولون عدم الوقوع في المشاكل من خلال أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً وإعلام المسئول قبل اتخاذ أي إجراء أو تعديل خاص بالعمل، كذلك يحاولون أن يكونوا مجاملين وحرصين على مشاعر زملائهم حتى يستطيعوا أن يكونوا صداقات داخل العمل و يحصلون على الدعم المناسب من الزملاء القدامى، أما الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فأكثر فغالباً ما يكونوا من المدراء أو المسئولين تجد أن سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل واعي الضمير والروح الرياضية عالية لديهم لأن هذه السلوكيات تكسبهم احترام الآخرين وتجعلهم قدوة للموظفين الجدد.

خامساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الراتب الشهري.

جدول (57)

نتائج تحليل اختبار كروسكال- والاس طبقاً لمتغير الراتب الشهري

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	أبعاد المجال	المجال
0.009*	3	11.468	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
0.038*	3	8.444	ثانياً: عدالة الإجراءات	
0.410	3	2.885	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>0.070</b>	<b>3</b>	<b>7.046</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	الالتزام التنظيمي
0.198	3	4.669	أولاً: الالتزام العاطفي	
0.104	3	6.152	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
0.081	3	6.734	ثالثاً: الالتزام المعياري	المواطنة التنظيمية
<b>0.077</b>	<b>3</b>	<b>6.853</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
0.185	3	4.820	أولاً: الإيثار	
0.000*	3	18.556	ثانياً: واعي الضمير (الطاعة العامة)	المواطنة التنظيمية
0.088	3	6.544	ثالثاً: الروح الرياضية	
0.001*	3	17.296	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
0.002*	3	14.619	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>0.007*</b>	<b>3</b>	<b>12.046</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

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

- يوضح جدول (57) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من مجالات العدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات"، والمواطنة التنظيمية "واعي الضمير، اللطافة، المشاركة"، والمواطنة التنظيمية بصورة عامة كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى الراتب الشهري.

- أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى الراتب الشهري.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (أبو العلا، 2009)، و(عويضة، 2008)، و(وادي، 2007)، و(المحتسب، جلعود، 2007)، و(العوفي، 2005)، و(الفهداوي، القطاونة، 2004)، حيث أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول مستوى الالتزام التنظيمي يعزى للراتب الشهري، وقد يرجع هذا الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى تشابه مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة، وتقارب الفترة الزمنية لهذه الدراسات مع الدراسة الحالية.

واختلفت مع دراسة (ابو ندى، 2007)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية يعزى للراتب الشهري، واختلفت مع دراسة (محارمة، 2008)، حيث أشارت إلى عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تبعاً للراتب الشهري. أما الاختلاف مع دراسة أبو ندى التي استهدفت البيئة الفلسطينية قد يرجع إلى الفترة الزمنية له والتي كانت قبل ظروف الانقسام وإضراب العديد من الموظفين عن العمل. واختلفها عن دراسة محارمة قد يرجع لاختلاف البيئة القطرية عن الفلسطينية محل البحث في الدراسة الحالية.

#### جدول (58)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير الراتب الشهري

متوسطات الرتب				أبعاد المجال	المجال
أقل من 2000 شيكل	2000 - 3000 شيكل	3001 - 4000 شيكل	أكثر من 4001 شيكل		
148.01	142.10	176.31	196.35	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
170.73	137.48	158.56	174.70	ثانياً: عدالة الإجراءات	
161.29	146.05	157.94	177.23	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>158.89</b>	<b>140.07</b>	<b>167.78</b>	<b>185.13</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	

196.73	157.75	151.18	151.99	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
199.85	148.95	149.06	160.34	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
206.20	153.20	153.51	151.00	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>206.48</b>	<b>154.34</b>	<b>150.31</b>	<b>153.60</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
190.13	164.82	150.78	148.38	أولاً: الإيثـار	المواطنة التنظيمية
221.05	174.30	146.98	139.34	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
205.50	152.93	152.54	152.41	ثالثاً: الروح الرياضية	
194.08	123.96	171.98	155.18	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
224.65	152.29	159.18	141.85	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>218.68</b>	<b>157.13</b>	<b>156.34</b>	<b>142.49</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

- يبين جدول (58) متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الراتب الشهري. ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول تبين أن متوسط الرتبة لإجابات المبحوثين الذين رواتبهم الشهرية "4001 شيقل فأكثر" أكبر فئات الرواتب الأخرى وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين رواتبهم الشهرية 4001 شيقل. وترى الباحثة أن الموظفين الذين تصل رواتبهم إلى 4001 شيقل فأكثر، هم من درجة المدراء والمدراء العامين الذين يتمتعون بعدة مزايا مثل المكتب والأثاث والسيارة الخاصة والمرافق مما يجعلهم يشعرون بالعدالة من حيث تناسب الراتب الذي يتقاضونه مع المهام والمسؤوليات التي يقومون بها وشعورهم بالعدالة يرفع مستوى التزامهم وسلوك المواطنة لديهم. أما الموظفين ذوي الرواتب المتدنية فهم لا يشعرون بالعدالة في توزيع المخرجات مقابل المدخلات أو الجهد الذي يبذلونه في العمل وبذلك يقل مستوى الالتزام والمواطنة لديه كطريقة يوازن فيها بين المدخلات والمخرجات لديه، لذلك نلاحظ تفاوتاً في إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية يعزى لمتغير الراتب الشهري.

سادساً: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الفئة العمرية.

جدول (59)

نتائج تحليل اختبار كروسكال- والاس طبقاً لمتغير الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	درجات الحرية	قيمة الاختبار	أبعاد المجال	المجال
0.682	4	2.291	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
0.625	4	2.612	ثانياً: عدالة الإجراءات	
0.453	4	3.669	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>0.795</b>	<b>4</b>	<b>1.675</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	
0.055	4	9.255	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0.021*	4	11.522	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
0.015*	4	12.390	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>0.012*</b>	<b>4</b>	<b>12.896</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
0.043*	4	9.858	أولاً: الإيثار	المواطنة التنظيمية
0.039*	4	10.093	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	
0.261	4	5.272	ثالثاً: الروح الرياضية	
0.650	4	2.469	رابعاً: اللطافة (الكياسة)	
0.228	4	5.638	خامساً: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>0.084</b>	<b>4</b>	<b>8.224</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

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

- يوضح جدول (59) يتضح أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لكل من مجالات لالتزام التنظيمي "الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري" و الالتزام التنظيمي بصورة عامة، والمواطنة التنظيمية "الإيثار، وعي الضمير " كانت أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى الفئة العمرية.
- أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي لتلك المجالات تعزى إلى الفئة العمرية.

وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (المحتسب، جلعود، 2007)، و(العتيبي، 2008)، حيث أشارت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والالتزام التنظيمي، فقد بينت أنه كلما زاد عمر الفرد ازداد التزامه، واتفقت مع دراسة (حنونة،



(2005)، و(العوفي، 2005)، حيث أشارت إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والالتزام التنظيمي، وقد يرجع هذا الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى تشابه مجتمع الدراسة وبيئة الدراسة، وتقارب الفترة الزمنية لهذه الدراسات مع الدراسة الحالية.

و**اختلفت مع** دراسة (أبو العلا، 2009)، و(عويضة، 2008)، و(أبو ندى، 2007)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى للعمر، و**اختلفت مع** دراسة (وادي، 2007)، و(الفهداوي، القطاونة، 2004)، و(محرمة، 2000)، حيث أشارت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للعمر، و**اختلفت مع** دراسة (العامري، 2002)، حيث أشارت إلى وجود علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية. أما الاختلاف مع دراسة وادي وأبو ندى ودراسة عويضة التي استهدفت البيئة الفلسطينية قد يرجع إلى الفترة الزمنية لهما والتي كانت قبل ظروف الانقسام وإضراب العديد من الموظفين عن العمل. واختلافها عن دراسة الفهداوي وقطاونة ومحرمة قد يرجع إلى اختلاف بيئة مجتمع الدراسة عن البيئة الفلسطينية.

#### جدول (60)

متوسطات رتب الفرضية الثالثة طبقاً لمتغير الفئة العمرية

متوسطات الرتب					أبعاد المجال	المجال
أقل من 25 سنة	أقل من 35 سنة	أقل من 45 سنة	أقل من 55 سنة	55 سنة فأكثر		
142.41	157.91	152.17	171.50	149.78	أولاً: عدالة التوزيع	العدالة التنظيمية
177.97	154.25	149.64	157.65	163.67	ثانياً: عدالة الإجراءات	
140.91	160.31	149.91	160.85	196.78	ثالثاً: عدالة التعاملات	
<b>150.03</b>	<b>158.68</b>	<b>149.28</b>	<b>164.31</b>	<b>177.06</b>	<b>العدالة التنظيمية</b>	
135.35	153.96	148.87	190.51	179.28	أولاً: الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
154.83	139.56	160.74	192.26	167.94	ثانياً: الالتزام الاستمراري	
149.83	143.24	154.55	197.73	178.83	ثالثاً: الالتزام المعياري	
<b>144.62</b>	<b>145.23</b>	<b>152.85</b>	<b>199.05</b>	<b>182.89</b>	<b>الالتزام التنظيمي</b>	
174.64	137.04	169.02	163.93	169.89	أولاً: الإيثار	المواطنة العامة
177.64	139.00	158.48	177.37	187.17	ثانياً: وعي الضمير (الطاعة العامة)	

173.39	168.57	156.51	144.41	177.94	ثالثا: الروح الرياضية	التنظيمية
129.56	156.95	149.87	158.21	172.30	رابعا: اللطافة (الكياسة)	
173.22	182.21	154.69	145.94	160.35	خامسا: المشاركة (السلوك الحضاري)	
<b>174.56</b>	<b>176.04</b>	<b>157.43</b>	<b>140.85</b>	<b>178.92</b>	<b>المواطنة التنظيمية</b>	

- يبين جدول (60) متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الفئة العمرية. ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول تبين أن متوسط الرتبة لإجابات المبحوثين الذين أعمارهم في الفئة "45-أقل من 55 سنة" أكبر من فئات العمر الأخرى وذلك لكل من مجالات الالتزام التنظيمي "الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري" و الالتزام التنظيمي بصورة عامة. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين أعمارهم في الفئة "45-أقل من 55 سنة". وترى الباحثة أن الموظف كلما كبر في العمر كان لديه التزام أكثر للعمل لأن فرصة الحصول على عمل آخر تكون أصعب ويكون من الصعب عليه التضحية بسنوات العمل الطويلة لأنه يشعر بأن حياته ستصاب بالارتباك إذا فقد هذا العمل، كما أنه يكون قد كون علاقات وصدقات في العمل ليس من السهل التخلي عنها.
- أما بالنسبة إلى مجال "الإيثار" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات المبحوثين الذين أعمارهم "أقل من 25 سنة" أكبر من فئات العمر الأخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين أعمارهم "أقل من 25 سنة". وتعزو الباحثة ذلك لأن الموظفين صغار السن يكون لديهم الطاقة والنشاط للقيام بمساعدة الآخرين في أعمالهم كما أنهم يحرصون على نجاح أي فريق عمل ينضمون إليه رغبة منهم في تكوين صداقات وعلاقات مع زملائهم الآخرين. كما أن مساعدتهم للآخرين تكسبهم الخبرة في العمل وتعطي المسؤولين عنهم فكرة جيدة أنهم يتمتعون بالنشاط وحب التعاون مع الآخرين مما يكسبهم ثقة مدرائهم.
- أما بالنسبة إلى مجال وحي الضمير "الطاعة العامة" فقد تبين أن متوسط الرتبة لإجابات المبحوثين الذين أعمارهم "55 سنة فأكثر" أكبر من فئات العمر الأخرى. هذا يعني درجة الموافقة حول هذا المجال كانت أكبر لدى المبحوثين الذين أعمارهم "55 سنة فأكثر". وترى الباحثة السبب في ذلك أن الموظفين كبار السن لديهم حب التمسك بالقوانين والتعليمات فهم ملتزمون بساعات الحضور والانصراف ويتعاملون مع الأثاث والأجهزة بعناية ويتطوعون لأي مسؤوليات إضافية بكل رحابة صدر، حيث أن كبار السن لديهم درجة عالية من المسؤولية والانضباط قد لا يتمتع بها صغار السن أو الموظفين الجدد.

الفصل السادس  
النتائج والتوصيات  
**Conclusions & Recommendations**

- مقدمة Introduction
- نتائج الدراسة The results of the study
- توصيات الدراسة The recommendations of the study
- الدراسات المقترحة Proposed studies

## مقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وأهم التوصيات المقترحة على ضوء النتائج والتي تأمل الباحثة في أن تساهم هذه التوصيات في دعم وتعزيز نقاط القوة، كذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الهدف الرئيس من هذه الدراسة وهو التعرف على أثر إدراك العاملين في الوظيفة العمومية للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي من التزام ومواطنة تنظيمية وذلك من أجل الرقي بالوظيفة العمومية وتحسين جودة ونوعية الخدمة المقدمة للمواطن الفلسطيني.

## نتائج الدراسة:

### 1- فيما يتعلق بمستوى إدراك أفراد العينة للعدالة التنظيمية:

- وجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة.
- عدم وجود عدالة توزيعية في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على وجود عدالة في توزيع المخرجات ويشعرون أن المدخلات التي يقدمونها لا تساوي المخرجات التي يحصلون عليها، وكانت أهم الفقرات التي أظهروا عدم موافقتهم عليها هي: أنهم يحظوا بمكافأة رؤسائهم عن الجهد الإضافي الذي يبذلوه، وأن الحوافز المالية توزع حسب الاستحقاق، كذلك عدم موافقتهم على أن وزارتهم تقدم لهم امتيازات مماثلة لغيرهم في الوزارات الأخرى، وعدم موافقتهم على أن قانون الخدمة المدنية الحالية يوفر الحوافز المناسبة لهم، وترى الباحثة سبب شعور الموظفين بعدم وجود عدالة في التوزيع لأن العامل المادي من راتب وعلاوات هو الذي يهتم الموظف بالدرجة الأولى، نظراً للظروف الاقتصادية التي يمر بها قطاع غزة، كذلك ترى الباحثة أن العامل المادي هو الأكثر وضوحاً والأسهل مقارنة بين الموظفين من باقي المزايا التي قد يحصل عليها موظف دون آخر.
- توجد عدالة إجراءات بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، أي أن أفراد العينة يشعرون بعدالة الإجراءات بدرجة متوسطة، إلا أنهم لم يوافقوا على أن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة، وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى عدم وجود نظام داخلي في الوزارة يشتمل على القوانين واللوائح الداخلية التي تنظم العمل وتحدد المهام والصلاحيات وإجراءات الثواب والعقاب.
- توجد عدالة تعاملات بدرجة متوسطة في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، أي أن أفراد العينة يشعرون بوجود عدالة في التعاملات التي تتبعها الوزارات بدرجة متوسطة، حيث أجاب أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، ما عدا فقرة " أعتقد أن

زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة" فقد أجابوا عنا بدرجة موافقة عالية، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس طبيعة المجتمع الفلسطيني بشكل عام، حيث أن العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين تغلب على العلاقات الرسمية في العمل.

## 2- فيما يتعلق بمستوى الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة:

- وجود التزام تنظيمي من قبل أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهذا نتيجة لشعور الموظفين بوجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة، حيث أثبتت الدراسة على وجود علاقة طردية بينهما.
- وجود التزام عاطفي من قبل أفراد العينة بدرجة متوسطة، بمعنى أن أفراد العينة يشعرون بارتباط أهدافهم بأهداف الوزارة، وأن هناك توافق بين قيمها وقيمهم، وبذلك فهم يعملون على دعم وتأكيد ذلك بدرجة متوسطة. لذلك أجاب أفراد العينة على جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة متوسطة.
- وجود التزام استمراري من قبل أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث أنهم أجابوا على جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة متوسطة. ما عدا فقرة إنهم يرغبون بالاستمرار في العمل بسبب العلاقات التي قامت بينهم وبين زملاءهم في العمل فقد وافق أفراد العينة عليها بدرجة عالية، وهذا يؤكد ما ذكرته الباحثة مسبقاً عن اهتمام الأفراد بالعلاقات الشخصية والاجتماعية بشكل أكبر من العلاقات الرسمية في العمل. ويؤكد على نظرية أن الإنسان اجتماعي بطبعه.
- وجود التزام معياري من قبل أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث أنهم أجابوا على جميع فقرات هذا المجال بدرجة موافقة متوسطة، وقد يرجع سبب ذلك إلى وجود مستوى مقبول من المسؤولية الدينية والأخلاقية التي يتمتع بها الموظفين في الوزارات الفلسطينية.

## 3- فيما يتعلق بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة:

- وجود درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة وهذا نتيجة لشعور الموظفين بوجود عدالة تنظيمية بدرجة متوسطة، حيث أثبتت الدراسة على وجود علاقة طردية بينهما. ويمكن أن يرجع هذا السلوك إلى وجود وازع ديني لدى المبحوثين ومسؤولية أخلاقية ظهرت من خلال أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجال البحث.
- وجود درجة عالية من سلوك الإيثار لدى أفراد العينة، فقد أجابوا على فقرة تفيد باهتمامهم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل، وفقرة موافقتهم على استقطاع الوقت اللازم لمساعدة زملائهم إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر بدرجة عالية جداً،

وترى الباحثة أن هذا السلوك يؤكد على وجود مستوى عالٍ من الوعي الديني الذي يحض على التعاون والمشاركة، والذي كما سبق وذكرت الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤكد على العديد من هذه المبادئ الإسلامية السمحة.

- وجود درجة عالية من وعي الضمير لدى أفراد العينة، فقد أجابوا على العديد من فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية جداً مثل اهتمامهم بإبلاغ جهة عملهم مسبقاً بعدم تمكنهم من الحضور، أو التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف، والتقيد بكافة الأنظمة والتعليمات حتى بدون مراقبة، كذلك التعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان العمل، وهذا يؤكد على تمتع الموظفين الحكوميين بالضمير الحي بدرجة عالية من باب الالتزام الأخلاقي والديني.

- وجود درجة عالية من الروح الرياضية لدى أفراد العينة، حيث رحب الغالبية منهم بالنقد البناء الذي يساعدهم في تجاوز الأخطاء وتحسين الأداء العام لهم، وهذه النتيجة تتسجم مع ما سبق من أن أفراد العينة لديهم التزام عاطفي يرغبون من خلاله بتحقيق أهداف وقيم الوزارة التي يعملون بها من خلال تحسين مستوى أدائهم.

- وجود درجة عالية من اللطافة لدى أفراد العينة، فقد أجابوا على العديد من فقرات هذا المجال بدرجة موافقة عالية جداً فقد أبدوا حرصهم على أخذ التدابير اللازمة مسبقاً لتقليل حدوث مشكلات في العمل، وحرصهم على عدم التدخل في خصوصيات الآخرين، كذلك حرصهم على مراعاة شعور زملائهم وأن يكونوا ودودين ومجاملين لهم. وهذا يؤكد على ما ذكرته الباحثة من وجود تأثير للعلاقات الإنسانية في العمل.

- وجود درجة عالية من المشاركة لدى أفراد العينة، فقد أجابوا بدرجة موافقة عالية على حرصهم التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكاتبهم، كما أنهم أجابوا على باقي الفقرات بدرجة موافقة عالية وهذا يؤكد على حب واهتمام الموظفين بالوزارة التي يعملون بها، وهذا يثبت صحة ما سبق ويؤكد على وجود التزام تنظيمي لديهم.

#### 4- فيما يتعلق بالعلاقة بين العدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي:

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، أي أنه كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية سيزيد مستوى التزامهم التنظيمي اتجاه عملهم.

- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار، الوعي، الروح الرياضية، اللطافة، المشاركة)، أي أنه كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية سيزيد مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وأبعاد الأداء السياقي بشكل عام، وهذا يدل على وجود علاقة وثيقة بين متغيرات الدراسة، وأهمية شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، لما لها من أثر إيجابي على مستوى الالتزام والمواطنة التنظيمية التي يظهرها الموظف.

#### 5- فيما يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الجنس بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، جاءت لصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة للالتزام التنظيمي، جاءت لصالح حملة الثانوية العامة فما دون، والمواطنة التنظيمية ووعي الضمير جاءت لصالح حملة الدراسات العليا.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المسمى الوظيفي بالنسبة للالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، جاءت لصالح منصب مدير عام.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى سنوات الخبرة بالنسبة للمواطنة التنظيمية، جاءت لصالح الذين خبرتهم 20 سنة فأكثر في مجال ووعي الضمير، ولصالح الذين خبرتهم من 3 إلى أقل من 10 سنوات في مجال اللطافة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الراتب الشهري بالنسبة للعدالة التنظيمية "عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات"، والمواطنة التنظيمية، جاءت لصالح ذوي الرواتب العالية والتي من 4001 شيكل فأكثر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين للدراسة حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الفئة العمرية بالنسبة للالتزام

التنظيمي، جاءت لصالح الفئة العمرية "45-أقل من 55 سنة"، والمواطنة التنظيمية "الإيثار، ووعي الضمير"، جاءت لصالح الفئة العمرية "أقل من 25 سنة" بالنسبة لبعد الإيثار، ولصالح الفئة العمرية "55 سنة فأكثر بالنسبة لبعد ووعي الضمير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الجنس لكل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المؤهل العلمي بالنسبة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية "الإيثار، الروح الرياضية، المشاركة، اللطافة".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى المسمى الوظيفي بالنسبة للعدالة التنظيمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى سنوات الخبرة بالنسبة للعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الراتب الشهري بالنسبة للالتزام التنظيمي و العدالة التنظيمية "عدالة التعاملات".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي تعزى إلى الفئة العمرية بالنسبة للعدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية "الروح الرياضية، اللطافة، المشاركة".

وترى الباحثة أن النتائج السابقة تعكس الواقع الحالي للوظيفة الحكومية في قطاع غزة، حيث أن الأوضاع الاقتصادية والأزمة المالية التي تمر بها الحكومة تتعكس سلباً على الرواتب من حيث قلتها وعدم انتظامها، كذلك عدم توفر الحوافز والامتيازات المالية المناسبة للجهود الذي يقدمه الموظفين، كل ما سبق يجعلهم يشعرون بعدم عدالة التوزيع، أما وجود عدالة في الإجراءات المتبعة في الوزارات وعدالة تعاملات بين الموظفين بدرجة متوسطة شيء متوقع لأن طبيعة المجتمع الفلسطيني يعتمد على العلاقات الاجتماعية والإنسانية بشكل كبير، كما أن وجود الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة لدى الموظفين، يعكس رغبتهم في نجاح مهمة الوزارات التي يعملون بها، والتي بدورها تعكس نجاح الحكومة الحالية، والتي تتسجم



أهدافها وقيمها مع أهدافهم وقيمهم، كما أن الظروف الاقتصادية وارتفاع نسبة البطالة تجعل الموظفين يتمسكون بوظائفهم، وبذلك يرتفع لديهم الالتزام الاستمراري، كما أن الولاء السياسي يلعب دوراً كبيراً في التزامهم بالبقاء في أعمالهم. أما بالنسبة لسلوك المواطننة التنظيمية والذي ظهر بنسبة عالية لدى أفراد العينة فهو يعكس مدى التعاون والانسجام بين الوزارات وموظفيها، كذلك بين الموظفين فيما بينهم، حيث أن معظم هؤلاء الموظفين حديثي العهد في العمل، ويحتاجون إلى إظهار مثل هذا السلوك للبقاء في العمل، ولضمان مستقبل مهني أفضل من خلال الترقية أو الحصول على الحوافز في حال توفرها.

## توصيات الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة السابقة، يمكن وضع بعض التوصيات التي ترى الباحثة أنها يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة، والمساهمة في علاج نقاط الضعف والقصور، وذلك كما يلي:

1. ضرورة تنمية وزيادة إدراك الموظفين للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، بما ينعكس بالإيجاب على أداء هؤلاء الموظفين، وبالتالي الأداء الإجمالي للوزارات.
2. العمل على وضع آلية لتوزيع الحوافز المالية على المرؤوسين بحيث تكون على أسس واضحة، وعادلة، ومناسبة، ومفهومة، ومقبولة من قبل العاملين ومرتبطة بحاجاتهم وتشمل جميع العاملين في الوزارة. وأن يتم وضع معايير محددة للأداء والسلوك بحيث تعتبر كمؤشرات للإنجاز وأن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز، لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم به، ويجعلهم يشعرون بعدالة في التوزيع، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
3. ضرورة إعادة النظر في مواد قانون الخدمة المدنية المطبق حالياً، وخصوصاً فيما يتعلق بالجانب المالي، وعدم اعتبار المؤهل العلمي هو المعيار الأول والأهم في تحديد الراتب وما يتبعه من مستحقات مالية للموظف. بل أخذ معايير أخرى بعين الاعتبار مثل درجة التقييم السنوي للموظف، أو مستوى الكفاءة والإنتاجية التي يتمتع بها، حتى يكون أكثر موضوعية ومصداقية في تحديد الراتب والمميزات المالية الأخرى التي يتقاضها الموظف، وبذلك سيكون أكثر قبولاً من قبل الموظفين، وسيعزز لديهم الشعور بعدالة التوزيع وأن المدخلات تساوي المخرجات لديهم.
4. ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تؤثر في عملهم، والسماح لهم بإبداء آرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في جعل هذه القرارات أكثر فعالية، وتساهم في تبني الموظفين لها والحرص على تنفيذها لأنهم شاركوا في وضعها. ولما له من مردود إيجابي على مستوى شعوره بعدالة الإجراءات.
5. ضرورة اهتمام المدراء بالاستماع لآراء الموظفين ومناقشتهم وفهم وجهة نظرهم في القرارات التي تخصهم والحرص على تقديم المعلومات الكافية لهم بخصوص هذه القرارات وتوضيح الأسباب الخاصة بهذه القرارات، كما ضرورة الحرص على تطبيق هذه القرارات على جميع الموظفين، مما يعزز لديهم الشعور بعدالة التعاملات المطبقة في الوزارة.
6. الارتقاء بترسيخ مفاهيم العدالة والالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية عند الموظفين بأكثر من الحالة المتوسطة التي هي عليها الآن، وذلك من خلال زيادة الوعي عندهم،

وعقد الدورات التدريبية والتثقيفية التي تشعرهم بمبررات العدالة في المنظمة وتدفعهم نحو الالتزام التنظيمي، وبالتالي نحو تحقيق المواطنة التنظيمية.

7. من الضروري أن تأخذ الوزارات بالحسبان أهمية الأداء السياقي وأن لا ينجس اهتمامها على أداء المهمة فقط وأن تبادر إلى تحسين مستوى الأداء السياقي الذي له الأثر الكبير في تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية على مستوى الفرد والوزارة معاً، وذلك من خلال إتباع الآتي:

- تقديم مكافآت مادية ومعنوية للموظفين المتميزين والذين يظهرون مستوى عال من الالتزام، أو يقومون بسلوك تطوعي إيجابي يساهم في تحقيق أهداف الوزارة ونجاحها، مما يعمل على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الموظفين.
- إصدار مجلة أو نشرة دورية توضح أهداف ورؤية الوزارة، وأهم الانجازات التي تقوم بها، وتخصيص جزء من هذه المجلة أو النشرة لتكريم الموظف المتميز لديها مما يعمل على زيادة التزام وتمسك الموظف بالعمل في هذه الوزارة، كما أن ذلك يعمل على زيادة شعور الموظف بأنه فرد من أسرة كبيرة تهتم به.
- إعطاء العاملين نوع من الاستقلالية أثناء أدائهم لعملهم وتجنب التدخل في كل صغيرة وكبيرة وحث القيادات والمدراء على تخفيف مستوى المركزية، كل ذلك يشجعهم على التطوير وإظهار مهاراتهم وتعوديهم على تحمل المسؤولية، مما يعود إيجاباً على مستوى التزامهم اتجاه عملهم.
- تنمية وزرع روح المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال عقد الاجتماعات والندوات التي تدعم هذا الموضوع ومراعاة محددات هذا الشعور والمتمثلة فضلاً عن العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، نمط القيادة، وغيرها من المفاهيم الإدارية، لأن مثل هذه الاجتماعات والندوات تزيد من درجة الوعي وتزيد روح المواطنة لدى الموظفين.
- يجب على المسؤولين الاهتمام بمفهوم العقد النفسي والذي يحدد العلاقة الاجتماعية بين الأفراد والمنظمة وعدم الاقتصار على العقد الرسمي الذي يحدد العلاقة الاقتصادية فقط بين الأفراد ومنظماتهم، وتنمية العلاقات الاجتماعية في المنظمة وحفزهم على المشاركة في الأنشطة والبرامج الثقافية الترفيهية التي تقيمها المنظمة.
- الأخذ بعين الاعتبار عند تقييم الموظفين المساهمات الفردية التطوعية من قبل الموظفين وتشجيعهم على تبني مثل هذه السلوكيات عن طريق الإشادة بالانجاز مما يعزز لديهم الشعور باهتمام المشرفين لهذه السلوكيات وملاحظتهم وتقديرهم لها.

- على الوزارات الحكومية العمل على إذكاء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إيجاد مناخ تنظيمي يساعد الموظفين على ممارسة هذا السلوك وذلك عن طريق ربط المكافآت والحوافز التشجيعية بما يظهره العاملون من سلوك مواطنة تنظيمية، مما يساهم بدوره على ربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة وبالتالي ستكون العلاقة مباشرة بين هذا السلوك والغايات النهائية للوزارة.
- إيجاد الغطاء القانوني والمالي في سبيل مكافأة الجهود الإضافية وسلوكيات المواطنة، حينما يؤديها العاملون بشكل واضح، وأخذها بين الاعتبار عند تقييم الأداء، ورفدها بالجوائز وشهادات التقدير المطلوبة، كدلالة على الجهد الخلاق للموظف.

### الدراسات المقترحة:

في ضوء دراسة الباحثة والنتائج التي توصلت إليها، تقترح الباحثة الدراسات التالية:

- 1- الفرق بين أداء المهمة والأداء السياقي.
- 2- محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.
- 3- أثر السمات الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- أثر خصائص الوظيفة على الالتزام التنظيمي.
- 5- العلاقة بين أنماط القيادة ومتغيرات الدراسة الحالية.
- 6- العوامل المؤثرة في مستوى الأداء السياقي.
- 7- إعادة دراسة نفس الموضوع كدراسة مقارنة بين الوزارات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.

## المراجع Supplements

### - المراجع العربية

- الكتب
- رسائل ماجستير
- الدوريات
- إحصائيات وتقارير وأوراق عمل
- مواقع انترنت

### - المراجع الأجنبية

- الكتب
- رسائل ماجستير ودكتوراه
- الدوريات

## المراجع Supplements

أولاً : المراجع العربية

1- الكتب العربية:

- القرآن الكريم
- برنوطي، سعاد نائف، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والطباعة ، الطبعة الثانية، 2004
- جرينيرج، جيرالد، وبارون، روبرت، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد، وبسيوني، إسماعيل، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2004
- جواد، شوقي ناجي، "سلوك تنظيمي"، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2005
- حريم، حسين، "السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004
- ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة عبد المتعال، محمد، جودة، عبد المحسن، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2003
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، القاهرة، الدار الجامعية المصرية الجديدة، 2003
- العطية، ماجدة، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003
- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة ، 2005
- العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، 2004
- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، عمان، الطبعة الثانية، 1993
- ماهر، أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2005
- ماهر، أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 1999

- المدهون، موسى توفيق، الجزراوي، إبراهيم علي، "تحليل السلوك التنظيمي"، عمان، جامعة الإسراء، المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى، 1995
- مقداد، محمد، الفراء، ماجد، "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية" غزة، دار المقداد للطباعة، الطبعة الأولى، 2004
- مناهج البحث العلمي، هيئة تأليف، جامعة القدس المفتوحة، القدس، 1994
- النجار، فريد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2007

## 2- رسائل ماجستير:

- أبو العلا، محمد صلاح الدين، "ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2009
- أبو ندى، سامية خميس، "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007
- الثمالي، عبد الله محمد، "علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية-دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002
- حنونة، سامي إبراهيم حماد، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2006
- حواس، أميرة محمد، "أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ج.م.ع، 2003.
- الخميس، عبد الله، "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين-دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001
- خيرة، برف، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية" رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007
- الدقي، أيمن عبد الفتاح محمود، "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2006

- الشلوي، حمد بن فرحان، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي-دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
- العتيبي، مشعل بن حمس، " دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي - دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008
- العوفي، محمد بن غالب، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين بهيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005
- عويضة، إيهاب أحمد، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية- محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2007
- غنام، ختام عبد الله علي، "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، 2005
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى بمكة، السعودية، 2008
- كلاب، سعيد يوسف حسن، "واقع الرقابة الداخلية في القطاع الحكومي- دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2004
- اللوح، نبيل عبد، "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 2006
- الوزان، خالد محمد أحمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي-دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006

### 3- الدورات:

- أبو الرب، محمود، أحمد، حسين، أبو خلف، نايف، "آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية (رؤية المواطن الفلسطيني)"،



- مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلة علمية محكمة، ع10، ص35-66، 2007
- حامد، سعيد شعبان، "أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي: دراسة ميدانية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ج.م.ع، م42، ع61، 2003
  - حسانين، جاد الرب عبد السميع، "اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية" مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، م26، ع2، ص73-130، 2004
  - دخيل، عبد الله، "مقدمة الالتزام لمنظمات أكاديمية"، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، م7، ع1، ص33-37، 1995.
  - ريان، عادل ريان محمد، " أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني، وبعض المتغيرات الموقفية"، مجلة البحوث التجارية جامعة أسيوط، كلية التجارة، م22، ع1، ص129-160، 2000
  - ريان، عادل ريان محمد، "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه: دراسة مطبقة على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة أسيوط"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، م7، ع3، ص455-482، 2000
  - السعود، راتب، سلطان، سوزان، "سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، م9، ع4، ص34-57، 2008
  - شربتجي، أولغا، "العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية"، مجلة بحوث جامعة حلب، ع44، 2006
  - عواد، عمرو محمد أحمد، "تحليل أبعاد العدالة التنظيمية، دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ج.م.ع، م21، ع1، 2003
  - العامري، احمد بن سالم، "محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات"، مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، م17، ع2، ص67-83، 2003
  - العامري، أحمد بن سالم، "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م16، ع2، ص43-62، 2002
  - العطوي، عامر علي حسين "أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، م9، ع3، ص146-170، 2007

- الفهداوي، فهمي خليفة صالح، "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك"، دراسات، العلوم الإدارية، عمان، م32، ع2، ص329-413، 2005
- الفهداوي، فهمي خليفة، القطاونة، نشأت أحمد "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، عمان، م24، ع2، ص1-52، 2004
- الفوزان، ناصر بن محمد، "أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة" مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود، الرياض، م12، ص1-44، 2004
- المحتسب، لينة حسام، جلعود، مروان سعيد، "أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل-فلسطين"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مجلة علمية محكمة، ع11، ص97-154، 2007
- محارمة، ثامر محمد، "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية"، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، م48، ع2، 2008
- محارمة، ثامر محمد، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية"، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة م40، ع2، ص319-343، 2000
- وادي، رشدي عبد اللطيف، "العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج، ج.م.ع، م21، ع1، 2007

#### 4- إحصائيات وتقارير وأوراق عمل:

- أبو مصبح، محمد حمدي السيد، "دور القيادة في إدارة وتنمية الموارد البشرية: وأثرها على العدالة والالتزام التنظيمي"، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، ديوان الموظفين العام، غزة، 2009
- بشناق، باسم، "الوظيفة العامة في فلسطين بين القانون والممارسة"، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، سلسلة تقارير قانونية(31)، 2002
- تقرير "تقدير الخسائر الاقتصادية الناتجة عن تعطل الموظفين في قطاع غزة"، بكم، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار، 2008
- تقرير "التقرير السنوي لعام 2009"، ديوان الموظفين العام، 2009

- عورتاني، هشام، نائل، موسى، "دليل منهجية الإدارة في المنشآت التجارية المعاصرة"، مركز تطوير القطاع الخاص، جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين، نابلس، 2003
- صايغ، يزيد، شقافي، خليل، "تقوية مؤسسات السلطة الفلسطينية"، الملخص التنفيذي- مجلس العلاقات الخارجية (تقرير ميشيل روكارد)، 1999
- حجازي، يوسف، "التشكيلات الحكومية في عهد السلطة الفلسطينية"، مركز التخطيط الفلسطيني، مجلة، العدد التاسع والعاشر، السنة الثالثة، 2003
- الطناني، معين، "انتخابات المجلس التشريعي الثانية- دراسة مقارنة 1996-2006"، المركز الفلسطيني للتخطيط، مجلة، العدد الحادي والعشرين، السنة السادسة، 2006

#### 5- مواقع انترنت:

- السلطة الوطنية الفلسطينية، وزارة المالية، الموازنة العامة لعام 2009، Web، تاريخ الدخول 2009/10/15
- السلطة الوطنية الفلسطينية، ديوان الموظفين العام، غزة، Web، تاريخ الدخول 2009/06/20
- <http://www.al-eman.com/hadeeth/viewtoc.asp> الصفحة الالكترونية
- الرفاعي، مصطفى، "الإسلام والعدالة"، استخرجت في 2009/09/26 من : <http://www.balagh.com/deen/zh04zxi8.htm>.
- موقع الدكتور. عبد الحميد المغربي <http://elmaghrby.com/researches/4.doc>

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

##### 1- Books:

- Dessler, Gary, "**Human Resource Management**", Eighth Edition, Prentice Hall, 2000.
- Rick. w, Griffin, Gregory, Moorhead, "**Organizational Behavior: Managing people & Organization**", Sixth Edition, USA, 2001
- Robert, Kreinter, & Angelo, Kinick. "**Organizational Behavior**" fifth Edition, Irwin, McGraw, 2001.
- Gregory B. Northcraft, Margaret A. neale, "**Organizational Behavior A management Challenge**", The Pryden Press, Saunders College Publishing, USA, 1990.
- Milton, C., "**Human Behavior In Organization**", Englewood diffs, NH, Printice Hall Inc., 1981.
- Stephen, Robbins, "**Organizational Behavior**", Prentice Hall International, Eight Edition, 1998.

## 2- Thesis and dissertation:

- Brown, B. B., "**Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**" Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA, 2003
- Decuir, A. D., "**Satisfaction and Performance: The explanatory role of the task vs. contextual performance distinction**", Unpublished dissertation, Texas A&M University, 1999
- Febles, M., "**The Role of Task and Contextual Performance In Appraisal Fairness and Satisfaction**", Unpublished dissertation, Faculty of the California School of Organizational studies, Alliant International University, 2005
- Gautam, T., Dick, R. V., Wanger, U., & Davis, A., "**Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal**", Research Study, Aston Business School, Aston University, Birmingham, UK, 2004
- Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P., "**Organizational Citizenship Behavior and Perception of Organizational Justice in Student Jobs**", Research Study, Ludwig-Maximilians- University, Munich, 2005
- Harris, A. F., "**Towards Cultural Competence :An Exploratory study of the relationship between racial identity and contextual performance indicators of public employees**", Unpublished dissertation, North Carolina State University, Raleigh, North Carolina, 2003
- Lee, H. R., "**An Empirical Study of Organizational Justice as a mediator of the Relationship among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry**", Unpublished dissertation, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, 2000
- Saraih, U. N., "**The effect of organizational justice and leadership behavior to organizational citizenship behavior: A survey in northern Malaysia university college of engineering**", Unpublished dissertation, Faculty of Business Management, University Utara Malaysia, 2006

## 3- Periodicals:

- Alotibi, A. G. , "**Antecedents of Organizational Citizenship Behavior A study of public personnel in Kuwait**", public personnel management, Vol. 30, No. 3, pp: 363-376, 2001
- Bateman, T. S. & Organ, D. W., "**Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship**", Academy of management Journal, Vol. 26, No. 4, pp: 587-595, 1983
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J., "**Prosocial Organizational Behavior**", Academy of management review, No. 10, pp: 710-725, 1986
- Brockner, J., "**Making sense of Procedural fairness: How high Procedural fairness can reduce or Heighten the influence of outcome favorability**", Academy of Management Review, Vol. 27, 2002
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., "**Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research**" Human performance, No.10, pp: 99-109, 1997
- Greenberg, J., "**Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow**", Journal of Management , Vol. 16, 1990

- Goldman, B.M, "**Toward an understanding of Employment Discrimination Claiming: An Integration of Organizational Justice and Social Information Processing Theories**", *personnel psychology*, Vol. 54, 2001
- Huseman, R., Hatfield, J.& Miles, E. "**Anew prospective on equity theory: the equity sensitivity construct**" *Academy of management review*, Vol. 12, No. 2, 1987
- Ishak, N. A, & Alam, S. S., "**The Effects of Leader-Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship behavior: Empirical Study**", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 8, No. 2, 2009
- Judge, T. A., Lepine, J. A., & Rich, B. L., "**Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self- and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership, and Task and Contextual Performance**", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, pp:762-776, 2006
- Karriker, J. H., & Williams, M. L., "**Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model**", *Journal of management*, Vol. 35, No. 1, pp: 112-135, 2009
- Kark, R., & Manor, R., "**Organizational Citizenship Behavior: What's Gender got To Do With It?**", Sage publication, Vol. 12, No. 6, pp: 889-917, 2005
- Moorman, R.H., & Niehoff, B.P., "**Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?**", *Academy of Management Journal*, vol. 41, No. 3, pp: 351-357, 1998
- Moorman, R., "**Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?**", *journal of applied psychology*, Vol. 76, No. 6, pp: 845-855, 1991
- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L., "**Organizational Justice As An Antecedent Of Job performance**", *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 9, No. 3, pp: 325-343, 2007
- Niehoff, B. & Moorman, R., "**Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior**", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, pp: 527-556, 1993
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., and Mackenzie, S. B., "**Organizational Citizenship Behavior: Its nature, Antecedents, and consequences**", *VIKALPA*, Vol. 32, No. 1, 2006
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., & Blume, B. D., "**Individual- and Organizational- Level Consequences of Organizational Citizenship behaviors: A Meta-Analysis**", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 1, pp: 122-141, 2009
- Porter, L. W., Steers, R.M., & Boulian, P. V., "**Organizational Commitment, Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians**", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, pp: 603-609, 1974
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Rahman, S., "**Do Justice Relationship With Organization-Directed Reactions Differ Across U.S And Bangladesh Employees?**", *The International Journal of Conflict management*, Vol.12, No. 4, pp: 333-349, 2001
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L., "**Do Justice perceptions influence styles: of handling conflict with supervisors?: what justice perceptions, precisely?**", *The International Journal of Conflict management*, Vol. 11, No. 1, pp: 9-31, 2000
- Reichers, A. E., "**A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment**", *Academy of management review*, Vol. 10, No. 3, pp: 465-476, 1985

- Schnake, M. E., & Dumler, M. P., "**Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 76, pp: 283-301, 2003
- Stecher, M. D., & Rosse, J. G., "**Understanding Reactions To Workplace in Justice Through Process Theories of motivation: A Teaching Module and Simulation**", Journal of Management Education, Vol. 31, No. 6, pp: 777-796, 2007
- Tatum, B. C., & Eberlin, R. J., "**The relationship between organizational justice and conflict style**", Business Strategy Series, Vol. 9, No. 6, pp: 297-305, 2008
- Van Scotter, J. R., "**Relationship of Task Performance and Contextual performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment**", u Human Resource management Rewiew, vol. 10, No. 1, pp: 79-95, 2000
- Yilmaz, K., & Tasdan, M., "**Organizational Citizenship and Organizational Justice in Turkish Primary Schools**", Journal of Educational Administration, Vol. 47, No. 1, pp: 108-126, 2009

الملاحق  
References

- ملحق رقم (1): تحكيم الاستبانة  
ملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين  
ملحق رقم (3): الاستبانة



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

الدكتور/ ..... .. المحترم،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

أرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والمعدة بهدف قياس "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، وتسجيل الملاحظات الخاصة بكم بخصوص الاستبانة، نظراً لخبرتكم المتراكمة في هذا المجال، ولما لرأيكم من أهمية واضحة في دعم وتنمية البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،  
وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحثة/ صابرين مراد أبو جاسر  
ديسمبر/ 2009

مرفق:

- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- نسخة من الاستبانة



## قائمة المحكمين:

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1.	أ.د. ماجد الفيرا	أستاذ - عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
2.	د. يوسف بحر	أستاذ مساعد - رئيس قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
3.	د. رشدي وادي	أستاذ مشارك - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
4.	د. سمير صافي	أستاذ الإحصاء المشارك - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
5.	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد في الإحصاء - كلية التجارة - الجامعة الإسلامية
6.	د. نهاية التلباني	أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر
7.	د. وائل ثابت	أستاذ مساعد - مدير دائرة التعليم المستمر - جامعة الأزهر
8.	د. مروان الأغا	أستاذ إدارة الأعمال والتسويق المساعد - جامعة الأزهر
9.	د. محمد المدهون	المكلف بمهام رئيس ديوان الموظفين العام - أستاذ بالجامعة الإسلامية
10.	د. جلال شببات	رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة
11.	أ. نبيل اللوح	مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير - ديوان الموظفين العام



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

السادة موظفي الوزارات الحكومية - غزة ... الكرام ،،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

الاستبانة التي بين يديكم هي إحدى أدوات الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وهي بعنوان : أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. وتهدف هذه الاستبانة إلى قياس مستوى إدراك العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية وما هو تأثير ذلك على أبعاد الأداء السياقي المتمثلة في مفهوم الالتزام التنظيمي ومفهوم المواطنة التنظيمية، وذلك كمحاولة لدراسة الواقع الحالي لهذه المفاهيم في الوزارات الحكومية العاملة في قطاع غزة، مع العلم بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط . لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالمساعدة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة ووضع إشارة (x) في المربع الذي يوافق خيارك.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة

صابرين أبو جاسر

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1- أعمل بوزارة:	
2- الجنس:	( ) ذكر ( ) أنثى
3- المؤهل العلمي:	( ) ثانوية عامة فما دون
	( ) بكالوريوس
4- المسمى الوظيفي:	( ) مدير عام
	( ) نائب مدير
	( ) رئيس شعبة
5- سنوات الخبرة:	( ) أقل من 3 سنوات
	( ) 10 - أقل من 15 سنة
	( ) 20 سنة فأكثر
6- الراتب الشهري:	( ) أقل من 2000 شيكل
	( ) 3001 - 4000 شيكل
7- الفئة العمرية:	( ) أقل من 25 سنة
	( ) 35 - أقل من 45 سنة
	( ) 55 سنة فأكثر

الجزء الثاني: العدالة التنظيمية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
<b>عدالة التوزيع: درجة شعور الموظف بعدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصل عليها من الوزارة</b>					
					1. تتناسب متطلبات ومهام عملي مع قدراتي الذاتية في الأداء
					2. توزع الحوافز المالية على المرؤوسين حسب الاستحقاق
					3. يتناسب راتبي الشهري مع الجهود التي أبذلها في عملي
					4. أحظى بمكافأة رؤسائي عن الجهد الإضافي الذي أبذله
					5. يتمثل راتبي ورواتب الآخرين المشابهين لي في الجهود
					6. تقدم لي الوزارة امتيازات مماثلة لغيري في الوزارات الأخرى
					7. يتناسب أجري مع ما أتمتع به من مؤهلات علمية
					8. يمنحني قانون الخدمة المدنية الحالي الحوافز المناسبة
<b>عدالة الإجراءات: درجة شعور الموظف بعدالة الإجراءات التي تتبع في اتخاذ القرارات والسياسات</b>					
					9. يتخذ رؤسائي القرارات الخاصة بعملي بناءً على أسباب منطقية
					10. القرارات بخصوص عملي تتخذ عقب معلومات كافية
					11. يتولى المقررون تقديم معلومات إضافية عند الاستفسار عنها
					12. يجري تطبيق كل القرارات الإدارية المتخذة على الجميع
					13. تحرص إدارة الوزارة على تنفيذ المرؤوسين لأوامرها دائماً
					14. يستمع المقررون لأراء المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات
					15. أشعر بأن الإجراءات الإدارية المطبقة في الوزارة تتسم بالعدالة
					16. هناك إجراءات عادلة في الوزارة لملاحقة التجاوزات
<b>عدالة التعاملات: درجة شعور الموظف بعدالة المعاملة التي يحصل عليها من قبل المدراء والزملاء في الوزارة</b>					
					17. اعتقد بان زملائي في العمل يتعاملون معي بسلوكيات مقبولة
					18. يناقشني رؤسائي حول القرارات المتعلقة بعملي في الوزارة
					19. يراعي رؤسائي مصلحتي في القرارات المرتبطة بعملي
					20. يتم إعلامي عادة بأي نشاطات رسمية أو اجتماعية قبل حدوثها
					21. اشعر بأن سلوك المدراء في الوزارة يتسم بالإنصاف والعدالة
					22. يسمح لي بالاعتراض على القرارات المتخذة وتتم مناقشتها مع المسئول
					23. يحرص المشرف المباشر على إشاعة روح التعاون في العمل
					24. اشعر بنزاهة المشرف في حسم النزاعات بين المرؤوسين

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
<b>الالتزام العاطفي: شعور الموظف أن أهدافه وقيمه توافق أهداف وقيم الوزارة ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف</b>					
					25. أشعر بالسعادة من خلال عملي في وزارتي الحالية
					26. ينتابني الفخر كلما تحدثت عن وزارتي أمام الآخرين
					27. اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الوزارة التي اعمل بها
					28. انتمائي إلى وزارتي لا تعوضه وزارة أخرى بديلة
					29. المناخ الودي في وزارتي يدفعني إلى التمسك بالبقاء فيها
					30. اشعر بارتباط عاطفي تجاه الوزارة التي أعمل بها
					31. أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها هذه الوزارة
					32. تتوافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في وزارتي
<b>الالتزام الاستمراري: شعور الموظف بأن تركه للعمل في الوزارة سيكلفه الكثير من التضحيات</b>					
					33. لن أقبل العمل في وزارة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل
					34. سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في وزارة أخرى
					35. لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد
					36. ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي
					37. ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي
					38. سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الوزارة
					39. في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي
					40. أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل
<b>الالتزام المعياري: شعور الموظف بالالتزام أدبي تجاه الوزارة والزملاء، والبقاء في المنظمة هو نوع من الواجب</b>					
					41. تربطني بعملي رابطة أدبية تجعلني أتمسك به
					42. هناك فضل لوزارتي في بناء حياتي الوظيفية
					43. احرص على ما يجعل وزارتي تبلغ أهدافها
					44. أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه الوزارة
					45. توفر وزارتي فرصة إظهار الطاقات لدى المرؤوسين
					46. تعتبر وزارتي هي المكان الذي أفضل العمل فيه
					47. إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في الوزارة
					48. احرص على بقائي في هذه الوزارة حتى لو خسرت مادياً

الجزء الرابع: المواطنة التنظيمية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السؤال
<b>الإيثارة: سلوك تطوعي يقوم به الموظف طواعية لمساعدة زملاءه في العمل</b>					
					49. أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل
					50. أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل
					51. استقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر
					52. أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة
					53. أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل
					54. أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهماتي فيه
<b>وعي الضمير (الطاعة العامة): تقبل الموظف للهيكل التنظيمي وسياسات دائرة الموظفين في الوزارة بكل رحابة صدر</b>					
					55. لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة
					56. أتطوع للمسؤوليات الإضافية بكل رحابة صدر
					57. اهتم بإعلام جهة عملي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور
					58. أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل
					59. أتعامل بعناية مع الموجودات العينية في مكان عملي
					60. أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى وإن لم يكن أحد يراقب
<b>الروح الرياضية: مدى مساهمة الموظف في منع الصراع بين الزملاء، و تقبله لبعض المضايقات دون شكوى أو تذمر</b>					
					61. أتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي
					62. أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة (لا أعمل من الحبة قبة)
					63. أرحب بالنقد البناء في العمل
					64. أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر
					65. أميل إلى كثرة التفكير في ما اعتقد أنه في صالح الوزارة
					66. أتدرب على التحمل وضبط النفس
<b>اللطافة (الكياسة): مدى حرص الموظف على تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية للعمل لمنع أي مشكلات يتعرض لها الزملاء</b>					
					67. أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة مسبقاً لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل
					68. أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل
					69. أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي وأفعالي
					70. أقوم بإعلام المسئول قبل اتخاذ أي إجراءات أو تعديلات جديدة خاصة بالعمل
					71. دائماً أخبر من حولي بما أنوي عمله حتى لا أسبب إرباك في العمل
					72. أحرص على أن أكون مجاملاً للآخرين في العمل
<b>المشاركة (السلوك الحضاري): الأنشطة الاختيارية التي يتطوع بها الموظف للحفاظ على أمن المنظمة، سمعتها</b>					
					73. أحرص على حضور جميع المناسبات والحفلات التي تقيمها الوزارة رغم أن الحضور ليس مطلوباً رسمياً
					74. دائماً أتحدث عن وزارتي إيجابياً أمام الآخرين من خارج جهة العمل
					75. أهتم بقراءة البريد والتعاميم الداخلية ومتابعة ما يجري في جهة عملي بحرص
					76. أحرص على التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكنتي
					77. أساهم دائماً بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور من قبل الوزارة
					78. أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون