



**جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي**

**أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية
في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في
المؤسسات العامة الفلسطينية
"وزارة الداخلية الفلسطينية نموذجاً"**

The impact of leadership styles on enhancing
organizational citizenship in the presence of organizational
justice as a mediating variable in Palestinians' public
institutions

إعداد:

سماح وليد محمود صوالحي

بإشراف:

د. عبد الرحمن حسن السلواوي

قُدِّمَت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول
على درجة الماجستير
في تخصص الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

٢٠٢٢/٢٠٢١

أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير
وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية
"وزارة الداخلية الفلسطينية نموذجاً"

The impact of leadership styles on enhancing organizational citizenship
in the presence of organizational justice as a mediating variable in
Palestinians' public institutions

إعداد الطالبة:

سماح وليد محمود صوالحي

إشراف:

د. عبد الرحمن حسن سلوادي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 22 / 02 / 2022 م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة		
	مشرفاً	د. عبد الرحمن حسن سلوادي	1
	ممتحناً داخلياً	د. شاهر عبيد	2
	ممتحناً خارجياً	د. عودة مشاركة	3

التفويض

أنا الموقع أدناه " سماح وليد محمود صوالحي " أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات ، والمنظمات ، والهيئات ، والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها .

الأسم :

الرقم الجامعي :

التوقيع :

التاريخ:

الإقرار

أنا الموقع أدناه " سماح وليد محمود صوالحي" مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان :
(أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في ظل وجود
العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية " وزارة الداخلية
الفلسطينية نموذجاً ")

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

والله خير الشاهدين

آية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ}

صدق الله العظيم

المجادلة:11

الإهداء

إلى وطني العزيز (فلسطين)
إلى من قال فيهما الرحمن (وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ
وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا)

إلى المرأة التي يقف عند ذكرها كل الكلام، إلى الحزن
الداقي، إلى نبع الحب والعطاء
(أمي الغالية)

إلى من كان نعم العون والدفاع وأعلى ما في الحياة
(والدي العزيز)

إلى إخوتي وأخواني حفظهم الله وأدامهم...

إلى الغالي والخال الأحب إلى قلبي
(خالد)

إلى أصدقائي الأعزاء.....

إلى من كان وجودهم الأجل
(زملاء الدراسة)

إلى من تمنى لنا الخير في كل مكان وزمان

الباحثة
سماح صوالحي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أمام الأولين والآخرين وخير خلق الله أجمعين....

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله تعالى، حمداً يليق بجلال وجهه.

واستدلالاً بحديث رسول الله عليه السلام (من لا يشكر الناس، لا يشكر الله) وإعترافاً بالفضل والجميل ورده إلى أهله، فإنني أتقدم بالشكر والتقدير بعد شكر الله عز وجل وبعد حمده إلى أحد شارات العلم، مشرف الرسالة الدكتور (عبد الرحمن السلوادي) الذي منحني وقته وإهتمامه ووجدت منه العطاء الوافر والنصح السديد والتوجيه الرشيد ورحابة الصدر وحسن المعاملة لكي يرى هذا العمل بمستوى علمي لائق.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة القدس المفتوحة ممثلة برئيس الجامعة الدكتور (سمير النجدي) كما أشكر كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ممثلة بعميد الكلية الأستاذ الدكتور (حسني محمد عبد الكريم عوض) وكافة الأساتذة بالأخص تخصص (الإدارة والسياسات العامة)

كما أشكر لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها والإستفادة من ملاحظاتهم القيمة والمفيدة التي أثرت الرسالة.

وأتقدم بالشكر لكل (العاملين في وزارة الداخلية) على تعاونهم.

وأخيراً لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير وعظيم الإمتنان إلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد.

جدول المحتويات

ب.....	التفويض
ت.....	الإقرار
ث.....	آية قرآنية
ج.....	الاهداء :
ح.....	شكر وتقدير
خ.....	جدول المحتويات
ش.....	قائمة الجداول
غ.....	الملخص
ف.....	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)
2.....	المقدمة.....
4.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهداف الدراسة:
8.....	مسوغات الدراسة وأهميتها:
8.....	الأهمية العملية (التطبيقية).
8.....	الأهمية للباحثة
9.....	فرضيات الدراسة.
13.....	محددات الدراسة :
13.....	مصطلحات الدراسة :
17.....	المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية
17.....	المقدمة:
17.....	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

19.....	ثانيا: عناصر القيادة:
20.....	ثالثا: أهمية القيادة الإدارية:
22.....	رابعا: أنماط القيادة الإدارية ووظائفها:
24.....	خامسا: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية.....
24.....	القيادة التبادلية:
24.....	مفهوم القيادة التبادلية (Transactional Leadership):
25.....	عناصر القيادة التبادلية:
26.....	خصائص القيادة التبادلية:
27.....	مميزات القيادة التبادلية:
28.....	عيوب القيادة التبادلية:
29.....	خصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي:
31.....	أهمية القيادة التحويلية:
31.....	القيادة الحرة.....
32.....	مهارات القيادة الإدارية:
34.....	القيادة الديمقراطية.....
35.....	أولاً: نموذج القائد التشاوري:
36.....	ثانيا: القائد المشارك:
38.....	المبحث الثاني : العدالة التنظيمية
38.....	مقدمة.....
38.....	مفهوم العدالة التنظيمية:
40.....	أهمية العدالة التنظيمية:
41.....	نظرية العدالة التنظيمية:
43.....	أنواع وأبعاد العدالة التنظيمية:

43.....	أولاً: عدالة التوزيع
44.....	ثانياً: عدالة الإجراءات
44.....	ثالثاً: عدالة التعاملات.....
45.....	رابعاً: عدالة التقييم
46.....	مبادئ العدالة التنظيمية:
47.....	المبحث السادس: المواطنة التنظيمية.....
47.....	مقدمة:
48.....	مفهوم المواطنة التنظيمية:
50.....	خصائص المواطنة التنظيمية:
51.....	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:
52.....	أبعاد المواطنة التنظيمية:
53.....	أولاً: بعد السلوك الحضاري
53.....	ثانياً: بعد الإيثار
53.....	ثالثاً: بعد الروح الرياضية.....
53.....	رابعاً: بعد الكياسة.....
53.....	خامساً: بعد وعي الضمير
55.....	المبحث السابع. دور أنماط القيادة في المواطنة التنظيمية
58.....	المبحث الثامن. المؤسسات العامة في فلسطين
58.....	المفهوم القانوني للمؤسسة:
58.....	المؤسسات في فلسطين
59.....	أنواع المؤسسات الفلسطينية:
.....	الانماط القيادية المتبعة في المؤسسات العامة في فلسطين :
.....	العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة:.....

59.....	وزارة الداخلية الفلسطينية.....
62.....	نبذة عن الوزارة.....
63.....	الانماط القيادية المتبعة في وزارة الداخلية :
64.....	المبحث التاسع. مبحث الدراسات السابقة.....
65.....	أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير أنماط القيادة الإدارية.....
71.....	ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية.....
75.....	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.....
80.....	مصنوفة الدراسات السابقة.....
82.....	التعقيب على الدراسات السابقة، والفجوة البحثية:.....
83.....	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:.....
84.....	الفصل الثالث.....
84.....	الطريقة والإجراءات.....
85.....	المقدمة:.....
85.....	منهج الدراسة:.....
86.....	مجتمع الدراسة:.....
87.....	عينة الدراسة:.....
87.....	أداة الدراسة:.....
88.....	خطوات بناء الاستبانة:.....
89.....	صدق الاستبانة:.....
89.....	1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":.....
89.....	2- صدق المقياس:.....
90.....	أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity.....
90.....	أبعاد متغير أنماط القيادة الإدارية:.....

93.....	أبعاد متغير العدالة التنظيمية:
94.....	أبعاد متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية:
98.....	ثبات الاستبانة Reliability:
99.....	اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :
100.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة:
103.....	الفصل الرابع
.....	تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
104.....	المقدمة:
104.....	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.....
104.....	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....
105.....	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
105.....	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
106.....	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.....
106.....	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....
107.....	المحك المعتمد في تحليل فقرات الاستبانة:
108.....	تحليل فقرات الاستبانة.....
108.....	أولاً: تحليل فقرات المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية).....
113.....	تحليل جميع فقرات أنماط القيادة الإدارية.....
114.....	ثانياً: تحليل فقرات المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية).....
117.....	تحليل جميع فقرات العدالة التنظيمية.....
118.....	ثالثاً: تحليل فقرات المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).....
123.....	تحليل جميع فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية.....
124.....	اختبار فرضيات الدراسة:

160 الفصل الخامس
160 النتائج والتوصيات
161 أولاً: النتائج:
169 ثانياً: التوصيات:
170 المصادر والمراجع
186 الملاحق
187 ملحق رقم (1): قائمة المحكمين
188 ملحق رقم (2): الاستبانة

قائمة الجداول

- جدول رقم (2.1): أبعاد القيادة التحويلية 30
- جدول رقم(2.2): مصفوفة الدراسات السابقة..... 80
- جدول (3.1): مجتمع الدراسة..... 86
- جدول (3.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي 88
- جدول (3.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة التحويلية" والدرجة الكلية للمحور..... 90
- جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة التبادلية" والدرجة الكلية للمحور..... 91
- جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة الحرة" والدرجة الكلية للمحور..... 91
- جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة الديمقراطية" والدرجة الكلية للمحور..... 92
- جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العدالة التوزيعية" والدرجة الكلية للمحور..... 93
- جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العدالة الجزائية" والدرجة الكلية للمحور..... 94
- جدول (3.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الإيثار" والدرجة الكلية للمحور..... 94
- جدول (3.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الكياسة" والدرجة الكلية للمحور..... 95
- جدول (3.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الامتثال" والدرجة الكلية للمحور..... 96
- جدول (3.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "سلوك الفضيلة" والدرجة الكلية للمحور..... 96
- جدول (3.13) معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس..... 97
- جدول (3.14) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة..... 98

104	جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....
105	جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
105	جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....
106	جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.....
106	جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.....
107	جدول رقم (4.6): توضيح مقياس ليكرت الخماسي.....
	جدول (4.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
108	محور "القيادة التحويلية".....
	جدول (4.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
109	محور "القيادة التبادلية".....
	جدول (4.9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات
111	محور "القيادة الحرة".....
	جدول (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من
112	فقرات محور "القيادة الديمقراطية".....
	جدول (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات
113	أنماط القيادة الإدارية.....
	جدول (4.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من
115	فقرات محور "العدالة التوزيعية".....
	جدول (4.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من
116	فقرات محور "العدالة الجزائية".....
	جدول (4.14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات
117	العدالة التنظيمية.....
	جدول (4.15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من
118	فقرات محور "الإيثار".....
	جدول (4.16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من
119	فقرات محور "الكياسة".....

جدول (4.17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "الامتثال".....	121
جدول (4.18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "سلوك الفضيلة".....	122
جدول (4.19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية.....	123
جدول (4.20): الاختبارات الإحصائية اللازمة للفرضيات.....	124
جدول (4.21): أنواع الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين.....	125
جدول (4.22): معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	126
جدول (4.23): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	126
جدول (4.24): معامل الارتباط بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	127
جدول (4.25): معامل الارتباط بين القيادة الحرة والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	127
جدول (4.26): معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	128
جدول (4.27): معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	129
جدول (4.28): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	129
جدول (4.29): معامل الارتباط بين القيادة التبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	130
جدول (4.30): معامل الارتباط بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.....	130

جدول (4.31): معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية	131
جدول (4.32): معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية	132
جدول (4.33): نتائج نموذج الانحدار	133
جدول (4.34): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في العدالة التوزيعية)	133
جدول (4.35): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في العدالة الجزائية)	134
جدول (4.36): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية بإبعادها مجتمعة في المواطنة التنظيمية بإبعادها)	135
جدول (4.37): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز الإيثار)	135
جدول (4.38): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز الكياسة)	136
جدول (4.39): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز الامتثال)	136
جدول (4.40): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز سلوك الفضيلة)	137
جدول (4.41): نتائج نموذج الانحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ المواطنة التنظيمية)	138
جدول (4.42): نتائج نموذج الانحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الإيثار)	138
جدول (4.43): نتائج نموذج الانحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الكياسة)	139
جدول (4.44): نتائج نموذج الانحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الامتثال)	139
جدول (4.45): نتائج نموذج الانحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ سلوك الفضيلة)	140
جدول (4.46): نتائج تحليل المسار للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط	141
جدول (4.47): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس	144
جدول (4.48): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي	145
جدول (4.49): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي	146
جدول (4.50): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الخبرة العملية	147

جدول رقم (4.51): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور أنماط القيادة الإدارية حسب الخبرة العملية.....	148
جدول (4.52): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -العمر	149
جدول رقم (4.53): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور أنماط القيادة الإدارية حسب العمر	150
جدول (4.54): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -الجنس	151
جدول (4.55): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -المسمى الوظيفي.....	151
جدول (4.56): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -المؤهل العلمي	152
جدول رقم (4.57): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية حسب المؤهل العلمي	153
جدول (4.58): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -الخبرة العملية	153
جدول رقم (4.59): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية حسب الخبرة العملية.....	154
جدول (4.60): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -العمر	154
جدول رقم (4.61): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية حسب العمر	155
جدول (4.61): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -الجنس	156
جدول (4.62): نتائج اختبار " T- لعينتين مستقلتين " -المسمى الوظيفي.....	156
جدول (4.63): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -المؤهل العلمي	157
جدول رقم (4.64): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المؤهل العلمي.....	157
جدول (4.65): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -الخبرة العملية	158
جدول (4.66): نتائج اختبار " التباين الأحادي " -العمر	159
جدول رقم (4.67): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول محور سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب العمر	159
الجدول (5.1) أهداف الدراسة ومدى تحققها وكيفية تحقيقها	167
جدول رقم (5.2): التوصيات	169

فهرس الأشكال

19.....	شكل رقم (2.1) عناصر القيادة
24.....	شكل رقم (2.2): الوظائف الإدارية
43.....	شكل رقم(2.4): أبعاد العدالة التنظيمية
46.....	شكل رقم(2.5): مبادئ العدالة التنظيمية
52.....	شكل رقم(2.6): أبعاد المواطنة التنظيمية
102	الشكل رقم 3.1 : نموذج الدراسة
143	شكل رقم (4.1): نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في مؤسسات القطاع العام، وإختارت الباحثة وزارة الداخلية الفلسطينية كمجتمع لتطبيق هذه الدراسة ، أما مجتمع الدراسة فتكون من (385) مفردة من العاملين في وزارة الداخلية، حيث تم توزيع مجتمع الدراسة ما بين موظفين ومدراء مدنيين وعسكريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل أهداف الدراسة، حيث تم الاعتماد على الإستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات ، ووزعت على عينة الدراسة، وكانت نسبة الإسترداد عالية نسبياً بنسبة (92.2%) بواقع (355) مفردة من أصل (385)، وأستخدمت برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة وتم استخدام حزمة (SPSS AMOS) من أجل تحليل مسار المتغير الوسيط لتحديد مدى تأثيره داخل العلاقة ما بين المتغيرات، **وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج**، كانت من أهمها: إن مستوى توافر أنماط القيادة في وزارة الداخلية كانت بنسبة كبيرة (78.92%)، وتوافر العدالة التنظيمية كان بنسبة كبيرة (69.27%)، وتوافر تعزيز المواطنة التنظيمية بنسبة كبيرة (81.42%)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية وتعزيز المواطنة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية، وكذلك وجود علاقة ما بين العدالة التنظيمية وتعزيز المواطنة التنظيمية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز المواطنة التنظيمية، وعلى العدالة التنظيمية، و أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تعزيز المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر وسيط للعدالة التنظيمية على علاقة الأثر ما بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، **وقد قامت الدراسة بتقديم بعض التوصيات**، كان من أهمها: إشراك العاملين في صناعة القرارات وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق ، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي الوظيفي وتطورها وفق التغيرات، وعمل دورات تدريبية خاصة بتعزيز الولاء التنظيمي وأساليبه ذات علاقة بالحس الوطني للبناء والنماء للمؤسسة .

مصطلحات الدراسة: أنماط القيادة، المواطنة التنظيمية، العدالة التنظيمية، المؤسسات العامة، وزارة الداخلية الفلسطينية.

الملخص باللغة الإنجليزية

Abstract

This study aimed to identify the impact of administrative leadership styles in promoting organizational citizenship in the presence of organizational justice as a mediating variable in public sector institutions, and the researcher chose the Palestinian Ministry of Interior as a community to implement this study.

The study used the descriptive analytical approach for the purpose of the study, where the questionnaire was relied on as a main tool in data collection, and it was distributed to the study sample, and the recovery rate was relatively high at (92.2%), with a rate of (355) individuals out of (385), and it used the packages program Statistical for the social sciences (SPSS) in analyzing the study data and the (SPSS AMOS) package was used to analyze the path of the mediating variable to determine the extent of its influence within the relationship between the variables.

The study reached several results, the most important of which were :

- The level of availability of leadership styles in the Ministry of Interior was at a large percentage (78.92%), the availability of organizational justice was at a large percentage (69.27%), and the availability of enhancing organizational citizenship by a large percentage (81.42%).
- The study concluded that there is a relationship between the patterns of administrative leadership and the promotion of organizational citizenship, as well as the existence of a relationship between the patterns of administrative leadership and organizational justice, as well as the existence of a relationship

between organizational justice and the promotion of organizational citizenship.

- The study concluded that there is a statistically significant effect of administrative leadership patterns on enhancing organizational citizenship, and on organizational justice, and a statistically significant effect of organizational justice on enhancing organizational citizenship.
- The study concluded that there is no mediating effect of organizational justice on the effect relationship between administrative leadership styles and organizational citizenship behaviors.

The study made some recommendations, the most important of which were: involving workers in decision-making, strengthening the principle of teamwork, reconsidering the functional organizational structure and its development according to changes, and conducting training courses for strengthening organizational loyalty and its methods related to the national sense of building and development for the institution.

Key Words: leadership styles, organizational citizenship, organizational justice, public institutions, the Palestinian Ministry of Interior.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة

لم تعد المنظمات في مأمن من التغيرات المستمرة داخلياً وخارجياً، حيث تسعى المنظمات إلى مواجهة هذه التغيرات التي قد تتحول إلى تحديات التي من الممكن أن تعيق مسيرتها في تحقيق أهدافها، ولن يتم ذلك إلا عندما تتبنى المنظمات مبدأ التطوير والتغيير والبحث عن الأساليب والأنماط الإدارية الحديثة التي تواكب هذه التغيرات والتحديات، ويبدأ التغيير والتطور دائماً من رأس الهرم في هيكلية المنظمات، حتى تصل إلى نتائج أكثر تأثيراً في أداء موظفيها وفي أهداف المنظمة بشكل عام.

وتحتاج المؤسسات على إختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى قيادات يتحملون المسؤولية الرئيسية لتحقيق أهداف هذه المنظمات، وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وبدون تلك القيادات الواعية والمسؤولة فإنه يتعذر عليها ممارسة نشاطاتها المرغوب فيها وصعوبة وصولها إلى تحقيق أهدافها وطموحاتها، وتعدد العلاقات المؤسسية الداخلية والخارجية وتأثرها بالظروف السياسية المختلفة وكذلك الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والقيادة عملية مستمرة وفعالة في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل عام، ويرتبط نجاح هذا الأداء في إستمرارية العطاء لهذه المؤسسات، ومن أجل تحقيق الهدف العام من الأسلوب القيادي المتبع في الإدارة، فلا بد من إمتلاك العديد من الصفات والتي تعتبر مطلوبة لكل نمط قيادي وهي التي تميز النمط القيادي عن الأنماط الأخرى، فمن هذه الصفات نرى خصائص شخصية مرتبطة بشخصية القائد وقد تكون مكتسبة وقد تكون ملكية خاصة به، وهناك خصائص موجهة نحو الآخرين تضبط السلوكيات المتبعة ما بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك خصائص موجهة نحو المهام وأيضاً خصائص موجهة نحو العمليات التي تجري داخل المنظمة وخارجها. (طلال عبد الملك الشريف، 2014).

إن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً وأستحوذ على إهتمام الباحثين خاصة في الغرب حيث أنه يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة ويمكنها من التكيف والبناء لمدة أطول (معمرى، حمزة وابن زاهي، منصور، 2014) والموارد البشرية واحدة من أصول المنظمة وهي من أهم عناصر تعزيز الميزة التنافسية، ومن أندر الموارد في الإقتصاد القائم على المعرفة اليوم، لتأثيرها الكبير على كفاءة المنظمة وفعاليتها، ومن هذه الحقيقة نجد أن المنظمات التي تحاول أن تستقطب أفضل الموارد البشرية تعتبر من السمات القيمة للموارد البشرية التي تجذب الكثير من الاهتمام هي سلوكيات المواطنة التنظيمية (Maleki.et.al. 2012).

والإهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه ليس وليد الفراغ بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتنمية الابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الأخطار (محارمة، 2008).

لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (التطوعي) والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها: تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتقليل مستوى التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين (Tasi.et.al, 2014).

سلوكيات المواطنة التنظيمية هي نوع من سلوكيات العمل والتي تعرف بأنها سلوكيات فردية تعود بالفائدة على المنظمة ولكنها غير مصرح أو معترف بها مباشرة من قبل النظام المؤسسي ولكن الدراسات تشير إلى أن لها الأثر الكبير في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها (Yaghoubi .etal,2013).

وتعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي إحدى المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى إنخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن إرتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في المنظمة (زايد، 2016).

مشكلة الدراسة

أكدت العديد من الدراسات العلمية وجود ضعف في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الحكومية والتي كان من أهمها دراسة (شوا، 2015)، ودراسة (حجاج، 2012)، وكما أتضح من الدراسة التي أجراها (فارس، 2018) وجود ضعف في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام سببه نمط القيادة المتبع، وتعد وزارة الداخلية واحدة من أهم مؤسسات القطاع العام التي ترى الباحثة ضرورة تسليط الضوء عليها ودراستها وتحديد الإشكاليات التي تواجهها.

ومن خلال تدريب الباحثة داخل أروقة وزارة الداخلية الفلسطينية لمدة (4 أشهر) وملاحظتها لسلوكيات الموظفين فيها، فقد لوحظ أن أغلب الموظفين يقومون بتأدية مهام وظيفتهم وفقاً للوصف الوظيفي المعتمد دون زيادة أو نقصان، بمعنى عدم استعداد الموظف لبذل جهد إضافي خارج أوقات الدوام المعتمدة، مما يدل على ضعف روح الولاء والانتماء والإخلاص، فمعظم الوظائف تؤدي كروتين يومي يخلو من روح الحماسة والرغبة في التطوير والتغيير للأفضل ولذلك تضعف روح الإبداع، وتتوقف عملية التطوير، وتتضرر جودة الخدمات المقدمة للمراجعين والمستفيدين من خدمات الوزارة بشكل أساسي والذين يشكلون أفراد المجتمع الفلسطيني.

وتعزو الباحثة هذه الإشكاليات الخطيرة إلى أسلوب القيادة المتبع داخل الوزارة، فالأسلوب المثالي يؤدي إلى تهيئة بيئة عمل مثالية، ويسمح للعاملين في المنظمة معرفة كافة المعلومات المتعلقة بتلك البيئة، حيث يُعدّ نمط القيادة أصل من أصول المنظمة التي من خلالها تسعى المنظمات العامة والخاصة إلى تحقيق الأهداف المشتركة ما بين المرؤوسين والمدراء في التطوير والتغيير والتي يجب أن تتقاطع في نهاية المطاف مع أهداف المنظمة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية العدالة التنظيمية داخل المؤسسات العامة كمبدأ علمي وعملي يجب تطبيقه داخل الوزارة، ومبدأ أخلاقي يُسهم في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من جانب، وتعزيز قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين من جانب آخر، حيث يؤدي غياب العدالة التنظيمية إلى مخاطر جسيمة تهدد المنظمة والعاملين فيها، إذ أن إدراك العاملين بعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة والنية في تركها، وزيادة معدل دوران العمل، إضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة أو قادتها. والعدالة التنظيمية ترتبط بشكل جوهري بقيم العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية، وهي تؤثر بشكل مباشر على

دوافع العاملين وجهودهم، الأمر الذي أدى إلى إعتبارها إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة (زايد، 2016).

ونجد أن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد وجود علاقة تأثير ما بين أنماط القيادة المختلفة وما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، فنرى وجود علاقة إيجابية بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بدراسة العوامل المشتركة بينهما من خلال توسط عوامل أخرى مؤثرة في المفهومين فقد أظهرت دراسة (Trivers, 2009) حول تأثير القيادة التحويلية في الثقة بالقائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة (Butarbutar, 2010) التي اختبرت العلاقة بين القيادة التبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بتوسط المناخ الأخلاقي، وهناك من ربط بين أسلوب القيادة المتبع وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام الفريق، كل هذه الدراسات وغيرها نجدها تثبت وجود علاقة ما بين أنماط القيادة وما بين سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن أياً من هذه الدراسات لم تتناول أهمية النمط القيادي وأثره في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، أضف إلى ذلك أن معظم هذه الدراسات تناولت القطاع الخاص ولم تول أهمية تذكر مؤسسات القطاع العام، وهذا ما قد يقلل من إدراك الإدارات في القطاع العام عموماً، ووزارة الداخلية خصوصاً لأهمية مفهوم العدالة التنظيمية، ويقلل من الإهتمام به وضرورة تطبيقه داخل أروقة الإدارات العامة، حيث تعتبر العدالة أحد أهم المتغيرات التي تؤثر تأثيراً بالإتجاه الإيجابي في السلوك التنظيمي، من هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: -

ما أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية: وزارة الداخلية الفلسطينية نموذجاً؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما درجة ممارسة أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية , القيادة التبادلية , القيادة الديمقراطية , القيادة الحرة) في وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص؟
- 2- ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- 3- ما درجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟
- 4- ما مدى إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين نمط القيادة المتبع والمواطنة التنظيمية لديها؟

- 5- ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) لدى مؤسسات القطاع العام في فلسطين؟
- 6- ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين؟
- 7- ما مدى تأثير عناصر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين؟

أهداف الدراسة

تسعى الباحثة للتحقق من واقع مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية، ومن هذا الهدف الرئيسي تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على أنماط القيادة الإدارية المتبعة داخل مؤسسات القطاع العام في فلسطين وفي وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص.
- 2- الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام في فلسطين وفي وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص.
- 3- تحديد مستوى المواطنة التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام في فلسطين وفي وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص.
- 4- التعرف على العلاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 5- التعرف على العلاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية.
- 6- التعرف على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 7- التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحولية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة).
- 8- التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحولية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية).
- 9- التعرف على مدى تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة).
- 10- البحث في أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- 11- تقديم توصيات واقتراحات بناءً على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة تقيد في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية باستخدام الأنماط القيادية المناسبة ومن خلال توظيف مفهوم العدالة التنظيمية.

مسوغات الدراسة وأهميتها

تعد هذه الدراسة خطوة أمامية متقدمة لدراسة مدى إعتقاد القطاع العام لأنماط القيادة الإدارية المتنوعة وأثرها في تعزيز المواطنة التنظيمية من خلال مفهوم العدالة التنظيمية، وتستمد هذه الدراسة أهميتها لكونها تهدف للتعرف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومفهوم العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية، وهم من المواضيع المهمة والتي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب.

الأهمية العملية (التطبيقية):

تقدم هذه الدراسة للإدارات داخل وزارة الداخلية الفلسطينية إطاراً علمياً للإمام بالمتغيرات ذات العلاقة بمستوى المواطنة التنظيمية للعاملين داخل أروقتها، وذلك بتبني النمط الأنسب والمرتبط بالعدالة التنظيمية تجاه العاملين، وستساعد هذه الدراسة على بناء إطار نظري لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي ستسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية لدى الوزارة وتعزيز مبدأ العدالة والمواطنة التنظيمية لدى العاملين فيها، الأمر الذي سيساعد في تحسين الأداء وتحقيق مستويات مرتفعة من الجودة في الخدمات التي تقدمها الوزارة للمواطنين، كما تتبع أهمية هذه الدراسة في مجال تطبيقها ألا وهي وزارة الداخلية وتعتبر من مؤسسات القطاع العام ذات الأهمية الكبيرة فهي تحقق الخدمات الرئيسية والضرورية لتوفير الأمن والأمان لأفراد المجتمع .

الأهمية للباحثة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة للباحثة من كونها ستوفر كمّاً من المعارف والمعلومات التي ستساعدتها في مشوارها العلمي والأكاديمي، إذ تطمح إلى إستكمال مشوار البحث العلمي وتطوير مهاراتها وقدراتها البحثية، وتسعى إلى تعميم المعرفة التي ستكتسبها الباحثة من إجراء هذه الدراسة، وتحويلها إلى واقع عملي يستفيد منها المجتمع المحلي والعربي والدولي.

فرضيات الدراسة:

إعتماداً على أسئلة الدراسة ونموذجها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) والعدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) في وزارة الداخلية الفلسطينية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1a: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H1b: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H1c: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H1d: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) وتعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة). وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H2a: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وتعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H2b: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية وتعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

H2c: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة وتعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
H2d: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية وتعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) وتعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) في وزارة الداخلية الفلسطينية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H3a: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التوزيعية وتعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
H3b: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة الجزائية وتعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) لدى مؤسسات القطاع العام في فلسطين. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H4a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تحقيق العدالة التوزيعية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية.
H4b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تحقيق العدالة الجزائية كأحد أبعاد العدالة التنظيمية.

الفرضية الرئيسية الخامسة

H5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) وينبثق عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية:

H5a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الإيثار كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

H5b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الكياسة كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

H5c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الامتثال كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

H5d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية بأبعادها مجتمعة في تعزيز سلوك الفضيلة كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

الفرضية الرئيسية السادسة

H6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H6a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الإيثار كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

H6b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الكياسة كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

H6c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تعزيز الامتثال كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

H6d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في تعزيز سلوك الفضيلة كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية .

الفرضية الرئيسة السابعة:

H7: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.

الفرضية الرئيسة الثامنة:

H8: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول أنماط القيادة بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر) .

الفرضية الرئيسة التاسعة:

H9: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر) .

الفرضية الرئيسة العاشرة:

H10: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إستجابات المبحوثين حول تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

محددات الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) في تعزيز المتغير التابع (تعزيز المواطنة التنظيمية) في ظل وجود المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية).

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على وزارة الداخلية الفلسطينية .

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في العام 2021 / 2022.

مصطلحات الدراسة.

القيادة: وهي العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة (سالم وآخرون، 1989).

وأستخدم لفظ القيادة كونه يمثل علاقة متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه وهذه العلاقة يترتب عليها أداء دورين متباينين يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إصدار الأوامر ويمثل الدور الثاني الذين ينجزون العمل وهم الأتباع أو الأفراد ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم (الجبوسي وجار الله، 2000).

وترى الباحثة أن القيادة هي قيام الشخص القيادي او المسؤول بإقناع الآخرين بالأفكار المطلوبة لتحقيق الأهداف المرادة ويعتبر هو القدوة لهم ، ولكي تكون القيادة ناجحة يجب أن يتبع الأوامر ويتم تنفيذها .

الإدارة: عرف (فريدريك تايلور) الإدارة بأنها: "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من الأعمال بأفضل الطرق وأرخصها .

وعرفت الإدارة انها عملية توجيه نحو هدف لا عملية توجيه نحو عمل ، و انها وسيلة مساعدة على التخطيط وعامل حافز للعاملين ايضاً ، وتشمل الأتصال بين المشرفين والمرؤوسين مما يحسن شبكة الاتصالات (الحربي ،2008).

وترى الباحثة أن الادارة :هي عملية وأسلوب نسعى من خلاله لتحقيق الأهداف المراد الحصول عليها، وذلك بإستخدام الموارد المتاحة والإمكانيات وفق خطة مدروسة ،ومنهج مُحدّد، ومراعاة البيئة الموجودة بالإضافة الى الإلتزام بالقوانين .

القيادة الإدارية: (القريوتي، 2000) إن مفهوم القيادة يعني قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودون إلزام قانوني، وذلك لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرة عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه، وتحقيق التجانس بينهم، وإقناعهم بأن في تحقيقهم لأهداف التنظيم يكون نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم.

وتعرف بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (عبوي، 2007).

وترى الباحثة أن القيادة الادارية : هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الاشخاص العاملين تحت إشرافه ، وتتم من خلاله عن طريق إصدار الأوامر ويعمل على توجيههم و تحفيزهم بالعديد من الأساليب للوصول للأهداف المراد تحقيقها .

أنماط القيادة الإدارية: هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه بإتجاه تحقيق الأهداف، وبذلك يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله، فليس من الضروري أن يكون للقائد نمط قيادي واحد، فقد تكون له عدة أنماط، ولكن النمط السلوكي الأكثر تكراراً هو الذي يحدد الطابع الذي يسير عليه القائد (زيادة، 2004) .

وترى الباحثة : أنها مجموعة من الأنظمة والمستويات والأنماط المختلفة في التفكير من شخص أو من قائد إلى آخر ، ويمكن أن تكون الأنماط المتبعة متشابهة أو مختلفة .

المواطنة التنظيمية: حسب ما يذكر (Matowidlow, 2000) أن الأفكار المرتبطة بالمواطنة التنظيمية تم تطويرها بناءً على قناعة (Organ) فإن الرضا عن العمل يؤثر في إستعداد الأفراد لمساعدة زملائهم وشركائهم في العمل ،وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة المختلفة الهادفة لصياغة الهياكل التنظيمية التي تتحكم بسير العمل.

وقد عرفه (Kidwell.et.all,1997):على أنه"مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون مفيدة جدا.

العدالة التنظيمية:

تعرف بانها الإنصاف الذي يشعر به الفرد في ضوء ما يدرك من نزاهة وموضوعية للمخرجات والإجراءات التنظيمية، وتتخذ تلك العدالة مكونات ثلاثة (الجابر ،2015).

تعرف العدالة التنظيمية على أنها مدى إدراك المرؤوس لنزاهة الإجراءات، والمخرجات، والمعاملة التي يتلقاها من رئيسة، وتقييم أدائه، ومدى تكافؤ مدخلاته ومخرجاته مع مدخلات ومخرجات أقرانه، مما يجعله يصدر الحكم بعدالة الرئيس (باجودة ،2010).

وترى الباحثة أنها إحدى الطرق التي من خلال يحكم الموظف على الأسلوب المستخدمه معه من قبل المدير , وهل يشعر بالنزاهيه والعدالة .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: أنماط القيادة الإدارية

المقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات التي نالت إهتمام الباحثين والمفكرين منذ العصور القديمة، وزاد الإهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لزيادة حاجة المنظمات إلى قيادة فاعلة، قادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشاكل التي تشهدها المنظمات بصفة مستمرة، وهذا الإهتمام ناتج من إدراك المهتمين لما للقيادة من دور فعال ومؤثر في نجاح المؤسسات للوصول لأهدافها (أبو شمالة، 2016).

وتعد القيادة الإدارية علماً منظماً له أصوله وقواعده، كما يعتبر أيضاً فناً قد عرفته البشرية وممارسته عملياً منذ قديم الزمان، ذلك أن العملية الإدارية هي أساساً عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية (بوزيان، 2020).

كما أن هناك الكثير من الدراسات حول موضوع القيادة وكذلك تتعدد الكثير من النظريات حولها، لأنها تعد من المواضيع الحيوية للدراسة والبحث، حيث يؤثر ويتأثر مفهومها وممارستها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشه (آل قماش والجهني، 2020).

كما أن فكرة القيادة الإدارية فكرة تطورت منذ منتصف القرن الماضي عبر مراحل من تطور الفكر الإداري والتنظيمي حتى أصبح ينظر إليها كوظيفة محورية تقود إلى بلوغ التفوق ضمن بيئة تنظيمية معقدة، ومتغيرة وعلى درجة عالية من اللاتأكد (كعواش، 2020).

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

يعد موضوع القيادة من أهم مجالات العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وحظي بإهتمام كبير من الباحثين والمفكرين منذ زمن بعيد، إلا أنه لا يوجد إتفاق على تعريف معين أو موحد لهذا المفهوم (طحطوح، 2016).

وتعرف القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة وسلوك أفراد الأسرة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والإستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة (رصاص، 2020).

إن مفهوم القيادة يتضمن مجموعة من المضامين الأساسية، حيث أن القيادة تمارس في إطار مهمة أو هدف يجب تحقيقه، وكذلك وجود جماعة من الأفراد (أتباع) يحاول القائد التأثير عليهم، وأخيراً وجود قائد من بين هؤلاء الأفراد يمارس القيادة والتأثير على الجماعة نحو تحقيق الهدف (الحراشنة، 2005).

كما أنها تعرف على أنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الإتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي إجتمع من أجلها الجميع (القاضي والمنسي، 2019).

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد الإتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطورها، فبعض الباحثين إتجه إلى تعريف القيادة على أنها مجموعة من الصفات الشخصية، وآخرين إعتبروا أن القيادة ولاية وسلطة رسمية، بينما نجد الدراسات الحديثة ركزت على أن القيادة سلوك وتفاعل وتأثير على الآخرين (آل قماش والجهني، 2020).

يقصد بالقيادة الإدارية النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير وإستمالتهم بقصد تحقيق هدف معين (أبو شمالة، 2016).

وتعرف القيادة الإدارية بأنها كل ما يمتلكه القائد الإداري من معلومات وخبرات ومهارات تؤدي إلى تحسين الواقع الخدمي في المؤسسات (جبار، 2021).

إن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستطيع تحقيق الأهداف بيسر، وبأقل جهد ممكن، كذلك تستطيع تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وتقدر على التصرف بنجاح في ضوء الموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة (العنزي، 2012).

هناك إتفاق على أنه يوجد فرق وإختلاف ما بين النمط الإداري والنمط القيادي الإداري، فالمدير الإداري يتوقف جهده عند تنفيذ اللوائح والقوانين والأنظمة، أما النمط القيادي الإداري أو ما يعرف بالقيادة الإدارية فتعني التأثير الذي يقوم به القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط أو العمل المنوط بهم لتحقيق المطلوب والمرسوم والمأمول منهم (آدم ومحمد، 2020).

كما وتعرف القيادة الإدارية بأنها السلوك الذي يتبناه رؤساء العمال في التعامل مع العاملين في ورشات العمل من أجل كسب تعاونهم، ودفعهم إلى إتباع التوجيهات وتنفيذ القرارات التي يصدرونها بغرض بلوغ مستويات الإنتاج المستهدفة (كعواش، 2020).

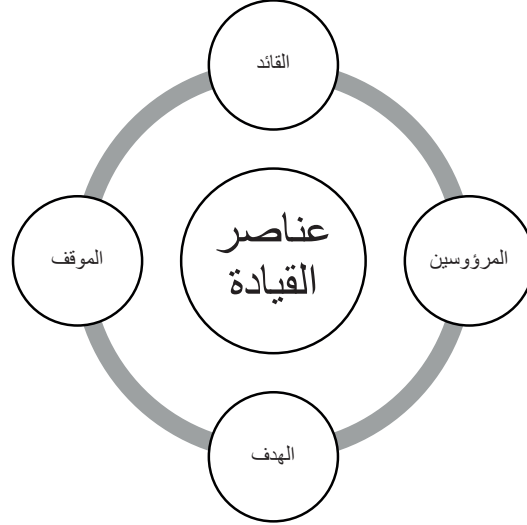
إن القيادة الإدارية عبارة عن سلطة رسمية وتأثير، لأن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى هذا النوع من القيادة الإدارية (طحطوح، 2016).

وترى الباحثة أن القيادة الادارية هي عبارة عن أسلوب ونشاط تمارسه الإدارة مع الموظفين وتختلف من قائد إلى آخر وتختلف الطرق سواء كانت عن طريق التأثير بشكل إيجابي أو التسلط والضغط و سبب إختلافها هو طبيعة العمل وإختلاف القدرات العلمية والعملية والخبرات الحاصل عليها , ولكن الهدف هو واحد الوصول لتحقيق المراد .

ثانياً: عناصر القيادة:

إن عناصر القيادة واحدة وثابتة لا تتغير، وهي بالمجمل العناصر الآتية (بن معتوق، 2017):

شكل رقم (2.1) عناصر القيادة



(بن معتوق, 2017)

القائد: وهو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية، وهو الشخص القادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

المرؤوسين: ويقصد بهم العمال أو الموظفين ، وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات والخصائص السلوكية والدوافع والكفاءات المهنية.

الهدف: وهو المحرك الأساسي لعملية القيادة، باعتبار أن كلاً من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الأفراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة وفعالية عالية.

ثالثاً: أهمية القيادة الإدارية:

تكتسي دراسة أساليب القيادة الإدارية أهمية كبيرة بسبب ارتباط طريقة التعامل مع المرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم بشكل مباشر بالأداء التنظيمي، ولكونها أيضاً إحدى المتغيرات الرئيسية التي يسمح التحكم في توظيفها باكتساب ميزات تنافسية غير تقليدية من شأنها رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، مما يعمل أيضاً على الرفع من مستوى التعاون والإلتزام لدى العاملين (كعواش، 2020).

وتعتبر القيادة الإدارية سر النجاح، ومصدر الأداء المتميز، وأساس المخرجات الجيدة، والداعمة للتطلعات والآمال، حي تعمل القيادة الإدارية على نجاح أداء رسالة المنظمات (آدم ومحمد، 2020).

وتكمن أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تتبع مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد والأتباع، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب، لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس، لتقديم أقصى طاقاتهم وقدراتهم في العمل (أبو شمالة، 2016).

كما أنها تعتبر أحد مكونات وعناصر العملية التربوية التي تخلق قيادات إدارية تساعد في إنجاز العمل الجماعي وتنظيمه، وتحسين العمل الإداري في المؤسسة، لذلك هي جانب من عمل ومسؤولية كل إداري (إسماعيل، 2019).

تكمن أهمية القيادة الإدارية باعتبارها ضرورة إجتماعية وإدارية في كل المنظمات أيضاً كان نشاطها، فالقيادة جوهر العملية الإدارية، ونجاح أي منظمة مصدره قيادة ناجحة وفعالة، وإزادات هذه الأهمية في الوقت الحاضر بسبب التطور السريع في المجال العلمي والتكنولوجي، وتزايد

أعداد الأفراد وإختلاف إحتياجاتهم، وتعدد الأنشطة والخدمات الأساسية الواجب توفيرها لهم، فأصبحت القيادة الإدارية عملاً يؤثر في المنظمة وأهدافها، وفي المجتمع وتطوره (طحطوح، 2016).

كما تعتبر أيضاً جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض كما أنها تؤثر وتتأثر ببيئة العمل، ولها نظريات كثيرة داعمة تخدم كافة المؤسسات والمواقف والظروف المختلفة (آل قماش والجهني، 2020).

وتلعب القيادة الإدارية دوراً كبيراً في سياسات وأساليب التطوير في المنظمات، وإمدادها بمقومات النجاح والتميز والنمو، حيث أنه يمكن أن تتحقق سياسات وأساليب تطوير الكفاءات البشرية في شتى المجالات بوجود قيادات إدارية تسعى إلى تحقيق مقومات النجاح بإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي لسلوك الأفراد بتمية روح الفريق وتفعيل المبادرات الإبداعية للأفراد، كما أن القيادة الإدارية لها دور كبير في عملية تطوير الكفاءات البشرية فهي التي تقوم بصنع وتنفيذ سياسات وأساليب تطويرها (بوزيان، 2020).

كما أن أهمية القيادة الإدارية تتمثل في الارتقاء بأداء المؤسسات على إختلاف مستوياتها، وذلك من خلال تقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بإدارة المؤسسة، وتمكين الأفراد العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم، وتحسين مستوى أدائهم، وتجديد خبرتهم وتنميتها، وتقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل، ودفعه بالإتجاه الصحيح، والتنسيق بين جهود الأفراد العاملين معه، بحيث تستطيع هذه الجهود أن توجه نحو غايتها المنشودة في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وبذلك فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهداف المؤسسات والإرتقاء بمستوى أدائها الفردي والمؤسسي (العنزي، 2012).

وترى الباحثة أن القيادة الإدارية هي عملية مختلفة من منظمة إلى أخرى فهي العديد من الأنشطة التي تمارس من قبل المدير او المسؤولة عن الموظفين المسؤول عنهم بتوجيههم للأفضل والتأثير عليها للحصول على أقل الخسائر وأفضل النتائج المرادة ، فإن القيادة حلقة ربط بين الموظفين والمنظمة، فتسهم بتطوير العاملين وتنميتهم والإهتمام بهم وذلك لما له تأثير على المنظمة فالموارد البشرية هي العقل المدبر الذي من خلاله يمكن نجاح أو فشل المنظمة والإرتقاء بها .

رابعاً: أنماط القيادة الإدارية ووظائفها:

يعرف النمط القيادي على أنه سلوكيات وتصرفات المدير في محيط العمل، بهدف توجيه الأفراد العاملين، وتنظيم العمل، وإتخاذ القرار، وتفعيل الإتصال بين إدارة المنظمة والأفراد العاملين، وإيجاد مناخ صحي مشجع على العمل وتحسين الأداء (العنزي، 2012).

كما وتعرف بأنها الأساليب التي يستخدمها القادة بالمؤسسات للتأثير على الآخرين وإحداث التغيير المطلوب لديهم بما يكفل التجديد والتطوير (محمد، 2016).

وهي مجموعة من الأنماط التي يتم إستخدامها عند التعامل في المواقف المختلفة، وتنقسم إلى عدة أقسام هي (رصاص، 2020):

1. النمط الديمقراطي: وهو نمط يقوم على التفهم لوجهات النظر، والإشراك في توزيع

الأعمال وإتخاذ الكثير من القرارات، وتنمية القدرة على الإبداع والإبتكار.

2. النمط الفوضوي: ويتسم بضعف التوجيه والمتابعة، فهي لا تحدد أو توزع أي عمل ولا

تمتدح أو تنتقد أي أداء.

3. النمط الديكتاتوري: ويعني التفرد بالسلطة ولا يتم المشاركة في القرارات.

ويعرف (محمد، 2016) أنماط القيادة كالاتي:

1. النمط الديمقراطي (التشاوري): وهي القيادة التي تتركز على مشاركة العاملين في عملية

صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات.

2. النمط الأوتوقراطي (المستبد): هي القيادة التي تتركز على القيادة بالإنفراد والإحتفاظ

بسلطة إتخاذ القرار، وأن العمل يكون مفروضاً على العاملين معه، حيث تتعدم تساؤلات

العاملين حتى ولو كان خطأ.

3. النمط الحر (الفوضوي): وهي القيادة التي تتركز على عدم مشاركة القائد في عملية

صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، وعدم تدخله ويفوض شخص يتولى دوره

لأسباب عديدة منها ضعف ثقته بنفسه والخوف منعدم تمكنه في أداء مهمته القيادية.

وتنقسم أنماط القيادة وفق الدوافع إلى (القاضي والمنسي، 2019):

1. القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم

الذاتية وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

2. القائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل بإستعمال العنف والشدة وإستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

كما ذكر (الحراشة، 2005) أن هنالك أربعة أساليب للقيادة تتمثل في:

1. القيادة الدكتاتورية: ويتميز القائد في هذا الأسلوب القيادي بالمركزية المطلقة، حيث يقوم بإنجاز أعماله من خلال الإكراه والتهديد والإجبار، لذا فإن المرؤوسين يسلكون السلوك الذي يرضي القائد مخافة إلحاق العقوبة بهم.

2. القيادة الأوتوقراطية: هناك شبه بين القائد الأوتوقراطي والقائد الدكتاتوري من حيث إعتماده السلطة المركزية، وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة بعملية القيادة، إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشط وفعال وأقل تسلطاً على مرؤوسيه، ولكنه يعتمد إقناعهم بالعمل الذي يطلب منهم إنجازه، كما أنه يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفيذ.

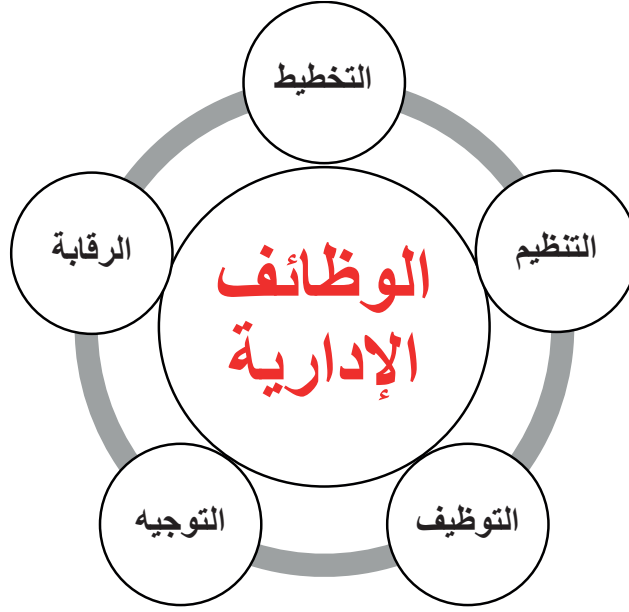
3. القيادة الديمقراطية: وتهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين، ومحاولة مشاركتهم في إتخاذ القرارات وأخذ بآرائهم في معظم قراراته، ويشارك السلطة مع الجماعة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وزيادة ولائهم ورضاهم الوظيفي، وشعورهم بأهميتهم في المنظمة، وهو يعتبر أكثر الأساليب فعالية.

4. قيادة عدم التدخل: يترك القائد في هذا النوع من القيادة الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، ووضعها وإتخاذ القرارات المتعلقة بها، ولا يمارس القائد القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين، لأنه ينقصه الحماس والحوافز لذلك.

إن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالإحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا، ويتعاونون معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات وبذلك يضيف إلى قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر منها توجيهية أو رقابية (بن معتوق، 2017).

وتنحصر الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية هي (القاضي والمنسي، 2019):

شكل رقم (2.2): الوظائف الإدارية



(من إعداد الباحثة بالإستعانة بالدراسات السابقة)

خامسا: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

القيادة التبادلية:

صنف بيرنز (Burns, 1978) القيادة إلى نمطين هما: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية. وعرف باس (Bass, 1999) النمط الأول (القيادة التبادلية) بأنه قيادة تبادل للعلاقات بين القائد والعمالين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وأوضح (Leith wood, 2015) بأن القيادة التبادلية هي عملية تبادلية للخدمات والوظائف مقابل تحقيق أهداف معينة تشبع حاجات القادة والمرؤوسين من خلال تبادل المنافع الخاصة بهم، وأشار (Gardona, 2012) إلى إن القيادة التبادلية تعتمد على التعزيز غير المشروط، وتهتم بالنتائج وترتكز على بحث التبادل بين القائد والمرؤوسين من خلال المكافآت أو العقوبات المرتبطة بالأداء للمرؤوسين. وتعرف على أنها عبارة عن بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج، والعقاب مقابل عدم العمل وإنخفاض الإنتاج، وتعمل على المراقبة للتنبؤ بظهور المشكلات وحلها فوراً (صبري، 2005).

ويعرفها (السليمات ، 2020) بأنها سلسلة من المنافع والمصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم من جهة أخرى، من حيث الوظائف والمهام لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائمة على مبدأ القانون والأنظمة المحددة والمتفق عليها من قبل الجميع. كما تعرف على أنها نمط حديث من أنماط القيادة يمارسه المدراء، والقائم على أساس تبادل المنافع بين المدير والمعلمين ويعبر عنها من خلال (المكافأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء النشطة، الإدارة بالإستثناء الساكنة) (العقاد، 2020).

عناصر القيادة التبادلية:

تقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وإنخفاض الإنتاج (حلاق، 2020). إن عناصر القيادة التبادلية التي تناولها الباحثون تتمثل في:

المكافأة المشروطة:

عندما يقوم بمكافأة التابع ومعاقبته بناءً على كفاءة أدائه أو ضعفه، فالتابع يقبل وعد المدير أو القائد بالمكافآت أو تجنب العقاب مقابل قيامه بتنفيذ المهمات المطلوبة منه بالكفاءة المطلوبة (Akar,2010).

من الممكن أن يكون هذا النمط المستخدم في القيادة التبادلية ذو آثار جيدة وإيجابية نحو القيام بخلق فرص للتطور والإنجاز والاهتمام بالعمل والسعي الدؤوب من أجل تحقيق أهداف عامة أو خاصة (يوسف، 2017).

العقوبة المشروطة:

هي العقوبة المادية أو غير المادية التي يلحقها القائد بالمرؤوسين في حال إخلالهم بشروط تنفيذ المهام أو عدم ظهور المخرجات المطلوبة كما تم الإتفاق عليها سلفاً بين الطرفين.

الإدارة بالإستثناء (النشطة):

هي أسلوب إداري قائم على أساس المتابعة لتجنب الأخطاء التي تؤثر على الأداء، بمعنى أن القادة يتخذون الإجراءات التصحيحية عند ظهور الإخفاقات وخروج مسار العمل عن المعايير الموضوعية، حيث يراقب القادة الأنشطة باستمرار ويتدخلوا ليضمنوا معايير عمل المنظمة توافق المعايير المطلوبة وأن الإنحرافات لن تحدث (Watkins,2008).

الإدارة بالإستثناء (الساكنة):

أسلوب إداري قائم على ردة الفعل، حيث القادة يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات ونسبة أدائهم قليلة وبالتالي ستظهر المعايير مخالفة لمواصفاتها، حيث يتدخلون فقط عندما تظهر المشكلات ونسبة أدائهم قليلة (Smothers,2008).

وتعني عدم تدخل القائد إلا بعد حدوث الأخطاء أو الانحراف عن المعايير الموضوعية في العمل، أي تدخل القائد يكون بعد إنتهاء المهام، وظهور النتائج النهائية وإكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير، وقد أصبحت المشكلات حرجة (العقاد، 2020).

خصائص القيادة التبادلية:

تتمثل خصائص القائد التبادلي بتحديد واجبات ومهام المرؤوسين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ومنح المكافآت والحوافز للمرؤوسين بما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وتنبهه وتوجيهه الإنحرافات بإجراءات تصحيحية (السليمان، 2020).

إن أهم سمات وخصائص القائد التبادلي تتمثل في النقاط التالية (صالح والمبعضين، 2013):

- تحديد مهام ومسؤوليات وواجبات المرؤوسين التي تسهم في وصول المنظمة لأهدافها.
- منح المكافآت والحوافز للمرؤوسين مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- تجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- تهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للإحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- يولي إهتمام ملحوظ بتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

كما أن القيادة التبادلية تتمتع بخصائص تكون عوناً لها في تحقيق أهدافها، فالقائد التبادلي يقوم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويتعاطف معهم ويدعمهم ويقدم لهم

المكافآت والحوافز مقابل الأداء الجيد، ويعمل على تحسين الرضا الوظيفي لهم فهو يتصف بالديمقراطية (العقاد، 2020).

مميزات القيادة التبادلية:

إن القيادة التبادلية تعمل في مضمونها على تحفيز التابعين عبر إمدادهم بالكفاءات والإدارة بالإستثناء، ومن ثم فإنها تنصب بشكل رئيسي على المبادلات والمساومات التي تجري بين القادة والتابعين، ويتم على أساسها مكافأتهم مادياً ومعنوياً في مقابل تلك الأهداف المحددة سلفاً، مع تأكيد الرقابة والتوجيه وإذعان المرؤوسين وإثارة أهمية المنافع الشخصية للمرؤوسين عن طريق إستخدام أسلوب الثواب والعقاب عند إنجاز أعمالهم (يوسف، 2017).

وتتمثل إيجابيات القيادة التبادلية في التبادل المشترك بين القادة ومرؤوسيهم والوضوح قبل البدء بالعمل، وتحليل الهيكل التنظيمي وتصميمه وتوزيع السلطة والمهام، ووضع الشروط الواجب على المرؤوس معرفتها من خلال إنجاز الأعمال بطريقة إبداعية تعمل على تحفيز ورفع دافعية الإنجاز بين المرؤوسين، وتحسين الأداء الوظيفي عندهم بما تحققه لهم من التنافس والتشجيع على العمل (السليمان، 2020).

كما أن نمط القيادة التبادلية يعتبر أسلوباً فعالاً يستخدمه القائد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، لما لها من إيجابيات عدة منها: تكاليفها منخفضة، وسلاسل ووضوح منهجها، وتقديم المكافآت والحوافز، وتنشيط العاملين للقيام بمهامهم، مما يجعلها تساهم في إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، ويحقق نتائج سريعة بأقل وقت ممكن (العقاد، 2020).

فهي تعني بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد، وتهدف لتحقيق الإستقرار للشركة وتحديد العمل وتقييم الأداء ومن ثم إتخاذ القرار بإستعمال نظام الحوافز والمكافئات.

تم وصف أسلوب القيادة التبادلية لأول مرة من قبل (ماكس ويبر ، 1947) ثم من قبل (برنارد باس ، 1981) وغالبًا ما يستخدم المدراء هذا الأسلوب، إذ يركز على عملية الإدارة الأساسية للتحكم والتنظيم والتخطيط قصير المدى فيمكن القول إن الهدف الرئيسي هو إطاعة تعليمات القائد.

عيوب القيادة التبادلية:

- إن أي نظام إداري يحتوي على عيوب والقيادة التبادلية هي من ضمن تلك الأنظمة فمن عيوبها:
- 1- التركيز على الأهداف قصيرة المدى: الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى نقص في الرؤيا المستقبلية مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات السوق والمستهلك.
 - 2- خنق الإبتكار والإبداع: بإتباع نظام هيكلي صارم يعمل على تحديد الأدوار.
 - 3- الإعتتماد على القائد بشكل مفرط: فكثرة الإفراط بالإعتتماد عليه يؤدي إلى حصول مشاكل الأمر الذي يؤدي لنقص الحافز لدى المدير نفسه.
 - 4- أخطاء عديدة: بتمتع القيادة التبادلية بأسلوب عدم التدخل في القادة الأمر الذي يقدم معلومات وتوقعات غير صحيحة، وتكون تصحيحها مكلف.

القيادة التحويلية:

وعرفت أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (Murphy,2005).

وينظر (Conger, 2002) للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة.

لخص ليثوود (Leithwood,1992) أهداف القيادة التحويلية في المدرسة بما يأتي:

- مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي، على بناء ثقافة مدرسية تعاونية ومهنية.
- تعزيز نمو المعلمين من خلال تعزيز أهداف النمو المهني.
- مساعدة المعلمين وسائر أعضاء المجتمع المدرسي على حل المشكلات حلاً تعاونياً إيجابياً.

خصائص القيادة التحويلية والقائد التحويلي:

تمتاز القيادة التحويلية، بعدد من الخصائص من أهمها كما ذكرها جروف (Groves,2016) ما يأتي :

- تهيئ الفرص لتحمل المخاطر المختلفة.
 - تعترف بإنجازات الآخرين وجهودهم.
 - تؤكد المشاركة في عمل الفريق أو جماعة العمل.
 - تتيح للعاملين كافة فرص التعاون فيما بينهم.
 - تتيح الفرص لعرض المهارات والبيانات المشتركة، وتوفير المصادر المتنوعة للعاملين.
 - ترسم الطريق أمام العاملين وتوضحها.
 - تشجع الإبداع والنمو المستمرين.
 - تسعى إلى تحويل المرؤوسين إلى قادة.
- وإنطلاقاً لما تقدم من خصائص القيادة التحويلية فإنه يترتب على ذلك ضرورة تمتع القائد التحويلي بالعديد من الصفات والخصائص منها ما يأتي (Basham,2010):
- أن يكون قادراً على خلق رؤية ورسالة المنظمة، وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لتبنيها.
- الطاقة العالية والديناميكية والثقة الذاتية العالية.
- المثابرة وتقديم الدعم والسلطة للعاملين لرقابة العمليات الإدارية وبخاصة عند ظهور مقاومة للتغيير.
- المصداقية لما لها من تأثير في نظرة المرؤوسين إلى قائدهم وزيادة ولائهم للقائد.
- التأثير القوي في العاملين من خلال الأفعال والمعتقدات المؤثرة، لا السيطرة وإستخدام السلطة.
- أن يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

وقد لخص (الرقب، 2010) السمات المرافقة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة والتي يقوم عليها كل بعد من الأبعاد، كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2.1): أبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة له
التأثير المثالي	الرؤية، الثقة، الإحترام، الصدق، مشاركة الخطر، التكامل، القوة.
التحفيز الملهم	الحماس، الإتصالات، الإلتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع.
التنشيط الفكري	العقلانية، حل المشكلات، الإبداع، التعزيز.
النظرة الفردية	الإهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الإستماع، التمكين.

المصدر: (الرقب، 2010)

وأشار باس (Bass,2001) إلى أن القائد التحويلي يمتاز برؤية واضحة، يحققها بإستخدام طرقاً ووسائل أخلاقية، ويفضل مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية، ويشجع الإبداع، ويثق بالعاملين، ويفسح المجال أمامهم للنمو والتطوير وتحقيق ذواتهم.

ومن خلال إستقراء ما كتبه كل من بيرنز (Burns,1989)، ويوكل (Yukl,1987) وباس وأفليو (Bass&Avolio, 1994) و(الهوري، 1999) عن الخصائص الشخصية للقائد التحويلي، يمكن القول بأن هذا القائد يختلف عن غيره من القادة في عدد من الخصائص منها: يمتاز القائد التحويلي بأن لديه القدرة على إستخدام الإلهام والتحفيز الملهم والتنشيط الفكري في رفع كفاية أداء المرؤوسين للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالشكل الأمثل، لذلك نجد القائد التحويلي ينشط الفكر والإبداع لدى مرؤوسيه وتحفيزهم للوصول إلى أفكار ريادية غير تقليدية.

وترى الباحثة بعد الإطلاع على دراسات سابقة ومواضيع تتعلق بالقيادة التحويلية أنها نمط من أنماط القيادة واضحة ومحددة للأهداف وتسعى للقيام بالتغيير والتطوير بشكل مستمر يقوم بها القائد بتغيير في قيم المرؤوسين من تحويلها لمصالحهم الشخصية الى مصالح المنظمة بشكل عام والعمل على تغيير أفكارهم وتشجيعهم ، فالقيادة التحويلية تهتم بالجانب الإقناعي ، وأن لها أثر فعال على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريقهم ،وذكر أن القيادة

التحويلية تعد من أفضل أساليب الإدارة الحديثة من ناحية الإهتمام والإرتقاء بالعاملين ورفع من مستوى الأداء , وأن الهدف هو رفع الوعي والإدراك لدى الموظفين .

أهمية القيادة التحويلية:

تسهم القيادة التحويلية في وضع معايير للأداء المنظمي، ضمن نسق متكامل ومتربط يجعلها قادرة على الإستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، وتضع قيماً للمنظمة وتدعمها وتحدث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتبرز أهمية القيادة التحويلية وإمكانية تطبيقها في المؤسسات التربوية، من وجهة نظر سيرجيو فاني (Sergiovanni,1996) المشار إليه في (الهلاي،2006) في أنها قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية، وأنها وفقاً لنتائج دراسة إبتروباكي (Epitropaki,2001) تعمل على رفع مستوى الأداء المنظمي، وتستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المنظمات، والتقلبات في حاجات العاملين ورغباتهم وكذلك المتعاملين مع المنظمة، فضلاً عن رفع ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بالمواطنة والإلتناء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز .

القيادة الحرة

يُطلق عليها تسميات أخرى مثل : قيادة عدم التدخل ، والقيادة التساهلية ،حيث يكون دور القائد في هذا الأسلوب دوراً ثانوياً، ويقتصر على إعلام المرؤوسين عن مخطط سير العمل والهدف المنشود تحقيقه ، ثم يترك له حرية التصرف دون أي تدخل في عملهم ، بغض النظر عن النتائج سواء كانت إيجابية أم سلبية.

ويرجع إستخدام أسلوب القيادة الحرة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر كأسلوب لتوجيه جهود الأفراد ونشاطاتهم ،وتعني القيادة الحرة ان يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف ،أي يكون للمرؤوسين الحق في أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهه نظرهم ،وتعتبر القيادة الحرة نموذج متطرف للقيادة الديمقراطية .

ويطلق عليها القيادة المنطلقة ، أو غير الموجهة أو القيادة الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد ،وفي القيادة الحرة يرى هاشم أن القائد يتنازل للمرؤوسين عن سلطة إتخاذ القرار ،ويصبح في حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه

بطريقة مباشرة ، كما أنه لا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة ،ومن ثم إصدار القرار يفوضها القائد إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف (هاشم ،1984).

ويرى بعض الباحثين أن مدى نجاح هذا الأسلوب في التطبيق العملي يرتبط بظروف وبمواقف معينة قد تستدعي تطبيقه ،وفي هذا المجال يرى أوريس أن مثل هذا الأسلوب يمكن ان يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه ، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه (كنعان ، 2014).

والقائد في هذا النمط يمنح جماعته حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه ، فلا يشترك في المناقشات ولا في إتخاذ القرارات، ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال يكون قد وصل مركز القيادة بحكم مهارته الفنية دون ان يكون لديه مهارات قيادية (أبو هدف،2011).

والقائد هنا سلبي لا أثر لوجوده ، لا وجود لسياسيات محددة أو إجراءات ، لا وجود لإحترام شخصية القائد إيماناً من الجماعة بضعف شخصيته وعدم قدره على ممارسة مهامه الإدارية (أبو حامد ، 2013).

مهارات القيادة الإدارية:

لقد صمم (الزاملي ،2021) مقياساً لمهارات القيادة الإدارية كما يلي:

1. المهارات الذاتية، وتتضمن:

- الأمانة العالية.
- مهارة إتخاذ القرار.
- الإلتزان الإنفعالي العالي.
- القدرة على التكيف مع الآخرين.
- الثقة بالنفس بالعمل.
- القدرة على التأثير بالآخرين.

2. المهارات الفنية، وتتضمن:

- القدرة على الإشراف وتحديد الإحتياجات.

- إستثمار جميع الموارد بدرجة عالية من الكفاءة.
- مهارة التنظيم والمتابعة الفنية.
- مهارة التخطيط.
- متابعة المبادرات والمقترحات.
- تطوير الذات وحضور الورش والدورات.
- التطوير والإبداع.

3. المهارات الإنسانية، وتتضمن:

- العطف والتسامح.
- العدالة في توزيع المهام وإدراك الميول.
- العمل التعاوني والتشجيع له.
- مهارة حل المشكلات بين العاملين.
- مهارة التقدير والإحترام والتحفيز المعنوي.
- الإشراف في إتخاذ القرار.

وتعد المهارات الإنسانية مهمة للعمل في كل المؤسسات، وعلى كل المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للقائد، نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم القائد، وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تنشأ بينهم (العنزي، 2012).

4. المهارات الإدراكية، وتتضمن:

- مهارة قراءة المستقبل.
- تفهم شبكة العلاقات بين العاملين.
- تبني الأفكار الإبداعية والإبتكارية ونشرها.
- التوزيع العادل للأدوار.
- بناء خارطة مصادر داخلية وخارجية.

ويضيف (العنزي، 2012) المهارات التحليلية، حيث ترتبط هذه المهارات بقدرة القائد على استخدام المنطق أو الأساليب العلمية في تحليل المشكلات وإكتشاف الفرق المختلفة، وهذه المهارات ذات أهمية في كل المستويات الإدارية، إلا أن الأهمية النسبية تتزايد في المستويات العليا للإدارة، وبصفة عامة فإن طبيعة العمل القيادي الناجح تتطلب القدرة على الإبتكار

والتطوير لمواجهة التغيرات البيئية، والقدرة على التحفيز والتشجيع للعاملين، وإملاك المهارات السلوكية في إدارة العلاقات مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، والمهارات في الإتصالات التنظيمية، والقدرة على التعرف على المعلومات المختلفة الجديدة في مجال التخصص والمجالات التي تخدمها، وإستخدام هذه المعلومات من أجل تطوير العلم في مؤسسته، والقدرة على تحليل المواقف المختلفة، ودراسة البدائل المتعددة، و التعرف على نقاط القوة والضعف في كل بديل وإختيار البديل الأفضل.

القيادة الديمقراطية

على عكس القيادة التحكمية يأتي في الجانب الأخر القيادة الديمقراطية وبمقتضى هذا النموذج؛ فان المدير يعطي أهميه كبيره لمرؤوسيه ويعتمد في قيادته على الإقناع والتأثير الشخصي لا على الترحيب والتقدير ويؤسس هذا النمط على مفهوميه نظريه (Y) وتتمثل فروضها الرئيسية فيما يلي:

- واحد ينظر الفرد للعمل كشيء طبيعي مثل اللعب والراحة وهو لا يكره العمل بطبيعته.
- إرتباط الفرد في أهداف العمل بوجود الرقابة والإشراف الذاتي يؤدي الى فاعليه أدائه.
- يعمل الفرد العادي تحت الظروف المناسبة ولا يتقبل المسؤولية فقط بل يسعى إلى تحملها.
- يستخدم الفرد العادي جزء محدوداً من طاقته الذهنية وأن التخيل والإبتكار موزعه على عدد كبير من الأفراد وليس عدد محدود منهم .
- تعد الحاجات النفسية أكثر الحاجات أهميه للفرد كما أنها أقل إشباعاً ولذلك تزداد فرص التحفيز الإيجابية عن طريق العمل.

وطبقاً لهذا المفهوم فان القيادة الديمقراطية تركز على فكره الحوافز الإيجابية وتمتاز بعده خصائص يمكن ذكرها كالتالي:

- يشارك القائد الأهداف والسياسات في عملية إعدادها.
- ينظر القائد أوامره بناءً على مشهور مرؤوسيه.
- مشاركته القائد الجماعة في العمل باعتباره عضواً فيها.

- يوضح القائد للجماعة خطه العمل المستقبلية ويشجع المرؤوسين على الإشتراك في إتخاذ القرارات.
- يكون القائد واضحاً بالنسبة للثواب والعقاب ويعتمد على الحوافز الإيجابية بشكل أساسي من أجل تحريك المرؤوسين نحو الهدف المشترك.
- يهتم القائد بالعامل الإنساني ويركز على مشكلات الجماعة ومصالحها ويعمل على إشباع حاجاتها.

يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تلجأ دائماً الى الأساليب التي تهدف إلى تحقيق التعاون مع المرؤوسين وتهدف أيضاً إلى كسب ودهم وتشجيع التعاون فيما بينهم؛ فمثلاً يعمل القائد الديمقراطي على تحقيق التفاهم المتبادل بينه وبين من يعملون تحت إشرافه، يشرك القائد الديمقراطي المرؤوسين في المناقشات التي تستهدف إتخاذ قرارات معينه وبذلك يكتسب المرؤوسين شعوراً بأن القرار هو قرارهم، وفي ضوء هذه الحقيقة يكون المرؤوسين أكثر إيماناً بأهداف القرار الذي تم إتخاذه ويكونون متحمسين في العمل بشكل أكبر من أجل تحقيق هذا الهدف كما وأن القائد الديمقراطي يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه وبذلك تكون هذه الإحتياجات في موضع إعتباره وفي محط تصريف الامور، وعلى الرغم من أن هذا النمط يساعد في تشجيع المرؤوسين على المبادرة والإبتكار وتنمية مهاراتهم الا أن هذا النمط قد يفشل في بعض المواقف التنظيمية التي تتميز بأن أهدافها قصيرة الأجل.

ويتفرع من هذا النمط الديمقراطي نموذجان للقيادة، ويتدرجان من ناحية درجة الإلتزام بالفروض التي ترتبط القيادة الديمقراطية:

أولاً: نموذج القائد التشاوري:

ويعرض القائد في هذا النموذج المشكلة التي تحتاج لإتخاذ قرارات من أجل حلها على المرؤوسين، وذلك من خلال عرض لكافة جوانب المشكلة المختلفة والتي تتعلق بها، وأيضاً سرد العوامل التي قد تؤثر في هذه المشكل والمحددات لها، ثم يترك الأمر لمرؤوسيه بحرية من أجل المناقشة والتشاور وتقديم الحلول والمقترحات المرتبطة بالمشكلة، وبعد هذه المرحلة يدرس جميع المقترحات ويتم إتخاذ القرار المناسب، وينظر القائد التشاوري لمرؤوسيه نظرة إحترام وثقة في قدراتهم الشخصية، ويقوم بتشجيعهم على البحث والدراسة وتقديم المقترحات وهو عادة يركز على

مفهوم العلاقات الإنسانية ويعمل دائماً على تدعيم العلاقات الطيبة فيما بينهم، ويساعد هذا النموذج في تحقيق النتائج ذات الأثر على الأجل الطويل ويرمي قدرات المرؤوسين القيادية ويساهم في رفع روحهم المعنوية ويلغي روح التعاون في ما بينهم والتضامن بين أعضاء المجموعة وقد يفشل أحياناً في حاله إذا كانت الثقافة لدى العاملين والمرؤوسين محدودة أو قد تكون الأعمال المطلوبة تتطلب إشرافاً دقيقاً على الأنشطة والمهام المطلوبة من المرؤوسين ومن أجل سرعة التنفيذ وإذا كانت الأهداف ذات أثر قصير الأجل فإنه يتطلب ذلك التدخل من قبل القائد والإدارة بدون إن يكون هناك وقت للمناقشة من أجل إنجاز هذه المهام.

ثانياً: القائد المشارك:

يسمح هذا القائد بالمشاركة من قبل المرؤوسين بشكل مباشر في إتخاذ القرارات ودائماً ما يحدد هذا القائد كيفية أسلوب أدائهم في عملية إتخاذ القرارات، إن دور القائد في عملية القيادة التشاركية يقتصر على تعريف مرؤوسيه بالمشكلة وعناصرها ومن ثم يترك المرؤوسين بحريه من أجل المناقشة وفي النهاية إتخاذ القرارات المناسبة بناء على رأي الأغلبية من المرؤوسين. وأنها مختلفة في القيادة من أجل تحديد درجه وجودها في الواقع الفعلي داخل المنظمات وتحديد أفضلها من وجهه نظر المديرين وتبين بالغالب أن القائد التشاركي يمثل القائد المفضل بصفة عامة لدى جميع المنظمات.

ويتطلب هذا النمط درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وبقدراتهم، وكذلك إستخدام نظام الحوافز المبني على فاعلية المشاركة إضافة الى وجود درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه وغالباً ما يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات في حالات التدريب (العساف ، 1423).

ويعرفها (القيسي، 2010) هي أسلوب إداري وتعني مشاركة المدير لمرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم .

ومن ذلك تعمل القيادة التشاركية على مشاركة العاملين في صنع القرارات، وإعتماد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في

القيادة، وتوافر نظام فعال للإتصالات، وإستشارة العاملين وإستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وإبتكارية (منار، 2015).

وترى الباحثة أن القائد المشارك هو نمط من أنماط القيادة الحديثة يقوم فيها القادة بمصداقية وبمشاركة للعاملين في إتخاذ القرارات ومشاورتهم وإحترام آرائهم ، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة ، ويكون هذا أسلوب القائد بإعطاء التعليمات ومراقبة أداء الموظفين وإعطائهم الحرية في إنجاز المهام المطلوبة بالطرق التي يرونها مناسبة وملائمة ، فهي من أكثر الطرق التي تحقق النجاح لإعتبار القائد أنه سيمنح الثقة للموظفين لإنجاز المهام بشكل إيجابي وذلك عن طريق إتباع أسلوب المشاركة .

المبحث الثاني: العدالة التنظيمية

مقدمة:

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بوجه عام، وليس هناك أدنى شك من حاجة قطاع الأعمال العربي لدراسة مثل هذا المفهوم لتزايد أهميته وإنعكاسه الإيجابي على مصلحة الأعمال وتطور المنظمات (أبو سمعان، 2015) وهو يعد من المواضيع المهمة جداً التي تتعلق بالمنظمة، حيث تعتبره بعض الأدبيات حلقة الوصل ونقطة الالتقاء بين العاملين وأهداف المدراء (المهاوش، 2021) كما يمكن القول أن مفهوم العدالة يعتبر مفهوماً عابراً للعلوم، بحيث نجده عند القانونيين، وعلماء الاجتماع، والسياسيين وعند الإداريين، فهي من المواضيع الهامة المتداخلة والتي يهتم بها الكثير في أكثر من مجال (رامز ورايح، 2019).

وقد حظي موضوع العدالة التنظيمية باهتمام الكثير من الباحثين، إذ إن إحساس العاملين بالعدالة يولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة، والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، التي يعملون فيها مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الإنتاجية، فالعدالة قيمة إنسانية عليا، ومطلب مجتمعي عام، وغاية سامية، والتزام أخلاقي، وضرورة لها أولويتها في سلم القيم الإنسانية، لذلك دأبت الأمم على سن التشريعات، وعملت على تفعيلها لترسيخ العدالة التي تضمن استقرار المجتمعات ونمو الحضارات (العدوان والعياصرة، 2020).

مفهوم العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية الطريقة والأسلوب الذي يحكم من خلاله على طبيعة المعاملة في المستويين الوظيفي والإنساني والتي تعتبر الهيكل النفسي والاجتماعي للمؤسسة، لأن من خلالها يتحدد السلوك والعلاقات ضمن إطار العمل، والتي تنعكس على سلوك العاملين وتفاعلهم في بيئة العمل من خلال الإتجاهات، والميول، والإدراك وحتى الأهداف (معدن وعورة، 2019) ويقصد بالعدالة الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع الموظفين (الغماري وكحلة والفرا، 2017).

وتعرف على أنها إدراك العاملين للعدالة والنزاهة على مستوى العائد، وفي كافة الجوانب التنظيمية والإجراءات المتبعة داخل المنظمات بإختلاف طبيعتها سواء كانت خدمية أو صناعية (أبو سمعان، 2015).

وتعرف على أنها مدى شعور الموظف بعدالة الإنصاف أثناء المقارنة التي يقوم بها مع زملائه في العمل، سواء داخل أو خارج المؤسسة والتي تشمل من المزايا كالحوافز والأجر، فإذا تساوى معدلات تتحقق العدالة وتنعكس إيجابياً على المؤسسة من خلال تحسين الأداء وتطوير المهارات، أما في حالة عدم تساوي المعدلات فإن ذلك ينعكس سلباً على المؤسسة، وتظهر سلوكيات سلبية كترك العمل، وعدم التعاون مع الزملاء، وزيادة حدة الصراع (محبوبة وعباسية، 2021).

وتعرف على أنها درجة إدراك العامل لموضوعية ونزاهة الإجراءات والمعاملات من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، من خلال مقارنة مؤهلاته، وما قدمه من جهد في مجال عمله مع ما يحصل عليه من أجر، حوافز، ترقية، من جهة مع مقارنة ما قدمه للمنظمة، مدخلاته وما يحصل عليه، مخرجاته مع مدخلات ومخرجات زملائه في العمل ولا تقتصر هذه المقارنة على العاملين في نفس المنظمة بل تمتد لتشمل العاملين خارجها (رامز ورايح، 2019).

كما أنها عبارة عن شعور يتولد لدى الموظف من خلال إدراكه لنزاهة وموضوعية العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتي تطبق عليه من قبل المؤسسة، كما أنها تمثل إدراك الفرد العامل لنزاهة الإجراءات التنظيمية والمخرجات وذلك من خلال توزيع المهام والمكافآت والإجراءات المتخذة والتعاملات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك التعاملات بين الزملاء (العنزي وحسن، 2019).

وتعرف العدالة التنظيمية بأنها مدى شعور العاملين بالمؤسسة بتحقيق الإنصاف والعدالة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، بما في ذلك توزيع العوائد بكافة أشكالها والمخرجات المادية والمعنوية، والإجراءات المتبعة بحقهم (أبو صفية، 2018).

وتعرف على أنها إتباع مجموعة من الآليات التي من شأنها إنهاء التمييز بين العاملين وتحقيق المساواة بينهم في الحقوق والواجبات وتقسيم الأعمال وتوزيع الحوافز والمكافآت طبقاً لمعايير واضحة ومعلنة، وليكن أحد هذه المعايير معيار الكفاءة في الأداء (سليمان، 2019).

إن مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم نسبي متغير، يختلف من فرد لفرد داخل المنظمة، ويجب على المنظمات السعي للإعتراف بأهمية العدالة في مختلف مجالات العمل لتحقيق العائد منها، ولا بد من إدراك المرؤوسين أنهم يتعاملون بعدالة ونزاهة، ويجب أن يستخدم المرؤوس معيار شخصي لتقييمه للعدالة التنظيمية من خلال عدة طرق وهي الخبرات والمؤهل العلمي والقيام بعمل موازنة بينهم (المهاوش، 2021)، وقد لخص (أبو سمعان ، 2015) مجموعة من الجوانب المشتركة التي يحملها مصطلح العدالة التنظيمية وتتمثل في:

1. تعد مفهوماً نسبياً يتحدد تبعاً لإدراك الفرد.
2. تشير إلى المعاملة العادلة والمنصفة والأخلاقية بحق المرؤوسين.
3. تشمل كافة الجوانب في المنظمات وغير مقتصرة على الأفراد.
4. تصلح للتطبيق في مختلف بيئات العمل.

وترى الباحثة أن العدالة التنظيمية هي معاملة كل موظف في المنظمة حسب رتبته الوظيفية وكفاءته ، لما يحقق ذلك الشعور بالإيجابية تجاهه العمل والقيام بالمهام والأعمال دون إنتظار المقابل والثناء، كقيام الموظف بمهام لا تضمن إطار عمله والتمتع بالروح الرياضية والتعامل الإيجابي واللطافة ، فيمكن القول أنها شعور الموظفين بالمساواة في التعامل فيما بينهم من قبل المسؤولين في العمل ودون التمييز بينهم أو الشعور بإلا مساواة والإهمال .

أهمية العدالة التنظيمية:

إن أهمية العدالة التنظيمية تظهر من خلال إرتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي تساعد وتساهم في بناء المنظمة وتطورها وتحقيق أهدافها بتشجيع العاملين على الأداء بشكل أفضل يعود بالأثر الإيجابي للعاملين والمنظمة بشكل عام (العنزي وحسن، 2019). وقد لخص (الأسمرى، 2013) أهمية العدالة التنظيمية في الأمور التالية:

1. أداة إدارية فعالة تعمل على بناء جسور من الثقة والإنتفاحة بين العاملين والإدارة.
2. تسهيل وتمكين عملية إتخاذ القرارات.
3. تخلق جواً من الرضا الوظيفي بكافة المجالات والمتغيرات.
4. تؤثر على روح الفريق والجماعة.
5. تعزز ثقافة تبني القيم الأخلاقية والإجتماعية والدينية.

كما تكمن أهمية العدالة التنظيمية في أنها تساعد في زيادة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن العدالة وما تتضمنه من نزاهة وشفافية تترك أثراً إيجابياً لدى العاملين مما يحسن ولاءهم الوظيفي، ويخفف من إحساسهم بضغط العمل (ربيع، 2021)، كما أنها أيضاً تخلق مناخ جيد من الإبداع الإداري لتحقيق أهداف المؤسسات الإدارية وأنه من الأهمية التعرف على أنماط هذا الصراع والتعامل معه بأساليب علمية لتجنب سلبياته في إعاقة العاملين عن تحقيق أهداف المؤسسة (أبو اليزيد، 2021)، وأيضاً تكمن أهميتها في أنها تؤثر بشكل مباشر على الدافعية للإنجاز، حيث إن عدم توافر العدالة في المنظمة يترتب عليه العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي ودافعيتهم لإنجاز المهام الموكلة لهم (فاضل وبوفلجة وبزاید، 2019).

كما تمثل العدالة التنظيمية جانب مهم في البيئة الداخلية للمؤسسات بشكل عام، وتؤثر من خلال تأثير أبعادها في زيادة ثقة العاملين بالإدارة، وتنمي لديهم الإستعداد لأداء المهام التطوعية وما تتضمنه من أدوار إضافية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تسهم في تحسين مستويات الأداء التنظيمي (العدوان والعياصرة، 2020)، وفي سياق آخر ذكر (المهاوش، 2021) مجموعة من النقاط التي تبين أهمية العدالة التنظيمية وهي:

1. تساعد في تقييم العائد المادي داخل المنظمة.
 2. السيطرة في عملية صنع القرار والوصول إلى الأهداف المطلوبة بالمؤسسة.
 3. الكشف عن المناخ السائد داخل المنظمات وبناء تصورات حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة.
 4. تحديد طرق التفاعل ومدى النضج لدى الأفراد في المؤسسات وتحدد في طريقة إدراكهم لمدى تحقيق العدالة داخل المنظمة.
- إن العدالة تعد من أهم أسس الإستقرار في العمل، فهي عنصر أساسي في تقوية الولاء للمنظمة وتحسين الأداء، ورفع كفاءة العمل، وتقليل الصراعات، وهذه العوامل جميعها تساعد على تحقيق الأداء المتميز وتقودنا نحو الوصول إلى عمل رائد ومتميز (سليمان، 2019).

نظرية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية نظرية هامة في دراسة سلوك الفرد في المنظمة نظراً لما تحتوي من إنعكاسات على مستوى إشباع الفرد لحاجاته وتوقعاته التي يطمح إليها، فضلاً عن كونها تشكل

بعداً هاماً لدافعية الفرد نحو الإنجاز وشعوره بالرضا والإستقرار، وفي المحصلة يمكننا القول إن العدالة التنظيمية تؤثر في توجه الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة (أبو سمعان، 2015).

تقوم نظرية العدالة التنظيمية الذي اشتقها (آدمز عام 1963م)، على مسلمة أساسية مفادها أن الأفراد يبحثون عن العدالة، أو المساواة في العلاقات الإجتماعية التبادلية بين العامل وصاحب العمل، كما أن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة (إدراك عدم العدالة) يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي، الذي ينشط بدوره مجموعة من التغيرات السلوكية من قبل الفرد لتقليل هذا التوتر (الظفري والسعيدية، 2020)، كما أنها تركز على فهم كيفية العلاقة الموجودة بين أداء الفرد وشعوره بالعدالة من خلال أداء غيره من الزملاء والحافز الذي يقوم بإستلامه مقارنه مع زملائه، حيث يقارن الفرد نفسه في ضوء متغيرين (محبوبة وعباسية، 2021):

1. المدخلات: والتي تتمثل في الخبرة، والمجهود، والتعليم، والولاء، والمهارات.
2. المخرجات: وهي النواتج التي يحصل عليها الفرد مقابل ما يقدمه للمؤسسة، وتتمثل في الأجر، والتقدير، والترقية، والمكافآت، والعلاقات.

إن العدالة التنظيمية مفهوم متكامل ومتعدد الجوانب من حيث الأبعاد المختلفة، وهو قائم بالدرجة الأولى على السلوك الإنساني والتصرفات الاجتماعية داخل المنظمة، فالبعض يميل إلى الإهتمام بالجانب المادي (من رواتب وأجور ومكافآت مادية)، في المقابل تجد البعض يهتم بالجانب المعنوي (الإحترام والتقدير وحسن المعاملة والشعور)، وبالتالي هناك تفاوت في إدراك العدالة التنظيمية عند العاملين ولكن هذا التفاوت لا يعني أن الإنسان ككائن إجتماعي يهمل جانب على حساب آخر، فحاجات الإنسان لا تتوقف ولا تنتهي ما بين المشاعر والإحتياجات المادية والمعنوية، مع التفاوت في وجهات النظر وبيئات العمل المختلفة، وهذا يعزز القول بالترابط بين أبعاد ومكونات العدالة التنظيمية المنشودة (أبو سمعان، 2015).

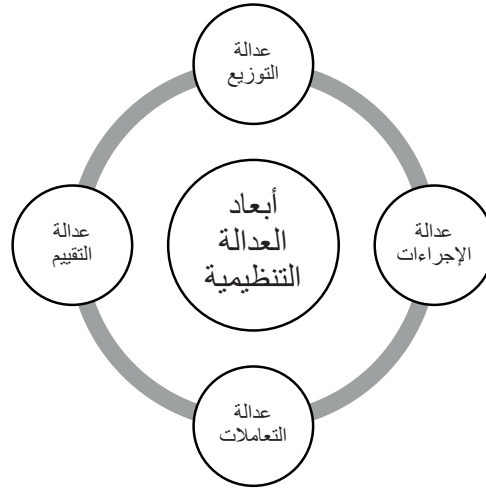
إن نظرية العدالة تدعم المساواة الداخلية والخارجية، والفرق بينهما أن المساواة الداخلية تتحقق من خلال التساوي بين العائد المادي والعائد المعنوي الذي يحصل عليه الفرد داخل المؤسسة، أما المساواة الخارجية فهي تتحقق من خلال تساوي العائد المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة ولكن في مؤسسات أخرى، وهذه النظرية تتولد فيها ثلاث حالات:

1. تساوي نتائج المقارنة ولا يشعر الفرد بعدم المساواة.

2. نجد هنا الفرد يشعر بعدم المساواة إذا زادت نسبة الزملاء عند المقارنة، مما قد يجعل الفرد يلجأ إلى المطالبة بزيادة الأجر أو أنه يتغيب عن العمل.
3. عندما تحدث مقارنة بين الفرد والجماعة فإذا شعر الفرد بالذنب يلجأ للمطالبة برفع الدخل أو زيادة العمل ليحقق المساواة.

أنواع وأبعاد العدالة التنظيمية:

شكل رقم (2.3): أبعاد العدالة التنظيمية



(من إعداد الباحثة بالإستعانة بالدراسات السابقة)

أولاً: عدالة التوزيع

عبارة عن مفهوم نسبي يتفاوت تبعاً لحساسية الشخص للعدالة في ضوء ما يحصل عليه من موارد ملموسة مثل (الأجور والمكافآت المادية) أو الغير ملموسة مثل (الترقيات وجدول العمل)، وهذه المخرجات من الموارد تحدد توجهات وتصرفات العاملين داخل المنظمات والدافع في هذا التصرف هو المقارنة أو القياس النسبي بالآخرين (أبو سمعان، 2015).

وتعرف على أنها إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته بالمنظمة (الغماري وآخرون، 2017).

كما أنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المؤسسة (الشافعي وعبد القادر وعبد السلام، 2020).

إن عدالة التوزيع هي نفسها عدالة المخرجات التي يحصل عليها المرؤوس من مكافآت، وهي تتحقق عندما يحقق الفرد التوقعات التي تصورها وفقاً لمعاييرها الإجتماعية ومعايير الشخصية، ولكن هناك ثلاثة عوامل هيكلية تؤثر على عدالة التوزيع وهي (المهاوش، 2021):

1. الهيكل التنظيمي البيروقراطي.
2. التنظيم الديمغرافي لجماعة العمل سواء أكان متجانس أو لا.
3. حجم المنظمة.

ثانياً: عدالة الإجراءات

هي عدالة متعلقة بشق هيكلية القرارات، وهي إنعكاس لإدراك العاملين لعدالة الإجراءات وهيكلية القرارات المتعلقة بتوزيع النتائج والعوائد ويتضمن ذلك إشراك العاملين إحتراماً وتقديراً لإنسانيتهم، ولضمان عدم التحيز والدقة والواقعية في الإجراءات المتخذة بحقهم (أبو سمعان، 2015). وهي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات بالمنظمة (الغماري وآخرون، 2017).

إن عدالة الإجراءات تشتمل على ثلاثة عناصر أساسية وهي (المهاوش، 2021):

1. الثقة في إتخاذ القرار.
2. التعامل الشخصي والأسلوب بين العاملين.
3. الموضوعية والبعد عن التحيز.

ثالثاً: عدالة التعاملات

هي عدالة متعلقة ومرتبطة بالعلاقة الشخصية بين المرؤوس والقائد أثناء إتخاذ هيكلية القرارات، بما تتضمنه من مرونة وأريحية وثقة متبادلة بين الطرفين، وهي تعبر عن الشعور بالعدالة المتولد لدى الموظف كإنسان من خلال التعامل معه بكرامة وإحترام وفتح آفاق التفاعل معه من خلال السماح له بإبداء رأيه في القرارات والإجراءات الصادرة بحقه، ويتضمن ذلك تقديم المبررات المنطقية والواقعية حول أسباب هذه الإجراءات في موضوعية وحياد تام (أبو سمعان، 2015). وهي إدراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الإجراءات والقوانين عليهم (الغماري وآخرون، 2017)، كما أنها إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها من تطبيقهم للإجراءات (الشافعي وآخرون، 2020).

إن عدالة التعاملات تتلخص في أبعاد أساسية لتعامل الرئيس مع المرؤوس، فعند تنفيذ القرارات يجب مراعاة اللياقة وآداب التعامل من كرامة وإحترام وتعامل بود ومحبة، كما أن العدالة التفاعلية يتم إدراكها عند توافر التبريرات والتفسيرات من الرؤساء لمرؤوسهم، ولكن هناك عدة قوانين لذلك (المهاوش، 2021):

1. التفسيرات تقدم المعلومات المطلوبة لتقييم الجوانب البنائية للعمليات.
 2. يتم إدراك التبريرات على أنها مخصصة، ويتم إيصالها بدون دوافع خارجية.
 3. يتم تحديد التبريرات بعوامل شرعية وقانونية بدلاً من العوامل الإستبدالية.
- كما أن هناك من يسمي هذا البعد من العدالة التنظيمية بالعدالة التفاعلية، وهي تشمل مكونين أساسيين هما (رامز ورايح، 2019):

1. الحساسية الشخصية: تشير إلى المعاملة العادلة بإحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين، ومدى مراعاة الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم.
2. التفسيرات الإجتماعية: وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو موارد غير موضوعية توزع.

رابعاً: عدالة التقييم

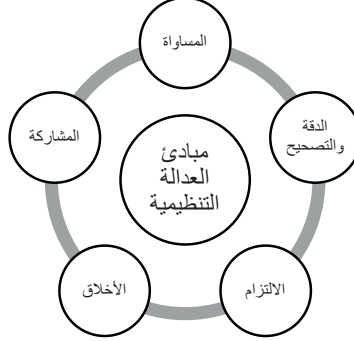
هي البعد الرابع من أبعاد العدالة التنظيمية، وهي تعرف على أنها درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري الصادر بحقه في الأداء والسلوك العملي يعزز من الرضا عن العمل (الشافعي وآخرون، 2020)، وتشتمل عدالة التقييم على كلاً من (المهاوش، 2021):

1. إدراك المساواة في التطبيق مع الجميع.
2. إدراك العدالة في الإجراءات العملية وتنفيذها.
3. إدراك عدالة معايير التقييم والقرارات المبنية على النتائج.

مبادئ العدالة التنظيمية:

هناك خمسة مبادئ أساسية للعدالة التنظيمية وهي (المهاوش، 2021):

شكل رقم (2.4): مبادئ العدالة التنظيمية



(من إعداد الباحثة بالإستعانة بالدراسات السابقة)

1. المساواة: وهو مبدأ تكافؤ الفرص، والوظائف بين الأفراد داخل المؤسسة.
 2. الدقة والتصحيح: وهنا تبني القرارات المتخذة على أساس معلومات وبيانات دقيقة وواضحة.
 3. الإلتزام: بالقوانين العادلة وخصوصاً قوانين المعاملة المنصفة.
 4. الأخلاقي: ويتمثل في الشرف والأمانة والنزاهة.
 5. المشاركة: مساهمة كل الأطراف في القرارات المتخذة في صنع القرارات.
- كما أن هناك ستة قواعد للعدالة الإجرائية تفيد المؤسسات وهي (المهاوش، 2021):
1. قاعدة المطابقة: وهي تطبيق المعايير بطريقة موحدة لجميع الأشخاص في جميع الأوقات.
 2. قاعدة الإستئناف: وجود فرص لتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يفسر ذلك.
 3. قاعدة التمثيل: وهي أهمية مشاركة العاملين في مناقشة القرارات التنظيمية التي تؤثر عليهم.
 4. قاعدة عدم الإنحياز: وهي عدم تغليب المصلحة الشخصية على مجريات عملية إتخاذ القرار.
 5. قاعدة الدقة: يتم إتخاذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة، من أهم المبادئ التي يجب تفعيلها هو مبدأ الشفافية.
 6. قاعدة الإنسجام: وهنا المقصود هو إنسجام وتوافق الإجراءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.

المبحث السادس: المواطنة التنظيمية

مقدمة:

يتزايد الإهتمام بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية، في ظل التحديات التي تفرضها العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة، والمنافسة الشديدة، وثورة المعلومات، لأن هذه التحديات والتغيرات التي تواجه منظمات اليوم مهما اختلفت توجهاتها، سواء كانت خدماتية أو ربحية فإنها تتطلب من قياداتها الجاهزية التامة بالخطط والسياسات، لتنمية مواردها البشرية، وجذب الكفاءات البشرية إليها، والحفاظ عليها بأساليب وطرق تتجاوز حدود العمل الرئيسية، وتتعدى الإرتباط الرسمي في الأعمال الروتينية، ومن أبرز هذه الأساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، والعمل على ترسيخ مفهوم هذا السلوك لدى الأفراد، أملاً في إحداث الكفاءة والفعالية لتلك المنظمات، وذلك من خلال ترك جزء من السلوك غير المحدد لأفرادها، حتى تكون لهم المقدرة على التعامل مع المواقف الغير متوقعة (مشمش، 2017).

كما ويعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخراً، وقد إستحوذت على إهتمام الكثير من الباحثين كونه يعد أحد أهم السلوكيات التي ستطور المؤسسات الحديثة، حيث يدور محور إرتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد إحد أهم الموارد التنظيمية، وبإختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي مؤسسة ومجتمع (البليهي، 2020).

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والمعاصرة التي بدأ الكتاب والباحثين يهتمون بها خلال العقد الأخيرين، وإستمر هذا الإهتمام بخطوات ثابتة، وذلك لما يحمل هذا المفهوم من أثر واضح على مستوى أداء العاملين، وبالنظر إلى أن المنظمات تعمل في ظروف تنافسية عالية التعقيد، فإن نجاحها في هذا الميدان التنافسي يعتمد على درجة حماس العاملين فيها، لتحقيق مستويات أداء تتجاوز الأهداف والغايات المحددة (العيد، علي الحسين ونصيف، أحمد وعربو، صبحي كرد وزيادة، عبد الله، 2021).

مفهوم المواطنة التنظيمية:

لقد تعددت الكتابات التي إهتمت بدراسة وتفسير سلوك المواطنة التنظيمية، وتتنوع الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل، وقد أطلق على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها: السلوك غير المكلف، وسلوك الدور الإضافي، وسلوك الموالاة أو التأييد الإجتماعي (جوامع، 2020).

ويقصد بالمواطنة بشكل عام ارتباط الفرد بأنشطة تمس المجتمع الذي يتعايش معه على أرض واحدة، ولديه معتقدات، ومدرجات، وسلوكيات، وواجبات محكومة بأنظمة ولوائح وتقاليده؛ فضلاً عن الواجبات التي لا تنص عليها القوانين، وإنما تتبع من إرادته الذاتية المبنية على الإنتماء والولاء والصالح العام (مشمش، 2017).

إن سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، وخاصة في البيئة العربية، ويلقى هذا المفهوم إهتماماً ملحوظاً من قبل الباحثين والإداريين لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة، وهم الموظفون (تايه، 2012).

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية أنه سلوك طوعي زائد يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته، ودون تكليف رسمي بعيداً عن المهام الموكلة له في بطاقة الوصف الوظيفي، ولا يقع ضمن متطلبات الوظيفة الأساسية، ولا ينتظر من وراءه القيام بهذا السلوك مقابل مادي أو معنوي، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعمل بها (أبو طه، 2020).

وتعرف على أنها سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين الكفاءة والأداء (Schnake & Dumbler , 2003).

كما يعرف على أنه سلوك إضافي الذي يتعدى حدود الوظيفة ولا يوجد له وصف في البطاقة الوظيفية، ينبع من داخل الموظف ولا يلزم المشرف والمدير الموظفين في الجامعة بالقيام به (نصار، 2017).

ذلك السلوك القائم على مساعدة الأفراد لبعضهم البعض في مكان عملهم، وتعزيز هذا السلوك بدون مكافآت صريحة أو ضمنية (Asha & Jyothi,2013).

مجموعة من السلوكيات والأعمال الإختيارية التي تتجاوز حدود الواجبات الوظيفية الرسمية، ويؤديها الأفراد طواعية، إعتياداً على إرادتهم الذاتية، دون توقع أو إنتظار لأي محفزات أو

مكافآت لقاء قيامهم بهذه السلوكيات، مما يؤسس للمنظمة أرضية صلبة تعود عليها بالمنفعة الكبيرة، ويزيد من فعاليتها وتماسكها (مشمش، 2017).

سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوك إجتماعي إختياري تطوعي لا يتضمنه نظم تقييم الأداء الرسمية، لذا فإمتناع الفرد عن ممارستها لا يعد تقصيراً في وظيفته ولا يحاسب عليها رسمياً (الداود، 2019).

كما تعرف على أنها سلوكيات إختيارية تطوعية، لا ترتبط مباشرة بنظام الحوافز أو المكافآت، ويقوم بها الموظفون بالمؤسسة، من أجل الإرتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها (الشمري، 2019). إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن أنشطة إيجابية للموظف تتجاوز المتطلبات الرسمية في المنظمة، ويمتاز بالطبيعة الإختيارية يقوم بها الموظف من تلقاء نفسه دون إنتظار شكر أو مردود من المنظمة، وينتج عنها راحة نفسية تصب في مصلحة المنظمة وأفرادها (الفراني، 2018).

وتعرف على أنها سلوك إيجابي غير رسمي يؤديه الفرد طواعية واختيارياً من تلقاء نفسه أثناء القيام بدوره التنظيمي، ولا يندرج هذا السلوك ضمن سياق الوصف الوظيفي، أو نظام الحوافز، والمكافآت الرسمية للمنظمة، ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، وأهداف المنظمة الموجه نحوها هذا السلوك (سعيد، 2017).

أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي بإهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة، ويرجع ذلك جانب كبير منه لتأثيرها الحيوي على التماسك والتفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (شعلان وعلوي، 2020). ويتضح من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يحظى بإتفاق عام بين كتاب الإدارة، فالتعريفات وإن اختلفت في صياغتها فإنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها البعض، والكل يجمع على أنها سلوك إختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد بالعمل (جوامع، 2020).

وترى الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك فردي نابع من الموظف بشكل تطوعي بهدف تقديم المساعدة وليس ضمن الوظيفة المقررة له وضمن أعماله المراد تنفيذها فهو سلوك لا يتضمن المهام الرسمية الموجهه للموظف ويقوم به بشكل تطوعي لا يهدف من وراءه الحصول على أي مكافآت ولكنه سلوك إيجابي للمنظمة يساهم بتحقيق أهدافها , كما يعبر عن إنتماء

الموظف وحبه للعمل وعن مدى الرضا وحبه للمنظمة ، فهو يسهم بخلق الإبداع وحسن التعامل والتصرف ويقوي العلاقات الإنسانية .

خصائص المواطنة التنظيمية:

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو عمل تطوعي إختياري يقوم به الموظف من تلقاً نفسه دون إنتظار شكر أو مردود من المنظمة، فهو غير ملزم بها، وإنما تطوعاً وخدمة يقدمها للمنظمة ناتجة عن الرضا والراحة النفسية، ويحظى بإتفاق عام بين كتاب الإدارة (الحربي، 2021). يمكن إجمال مجموعة من الخصائص للمواطنة التنظيمية تتمثل في (مشمش، 2017):

1. أنها سلوك إختياري تطوعي.
2. لا يرتبط هذا السلوك بحدود الدور الأساسي المفروض على العاملين.
3. هي سلوكيات نزيهة؛ أي إنه ليس لها غرض خفي من منظور من يمارسها.
4. يسهم هذا السلوك في تعزيز كفاءة المنظمات وفعاليتها.
5. لا ينتظر العاملون لقاء ممارستهم هذا السلوك أي نوع من أنواع الحوافز والمكافآت.
6. كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارسته لهذه السلوكيات؛ كونها تطوعية أصلاً، بالإضافة إلى أن هذه السلوكيات غالباً ما تكون دقيقة، ومن الصعب قياسها.

كما يضيف (أبو طه، 2020) مجموعة من الخصائص الأخرى تتمثل في:

1. سلوك زائد يقوم به الفرد في المنظمة بسبب إحساسه بالرضا والانتماء لهذه المنظمة.
2. سلوك مجاني لا يحصل الفرد من خلاله على مكافأة.
3. سلوك لا يترتب عليه مساءلة قانونية لأنه ليس إجبارياً.
4. سلوك إيجابي ومفيد جداً للمنظمة، ويحقق أهداف ورؤية ورسالة المنظمة.

ويضيف (سعيد، 2017) أنه سلوك لا يندرج ضمن التنظيم الرسمي في المنظمة، وهو نشاط يسلكه ويمارسه العاملون في المنظمة بما يتعدى التوقعات الرسمية.

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات تطوعية تتبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل، ولها بعض الخصائص (الشمري، 2019):

1. سلوكيات مفيدة تنظيمياً.
2. سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية، كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها.
3. سلوكيات يجب على أي منظمة أن تشجع العاملين على الإنخراط فيها.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

للمواطنة التنظيمية أهمية بارزة في تحسين الأداء الكلي للمنظمة، وإمكانية إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الوحدات الإدارية، والحفاظ على وحدة تماسكها، والإسهام بشكل فعال في تحسين قدرات وإمكانات المدراء والعاملين في أداء أعمالهم (الرقاد وأبو دية، 2012).

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة وأهداف واضحة ومحددة في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات، وذلك من أجل تحقيق الغايات والأهداف، فعند ممارسة هذا السلوك من قبل العاملين سينتج عنه آثاراً إيجابية على جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية (أبو طه، 2020).

كما أن هناك أهمية للمواطنة التنظيمية على مستوى الجماعة تتمثل في وضع جماعات العمل لمعايير طموحة في العمل والإصرار على تحقيقها، وكذلك تطوير جماعات العمل لمهاراتهم، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، كما تؤدي إلى تحسين سبل الإتصال بين العاملين ووحداتهم الإدارية، ورفع الروح المعنوية لهم وتحقيق الرضا للعملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة (العامري، 2003).

كما أن الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء العام للعاملين، ويخلق حالة تفاعلية داخل التنظيمات المختلفة توفر الفرصة للأفراد، لإبراز قدراتهم، ومهاراتهم التنظيمية، مما يؤدي إلى الشعور بالرضا، وتحقيق الإستقرار الوظيفي في بيئة العمل (سعيد، 2017).

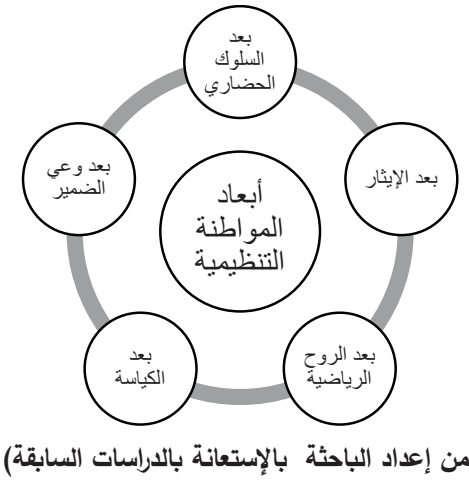
إن تبني سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على خلق روح المبادرة والإبتكار لدى العاملين بالشكل الذي يؤدي إلى تجاوزهم للأدوار المحددة ضمن الهيكل الرسمي، كما تؤثر على تحسين جودة الخدمات المقدمة والتميز وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمنظمة (شعلان وعليوي، 2020).

أبعاد المواطنة التنظيمية:

إن أكثر التقسيمات شيوعاً لسلوك المواطنة التنظيمية، هو ذلك التقسيم الذي يعود لتصنيف أوجان (Organ)، والذي قسم المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد: (السلوك الحضاري، الإيثار، المساعدة الوظيفية، التعاون، الروح الرياضية، الكياسة، اللطف، المجاملة، وعي الضمير، الالتزام العام) (مشمش، 2017).

إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تدل على السلوك الإضافي أو الإختياري الذي يعكس دور العاملين في الجهود التي تتجاوز حدود دورهم، والذي يهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة، والإرتقاء بها، وتعتبر هذه الأبعاد من المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تركز على بعدين وهما: سلوكيات تهدف إلى إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين، وسلوكيات أخرى موجهة إلى العاملين، وليس للمنظمة ككل، إلا أن أغلب الدراسات قد ركزت على هذه الأبعاد الخمسة وذلك لإشتمالها على الفوائد التي تفيد كلاً من المنظمة والعاملين على حد سواء (سعيد، 2017).

شكل رقم (2:5): أبعاد المواطنة التنظيمية



أولاً: بعد السلوك الحضاري

هو عبارة عن سلوك إختياري يشير إلى مسؤولية الموظف عن المشاركة أو المساهمة في تطوير المنظمة (أبو طه، 2020).
ويقصد به المشاركة بمسؤولية في إدارة المنظمة (الزهراني، 2019).

ثانياً: بعد الإيثار

هو عبارة عن سلوك طوعي يقوم به الموظف لمساعدة الآخرين وتجنيب الزملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل (أبو طه، 2020).
ويقصد به سلوك موجه لمساعدة الزملاء داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع أي مكافآت مادية (الزهراني، 2019).

ثالثاً: بعد الروح الرياضية

هو عبارة عن سلوك إختياري يعكس مدى إستعداد الموظف للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى (أبو طه، 2020).
وتعني تقبل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظرف دون تذمر أو شكوى (الزهراني، 2019).

رابعاً: بعد الكياسة

هو قدرة الموظف على منع الوقوع في المشاكل المتعلقة بالعمل فيستيق حدوثها للوقاية منها، أو إيجاد حلول لها عند وقوعها (أبو طه، 2020).
ويعني تنبيه زملاء العمل على التغييرات التي قد تؤثر على عملهم (الزهراني، 2019).

خامساً: بعد وعي الضمير

هو عبارة عن أداء المعلم لدوره بصورة أكثر من المتوقع منه، فهو يتجاوز الحد الأدنى من الإلتزام الرسمي داخل المؤسسة (أبو طه، 2020).
ويقصد به السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسمياً للمنظمة (الزهراني، 2019).

وترى الباحثة أن أبعاد المواطنة التنظيمية هي تقديم المساعدة بشكل طوعي لمن حوله في المنظمة دون مقابل , كمساعدة الزملاء عند تراكم العمل , والمساعدة على حل المشكلات فهو سلوك إضافي نابع من الموظف نفسه ودون إنتظار مكافئة مادية , ولما لها من آثار إيجابية بتحسين العلاقات بين الموظفين بشكل إيجابي الأمر الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع وبطريقة أكثر تعاون ومساعدة وتقبل المشاركة.

المبحث السابع: دور أنماط القيادة في المواطنة التنظيمية

القيادة هي إحدى الظواهر الأساسية في الدراسات الإدارية، وتعتبر مفهومًا أساسيًا ينطوي التأثير على المتابعين والمرؤوسين ويساعد في نظرية التطوير التنظيمي والإداري، في المجال المفاهيمي، تندرج القيادة ضمن المجالات السلوكية، وفقًا (لجولمان، 2014)، تم التركيز بشكل كبير على مفاهيم وممارسات القيادة السائدة في الإعدادات التنظيمية، القادة ملتزمون ومهتمون بتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة، ويميل القادة أو المديرون إلى مواصلة تعلم مهارات القيادة والخصائص لإدارة التحديات القادمة، والمواقف غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث بشكل غير متوقع، والتي قد تنشأ في ظروف مختلفة، لا يمكن التغلب عليها إلا من خلال تعلم القادة مهارات مختلفة، يساعد القادة دائمًا منظماتهم في المواقف الصعبة المختلفة بنجاح ؛ لذلك فإن تلك المنظمات التي ليس لديها قادة متطورون قد تواجه تحديات حتى تفشل، يقبل باحثو الإدارة على نطاق واسع هذه الإعتبارات، أن مصطلح "القادة" لا يعني حصرًا "القائد المولود"، لكنهم يتوصلون إلى نتيجة مفادها أن المهارات والصفات القيادية يمكن تعلمها وتطويرها، بذل العديد من الباحثين جهودًا لتطوير أدوات مختلفة لقياس الأنماط المتعددة للقيادة والسمات السلوكية ومجموعة المهارات المرتبطة بأساليب القيادة

(Rooney and Gottlieb,2017؛Walumbwa et al,2018 ؛Carmeli at al,2010 ؛ Voegtlin ,2011)

كشفت الدراسات السابقة عن العديد من العوامل التي تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ بتعبير أدق، أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على السلوك الأخضر للموظفين وأشارت الأدبيات السابقة أيضًا إلى الإرتباطات الإيجابية بين أساليب القيادة والسلوك الأخضر (روبرتسون وبارلينج، 2013 ؛ كورا، 2016)، أساليب القيادة هذه عديدة، ولكن يمكن أن نجد أن أساليب القيادة المحددة يمكن أن تؤثر على سلوكيات ونوايا معينة (Conchie.et.al,2012)، وتعتبر أدوار القيادة وإنعكاساتها حيوية بالنسبة للمنظمة ويتم فحصها وإثباتها في العديد من الدراسات السابقة (Nembhard and Edmondson ,2006 (Walumbwa et al,2018) وبالتالي، يمكن أن تؤثر أنماط القيادة المختلفة وسماتها على الخصائص والجوانب الأخرى، وتبحث الدراسة الحالية على وجه التحديد في دور أساليب القيادة

وسماتها، وخاصة التي تؤثر في تعزيز المواطنة التنظيمية، حيث كان للموظفين دور في نجاح أي مؤسسة، وتحديداً في أدائها البيئي

(Chan and Hsu ,2016؛Boiral and Paillé,2012).

يجب أن يكون القائد التحويلي أيضاً أكثر عرضة للتأثير على مرؤوسيه من خلال إشراكهم شخصياً والالتزام بمشروع من خلال تكتيك التشاور، مثل تشجيعهم على المساهمة وإقتراح طرق للتحسين أو المساعدة في التخطيط وتقديم الخدمات التي تعزز الإعجاب الإداري للمرؤوس (Judge & Ferris ،Higgins,2013)،يقال إن تكتيكات التأثير التنازلي مثل النداءات الملهمة والإستشارة والتعبير يستخدمها القادة التحويليون لتحفيز إلتزام الموظفين من خلال تحويل أنظمة قيم الموظفين و أنظمة القيم التي تتوافق مع الأهداف التنظيمية (Emans و Munduate و Klaver و Van دي فليرت, 2013) ومن ثم يُفترض أن يتبنى القائد التحويلي محاولات التأثير على المرؤوسين تكتيكات التأثير النزولي التي تؤكد على النداءات الملهمة والتشاور والتأييد.

يقارن (Burns,1978) القيادة التحويلية من قائد التبادلية نوع القائد الذي يستدعي عمليات التبادل من أجل إرضاء المصالح الذاتية للمرؤوسين من خلال تبادل الأجور والمزايا الأخرى مقابل جهود المرؤوسين، يقترح أن القيادة التبادلية هي أسلوب يعتمد على السلطة والشرعية البيروقراطية داخل المنظمة، وأن القادة التبادلية يؤكدون على معايير العمل والتعيينات والأهداف الموجهة نحو المهام، يُقترح أيضاً أن يميل قادة التبادلية إلى التركيز على إنجاز المهام وإمتثال الموظف، وأن هؤلاء القادة يعتمدون بشكل كبير على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء الموظف، لذلك يمكن التنبؤ بأن القادة التبادلية كثيراً ما يمارسون نفوذاً من خلال عرض المعاملة بالمثل أو تبادل الخدمات، قد يستخدم زعيم التبادلية تكتيكات التبادل بما في ذلك الوعود بالالتزامات المستقبلية والحوافز الشخصية للحصول على مساعدة المرؤوسين وتشير الأبحاث السابقة إلى أنه عندما يعتقد القادة التبادلية أن التكتيكات الأكثر ليونة من غير المرجح أن تكون فعالة، فإنهم يلجأون إلى تكتيك الضغط أو تكتيك إضفاء الشرعية، قد يرى القادة التبادلية تكتيك الضغط بإعتباره الإستراتيجية الأكثر فاعلية للتأثير على المرؤوسين بإستخدام المطالب والمثابرة والطلبات المتكررة في الحالات التي يميل فيها المرؤوسون إلى مشاهدة الآخرين وإنتظارهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم (Avolio ,1999)، قد يكون التكتيك الشرعي فعالاً أيضاً للتأثير على المرؤوسين للإمتثال لطلبات التي تفرضها السياسات أو القواعد أو الإجراءات التنظيمية

(Kipnis,1984)وأخيرًا توفر دراسة أجراها (Tepper,2016) دعمًا لفكرة أن القادة التبادلية يستخدمون أساليب التبادل والضغط بشكل متكرر أكثر من القادة التحويليين لذلك، من المفترض أن ترتبط القيادة التبادلية بشكل إيجابي بتكتيكات التأثير الإنفعالي التي تؤكد على التبادل والضغط وإضفاء الشرعية.

وفقًا لمنظري القيادة، يعتمد أداء القائد على أسلوب قيادته للتأثير على المرؤوسين بمستوى كفاءة متفاوت لتنفيذ المهام بنجاح، يدرك القادة أنهم يتعاملون مع خلفية متنوعة من المرؤوسين الذين يقدمون تقاريرهم إليهم وقد سمح لهم ذلك بالإستجابة بشكل مختلف خاصة مع كفاءة المرؤوسين المختلفين، لم يتم التأكيد على أهمية كفاءة المرؤوسين التي تؤثر على أسلوب القيادة ومناقشتها على نطاق واسع في الأدبيات النظرية والإدارية ووجدت الأبحاث السابقة أن المشرفين يتفاعلون بشكل أكثر دفئًا وتساهاً وجماعية مع المرؤوس عندما يؤدي الأخير بكفاءة (Lowin&Craig,1968)، بينما بدأوا هيكلاً أكثر وأظهروا إهتماماً أقل بالأداء الضعيف (Greene,1975)وتشير نتائج بحث (Dockery and Steiner,1990) إلى أن قدرة المرؤوسين لها تأثير على أساليب القيادة الأساس المنطقي وراء ذلك هو أن القائد التحويلي قد يرغب في إعطاء مزيد من الحرية والدعم للمرؤوسين الذين لديهم قدرة عالية ويعملون بكفاءة وفعالية وأشارت دراسة "قدرة المرؤوسين" إلى أن التمارين الفائقة لأساليب القيادة يمكن أن تتأثر بكفاءة المرؤوسين ويمكن التخمين بعد ذلك أنه إذا كانت كفاءة المرؤوسين عالية، فقد يستخدم الرئيس القيادة التحويلية، وعندما تكون كفاءة المرؤوسين منخفضة، قد يُتوقع من الرئيس تبني أسلوب قيادة المعاملات.

وترى الباحثة أن القيادة مهمة في المنظمات بشكل أساسي في العامل الرئيسي بنجاح المنظمة لتوجيه الموظفين العاملين بها ، فهي من الموارد البشرية وهي العقل المدبر وأثنى ما في المنظمة وعلى الرغم من أهميتها فهي بحاجة إلى من يوجهها وإلى قيادة تستفاد من خبرتها وتحافظ عليها نحو الأفضل ويختلف النمط القيادي من منظمة لأخرى حسب طبيعة عملها وحسب خبرة القائد ،ويؤثر ذلك بشكل إيجابي أو سلبي على سلوك الموظف وأدائهم فهو مهم لنجاح أو فشل المنظمة وتحقيق أهدافها وتطويرها، فسلوك المواطنة التنظيمية له علاقة كبيرة مع أنماط القيادة فيؤدي إلى رفع روح المعنوية وتقليل مستوى التسرب الوظيفي .

المبحث الثامن: المؤسسات العامة في فلسطين

المفهوم القانوني للمؤسسة:

تعرف المؤسسة العامة وفقاً للإتلاف من أجل النزاهة والمساءلة / (أمان، 2007) بأنها مرفق إداري منح الشخصية المعنوية ليتوفر له بعض الإستقلال المالي والإداري، بما يكفل له ممارسة مهامه، والغاية التي وجد لأجلها على النحو المطلوب، ويجب توافر مجموعة من الأركان الرئيسية في كل مؤسسة حتى يتسنى إعتبارها مؤسسة عامة وتتلخص تلك الأركان في: في إدارة مرفق عام، فالمؤسسة العامة طريقة من طرق إدارة المرفق العام، وترتبط معه وجوداً وهدماً، وأسلوب المؤسسة العامة ليس هدفاً بحد ذاته إنما هو مجرد وسيلة لتحقيق غاية معينة إلا وهي تحرير المرفق العام من الروتين الحكومي بالإضافة إلى التمتع بالشخصية الإعتبارية (المعنوية)، فهي ركن أساسي وجوهري لقيام المؤسسة العامة ولا يمكن للمرفق العام أن يكسب صفة المؤسسة إلا إذا تمتع بشخصية معنوية مستقلة، والتخصص فالمؤسسة تتولى إدارة أنشطة معينة كونها متقارنة ومتكاملة وتحدد قوانين ومهام تلك المؤسسة ومسؤولياتها (الإتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. أمان، 2007).

المؤسسات العامة في فلسطين

أطلق على المؤسسات التي تدخل موازنتها ضمن الموازنة العامة إسم (المؤسسة العامة) وعرفت على أنها أي سلطة أو هيئة أو مؤسسة عامة في فلسطين تتمتع بالشخصية الإعتبارية وتدخل موازنتها ضمن الموازنة للسلطة الفلسطينية الإئتلاف من أجل النزاهة والمساءلة. أمان، 2007).

نشأة المؤسسات والتبعية والتنظيم كما يلي:

-مؤسسات عامة نشأت بموجب مراسيم وقرارات رئاسية مثل سلطة الاراضي، وسلطة جودة البيئة.

-مؤسسات عامة نشأت بحكم الواقع ودون أي سند قانوني مثل الهيئة العامة للبتترول.

- مؤسسات عامة نشأت بموجب قوانين مقرة من المجلس التشريعي مثل مؤسسات المواصفات والمقاييس وصندوق النفقة.
- مؤسسات عامة نشأت بموجب قرارات ولوائح وأنظمة صادرة عن مجلس الوزراء مثل هيئة الحج والعمرة.

أنواع المؤسسات الفلسطينية:

- مؤسسات تتبع للسلطة التنفيذية (مجلس الوزراء).
- مؤسسات تتبع نظام خاص لها مثل ديوان الرقابة الإدارية والمالية، وسلطة النقد.
- مؤسسات الدولة مثل مجلس القضاء الاعلى، والمجلس التشريعي.

حسب (الموقع الرسمي الخاص بوزارة الداخلية الفلسطينية، 2021)

وزارة الداخلية الفلسطينية:

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية (سنة 1994م) وقد حظيت الوزارة بإهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات هامة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بإنضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحرريات المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع نحو مستقبل واعد، ووضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الإعتبار لمواطنيها من خلال إتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلي وإستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون الأمنية والمدنية التي تقدم الخدمة إلى المواطن الفلسطيني كإصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها، كما إهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدني وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية، أما

من الناحية الفنية فقد أنشأت مديرية الحاسوب التي قامت بربط كافة مديريات الوزارة بشبكة حاسوب مركزية وفق أحدث النظم العالمية المستخدمة في هذا المجال.

أما فيما يتعلق بالشرطة فقد شكلت إدارة عامة للشرطة أسست وبنيت جهازاً شرطياً مدرباً ومؤهلاً في كافة العلوم الشرطية وافتتحت المدارس ومراكز التدريب وألحق عدد كبير من منتسبي الجهاز بدورات في الخارج وبالكليات الشرطية وزود الجهاز بأحدث المعدات، كما أنشئ جهاز الدفاع المدني كرديف لأذرع الداخلية ووضعت الخطط الكفيلة بنهوضه والتي مكنته من القيام بالواجبات الملقة على عاتقه، أما جهاز الأمن الوقائي فقد أنشئ ضمن الخطة الأمنية العليا للسلطة الوطنية بهدف توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني وحماية مشروعه الوطني.

(الموقع الرسمي الخاص بوزارة الداخلية الفلسطينية، 2021)

الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات العامة الفلسطينية:

قبل البدء بالتحدث عن الأنماط المتبعة في مؤسسات الوطن، فهناك دراسات أثبتت أن السياسة العربية سيطر عليها نمطية معينة في القيادة وهي إما نمط الكاريزمي أو السلوطي وهذه الأنماط عامة ومستمرة بغض النظر عن الجماعة أو الفترة الزمنية، وعلى الرغم من إختلاف الأنماط إلا أنها تعاني جميعها من عدم قدرتها على تحقيق الأهداف العامة للمجتمع (دراسة الخضرا. بشير 2005) و(معوض.جلال، 2010) ، ومن خلال الدراسات التي تم الإطلاع عليها وتعامل الباحثة بشكل مباشر مع مكاتب الوزارات والإطلاع على النظام في المؤسسات تبين للباحثة أن هنالك إختلافاً في الأنماط القيادية لدى مدراء المنظمات الحكومية التي تؤثر بدورها في قدرة المنظمات الفلسطينية على تحقيق أهدافها .

كما كشفت العديد من الدراسات السابقة منها(دراسة شبيطة، 2001) ودلت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أظهرت النتائج إختلافاً إيجابياً في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية ، كما أن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في إتخاذ القرارات أكثرهم من غيرهم ،كما أظهرت القيادة الإدارية الديمقراطية تميزاً لصالح المرؤوسين الذي يقع تحت مسؤوليتهم عدد

كبير من الموظفين ، كذلك دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية وهي : البعد عن المركزية والمشاركة في إتخاذ القرارات والإهتمام بالعمل والموظف.

العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة الفلسطينية:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر العديد من المتغيرات التنظيمية بشكل إيجابي وسليم ومن أهمها وجود العدالة التنظيمية، فهي تعكس شخصية المنظمة وتعتبر من محددات السلوك التنظيمي فهي لها القدرة في التأثير على سلوك ورضا العاملين وأدائهم، فالعدالة التنظيمية تمثل أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد ، وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو عدم العدالة في مكان العمل، حيث أن شعور العاملين بالعدالة سوف يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد وتوقعاً للحصول على نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك.

ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، فمن المنطقي أن تجرى الكثير من المحاولات الجادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات، ولعل من الجدير بالذكر أن هذه المحاولات واجهت في بداياتها نجاحاً محدوداً لتفسير الكثير من صور السلوك التنظيمي، إلا أن إستمرار المحاولات في السنوات الأخيرة حول وصف دور العدالة في المنظمات ، أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية لذا، شهد عقد التسعينيات من القرن العشرين الذي تميز بتسارع وتيرة التغيرات العالمية، إهتماماً متصاعداً بالعدالة التنظيمية، بعد أن باتت الموارد البشرية التي تعتبر أهم الأصول في المنظمات أكثر احتياجاً إلى الشعور بالإكتفاء النفسي والمادي.

وتعد العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، وقد حظيت ولا تزال بإهتمام متزايد عبر كثير من الأبحاث والدراسات التي ربطت إدراك العدالة التنظيمية بالنتائج الإيجابية الفردية والتنظيمية.

إن لمفهوم العدالة التنظيمية أهمية كبيرة في أداء المؤسسات العامة في فلسطين حيث تلعب دوراً بارزاً في في تماسك النظم الإدارية بمستوياتها كافة ، وتعكس صورة جميلة للمؤسسة من خلال إبراز نتائج العمل على أكمل صورة وأحسنها فهي تعمل على زيادة نسبة الولاء للمنظمة

بالإضافة إلى شعور الفرد بالثقة نحو تقييم الأداء وتساعد العدالة التنظيمية في توضيح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة بالإستيعانة بالعدالة التوزيعية وتكمن من خلال تحقيق السيطرة الفعلية على المنظمة والدقة في عمليات إتخاذ القرارات وبالإستيعانة بالعدالة الإجرائية لتحقيق ذلك وتسهم إسهاماً بارزاً في النظم السلوكية للمنظمة وتظهر أهميتها في القدرة على تحديد جودة نظام التقييم والمتابعة والرقابة .

وزارة الداخلية الفلسطينية:

نشأت وزارة الداخلية منذ اليوم الأول لقيام السلطة الوطنية الفلسطينية سنة 1994م، وقد حظيت الوزارة باهتمام ورعاية القيادة السياسية باعتبارها واحدة من أهم الوزارات السيادية لدورها في توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني، وتقوم بتغييرات هامة وتسعى إلى تطوير قدرات جديدة في سبيل تنفيذ دورها، وتوفير خدمة أمنية أكثر شمولاً للجمهور الفلسطيني بانضمام جميع الأجهزة الأمنية تحت مسؤوليتها، بالإضافة إلى القيام بدورها الأساسي المتمثل بحماية ركائز الدولة الأساسية، وصون حقوق وحرّيات المواطن، وضمان عيش الجمهور الفلسطيني بأمان وثقة، والتطلع نحو مستقبل واعد. وضعت وزارة الداخلية نصب عينها إعادة الاعتبار لمواطنيها من خلال إتباع أقصر الطرق لإنجاز المعاملات، حيث وضعت لذلك خطة البناء التنظيمي والهيكلية واستطاعت في زمن قياسي إيصال أيسر الخدمات المتعلقة بالشؤون الأمنية والمدنية التي تقدم الخدمة إلى المواطن الفلسطيني كإصدار جواز السفر الفلسطيني الذي وضع حد لمعاناة المواطن في المطارات والدول التي يقصدها، كما اهتمت الوزارة بتنظيم الحياة المدنية من خلال رعاية ومتابعة منظمات المجتمع المدني وقدمت مشاريع القوانين لتنظيم الحياة المدنية، أما من الناحية الفنية فقد أنشأت مديرية الحاسوب التي قامت بربط كافة مديريات الوزارة بشبكة حاسوب مركزية وفق أحدث النظم العالمية المستخدمة في هذا المجال، أما فيما يتعلق بالشرطة فقد شكلت إدارة عامة للشرطة أسست وبنّت جهازاً شرطياً مدرباً ومؤهلاً في كافة العلوم الشرطية وافتتحت المدارس ومراكز التدريب وألحق عدد كبير من منتسبي الجهاز بدورات في الخارج وبالكلّيات الشرطية وزود الجهاز بأحدث المعدات. كما أنشئ جهاز الدفاع المدني كريدف لأذرع الداخلية ووضعت الخطط الكفيلة بنهوضه والتي مكنته من القيام بالواجبات الملقاة على عاتقه. أما جهاز الأمن الوقائي فقد أنشئ ضمن الخطة الأمنية العليا للسلطة الوطنية بهدف توفير الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني وحماية مشروعه الوطني.

لقد سارت وزارة الداخلية كبقية الوزارات الفلسطينية بخطين متوازيين، خط البناء والتطوير وخط مواجهة سياسة إسرائيل العدوانية التي تعمدت في السنوات الأخيرة وقف عملية النهوض التي تشهدها المؤسسة الفلسطينية عموماً ووزارة الداخلية خصوصاً وذلك بإعاقه عملها من خلال الاجتياحات أو القصف وتدمير مقر الوزارات المدنية والأمنية مخالفين بذلك كل الاتفاقيات الموقعة وضاربين بعرض الحائط كافة القرارات الدولية. (الموقع الرسمي الخاص بوزارة الداخلية الفلسطينية 2021)

الانماط القيادية المتبعة في المؤسسات العامة الفلسطينية:

قبل البدء بالتحدث عن الانماط المتبعة في مؤسسات الوطن، فهناك دراسات اثبتت ان السياسة العربية سيطر عليها نمطية معينة في القيادة وهي إما نمط الكاريزمي او السلوطي وهذه الانماط عامة ومستمرة بغض النظر عن الجماعة او الفترة الزمنية. وعلى الرغم من اختلاف الانماط الا انها تعاني جميعها من عدم قدرتها على تحقيق الاهداف العامة للمجتمع (دراسة الخضراء، بشير 2005) و(معوض، جلال، 2010).

ومن خلال الدراسات التي تم الاطلاع عليها وتعامل الباحثة بشكل مباشر مع مكاتب الوزارات والاطلاع على النظام في المؤسسات تبين للباحثة ان هنالك اختلافاً في الانماط القيادية لدى مدراء المنظمات الحكومية التي تؤثر بدورها في قدرة المنظمات الفلسطينية على تحقيق أهدافها. وأظهرت النتائج على تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المؤسسات العامة. كما تبين إختلافاً ايجابياً في العديد من الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة وتتبع أهمية تلك الانماط القيادية في اتباعها بإقترانها بمدى فشل او نجاح تلك المؤسسة وتطورها.

كما كشفت العديد من الدراسات السابقة (دراسة شبيطة، 1999)، أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد والأكثر شيوعاً في العديد من المؤسسات العامة الفلسطينية. ويعزى تفوقه عن باقي الأنماط الى العديد من العوامل: الواقع السياسي والاجتماعي الذي يؤثر على سلوك المدير، بالإضافة الى سياسة التعيين للمدراء في العديد من المناصب العليا بسبب الماضي النضالي او الحزبي وإفتقارهم للخبرة والشهادات، ففي وزارة الداخلية تتولى الإدارة اهتماماً وتقديراً للموظفين أصحاب الخبرة العالية، فالمدراء متعاونين ويسمعون آراء الموظفين ويساعدونهم على التطوير.

المبحث التاسع: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بمتغير أنماط القيادة الإدارية

دراسة الشنطي (2018) بعنوان: العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي، والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية، وتسعى أيضاً لإختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف، فقد أُستُخدم المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات اللازمة، وتكونت عينة الدراسة (356) موظفاً، جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلي للدراسة (4838) وكانت نسبة الاستجابة (84.35%)، وقد خلصت الدراسة إلى أن إتجاهات المبحوثين حول مستوى الإلتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.42)، وأن النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية (4.23) وتلاه نمط القيادة التبادلية (4.20)، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي علاوة على ذلك، كشفت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين القيادة التبادلية والإلتزام التنظيمي، واقتُرحت بعض التوصيات لتحسين درجة الإلتزام التنظيمي من خلال الإهتمام برضا العاملين وتشجيع المديرين على تبني أنماط القيادة الحديثة وخاصة النمط التحويلي، وتصميم نظام جديد للتعويضات لرفع مستوى الأجور والرواتب للموظفين.

دراسة بوعكاز، وعبد الحكيم (2016) بعنوان: الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي.

إستهدفت الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس، والمتمثل في "ما هو النمط القيادي السائد بمؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف وما مدى تأثيره على الإلتزام التنظيمي للموظف داخل المؤسسة؟ وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وإعتمدت الدراسة على الإستبانة كأداة رئيسية لتحقيق الهدف الرئيسي لها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها؛ أن النمط الديموقراطي يساهم ويؤثر في إلتزام الموظفين، ومن خلال المحور الثاني تبين أن النمط القيادي الفوضوي يساهم في الخفض من الإلتزام الموظف نحو المؤسسة ونحو المهام الموكلة إليه، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي نحو الإلتزام.

وأن النمط القيادي التسلطي يؤثر في الإلتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين الأنماط القيادية (الديمقراطي والفوضوي والتسلطي) والإلتزام الوظيفي لدى العاملين لكل من متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي والخبرة المهنية).

وأوصت الدراسة بالإبتعاد عن النمط القيادي والفوضوي الذي يعوق السير الحسن للإلتزام التنظيمي، ومحاولة حل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وإستخدام تقنيات حديثة ومتطورة في العمل من أجل توفير الجهد والوقت.

دراسة المناصير، والمطارنة (2015) بعنوان : أثر أنماط القيادة في تنمية رأس المال الفكري في قطاع التعليم بمملكة البحرين.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم أثر أنماط القيادة في مملكة البحرين، حيث تم إدخال فرضيات الدراسة المناسبة على البيئة البحرينية وأنماط قيادتها (السلطوية والديمقراطية والسياسة) واختبارها على الحزمة الاجتماعية لبرامج التحليل الإحصائي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لتحقيق الهدف الرئيس للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أهم نتيجة مفادها أن هناك فجوة في فهم أهمية رأس المال الفكري في مملكة البحرين، ويوجد أثر إحصائي عند مستوى (0.05) بين أسلوب القيادة الديمقراطية ورأس المال الفكري حيث أن مستوى التأثير 0.05. ويوجد أثر إحصائي عند مستوى (≥ 0.05) بين أسلوب القيادة السلطوية ورأس المال الفكري في قطاع التعليم في مملكة البحرين حيث بلغ مستوى التأثير (0.04). وكانت التوصية الأكثر أهمية أن أفضل نمط قيادة لرأس المال الفكري هو مبدأ عدم التدخل أو الحر. -أسلوب راين، لأنه يشجع على الإبداع والابتكار ويمنح مجالاً واسعاً للجميع، أفضل أسلوب قيادة للعملية التعليمية في مملكة البحرين هو أسلوب (Laissez-Faire) أو أسلوب (free-ren)، لذلك قد يتم التركيز عليه في المستقبل لأنه يتميز بخصائص الإبداع والإبتكار.

دراسة بوسكرة، وبن رجم (2014) بعنوان : بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الإرتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات "مسيلة برج، بوعريريج، سطيف" وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث أتمدت على الإستبانة كأداة لتحقيق الأهداف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، كان من أهمها؛ هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة، وهناك علاقة سلبية بين النمط القيادي التسلسلي والإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة، وميزة خصوصيته وذلك بموازنة عمله هذا مع أعمال غيره في الفن نفسه، لا سيما في مجال النظم.

دراسة بلهامل، وعجروود (2012) بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بكفاءة الإطار في المؤسسات المالية، دراسة ميدانية بالمؤسسات المالية مدينة عين البيضاء أم البوتقي

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين الأنماط القيادية وكفاءة الإطار، وذلك من خلال طرح تساؤل عام: * هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية وكفاءة الإطار في المؤسسات المالية؟ وثلاث تساؤلات فرعية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء الفعال للإطار في المؤسسات المالية؟ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والعملية الإتصالية للإطار في المؤسسات المالية؟ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والمشاركة الفعلية للإطار في عملية إتخاذ القرارات في المؤسسات المالية؟ وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات (الأول يقيس الأنماط القيادية، والثاني يقيس كفاءة الإطار)، تم تطبيقها على عينة مكونة من 55 إطار بالمؤسسات المالية لمدينة — عين البيضاء /أم البواقي — والمعالجة الإحصائية كانت بإستخدام معامل سبيرمان براون، وقد تم التوصل إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية بأنواعها الثلاثة (الديكتاتورية، الديمقراطية، التسببية) ودرجة كفاءة الإطار في المؤسسات المالية، وذلك بعد أن تم التوصل إلى عدم وجود علاقة بين النمط القيادي وأداء الإطار عن جهة والنمط القيادي ومشاركة الإطار في إتخاذ القرارات داخل المؤسسات المالية من جهة أخرى.

دراسة بولخوة، وصباح(2012) بعنوان : الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف: دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الضمان الاجتماعي لولاية أم البواقي.

إهتمت هذه الدراسة بموضوع؛ النمط القيادي المائل وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظف في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وهي تهدف إلى الوصول إلى معرفة ما مدى تأثر الأداء الوظيفي بالنمط القيادي المتبع في المؤسسة وهل هذا النمط القيادي السائد في المؤسسة يرفع من مستوى الأداء أم يخفض منه، من أجل ذلك قمت بدراسة إستطلاعية لموظفي عدة مؤسسات للضمان الإجتماعي وجدت عند طرح الموضوع قبول من البعض ونفور تام من البعض الآخر لكن رغم ذلك صممت على إنجاز هذه الدراسة رغم الصعوبات، إلقاء الضوء على الدراسة من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة محل البحث كذلك إختيار العينة ألا وهي موظفو مؤسسات الضمان الاجتماعي، من خلال تطبيق إستبيان إستطلاعي تعرفت على نوعين من الأنماط القيادية سائدة بمؤسسات الضمان الاجتماعي ألا وهو النمط القيادي الديمقراطي والنمط القيادي الأوتوقراطي كذلك وأثناء الدراسة الأساسية صمم إستبيان ثاني يربط بين هذين النمطين والأداء الوظيفي ومن خلاله كذلك توصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي بينما النمط القيادي الأوتوقراطي يخفض من الأداء الوظيفي حسب رأي أفراد العينة، ومن خلال هذا العمل توصلت إلى جملة من النتائج مفادها أن؛ النمط القيادي المتبع في المؤسسة له علاقة بالأداء الوظيفي للموظف والنمط القيادي السائد يؤثر على الأداء الوظيفي للموظف وهناك نمط قيادي ديمقراطي يرفع من الأداء الوظيفي وهناك نمط قيادي أوتوقراطي يخفض من الأداء الوظيفي للموظف.

دراسة القزلان، وآخرون (2014) بعنوان : أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي.

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما علاقة الأنماط القيادية الإدارية بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين في وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية؟ أهداف الدراسة: التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق، التعرف على العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين النمط القيادي

للمديرين بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق، التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالرياض والبالغ عددهم (165) خلال عام 1435هـ، واختارت الباحثة عينه ملاثمة تمثل مجتمع الدراسة وكانت (113)، حسب الرابطة الأمريكية، منهج الدراسة وأدواتها: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، عبر إستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان. أهم النتائج: تبين توافر النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية حيث يمارسه الموظفون في وكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق بمتوسط (3،88)، يوجد تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى الرضا الوظيفي بمتوسط (3،53)، توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي للعاملين بوكالة الوزارة لشؤون المناطق والنمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية، وكانت العلاقة إيجابية طردية، أي أنه كلما زاد الإهتمام بالإدارة الجماعية كفريق متكامل، كلما زاد الرضا الوظيفي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وبعض المتغيرات الوظيفية (العمر والمؤهل العلمي)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرضا الوظيفي بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وبعض المتغيرات الوظيفية، وأهم التوصيات: عقد دورات تدريبية للعاملين والمدراء في الأجهزة الأمنية في مجال القيادة والرضا الوظيفي والإهتمام بإحتياجات الموظفين وتشجيع فرق العمل على الأعمال المميزة وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في صنع القرارات وإتباع نمط القيادة الذي يزيد مستويات الرضا الوظيفي والذي يتمثل في النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية.

دراسة درويش(2017) بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التقصي في كيف يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية بولاية قسنطينة، ومن أجل هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات المجتمع والعينة، حيث إعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها: يؤكد أغلبية أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين أنه توكل مهمة إختيار الأفراد المرشحين للعمل إلى إدارة الموارد البشرية التي تعمد إلى

إختبار ذكائهم وملكة الإبداع لديهم، ويتحمس القادة في وضح الإجابة على خانة موافق تماماً فيما يخص التدريب وأهميته في تنمية معارف وقدرات المرؤوسين وصقل أفكارهم، ويوافق القادة على تقديم أفكار مرتدة عن المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من طرف مرؤوسيه، ويحاولون تطبيقها، وقامت الدراسة بتقديم عدد من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تخلص المؤسسات من الأساليب القيادية التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال للمرؤوسين في المشاركة في صنع القرار والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

دراسة يوسف، يوب(2021) بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الإحترق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة) في الإحترق الوظيفي للعاملين، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين ببلديات دائرة بوشقوف، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير إستبانة شملت (32) عبارة تم توزيعها على عينة من العاملين بتلك البلديات بلغ حجمها (120) مبحوثاً إسترجع منها (90) إستبانة، وكان عدد الإستبانات الصالحة للدراسة (75) إستباناً، وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: نمط القيادة الديمقراطي هو السائد في البلديات محل الدراسة؛ هناك شعور متوسط بالإحترق الوظيفي للعاملين بهذه البلديات؛ توجد علاقة أثر موجبة ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطي في مستوى الإحترق الوظيفي للعاملين بينما توجد علاقة أثر عكسية ذات دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطي في الإحترق الوظيفي للعاملين وإنعدام علاقة الأثر بين نمط القيادة الحر والإحترق الوظيفي؛ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الإحترق الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الخبرة المهنية فقط.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمتغير العدالة التنظيمية

دراسة بن قنة، وقويسى (2021) بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بالرشاقة التنظيمية وتحديد العلاقة الارتباطية بين أبعاد العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -بالمسيلة-ومحاولة الخروج بتوصيات تساعد على زيادة مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ورفع مستوى الرشاقة من أجل تحسين مستوى القوى العاملة في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة-. حيث إتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم وتوزيع قوائم الاستبيان التي قسمت إلى جزأين، الجزء الأول إستبيان لقياس العدالة التنظيمية، والجزء الثاني إستبيان لقياس الرشاقة التنظيمية، ولجمع البيانات الأولية والتأكد من صدقها وثباتها، كما اختير عينة بلغ عدد أفرادها (40)، ولأجل تفرغ ومعالجة البيانات تم الإستعانة ببرنامج Excel وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS، وإستثمار الوسائل الإحصائية الموجودة به ن وكانت النتائج المتوصل إليها كما يلي: - وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة. - وجود علاقة بين العدالة التوزيعية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة ووجود علاقة بين العدالة الإجرائية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وجود علاقة بين العدالة التفاعلية والرشاقة التنظيمية لدى موظفي إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة.

دراسة بن لعربي، وخوجة(2021) بعنوان :علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق مقياس العدالة التنظيمية ومقياس التوافق المهني على عينة إشملت على (80) موظفا من مخرجين وصحافيين وتقنيين بإذاعة الجزائر الدولية، وتم تحليل البيانات بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط سبيرمان، وقد توصلت الدراسة إلى شعور الموظفين بدرجة متوسطة بالعدالة التنظيمية في أبعادها الثلاثة التوزيعية والإجرائية والتعاملية،

ووجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين العدالة التنظيمية والتوافق المهني من جهة، وبين كلاً من العدالة الإجرائية والتعاملية والتوافق المهني، في حين لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين العدالة التوزيعية والتوافق المهني.

دراسة فنينش، وآخرون (2018) بعنوان: العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

تهدف الدراسة الراهنة لتقصي موضوع العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وهذا من خلال الوقوف على واقع المتغيرين في مجال التنظيم، ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي: هل للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل؟. وهذا التساؤل الرئيسي ينبثق عنه تساؤلات فرعية تتدرج فيما يلي: - هل تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الإنضباط لدى الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟. - هل تساهم عدالة التوزيع في زيادة إستقرار الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟. - هل تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز ولاء الموظفين بمديرية التجارة لولاية جيجل؟. ومن أجل الإجابة على هذه التساؤلات تم وضع الفرضية الرئيسية التي مفادها: للعدالة التنظيمية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمديرية التجارة لولاية جيجل، والتي ينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية: - تؤدي عدالة الإجراءات إلى تحقيق الإنضباط لدى الموظفين، تساهم عدالة التوزيع في زيادة استقرار الموظفين، تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز ولاء الموظفين. ولأجل تحقيق هذه الفرضيات إتمدنا على المنهج الوصفي ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة وبعض الوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، من أجل الوصول إلى النتائج المتحصل عليها بالإعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية، والتي تتكون من (79) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: - أن عدالة الإجراءات تؤدي إلى تحقيق الإنضباط لدى الموظفين، تساهم عدالة التوزيع في زيادة إستقرار الموظفين، تؤثر عدالة التعاملات في تعزيز ولاء الموظفين.

دراسة (عويضة) (2021) بعنوان : العدالة التنظيمية مدخلاً لتفعيل المناخ التربوية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة.

هدفت الدراسة إلى رصد واقع تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية، وواقع تأثير مدخل العدالة التنظيمية على تفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة، والكشف عن أهم معوقات تطبيقها

بتلك المدارس، ثم تقديم تصور مقترح يمكن من خلاله تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة.

وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم أدواته إستبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (319) معلم ومعلمة من العاملين ببعض مدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: تحقق الكثير من الجوانب المتعلقة بتطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي، المعتمدة بمحافظة سوهاج، التي تشمل (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، وتحقق تأثير مدخل العدالة التنظيمية على تفعيل المناخ التربوي بدرجة كبيرة بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج، وغياب تحقق الكثير من معوقات تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتفعيل المناخ التربوي بدرجة كبيرة بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة سوهاج، وفي ضوء النتائج تم تقديم مقترح يمكن من خلاله تطبيق العدالة التنظيمية كمدخل لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير العدالة التنظيمية بمختلف المؤسسات التعليمية سواء معتمدة أم غير معتمدة، وذلك من أجل تحقيق جودة المناخ التربوي السائد بمختلف المدارس.

دراسة كرسنة، بوعطيط (2021) بعنوان : العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية"

جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي المكتبي، وقد تم في هذه الدراسة إجراء مسح مكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ثم تم إثراء الدراسة بمختلف العناصر النظرية التي تم جمعها من التراث النظري المرتبط بهذا الموضوع. وفي الختام قمنا بتوضيح دور العدالة التنظيمية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وإثراء هذه النتيجة بمجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع. وتتمثل نتيجة هذه الدراسة في إثبات وجود دور وتأثير مباشر للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة جديدي، وآخرون(2019) بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بمعالجة موضوع العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة عين فكرون ولاية أم البواقي، وقد إختارنا هذه المؤسسة من المؤسسات الحساسة.

وبعد التحليل والمعالجة توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي هذه المؤسسة. توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. توجد علاقة بين عدالة التوزيعات والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. توجد علاقة بين عدالة التعاملات والولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر. كما سمحت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ومن أبرزها تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسات الجزائرية من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولاءهم اتجاه مؤسستهم.

دراسة الشافعي، وآخرون (2020) بعنوان : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات الرياضية.

يهدف البحث إلي التعرف على العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات الرياضية من خلال التعرف على إدراك العاملين بالمؤسسات الرياضية بمفهوم وإبعاد العدالة التنظيمية، ومفهوم وإبعاد السلوك الإبداعي وإدراك العاملين بالمؤسسات الرياضية لأثر العدالة التنظيمية (التوزيعية- الاجرائية- التعاملية- التقييمية) على السلوك الإبداعي في (حل المشاكل- قابلية التغيير- روح المجازفة- سعة الاتصال- تشجيع الإبداع)، استخدم الباحثين المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي وتم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية من بعض المؤسسات الرياضية بمحافظة بورسعيد (مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادي المصري، مركز شباب الزهور، نادي الصيد المصري فرع بورسعيد) وعينة عشوائية من العاملين بالنشاط الرياضي بلغت (100) فرد و(30) لعينة الإستطلاعية و تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن خلال نتائج البحث تم إستخلاص مجموعة من التوصيات تكفل للمؤسسات الرياضية مراعاة أبعاد العدالة التنظيمية لتحقيق السلوك الإبداعي للعاملين بها من خلال نموذج مقترح.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة Rafiei (2017) بعنوان: أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعة من المشافي الإيرانية

(The Effect of Emotional Quotient on the Organizational Citizenship Behavior in some Iranian Hospitals)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعة من المشافي الإيرانية الواقعة في مدينة (زاهيدان)، وأستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية الطبقية لتمثيل عينة الدراسة المكونة من (346) مبحوثاً، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي للحصول على نتائج الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصى الباحث المديرين في المشافي محل البحث أن يهتموا بالموظفين الذين يبذلون جهداً في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مع المرضى ومع زملاء العمل.

دراسة Basu, et al (2017) بعنوان: أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية في الهند، في ظل رأس المال الاجتماعي كمتغير وسيط.

(Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of Social Capital)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية في الهند على رأس المال الاجتماعي، وإستخدم الباحثون الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات، وأيضاً استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي للحصول على نتائج الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وكل من الأداء الوظيفي ورأس المال الاجتماعي، وأيضاً كانت ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ بوزن نسبي (91.27%)، وأوصى الباحثون بإجراء دراسات مستقبلية تتعمق أكبر فيما يخص سلوكيات المواطنة التنظيمية بالنوع البشري ومدى تأثير أداء المنظمات بتلك السلوكيات بناء على ذلك.

دراسة إبراهيم (2017) بعنوان: الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد الرصافة.

تهدف هذه الدراسة التحري الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز العلاقة بين أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي والتمكين النفسي وأثر التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، فضلاً عن أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات التي وزعت على مجموعة من العاملين في المستشفيات الأهلية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة وبلغ المتوسط الحسابي (3.74)، وأيضاً أن سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي هما من العوامل الحاسمة في الأداء التنظيمي، وأيضاً فضلاً عن دور التمكين النفسي في ذلك، وأيضاً إلى وجود علاقة بين متغيرات البحث فضلاً عن وجود دور وسيط لتمكين النفسي في أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، وأوصى الباحث على ضرورة تعزيز ممارسات التمكين النفسي لدى العاملين في المنظمات المستهدفة والمنظمات الأعمال عموماً عبر توفير الآليات الملائمة لذلك.

دراسة الروسان (2017) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية.

هدفت الدراسة التعرف على مدى ممارسة القيادة التحويلية في شركات التأمين الأردنية وأيضاً التعرف على درجة توفر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في هذه الشركات والعلاقة الأثر بين المتغيرين، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات على عينة عشوائية مكونة من (220) موظفاً في شركات التأمين الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة على أن متوسط الحسابي لدرجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بلغ (3.29)، وأيضاً إلى وجود علاقة بين المتغيرين على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، وأيضاً وجود أثر للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصى الباحث إلى ضرورة ترسيخ ممارسة القيادة التحويلية ونشر قيم العمل وبث روح الحماس والفخر لدى العاملين ودعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

دراسة ملحم، مصلح (2017) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية وأيضاً معرفة مدى وجود (أو عدم) فروق معنوية في إستجابات عينة البحث نحو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وتكون مجتمع البحث من موظفي الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية وكانت عينة البحث (43) موظفاً من العاملين الإداريين في هذه الوزارات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة عناصر التمكين الإداري في الوزارات فلسطينية كانت متوسطة بدرجة (63%) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة بدرجة (81.2%) وأيضاً وجود علاقة بين تحفيز العاملين ومستوى المواطنة التنظيمية، وأوصى الباحثان العمل على تطوير وتدريب العاملين في الوزارات واستثمار قدراتهم، وأيضاً زرع الثقة بين أعضاء وجماعات العمل والتركيز على روح الفريق في العمل الوزاري.

دراسة المليفي (2017) بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية وهدفت الدراسة التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية، وإعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وإعتمد الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات الدراسة، وتم توزيع على (310) موظف وكانت عينة الدراسة (127) موظف من الإداريين من جامعة نايف للعلوم الأمنية، وأظهرت نتائج الدراسة على موافقة أفراد العينة الدراسة على واقع الثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ومساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصى الباحث على تشجيع وتحفيز الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية العاملين بالتغلب على صعوبات العمل وتقديم الأفكار والمقترحات وتنظيم العمل.

دراسة طحطوح (2016) بعنوان : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديموقراطية، نمط القيادة الخادمة) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفات

الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وإعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الإستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريات العاملات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، وشملت الدراسة عينة من (278) موظفة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، تفوق نمط القيادة الديموقراطية و يليه القيادة الخادمة ثم نمط القيادة الأوتوقراطية، ووجود درجة مرتفعة للممارسة سلوك المواطنية التنظيمية لدى الموظفين بنتيجة (73.8%) وتوصلت الدراسة وجود تأثير لنمط القيادة الخادمة على سلوك المواطنية التنظيمية، وكذلك لا يوجد تأثير لنمطي القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية على سلوك المواطنية التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات، كان من أهمها: ضرورة ممارسة نمط القيادة الديموقراطية واتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الخادمة، وبذل المزيد من الجهود عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق القواعد والمعايير العادلة والموضوعية.

دراسة Avci (2016) بعنوان: أثر أنماط القيادة لمديري المدارس على سلوك المواطنية التنظيمية في تركيا.

(Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وسلوك المواطنية التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق هدف لدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (4785) معلما ومعلمة من المدارس الحكومية الخاصة في مقاطعة كاديكوي في إسطنبول (تركيا) بينما تكونت عينة الدراسة من (1723) معلما ومعلمة، وأستخدم الباحث الإستبانة لجمع البيانات والحصول عليها، وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة المعلمين لسلوكيات المواطنية التنظيمية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.36) وأيضاً درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين.

دراسة Kaya (2015) بعنوان: العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنية التنظيمية. بحث حول سلوك مديري المدارس بتركيا.

(The Relationship Between Spiritual Leadership Organizational Citizenship Behaviors: Research on School Principals' Behaviors).

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين القيادة الروحية وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الابتدائية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الكمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (383) معلماً تم اختيارهم بطريقة عشوائية من سبع مدراس من مركز مدينة سانليرفا، وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات والحصول عليها، وأظهرت نتائج الدراسة درجة ممارسة العاملين في المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ بوزن نسبي (83.37%) وأيضاً وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الروحية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

دراسة أبو سمعان(2015) بعنوان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين محددات عدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية وتأتي هذه الدراسة لتدرس واقع الموارد البشرية وسلوكها التنظيمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي تحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لجمع البيانات وكانت عينة الدراسة (400) ضابط من مجتمع دراسة الباغ عدده (1550) ضابط، وقد تم توزيع أداة الدراسة على أفراد العينة في جميع إدارات ومحافظات الشرطة بقطاع غزة، و تم استرداد (353) استبانة وبنسبة استرداد (88.3%)، وجرى تحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين محددات العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت الدراسة وجود العدالة التنظيمية عموماً بدرجة متوسطة وجاء ترتيب محدداتها كالتالي: عدالة التعاملات وبدرجة كبيرة، تلتها عدالة الإجراءات وبدرجة متوسطة، وأخيراً عدالة التوزيع كانت بدرجة قليلة، أما سلوك المواطنة التنظيمية فكان بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي بلغ (83.24%) وبجميع مكوناته، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين تجاه العلاقة المبحوثة تعزى للمتغيرات (نوع الإدارة، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة)، وأوصى الباحث بالعمل على مراعاة عدالة التوزيع من خلال توفير رواتب مناسبة وعادلة، ومنح مكافآت للجهود الإضافية المبذولة، والموازنة في توزيع الواجبات والأعباء الوظيفية.

مصفوفة الدراسات السابقة

جدول رقم(2.2): مصفوفة الدراسات السابقة

السنة	المؤلف /الدراسة	عنوان الدراسة
2018	الشنطي	العلاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط
2016	بو عكاز وعبد الحكيم	الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي.
2015	المناصير والمطارنة	أثر أنماط القيادة في تنمية رأس المال الفكري في قطاع التعليم بمملكة البحرين
2014	بوسكرة وبن رجم	بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة
2012	بنهامل وعجروود	الأنماط القيادية وعلاقتها بكفاءة الإطار في المؤسسات المالية: دراسة ميدانية بالمؤسسات المالية مدينة عين البيضاء أم البوتقي
2014	الغزلان واخرون	أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي
2017	درويش	أثر انماط القيادة الادارية على تنمية إبداع الموارد البشرية
2021	يوسف أيوب	انماط القيادة الأدرية وأثرها في الإحتراق الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بلديات دائرة بوشقوف
2021	بنه قنة وقويسي	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة المسيلة
2021	بن لعربي وخوجة	علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية

العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي	فينيش وآخرون	2018
العدالة التنظيمية مدخلا لتفعيل المناخ التربوية بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة	عويضة	2021
العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية	كرسنة، بوعطيط	2021
العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الابداعي للعاملين بالمؤسسات الرياضية	الشافعي وآخرون	2021
The effect of emotional quotient on the organization citizenship behavior in some Iranian hospitals	Rafiel	2017
(Impact of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance in Indian Healthcare Industries: The Mediating Role of Social Capital	al,et.Basu	2017
الدور الوسيط للمتكمين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات الأهلية ببغداد - الرصافة	ابراهيم	2017
أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية	الروسان	2017
التمكين الإداري وعلاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية	ملحم، مصلح	2017
الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة نايف للعلوم الأمنية	المليفي	2017
تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية	طحطوح	2016

دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة		
Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors	Avci	2016
(The Relationship Between Spiritual Leadership Organizational Citizenship Behaviors: Research on School Principals' Behaviors	Kaya	2015
محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنين التنظيمية من وجهة نظر ضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة	أبو سمعان	2015

التعقيب على الدراسات السابقة، والفجوة البحثية:

عرضت الباحثة عدداً من الدراسات السابقة في موضوع المواطنة التنظيمية وأثر الأنماط القيادية المتبعة من قبل القطاع العام على تعزيز المواطنة التنظيمية وكذلك دراسات تتعلق بالعدالة التنظيمية ويمكن للباحثة رصد جملة من الملاحظات على النحو الآتي:

- معظم الدراسات استخدمت واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية، والبعض اعتمد على الدراسات الوصفية والإستنتاجية.
- أجريت الدراسات السابقة في أماكن مختلفة، فبعضها محلي والغالبية عربي ومنها أجنبية.
- تنوعت ميادين التطبيق حيث شملت (الجامعات، والوزارات، والقطاع الخاص والقطاع العام).
- استخدمت الدراسات عينات مختلفة ومتباينة، إلا أن معظمها اعتمد على أسلوب الحصر الشامل ونظام العينة العشوائية.

ومن خلال التعليق السابق فيمكن للباحثة أن تحصر الفجوة البحثية في العبارة التالية: لم تتوفر دراسة محلية لا عربية ولا أجنبية - في حدود علم الباحثة - تستهدف أثر أنماط القيادة الإدارية

في تعزيز المواطنة التنظيمية في القطاع العام من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط؛ وهذا ما يميز هذه الدراسة ويكسبها أهمية علمية وعملية خاصة.

أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

في ضوء الإطلاع على الدراسات السابقة يتضح أهمية الدراسة؛ وتعد الدراسات دليل على أهميتها وإستحقاق دراستها، ولقد إتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في إعتماها لأنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم العدالة التنظيمية كمتغيرات بحثية كما إتفقت مع الدراسات السابقة في إستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وإعتما الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتطبيقها على بيئة خدماتية، كما تختلف الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث ستوزع على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية. ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهم ما سيميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. من حيث الموضوع: لا يوجد أي دراسة محلية تناولت هذا الموضوع، حيث إقتصرت

الدراسات السابقة على المتغيرات المذكورة منفصلة ولم تتناولها معاً ولم يسبق أن طبقت

في نفس مجتمع الدراسة الحالية.

2. من حيث مجتمع الدراسة: تميزت الدراسة الحالية أنها طبقت على وزارة الداخلية

الفلسطينية.

3. وجود متغير وسيط (العدالة التنظيمية) .

وفي النهاية فإن الباحثة تعتبر الدراسة الحالية إمتداداً وإستكمالاً لجهود الباحثين حيث إستفادت

الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة ومجالاتها ومحاورها وتحديد

المنهجية البحثية، وصياغة وبلورة فرضياتها وأهدافها وأهميتها، كما سيتم رصد نتائجها ومقارنتها

مع نتائج الدراسات السابقة لتحديد نقاط الإختلاف والإتفاق، ومن ثم الإستفادة في بناء النموذج

المقترح للعلاقة والأثر بين المتغيرات من أجل مساعدة الإدارات داخل وزارة الداخلية الفلسطينية

في تحقيق أهدافها، وإثراء المكتبة العربية بدراسة نوعية يستطيع الباحثون الاسترشاد بها

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

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

المقدمة:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الموجه الناظم للعمل البحثي الذي يسهم في تأطير الأعمال العلمية بشكل منهجي يستند إلى النظريات العلمية الرصينة التي يتم الإعتماد عليها في إقرار كافة الجوانب العلمية التفصيلية المرتبطة بإنجاز الأعمال البحثية، فمنهجية الدراسة تصف كافة الأساليب والطرق والإجراءات التي قام الباحث بإتباعها بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرصودة، وفي هذا الإطار فإنه يتوجب على الباحث إيضاح كافة الإجراءات المنهجية التي طبقها في بحثه بغية إظهار قوة هذه النتائج التي إستندت إلى أسس صحيحة موثوقة إرتبطت بمنهجية علمية واضحة من حيث أصولها وشروطها التي التزم بها الباحث حتى يتمكن من الدفاع عن نتائجه البحثية وتعميمها على الحالات المدروسة. (مبتعث للدراسات والاستشارات الاكاديمية)

فالمنهجية هي الأساس الأهم في العمل البحثي، إذ أن العمل البحثي بدون منهجية واضحة يصبح فاقداً لقيمه العلمية الأصلية التي يجب أن ترتبط بشكل واضح بطرق محددة لها أصولها التي ساقتها المناهج البحثية ولها شروطها في الإستخدام التي يجب تحقيقها من أجل الحكم على النتائج البحثية بإنها نتائج موثوقة يمكن الإعتماد عليها وتعميمها.

وفي هذا السياق فإن هذا الفصل من الدراسة يوضح المنهجية التي إتبعتها الباحثة في دراستها الراهنة من حيث الأساليب والطرق والإجراءات والأدوات والأساليب التي تم تطبيقها من بداية تحديدها للمشكلة البحثية ومروراً بالمنهج الذي اختارته كمسار للدراسة وانتهاءً باختبار فرضياتها البحثية والإجابة على تساؤلات البحث للوصول إلى تحقيق الهدف النهائي الذي صممت هذه الدراسة من أجلها، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

إستخدمت الباحثة في دراستها الراهنة (المنهج الوصفي التحليلي) كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية كما أن قدرة الباحثة على توفير الشروط اللازمة لإستخدام هذا المنهج قد عزز من توجهه للإعتماد عليه كمنهج رئيسي للدراسة الراهنة، إذ أن هذا المنهج يمنح مساحة مرنة للباحث في إختيار وإستخدام الأدوات المتنوعة التي تناسب الميول الإنسانية التي ترتبط برصد

الإتجاهات المتنوعة حول الظاهرة وتحديد العلاقات والمسببات بين متغيراتها، وهو ما يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن ويهدف إلى أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية، إذ أن الإعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة وهو ما يرتبط بأهداف الدراسة المرصودة (لطاد وآخرون، 2019).

كما أنه يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها وهذا يتطلب عدم التحيز، ودراسة الحالة، والمسح الشامل لما يتعلق بهذه المشكلة أو الظاهرة. (عبد القادر، 2011).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث إتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من موظفي وزارة الداخلية والبالغ عددهم (355)، كما هو موضح في جدول (3.1)، وقد تم جلب الإحصائيات من خلال زيارة رسمية للوزارة.

جدول (3.1): مجتمع الدراسة

العدد	الموظفون
208	موظفون ومدراء مدنيون
147	موظفون ومدراء عسكريون
355	الإجمالي

المصدر: (وزارة الداخلية، 2021)

3.4 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام طريقة المسح الشامل، للحصول على المعلومات بطريقة علمية وسليمة وللوصول الى مستوى عالي من الدقة ولان المجتمع الكلي للبحث صغير . حيث استجاب (328) شخص من أصل (355)، حيث بلغت نسبة الاسترداد (92%) وهي نسبة عالية وممثلة لأفراد المجتمع، وتم الحصول على البيانات المتعلقة بعدد العاملين وتمكنت من الوصول إليهم في عملية توزيع أداة الدراسة.

3.5 أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول “أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس، طبيعة العمل، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (3) مجالات كالاتي:

المجال الأول: أنماط القيادة الإدارية، ويتكون من (31) فقرة، موزعة على (4) محاور وهي:

- القيادة التحويلية، ويتكون من (7) فقرات.
- القيادة التبادلية، ويتكون من (7) فقرات.
- القيادة الحرة، ويتكون من (8) فقرات.
- القيادة الديمقراطية، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: العدالة التنظيمية، ويتكون من (12) فقرة، موزعة على محورين هما:

- العدالة التوزيعية، ويتكون من (6) فقرات.
- العدالة الجزائية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويتكون من (31) فقرة، موزعة على (4) محاور هي:

- الإيثار، ويتكون من (6) فقرات.
- الكياسة، ويتكون من (9) فقرات.

- الإمتثال، ويتكون من (10) فقرات.

- سلوك الفضيلة، ويتكون من (6) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المشاركين في الدراسة لفقرات الاستبانة

حسب جدول (3.2):

جدول (3.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

إختارت الباحثة الدرجة (1) للإستجابة "غير موافق بشدة" ، والدرجة (2) للإستجابة "غير موافق" والدرجة (3) للإستجابة "محايد" ، والدرجة (4) للإستجابة " موافق " ، والدرجة (5) للإستجابة "موافق بشدة" ، وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو (20%) وهو يتناسب مع هذه الإستجابة.

3.6 خطوات بناء الإستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الإستبانة:

1- الإطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستبانة وصياغة فقراتها.

2- إستشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الإستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الإستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الإستبانة في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة وتنقيح الإستبانة من قبل المشرفين.

7- تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، والإحصائيين.

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الإستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الإستبانة في صورتها النهائية، ملحق رقم (2) والذي يبين الإستبانة النهائية المستخدمة في جمع البيانات الأولية.

3.7 صدق الإستبانة:

صدق الإستبانة يعني "أن يقيس الإستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010)، كما يقصد بالصدق "شمول الإستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

3.7.1 صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يشير صدق المحتوى إلى القوة العلمية للأداة، ومدى شموليتها للنظريات العلمية المرتبطة بالظاهرة محل البحث، فقدرة الباحثة على تمثيل المتغيرات بأبعادها المتنوعة تمثيلاً علمياً دقيقاً وفقاً لما أوردته النظريات العلمية المتنوعة المرتبطة بالظاهرة المبحوثة والمامة بكافة التفاصيل التي تغطي كافة القضايا والجوانب العلمية المرتبطة بكل متغير من متغيراتها يشير إلى قدرة الأداة على تحقيق هذا النوع من أنواع الصدق، ولأغراض التحقق من هذا الشكل من أشكال الصدق فإن الباحثة تلجأ إلى الخبراء والمختصين في الحقل الأكاديمي بإعتبارهم الجهة الأقدر على الحكم المرتبط بالمحتوى العلمي للأداة ويطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكمين، ويمكن تقييم درجة الصدق للمحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين، ويقصد به أيضاً "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المختصين في محور الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010) وبناءً على ذلك قامت الباحثة بتصميم الإستبانة بإعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الإستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (10) خبراء، وتم إجراء تحكيم الإستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الإستبانة النهائية (الملحق رقم 1).

3.7.2 صدق المقياس:

أولاً: الإتساق الداخلي Internal Validity

يعتبر صدق الإتساق الداخلي أحد أهم أشكال الصدق الذي يعتمد عليه في تقييم جودة أداة الدراسة، ويشير مفهومه إلى مدى توافر الارتباطات بين الفقرات المعتمدة في أبعاد الأداة المتنوعة مع البعد ذاته أو المحور الذي تنتمي له، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الإتساق من خلال نتيجة إختبار إرتباط بيرسون، إذ يجب أن تتوفر وجود معاملات إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بينهما، للحكم على توافر صدق الإتساق الداخلي من عدمه.

3.7.2.1 أبعاد متغير أنماط القيادة الإدارية:

يوضح جدول (3.3) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة التحويلية" والدرجة الكلية للمحور، وإستناداً إلى نتائج معامل الإرتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الإرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.3) معامل الإرتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة التحويلية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الإحتمالية Sig
1.	يغرس القائد داخل الوزارة قيم الإنتماء لدى موظفيهم لتعزيز إرتباطهم بها	0.691	*0.000
2.	يغلب القائد المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	0.694	*0.000
3.	يتصرف القائد بطرق تعزز من إحترام الموظفين لهم	0.785	*0.000
4.	يظهر القائد في الوزارة الإحساس الدائم بالقوة والثقة	0.718	*0.000
5.	يتحدث القائد عن مبادئهم ومعتقداتهم التي تهمهم بشكل أكبر	0.693	*0.000
6.	يؤكد القائد ضرورة إمتلاك الحس الجماعي عند عن تنفيذ المهام	0.629	*0.000
7.	يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل	0.637	*0.000

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

يوضح جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة التبادلية" والدرجة الكلية للمحور، وإستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة التبادلية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	يستخدم القائد أسلوب المكافأة مقابل الجهود المبذولة من الموظفين	0.698	*0.000
2.	يوضح القائد ما يتوقعونه من المرؤوسين عند تحديد أهداف الأداء	0.782	*0.000
3.	يركز القادة إهتمامهم على التعامل مع الأخطاء والشكاوى والإخفاقات	0.773	*0.000
4.	يلفت القائد إنتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات من أجل تحقيق الأهداف	0.637	*0.000
5.	يتدخل القائد فقط عندما تكون المشكلات جدية	0.405	*0.016
6.	يتابع القائد المشكلات في جميع مراحلها منذ اكتشافها وحتى حلها.	0.713	*0.000
7.	ينتظر القائد حدوث الخطأ أو المشكلة حتى يتخذوا الإجراءات اللازمة	0.681	*0.000

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

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة الحرة" والدرجة الكلية للمحور، وإستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة الحرة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	يهتم القادة المباشرون بنجاح موظفيهم ومصالحهم	0.847	*0.000
2.	يحاول القائد ما بوسعه لتيسير مهام موظفيهم الوظيفية وتسهيلها	0.782	*0.000

3.	يمتلك القائد معايير أخلاقية عالية	0.823	*0.000
4.	يعطي القائد تفويضاً باتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بمهام الموظفين	0.687	*0.000
5.	يشجع القائد الموظفين على تنفيذ قرارات العمل المهمة	0.852	*0.000
6.	يعطي القائد للموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى من وجهة نظرهم	0.734	*0.000
7.	يقدم القائد أفكاراً جديدة لخدمة الموظفين خلال تأدية مهامهم	0.897	*0.000
8.	يعمل القائد على وضع أهداف واضحة للعمل	0.737	*0.000

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

يوضح جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة الديمقراطية" والدرجة الكلية للمحور، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القيادة الديمقراطية" والدرجة

الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية Sig
1.	يشارك القائد مع أفراد فريق العمل في أهداف وغايات واحدة لتحقيقها	0.868	*0.000
2.	يركز القائد على التنسيق بين وحدات العمل وبين جماعات الموظفين	0.782	*0.000
3.	يشجع القائد دائماً بقيمة العمل الجماعي	0.865	*0.000
4.	يرى القائد أن جماعة العمل لديها القدرة على مقاومة الضغوط المهنية التي تواجهها	0.886	*0.000
5.	يسعى القادة إلى خلق حالة من الإستقرار داخل فريق العمل في الوزارة	0.907	*0.000
6.	يركز القائد على خلق حالة من الإحترام والتعاون المتبادل بين الموظفين خلال أداء مهامهم	0.791	*0.000
7.	يساعد القائد الموظفين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	0.849	*0.000
8.	يتعاون أفراد فرق العمل فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية	0.783	*0.000
9.	توجد حالة من التماسك بين أفراد فرق العمل والمديرين مع بعضهم البعض تكون مبنية على أساس التعاون والمشاركة	0.848	*0.000

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

3.7.2.2 أبعاد متغير العدالة التنظيمية:

يوضح جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العدالة التوزيعية" والدرجة الكلية للمحور، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العدالة التوزيعية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	تراعي الإدارة الموضوعية وعدم التحيز في توزيع الأعباء بين الموظفين	0.757	*0.000
2.	تراعي الإدارة الموضوعية وعدم التحيز في توزيع المنافع بين الموظفين	0.804	*0.000
3.	يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهود التي تبذلها مقارنة مع باقي الموظفين في دائرتك	0.802	*0.000
4.	تتناسب ساعات العمل في الوزارة مع طبيعة عملك مقارنة مع باقي الموظفين في دائرتك	0.795	*0.000
5.	تشعر أن أعبائك وواجباتك الوظيفية مناسبة مع مؤهلاتك العلمية	0.763	*0.000
6.	يمنح القانون المطبق الحوافز المناسبة لمن يستحق بالتساوي وباقي الموظفين	0.770	*0.000

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

يوضح جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العدالة الجزائية" والدرجة الكلية للمحور، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه

جدول (3.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "العدالة الجزائية" والدرجة الكلية

للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	يتم تطبيق القرارات الإدارية الخاصة بالعقوبات على الجميع دون استثناء	0.724	*0.000
2.	تسمح الوزارة بالإعتراض على القرارات الإدارية الخاصة بالعقوبات التي تخص الموظفين دون تمييز	0.817	*0.000
3.	تبنى القرارات الصادرة والمتعلقة بالعقوبات على مبدأ عدم التحيز لأحد	0.920	*0.000
4.	تتناسب حجم العقوبات الإدارية مع حجم المخالفات والتجاوزات داخل الوزارة	0.840	*0.000
5.	هل ستختلف العقوبات المفروضة بنقوات المستويات الوظيفية داخل الوزارة	0.561	*0.000
6.	يتسم قانون العمل في الوزارة بوضوح السياسات واللوائح الإدارية المتعلقة بالعقوبات	0.662	*0.000

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

3.7.2.3 أبعاد متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يوضح جدول (3.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الإيثار" والدرجة الكلية للمحور، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الإيثار" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل	0.745	*0.000
2.	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	0.776	*0.000
3.	أستجيب لمطالب رؤسائي دون تردد أو تذمر	0.667	*0.000
4.	أنتازل عن إجازتي في حال إحتاج شخص آخر لإجازة في اليوم نفسه	0.779	*0.000

0.768	*0.000	5. مستعد لأن أقوم بالأعمال الإضافية بدون مقابل
0.613	*0.000	6. أساعد في حل مشاكل زملائي الشخصية

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

يوضح جدول (3.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القياسية" والدرجة الكلية للمحور، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "القياسية" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية Sig
1.	أتجنب إفتعال المشاكل الشخصية المتعلقة بالعمل	0.664	*0.000
2.	أأخذ التدابير الوقائية قبل أن تحدث المشكلة	0.585	*0.000
3.	أأحترم خصوصية زملائي ولا أتعدى على حقوق أحد	0.784	*0.000
4.	أأفهم مشاعر الآخرين وأتبنى التعاملات المبنية على الصداقة والاحترام المتبادل	0.733	*0.000
5.	أأجري التنسيق اللازمة مع الآخرين لإنجاز العمل بسهولة	0.721	*0.000
6.	أأبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء في العمل	0.884	*0.000
7.	أأدعم زملائي وأشجعهم معنوياً	0.771	*0.000
8.	أأحترم رغبات الزملاء وميولهم وأشاورهم قبل الشروع باس نشاط يخص العمل	0.799	*0.000
9.	أأتجنب اتخاذ أي قرار يحدث إرباك لزملائي في العمل	0.780	*0.000

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

يوضح جدول (3.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الامتثال" والدرجة الكلية للمحور، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الامتثال" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	أقوم بالتغيب بشكل متكرر عن العمل	0.756	*0.000
2.	أنتغيب كثيراً عن حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بتحسين الأداء داخل الوزارة	0.891	*0.000
3.	أحياناً أنجز بعض الأمور الشخصية في أوقات العمل	0.762	*0.000
4.	أبحث عن فرص عمل أخرى خارج الوزارة	0.662	*0.000
5.	كثيراً ما أتأخر بإنجاز المهام الموكلة لي	0.844	*0.000
6.	لا أهتم بالمبادئ التوجيهية والمذكرات والإشعارات الصادرة من الإدارة العليا	0.856	*0.000
7.	في كثير من الأحيان أحضر للدوام متأخراً وأغادر مبكراً قبل إنتهاء ساعات الدوام	0.738	*0.000
8.	لست مستعداً للعمل خارج أوقات الدوام إن تطلب الأمر ذلك	0.730	*0.000
9.	قليلاً ما ألتزم باللوائح والقوانين الخاصة ببيئة العمل	0.766	*0.000
10	لا ألتزم بتعليمات رؤسائي داخل العمل إن كانت عكس رغباتي الشخصية	0.840	*0.000

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

يوضح جدول (3.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "سلوك الفضيلة" والدرجة الكلية للمحور، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد الذي ينتمي له، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "سلوك الفضيلة" والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1.	أقوم بواجباتي في العمل بما يمليه عليّ ضميري بكل صدق وإخلاص	0.531	*0.001
2.	أترفع عن تصيد الأخطاء للزملاء	0.782	*0.000
3.	أقبل النقد بسعة صدر ودون تدمير	0.721	*0.000

4.	دائماً ما أقول الحقيقة حتى لو أغضب ذلك زملائي ومرؤوسي	0.745	*0.000
5.	أتسامح كثيراً مع من يخطئ بحقي	0.594	*0.000
6.	لدي الشجاعة للتبليغ عن المخالفات والتجاوزات حتى وإن صدرت من زملائي	0.709	*0.000

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

3.7.3 ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يشير الصدق البنائي إلى قوة إرتباط البعد أو المتغير بالمحور المنتمي له، فهو أحد أشكال صدق الأداة الذي يتم التوصل له من خلال إستخلاص درجة الإرتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويتم إحتسابه من خلال قيمة معامل إرتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن (0.05).
يبين جدول (3.13) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع محاور الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من محاور المتغير المستقل، والمتغير الوسيط والمتغير التابع، وبذلك تعتبر جميع محاور ومجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول (3.13) معامل الإرتباط بين درجة كل محور من محاور الإستبانة والدرجة الكلية للمقياس

المحور	معامل بيرسون للإرتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة التحويلية.	0.900	*0.000
القيادة التبادلية.	0.812	*0.000
القيادة الحرة.	0.941	*0.000
القيادة الديمقراطية.	0.910	*0.000
أنماط القيادة الإدارية.	0.868	*0.000
العدالة التوزيعية	0.932	*0.000
العدالة الجزائية	0.924	*0.000
العدالة التنظيمية.	0.868	*0.000
الإيثار	0.723	*0.000
القياسة	0.837	*0.000

الامتثال	0.778	*0.000
سلوك الفضيلة	0.646	*0.000
سلوكيات المواطنة التنظيمية.	0.513	*0.002

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

3.8 ثبات الاستبانة Reliability:

يعتبر الثبات أحد الإختبارات الهامة لتحديد ملاءمة الأداة للإستخدام التطبيقي، إذ أن هذا الشكل من أشكال الاختبارات يمنحنا القدرة على التحقق من جودة الأداة وإمكانية الإعتماد عليها في الحصول على نتائج مقاربة فيما لو إستخدمت نفس الأداة في ظل ظروف متشابهة من قبل آخرين يرغبون باستخدامها وتطبيقها، وتعد أداة القياس ثابتة عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (**0.700**) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة، كما أنه يقصد به إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، بمعنى درجة إتساقه وإنسجامه وإستمراريته عند تكرار إستخدامه في أوقات مختلفة (أبو علام، 2010).

وقد تحققت الباحثة من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل (ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient)، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.14).

جدول (3.14) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.903	0.815	7	القيادة التحويلية.
0.819	0.670	7	القيادة التبادلية.
0.957	0.916	8	القيادة الحرة.
0.973	0.946	9	القيادة الديمقراطية.
0.976	0.953	31	أنماط القيادة الإدارية.
0.932	0.869	6	العدالة التوزيعية
0.924	0.853	6	العدالة الجزائية
0.955	0.912	12	العدالة التنظيمية.
0.897	0.804	6	الإيثار
0.949	0.900	9	الكمياسة

0.964	0.929	10	الامتثال
0.868	0.754	6	سلوك الفضيلة
0.961	0.923	31	سلوكيات المواطنة التنظيمية.

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ
واضح من النتائج الموضحة في جدول (3.14) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع المجالات وكذلك جميع الأبعاد، وقد بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.950) وهذا معدل عالي ومرتفع وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.
وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

3.9 إختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

يستخدم الإحصائيون نوعين من الإختبارات الإحصائية لإختبار الفرضيات، النوع الأول الإختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الإختبارات اللامعلمية (Non-Parametric Tests) ويشترط لإستخدام الإختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الإختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الإختبارات اللامعلمية كبديل للإختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حالة العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007)، كما توصل (Norman , 2010) أنه يمكن إستخدام الإختبارات المعلمية مع بيانات مقياس ليكرت الخماسي بغض النظر عن حجم المجتمع كبيراً أو صغيراً، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم إستخدام الإختبارات المعلمية وفقاً للأسباب السابق ذكرهم دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

3.10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
3. إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
4. معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الإرتباط: وقد استخدمه الباحث لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
5. نموذج تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد (Linear Regression- Model (Multiple).
6. تحليل المسار (كا²) لإختبار المتغير الوسيط.
7. إختبار (T) في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
8. إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات، استخدمته الباحثه للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.
9. إختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات إستجابات المبحوثين.

متغيرات الدراسة

وفي هذه الدراسة نجد أن :

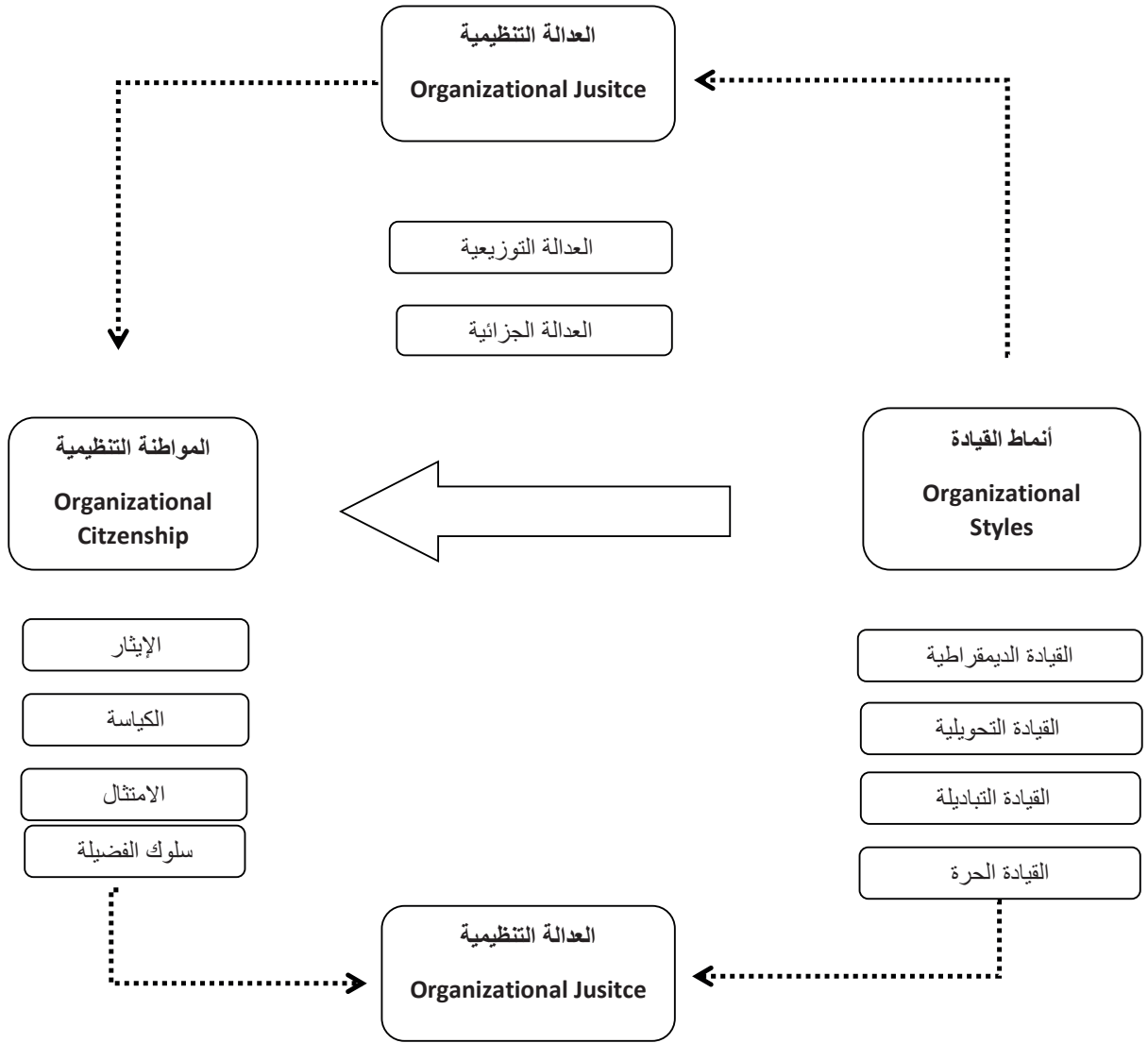
المتغير المستقل : هو ذلك المتغير المؤثر في كافة المتغيرات الأخرى إلا إنه لا يتأثر بها فهو العامل الذي يراقبه الباحث و يقيس تأثيره في المتغير التابع.

المتغير التابع : هو المتغير الذي يكون تابعاً للمتغير المستقل، حيث إن التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل ينعكس أثر ذلك التغيرات بشكل واضح على المتغير التابع.

المتغير الوسيط: هو متغير شبيه بالمتغير المستقل، ولكنه يتوسط العلاقة بين المتغيرات المستقلة من طرف والمتغير التابع من طرف آخر.

المتغيرات الديموغرافية: هي تشمل المتغيرات الديمغرافية، أي ما يتعلق بحجم السكان ونموهم وتوزيعهم وتركيبهم وخصائصهم الاجتماعية والإقتصادية والصحية والتعليمية والسكنية والأسرية والمهنية والبيئية.

الشكل رقم 3.1 : نموذج الدراسة



أنموذج الدراسة: من إعداد الباحثة بالإستعانة بالدراسات السابقة

الفصل الرابع

تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

- المقدمة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- المحك المعتمد في الدراسة.
- تحليل فقرات الاستبانة.
- إختبار فرضيات الدراسة.

4.1 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وإستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين التي إشملت على (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم إستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

4.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
54.9	180	ذكر
45.1	148	أنثى
100.0	328	المجموع

يتضح من جدول (4.1) أن ما نسبته (54.9%) من عينة الدراسة من الذكور والباقي من الإناث، وتفسر الباحثة ذلك إلى أنه يتماشى مع طبيعة التوزيع الديموغرافي للمجتمع الفلسطيني، حيث في آخر إحصائية لجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني كانت نسبة الذكور في المجتمع الفلسطيني (50.89%) بواقع (103.6) ذكر لكل (100) أنثى (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018).

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
55.5	182	موظف مدني
44.5	146	موظف عسكري
100.0	328	المجموع

يتضح من جدول (4.2) أن نسبة (55.5%) من عينة الدراسة من الموظفين المدنيين، ونسبة (44.5%) من الموظفين العسكريين، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الخدمات المدنية التي تقدمها وزارة الداخلية تحتاج إلى عدد موظفين مدنيين أكبر من الموظفين العسكريين.

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
5.5	18	ثانوية عامة فأقل
16.5	54	دبلوم متوسط
57.3	188	بكالوريوس
20.7	68	دراسات عليا
100.0	328	المجموع

يتضح من جدول (4.3) أن نسبة (57.3%) من عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، ونسبة (20.7%) من الدراسات العليا، ونسبة (16.5%) من حملة الدبلوم المتوسط، ونسبة (5.5%) من حملة الثانوية العامة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن وزارة الداخلية تعطي الفرصة لخريجي الجامعات للتقدم لوظائفها في جو منافسة متساوي وعند النظر إلى حملة شهادة البكالوريوس في المجتمع الفلسطيني فإنه سنوياً يتم تخريج ما يقارب (40) ألف طالب من حملة شهادة البكالوريوس وفقاً لإحصائية الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، (2018).

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة العملية
21.6	71	5 سنوات فأقل
19.8	65	10-6 سنوات
20.1	66	15-11 سنة
38.4	126	أكثر من 15 سنة
100.0	328	المجموع

يتضح من جدول (4.4) أن نسبة (38.4%) من عينة الدراسة خبرتهم العملية أكثر من (15) سنة، ونسبة (21.6%) خبرتهم (5) سنوات فأقل، ونسبة (20.1%) خبرتهم من (11-15) سنة، ونسبة (19.8%) خبرتهم من (6-10) سنوات، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نشأة وزارة الداخلية ومؤسسات القطاع العام بشكل عام، كانت منذ أكثر من (15) عام، وهذا يفسر النسبة الأكبر من العاملين لديهم خبرة أكثر من (15) عاماً في الوزارة نسبةً إلى عدد الوظائف التي تعلن عنها وزارة الداخلية سنوياً.

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
25.3	83	30 سنة فأقل
64.0	210	من 31-50 سنة
10.7	35	51 سنة فأكثر
100.0	328	المجموع

يتضح من جدول (4.5) أن ما نسبته (64%) أعمارهم من (31-50) سنة، ونسبة (25.3%) أعمارهم (30) سنة فأقل، ونسبة (10.7%) أعمارهم (51) سنة فأكثر. وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه يتماشى مع وصف العينة وسنوات الخبرة لديهم، حيث أن سن

العمل في وزارة الداخلية يبدأ من سن (18) عاماً وبما أن النسبة الأكبر من العاملين لديها سنوات خبرة أكثر من (15) سنة فإن العمر الغالب على موظفي وزارة الداخلية يكون من فئة من (31 – 50) سنة.

المحك المعتمد في تحليل فقرات الإستبانة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإستجابة، إعتد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور للإستبيان ومستوى الفقرات في كل محور، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة (Ozenet al, 2012):

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس (Likert- Scale) ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

2. ثم تقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي:

$$\text{طول الفقرة} = 5 \div 4 = 0.8$$

3. بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، وجدول رقم (4.6) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم (4.6): توضيح مقياس ليكرت الخماسي

الوزن النسبي	الوسط الحسابي	درجة الموافقة
أقل من 36%	1 - 1.79	غير موافق بشدة
36%-51.9%	1.8 - 2.59	غير موافق
52%-67.9%	2.60 - 3.39	محايد
68%-83.9%	3.40 - 4.19	موافق
أكبر من 84%	4.20 - 5	موافق بشدة

تحليل فقرات الإستبانة

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإستجابة إعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المحاور والمجالات للإستبانة ومستوى الفقرات في كل محور، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أولاً: تحليل فقرات المتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية)

- تحليل فقرات محور "القيادة التحويلية"

تم إستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.7).

جدول (4.7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "القيادة التحويلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يغرس القائد داخل الوزارة قيم الانتماء لدى موظفيهم لتعزيز ارتباطهم بها.	4.26	0.784	85.18%	1	موافق بشدة
2	يغلب القائد المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	3.90	1.107	77.93%	4	موافق
3	يتصرف القائد بطرق تعزز من إحترام الموظفين لهم.	3.99	0.915	79.76%	3	موافق
4	يظهر القائد في الوزارة الإحساس الدائم بالقوة والثقة.	4.12	0.775	82.38%	2	موافق
5	يتحدث القائد عن مبادئهم ومعتقداتهم التي تهمهم بشكل أكبر.	3.81	0.888	76.28%	6	موافق
6	يؤكد القائد ضرورة إمتلاك الحس الجماعي عند تنفيذ المهام.	3.90	0.886	77.93%	4	موافق
7	يتحدث القائد بتناول عن المستقبل .	3.77	1.102	75.30%	7	موافق
	جميع فقرات المحور معاً	3.96	0.642	79.25%		موافق

من جدول (4.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "يغرس القائد داخل الوزارة قيم الانتماء لدى موظفيهم لتعزيز ارتباطهم بها" يساوي (4.26) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (85.18%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة وحازت على أعلى متوسط حسابي من بين فقرات هذا البعد.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل" بمتوسط حسابي (3.77) أي أن الوزن النسبي (75.30%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.

- كما تبين أن جميع الفقرات المتبقية قد حازت على درجة موافقة كبيرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة التحويلية" يساوي (3.96) أي أن الوزن النسبي (79.25%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

- تحليل فقرات محور "القيادة التبادلية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.8).

جدول (4.8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات محور "القيادة التبادلية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يستخدم القائد أسلوب المكافأة مقابل الجهود المبذولة من الموظفين.	3.41	1.077	68.11%	6	موافق
2	يوضح القائد ما يتوقعونه من المرؤوسين عند تحديد أهداف الأداء.	3.73	0.955	74.63%	2	موافق
3	يركز القادة إهتمامهم على التعامل مع الأخطاء والشكاوي والإخفاقات.	3.67	0.896	73.41%	4	موافق
4	يلفت القائد إنتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات من أجل تحقيق الأهداف .	3.81	0.832	76.22%	1	موافق

5	يتدخل القائد فقط عندما تكون المشكلات جدية .	3.47	0.932	69.45%	5	موافق
6	يتابع القائد المشكلات في جميع مراحلها منذ إكتشافها وحتى حلها.	3.68	1.089	73.54%	3	موافق
7	ينتظر القائد حدوث الخطأ أو المشكلة حتى يتخذوا الإجراءات اللازمة.	2.96	1.193	59.15%	7	محايد
	جميع فقرات المحور معاً	3.53	0.609	70.64%		موافق

من جدول (4.8) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يلفت القائد إنتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات من أجل تحقيق الأهداف" يساوي (3.81)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (76.22%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "ينتظر القائد حدوث الخطأ أو المشكلة حتى يتخذوا الإجراءات اللازمة" يساوي (2.96) أي أن الوزن النسبي (59.15%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.

- كما تبين أن جميع الفقرات المتبقية قد حازت على درجة موافقة كبيرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة التبادلية" يساوي (3.53) أي أن الوزن النسبي (70.64%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

- تحليل فقرات محور "القيادة الحرة"

تم إستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.9).

جدول (4.9) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "القيادة الحرة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يهتم القادة المباشرون بنجاح موظفيهم ومصالحهم	4.00	0.883	80.06%	3	موافق
2	يحاول القائد ما بوسعه لتيسير مهام موظفيهم الوظيفية وتسهيلها	3.83	0.856	76.65%	6	موافق
3	يملك القائد معايير أخلاقية عالية	4.11	0.839	82.20%	1	موافق
4	يعطي القائد تفويضاً بإتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بمهام الموظفين	3.88	0.699	77.68%	5	موافق
5	يشجع القائد الموظفين على تنفيذ قرارات العمل المهمة	3.98	0.679	79.57%	4	موافق
6	يعطي القائد للموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى من وجهة نظرهم	3.69	0.779	73.72%	8	موافق
7	يقدم القائد أفكاراً جديدة لخدمة الموظفين خلال تأدية مهامهم	3.80	0.895	76.04%	7	موافق
8	يعمل القائد على وضع أهداف واضحة للعمل	4.01	0.758	80.24%	2	موافق
	جميع فقرات المحور معاً	3.91	0.579	78.27%		موافق

من جدول (4.9) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يملك القائد معايير أخلاقية عالية" يساوي (4.11)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (82.20%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يعطي القائد للموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى من وجهة نظرهم" يساوي (3.69) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي

(73.72%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.

- كما تبين أن جميع الفقرات المتبقية قد حازت على درجة موافقة كبيرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة الحرة" يساوي (3.91) أي أن الوزن النسبي (78.27%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور .

- تحليل فقرات محور "القيادة الديمقراطية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.10).

جدول (4.10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "القيادة الديمقراطية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشارك القائد مع أفراد فريق العمل في أهداف وغايات واحدة لتحقيقها	3.97	0.906	79.33%	3	موافق
2	يركز القائد على التنسيق بين وحدات العمل وبين جماعات الموظفين	3.98	0.729	79.63%	2	موافق
3	يشجع القائد دائما بقيمة العمل الجماعي	4.02	0.688	80.30%	1	موافق
4	يرى القائد أن جماعة العمل لديها القدرة على مقاومة الضغوط المهنية التي تواجهها	3.95	0.713	79.09%	4	موافق
5	يسعى القائد إلى خلق حالة من الإستقرار داخل فرق العمل في الوزارة	3.93	0.825	78.66%	6	موافق
6	يركز القائد على خلق حالة من الإحترام والتعاون المتبادل بين الموظفين خلال أداء مهامهم	3.92	0.820	78.41%	8	موافق
7	يساعد القائد الموظفين في إنجاز الأعمال	3.93	0.731	78.66%	6	موافق

					الموكلة إليهم
موافق	9	77.50%	0.754	3.88	يتعاون أفراد فرق العمل فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية
موافق	5	78.72%	0.838	3.94	توجد حالة من التماسك بين أفراد فرق العمل والمديرين مع بعضهم البعض تكون مبنية على أساس من التعاون والمشاركة
موافق		78.92%	0.613	3.95	جميع فقرات المحور معاً

من جدول (4.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "يشجع القائد دائماً بقيمة العمل الجماعي" يساوي (4.02) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (80.30%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة "يتعاون أفراد فرق العمل فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية" يساوي (3.88) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (77.50%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.
- كما تبين أن جميع الفقرات قد حازت على درجة موافقة كبيرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة الديمقراطية" يساوي (3.95) أي أن الوزن النسبي (78.92%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

تحليل جميع فقرات أنماط القيادة الإدارية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.11).

جدول (4.11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات أنماط القيادة الإدارية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
القيادة التحويلية.	3.96	0.642	79.25%	1	موافق
القيادة التبادلية.	3.53	0.609	70.64%	4	موافق
القيادة الحرة.	3.91	0.579	78.27%	3	موافق
القيادة الديمقراطية.	3.95	0.613	78.92%	2	موافق
جميع فقرات أنماط القيادة الإدارية	3.84	0.539	76.77%		موافق

من جدول (4.11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أنماط القيادة الإدارية يساوي (3.84) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (76.77%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أنماط القيادة الإدارية بشكل عام. وقد حازت الأبعاد على الترتيب التالي من الأكثر ممارسة إلى الأقل ممارسة حسب إجابات عينة الدراسة، حيث أن محور القيادة التحويلية حصل على الترتيب الأول، وثم القيادة الديمقراطية، ثم القيادة الحرة، وأخيراً القيادة التبادلية. (إجابة السؤال الأول).

وللإجابة على السؤال الثاني : ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية ؟

ثانياً: تحليل فقرات المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية)

- تحليل فقرات محور "العدالة التوزيعية"

-

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.12).

جدول (4.12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "العدالة التوزيعية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	تراعي الإدارة الموضوعية وعدم التحيز في توزيع الأعباء بين الموظفين	3.64	0.852	72.80%	1	موافق
2	تراعي الإدارة الموضوعية وعدم التحيز في توزيع المنافع بين الموظفين	3.42	1.008	68.48%	4	موافق
3	يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهود التي تبذلها مقارنة مع باقي الموظفين في دائرتك	3.28	1.181	65.61%	5	محايد
4	تتناسب ساعات العمل في الوزارة مع طبيعة عملك مقارنة مع باقي الموظفين في دائرتك	3.60	0.940	71.95%	2	موافق
5	تشعر أن أعباءك وواجباتك الوظيفية مناسبة مع مؤهلاتك العلمية	3.59	1.077	71.77%	3	موافق
6	يمنح القانون المطبق الحوافز المناسبة لمن يستحق بالتساوي وباقي الموظفين	3.22	1.117	64.39%	6	محايد
	جميع فقرات المحور معاً	3.46	0.777	69.17%		موافق

من جدول (4.12) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تراعي الإدارة الموضوعية وعدم التحيز في توزيع الأعباء بين الموظفين" يساوي (3.64)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (72.80%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يمنح القانون المطبق الحوافز المناسبة لمن يستحق بالتساوي وباقي الموظفين" يساوي (3.22)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (64.39%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة، ثم الفقرة الثالثة "يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة

الجهود التي تبذلها مقارنة مع باقي الموظفين في دائرتك" فقد حازت أيضاً على درجة موافقة متوسطة.

- كما تبين أن جميع الفقرات المتبقية قد حازت على درجة موافقة كبيرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "العدالة التوزيعية" يساوي (3.46) أي أن الوزن النسبي (69.17%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

- تحليل فقرات محور "العدالة الجزائية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.13).

جدول (4.13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "العدالة الجزائية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تطبيق القرارات الإدارية الخاصة بالعقوبات على الجميع دون إستثناء	3.47	1.167	69.33%	3	موافق
2	تسمح الوزارة بالإعتراض على القرارات الإدارية الخاصة بالعقوبات التي تخص الموظفين دون تمييز	3.28	1.100	65.55%	6	محايد
3	تبنى القرارات الصادرة والمتعلقة بالعقوبات على مبدأ عدم التحيز لأحد	3.39	1.087	67.87%	4	محايد
4	تناسب حجم العقوبات الإدارية مع حجم المخالفات والتجاوزات داخل الوزارة	3.36	0.985	67.13%	5	محايد
5	هل تتفاوت العقوبات المفروضة بتفاوت المستويات الوظيفية داخل الوزارة	3.57	0.871	71.46%	2	موافق
6	يتسم قانون العمل في الوزارة بوضوح السياسات واللوائح الإدارية المتعلقة بالعقوبات	3.75	0.885	74.94%	1	موافق
	جميع فقرات المحور معاً	3.47	0.775	69.38%		موافق

من جدول (4.13) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "يتسم قانون العمل في الوزارة بوضوح السياسات واللوائح الإدارية المتعلقة بالعقوبات" يساوي (3.75)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (74.94%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تسمح الوزارة بالاعتراض على القرارات الإدارية الخاصة بالعقوبات التي تخص الموظفين دون تمييز" يساوي (3.28)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (65.55%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "العدالة الجزائية" يساوي (3.47) أي أن الوزن النسبي (69.38%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

تحليل جميع فقرات العدالة التنظيمية

تم إستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.14).

جدول (4.14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات العدالة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
العدالة التوزيعية.	3.46	0.777	69.17%	2	موافق
العدالة الجزائية.	3.47	0.775	69.38%	1	موافق
جميع فقرات العدالة التنظيمية	3.46	0.713	69.27%		موافق

من جدول (4.14) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العدالة التنظيمية يساوي (3.46)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (69.27%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات العدالة التنظيمية بشكل عام.

وقد حازت الأبعاد على الترتيب التالي من الأكثر ممارسة إلى الأقل ممارسة حسب إجابات عينة الدراسة، حيث أن محور العدالة الجزائية حصل على الترتيب الأول، وتم العدالة التوزيعية.

ثالثاً: تحليل فقرات المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)

وللإجابة على السؤال الثالث : ما درجة ممارسة المواطنة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟

- تحليل فقرات محور "الإيثار"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.15).

جدول (4.15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات محور "الإيثار"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل	4.27	0.534	85.49%	1	موافق بشدة
2	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	4.08	0.815	81.52%	3	موافق
3	أستجيب لمطالب رؤسائي دون تردد أو تدمير	4.01	0.679	80.18%	5	موافق
4	أتنازل عن إجازتي في حال احتاج شخص آخر لإجازة في اليوم نفسه	4.08	0.748	81.52%	3	موافق
5	مستعد لأن أقوم بالأعمال الإضافية بدون مقابل	3.96	0.819	79.27%	6	موافق
6	أساعد في حل مشاكل زملائي الشخصية	4.10	0.775	82.07%	2	موافق
	جميع فقرات المحور معاً	4.08	0.526	81.68%		موافق

من جدول (4.15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل" يساوي (4.27) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (85.49%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جدا من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "مستعد لأن أقوم بالأعمال الإضافية بدون مقابل" يساوي (3.96)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (79.27%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.
- كما تبين أن جميع الفقرات المتبقية قد حازت على درجة موافقة كبيرة.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الإيثار" يساوي (4.08) أي أن الوزن النسبي (81.68%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

- تحليل فقرات محور "القياسة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.16).

جدول (4.16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

فقرات محور "القياسة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أتجنب إفتعال المشاكل الشخصية المتعلقة بالعمل	4.36	0.605	87.20%	6	موافق بشدة
2	أخذ التدابير الوقائية قبل أن تحدث المشكلة	4.33	0.470	86.52%	7	موافق بشدة
3	أحترم خصوصية زملائي ولا أتعدى على حقوق أحد	4.41	0.619	88.23%	1	موافق بشدة
4	أنفهم مشاعر الآخرين وأتبنى التعاملات المبنية على الصداقة والإحترام المتبادل	4.41	0.638	88.11%	2	موافق بشدة
5	أجري التنسيق اللازمة مع الآخرين لإنجاز العمل بسهولة	4.38	0.633	87.56%	5	موافق بشدة

6	أبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء في العمل	4.40	0.623	88.05%	3	موافق بشدة
7	أدعم زملائي وأشجعهم معنوياً	4.39	0.591	87.80%	4	موافق بشدة
8	أحترم رغبات الزملاء وميولهم وأشاورهم قبل الشروع بأي نشاط يخص العمل	4.30	0.656	85.98%	8	موافق بشدة
9	أتجنب اتخاذ أي قرار يحدث إرباك لزملائي في العمل	4.20	0.853	83.96%	9	موافق
	جميع فقرات المحور معاً	4.35	0.475	87.05%		موافق بشدة

من جدول (4.16) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أحترم خصوصية زملائي ولا أتعدى على حقوق أحد" يساوي (4.41) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (88.23%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.
- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "أتجنب اتخاذ أي قرار يحدث إرباك لزملائي في العمل" يساوي (4.20)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (83.96%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.
- كما تبين أن جميع الفقرات المتبقية قد حازت على درجة موافقة كبيرة جداً.
- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الكياسة" يساوي (4.35) أي أن الوزن النسبي (87.05%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

- تحليل فقرات محور "الامتثال"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.17).

جدول (4.17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "الامتثال"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	أقوم بالتغيب بشكل متكرر عن العمل	4.09	1.116	81.83%	1	موافق
2.	أتغيب كثيراً عن حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بتحسين الأداء داخل الوزارة	3.91	1.188	78.29%	4	موافق
3.	أحياناً أنجز بعض الأمور الشخصية في أوقات العمل	3.59	1.148	71.89%	10	موافق
4.	أبحث عن فرص عمل أخرى خارج الوزارة	3.63	1.217	72.56%	9	موافق
5.	كثيراً ما أتأخر بإنجاز المهام الموكلة إلي	3.90	1.149	77.99%	6	موافق
6.	لا أهتم بالمبادئ التوجيهية والمذكرات والإشعارات الصادرة من الإدارة العليا	3.98	1.043	79.51%	2	موافق
7.	في كثير من الأحيان أحضر للدوام متأخراً وأغادر مبكراً قبل انتهاء ساعات الدوام	3.75	1.127	75.06%	7	موافق
8.	لست مستعداً للعمل خارج أوقات الدوام إن تطلب الأمر ذلك	3.75	1.136	74.94%	8	موافق
9.	قليلاً ما ألتزم باللوائح والقوانين الخاصة ببيئة العمل	3.91	1.127	78.29%	4	موافق
10.	هل ألتزم بتعليمات رؤسائي داخل العمل إن كانت عكس رغباتي الشخصية	3.96	1.091	79.27%	3	موافق
	جميع فقرات المحور معاً	3.85	0.881	76.96%		موافق

من جدول (4.17) يمكن إستخلاص ما يلي، مع ملاحظة أن هذا المحور تم عكس إجاباته، بمعنى أن الفقرة التي تحوز على المرتبة الأولى ستكون أقل نسبة موافقة بينما الأقل ترتيباً سيكون أعلى درجة موافقة:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أقوم بالتغيب بشكل متكرر عن العمل" يساوي (4.09)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (81.83%)، وهذا يعني أن هناك معارضة بشكل كبير من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "أحياناً أنجز بعض الأمور الشخصية في أوقات العمل" يساوي (3.59) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (71.89%)، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "الامتثال" يساوي (3.85) أي أن الوزن النسبي (76.96%)، وهذا يعني أن هناك معارضة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

- تحليل فقرات محور "سلوك الفضيلة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.18).

جدول (4.18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات محور "سلوك الفضيلة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	أقوم بواجباتي في العمل بما يمليه عليّ ضميري بكل صدق وإخلاص	4.48	0.733	89.63%	1	موافق بشدة
2	أترفع عن تصيد الأخطاء للزملاء	4.14	1.002	82.87%	2	موافق
3	أقبل النقد بسعة صدر ودون تذمر	4.05	0.742	81.04%	3	موافق
4	دائماً ما أقول الحقيقة حتى لو أغضب ذلك زملائي ومرؤوسي	4.03	0.752	80.55%	4	موافق
5	أتسامح كثيراً مع من يخطئ بحقي	3.67	0.946	73.35%	5	موافق
6	لدي الشجاعة للتبليغ عن المخالفات والتجاوزات حتى وإن صدرت من زملائي	3.63	1.104	72.50%	6	موافق
	جميع فقرات المحور معاً	4.00	0.633	80.00%		موافق

من جدول (4.18) يمكن إستخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أقوم بواجباتي في العمل بما يمليه علي ضميري بكل صدق وإخلاص" يساوي (4.48)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (89.63%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (كبيرة جدا) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أعلى درجة موافقة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "الذي الشجاعة للتبليغ عن المخالفات والتجاوزات حتى وإن صدرت من زملائي" يساوي (3.63)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (72.50%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (كبيرة) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وقد حازت على أقل درجة موافقة.

- كما تبين أن جميع الفقرات المتبقية قد حازت على درجة موافقة كبيرة.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور "سلوك الفضيلة" يساوي (4) أي أن الوزن النسبي (80%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة (متوسطة) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

تحليل جميع فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية

تم إستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.19).

جدول (4.19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات

سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
الإيثار.	4.08	0.526	81.68%	2	موافق
الكمياء.	4.35	0.475	87.05%	1	موافق بشدة
الامثال.	3.85	0.881	76.96%	4	موافق
سلوك الفضيلة.	4.00	0.633	79.99%	3	موافق
جميع فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.07	0.451	81.42%		موافق

من جدول (4.19) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية يساوي (4.07)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (81.42%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام. وقد حازت الأبعاد على الترتيب التالي من الأكثر ممارسة إلى الأقل ممارسة حسب إجابات عينة الدراسة، حيث أن بعد الكياسة حصل على الترتيب الأول، و ثم بعد الإيثار، ثم بعد سلوك الفضيلة، وأخيراً بعد الامتثال.

إختبار فرضيات الدراسة:

إعتمدت الباحثة في صياغتها للفرضيات على عشرة فرضيات رئيسية، وقد حددت الباحثة الإختبار الإحصائي المناسب لكل فرضية من الفرضيات كما يلي:

جدول (4.20): الإختبارات الإحصائية اللازمة للفرضيات

البيان	الإختبار الإحصائي اللازم	الفرضية	رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة
إختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط	معامل إرتباط بيرسون	الأولى والثانية والثالثة	إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05
إختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة	تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد	الرابعة والخامسة والسادسة	إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05
المتغير الوسيط	تحليل المسار كا ²	السابعة	إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05
إختبار وجود فروق من عدمها بين إجابات المبحوثين	تحليل t لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي	الثامنة والتاسعة والعاشرة	إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.05

المحك المعتمد لتحليل الارتباط:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون، لقياس الارتباط ما بين المتغيرات، وقد بين العلماء أنواع الارتباط وإتجاه العلاقة بين المتغيرين وفق الجدول التالي، والذي سيتبناه الباحث ويسقطه على نتائج الفرضيات:

جدول (4.21): أنواع الارتباط وإتجاه العلاقة بين المتغيرين

نوع علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
إرتباط طردي تام	1+
إرتباط طردي قوي	من 0.70 - 0.99
إرتباط طردي متوسط	من 0.50 - 0.69
إرتباط طردي ضعيف	من 0.01 - 0.49
لا يوجد إرتباط خطي	0

المصدر: (Mindrila,2017)

ملاحظة هامة: تم عكس إجابات محور (الامتثال) المحور الثالث من محاور المتغير التابع عند إختبار العلاقة والأثر بسبب أن فقراته عكسية (سلبية)، وكذلك تم عكسها عند تحليل الفقرات.

إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

يبين جدول (4.27) أن معامل الارتباط يساوي (0.643)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أنماط القيادة لها دور في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المنظمات، وذلك يعود إلى سلوكيات القيادة المتبعة من قبل الإدارة، حيث أن أنماط القيادة بأنواعها تسعى إلى تطبيق مفاهيم العدالة ضمناً وذلك من خلال إعطاء المساحات المتساوية والعدالة للموظفين من أجل إبداء آرائهم وإتخاذ القرارات الملائمة للمواقف المختلفة.

جدول (4.22): معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية في وزارة

الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.643	*0.000	ارتباط طردي متوسط

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

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

يبين جدول (4.28) أن معامل الارتباط يساوي (0.513)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.23): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية

الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.513	*0.000	ارتباط طردي متوسط

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

2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية. يبين جدول (4.29) أن معامل الارتباط يساوي (0.588) ، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.24): معامل الارتباط بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.588	*0.000	ارتباط طردي متوسط

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

3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية. يبين جدول (4.30) أن معامل الارتباط يساوي (0.613) ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين القيادة الحرة والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.25): معامل الارتباط بين القيادة الخادمة والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.613	*0.000	ارتباط طردي متوسط

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

4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

يبين جدول (4.31) أن معامل الارتباط يساوي (0.562)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية متوسطة بين القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنين التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.31): معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.562	*0.000	ارتباط طردي متوسط

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

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنين التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

يبين جدول (4.27) أن معامل الارتباط يساوي (0.366)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنين التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

وتعزو الباحثة إلى أن سلوكيات المواطنين التنظيمية تعتمد على العديد من المتغيرات والعوامل التي ترتبط بالمناخ العام لبيئة العمل وليس فقط النمط القيادي المتبع من قبل الإدارة، حيث هنالك العديد من المتغيرات والعوامل التي ترتبط مع سلوكيات المواطنين التنظيمية بشكل أكبر، ويمكن القول قد تكون للعدالة التنظيمية إحدى الأسباب حول الترقيات والتعيينات والصراع التنظيمي لدى البعض، دراسة ل(مقداد، 2015) كان هناك عوامل متعلقة بالأفراد مثل إتجاهات العاملين وإستعداداتهم للعمل، وكذلك هناك عوامل خاصة بالعمل نفسه، مثل نوعية العمل (عمل روتيني، عمل متجدد) والدافعية للعمل والتغذية

الراجعة، والعوامل المتعلقة بالمنظمة، مثل مستوى الدعم والمرونة الموجودة في سياسات المنظمة، ومدى التماسك الجماعي لدى العاملين في المنظمة.

جدول (4.27): معامل الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في

وزارة الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.366	*0.000	ارتباط طردي ضعيف

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

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

يبين جدول (4.23) أن معامل الارتباط يساوي (0.350)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية

وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن استنتاج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة بين القيادة

التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

وتغزو الباحثة للعلاقة الطردية الضعيفة من الممكن أن يكون سببها علاقة بالعينة

بالموظفين العساكر فهم نصف العينة والأدارة العسكرية تختلف عن المدنية .

جدول (4.28): معامل الارتباط بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة

الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.350	*0.000	ارتباط طردي ضعيف

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

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية. يبين جدول (4.24) أن معامل الارتباط يساوي (0.588)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة بين القيادة التبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.29): معامل الارتباط بين القيادة التبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة

الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحصائية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.161	*0.003	ارتباط طردي ضعيف

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

3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية. يبين جدول (4.25) أن معامل الارتباط يساوي (0.382)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الحرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.30): معامل الارتباط بين القيادة الحرة وسلوكيات المواطنة

التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.382	*0.000	إرتباط طردي متوسط

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

4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية. يبين جدول (4.26) أن معامل الارتباط يساوي (0.399)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أنه يوجد علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.31): معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.399	*0.000	ارتباط طردي ضعيف

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

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية. يبين جدول (4.32) أن معامل الارتباط يساوي (0.112)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يمكن إستنتاج أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى نتيجة تدني مستوى توافر مبادئ العدالة التنظيمية داخل مجتمع الدراسة، وكما أسلفت الباحثة إلى أن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتمد على العوامل الأخرى المؤثرة بها بشكل متزامن، وبالتالي نجد عن تحليل علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية مع كل عامل على حدة، فإن العلاقة تعتبر ضعيفة نسبياً ما إذا كانت مجتمعةً سويةً، وهذا يبرر ضرورة الإهتمام بالعوامل الأخرى بشكل متساوي ومتزامن لتحقيق المواطنة التنظيمية داخل سلوكيات الموظفين.

جدول (4.32): معامل الارتباط بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية

معامل بيرسون للارتباط	القيمة الإحتمالية (Sig.)	نوع علاقة الارتباط
0.112	*0.043	ارتباط طردي ضعيف

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

الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية بإبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الإحتمالية المقابلة لتحليل تباين الإنحدار تساوي (0.000) ، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أنماط القيادة الإدارية تسعى بكافة إلى تحقيق العدالة التنظيمية ما بين الموظفين، وعند النظر إلى سلوكيات القيادة بأنماطها، فإنها تشترك جميعها في تحقيق مبادئ العدالة بين الموظفين، وبالنظر إلى الأنماط المتبعة (القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) فإن جميعها تتطلب في القائد أن يتسم بإعطاء الفرصة المناسبة والعدالة لجميع الموظفين، والتشارك والتعاون داخل المنظمة مما يرفع من مستويات العدالة توزيع المهام والإجراءات داخل المنظمات.

جدول (4.33): نتائج نموذج الانحدار

معالم وإحصائيات النموذج			
0.643	معامل الارتباط R	0.202	المقدار الثابت
0.412	معامل التحديد المُعدَّل	0.850	ميل خط الانحدار
229.742	قيمة F	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في العدالة التوزيعية.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على العدالة التوزيعية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الانحدار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على العدالة التوزيعية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.34): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في العدالة التوزيعية)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.621	معامل الارتباط R	0.021	المقدار الثابت
0.384	معامل التحديد المُعدَّل	0.895	ميل خط الانحدار
205.059	قيمة F	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في العدالة الجزائية.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على العدالة الجزائية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الانحدار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على العدالة الجزائية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.35): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في العدالة الجزائية)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.559	معامل الارتباط R	0.382	المقدار الثابت
0.311	معامل التحديد المُعدَّل	0.804	ميل خط الانحدار
148.417	قيمة F	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأنماط القيادة الإدارية بإبعادها مجتمعة (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الانحدار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذا الأثر الإيجابي نتيجة طبيعية لسلوكيات القيادة المختلفة، حيث أن المورد البشري دائماً ما يحتاج إلى قيادة إدارية قادرة على المحافظة عليهم وتقديرهم خصوصاً في ظل التحديات والتحويلات المستمرة داخل بيئة العمل، حيث أن القيادة تشكل محوراً رئيساً ترتكز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، ويعتبر النمط القيادي مفتاحاً لنجاحات المؤسسة أو فشلها وكذلك يؤثر على سلوك الموظفين داخل المنظمة، ومن ضمنها سلوك المواطنة التنظيمية حيث يعتبر السلوكيات غير الرسمية المهمة داخل المنظمة.

جدول (4.36): نتائج نموذج الانحدار

(أثر الأنماط القيادية بإبعادها مجتمعة في المواطنة التنظيمية بإبعادها)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.366	معامل الارتباط R	2.898	المقدار الثابت
0.131	معامل التحديد المُعدَّل	0.306	ميل خط الانحدار
50.316	قيمة F	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في تعزيز الإيثار.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز الإيثار في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الإنحدار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز الإيثار في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.37): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز الإيثار)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.260	معامل الارتباط R	3.109	المقدار الثابت
0.065	معامل التحديد المُعدَّل	0.254	ميل خط الانحدار
23.729	قيمة F	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في تعزيز الكياسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز الكياسة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الإحتمالية المقابلة لتحليل تباين الانحدار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز الكياسة في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.38): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز الكياسة)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.350	معامل الارتباط R	3.168	المقدار الثابت
0.120	معامل التحديد المُعدَّل	0.308	ميل خط الانحدار
45.531	قيمة F	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في تعزيز الامتثال.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز الامتثال في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الإحتمالية المقابلة لتحليل تباين الانحدار تساوي (0.420)، وهي أكبر من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز الامتثال في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.39): نتائج نموذج الانحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز الامتثال)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.045	معامل الارتباط R	3.568	المقدار الثابت
-0.001	معامل التحديد المُعدَّل	0.073	ميل خط الانحدار
0.651	قيمة F	0.420	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية مجتمعة في تعزيز سلوك الفضيلة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية تعزيز سلوك الفضيلة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الإنحدار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على تعزيز سلوك الفضيلة في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.40): نتائج نموذج الإنحدار (أثر الأنماط القيادية في تعزيز سلوك الفضيلة)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.501	معامل الارتباط R	1.744	المقدار الثابت
0.249	معامل التحديد المُعدّل	0.588	ميل خط الانحدار
109.196	قيمة F	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية بإبعادها مجتمعة (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر العدالة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الإنحدار تساوي (0.043)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي بشكل ضعيف ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية في تعزيز المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن العدالة التنظيمية تقتضي معاملة كل موظف حسب ما يستحق حيث أن الإدارة تسعى إلى اسناد مجموعة من المهام حسب

خبرته في العمل ومدى كفاءته وجدارته، وهو ما يقتضي من الإدارة مراعاة الفروق ما بين الموظفين، وبالتالي وأن الإهتمام بالعدالة التنظيمية بشكل عادل، يرفع من مستويات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في سلوكهم.

جدول (4.41): نتائج نموذج الانحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ المواطنة التنظيمية)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.112	معامل الارتباط R	3.825	المقدار الثابت
0.010	معامل التحديد المُعدَّل	0.071	ميل خط الانحدار
4.144	قيمة F	0.043	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية مجتمعة في تعزيز الإيثار.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر العدالة التنظيمية في

تعزيز مبدأ الإيثار في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي حسب الجدول رقم (4:42):

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الانحدار تساوي (0.174)، وهي أكبر من

(0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تعزيز

الإيثار في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.42): نتائج نموذج الانحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الإيثار)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.075	معامل الارتباط R	3.892	المقدار الثابت
0.003	معامل التحديد المُعدَّل	0.055	ميل خط الانحدار
1.854	قيمة F	0.174	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية مجتمعة في تعزيز الكياسة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الكياسة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الإحتمالية المقابلة لتحليل تباين الإنحدار تساوي (0.733)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تعزيز الكياسة في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.43): نتائج نموذج الإنحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الكياسة)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.019	معامل الارتباط R	4.396	المقدار الثابت
0.003-	معامل التحديد المُعدَّل	0.013-	ميل خط الانحدار
0.117	قيمة F	0.733	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية مجتمعة في تعزيز الامتثال.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الامتثال في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الاحتمالية المقابلة لتحليل تباين الإنحدار تساوي (0.260)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تعزيز الامتثال في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.44): نتائج نموذج الإنحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ الامتثال)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.062	معامل الارتباط R	4.115	المقدار الثابت
0.001	معامل التحديد المُعدَّل	0.077-	ميل خط الانحدار
1.276	قيمة F	0.260	القيمة الاحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعدالة التنظيمية مجتمعة في تعزيز سلوك الفضيلة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام "الإنحدار الخطي البسيط" لمعرفة أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ سلوك الفضيلة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وقد تبين ما يلي:

- القيمة الإحتمالية المقابلة لتحليل تباين الإنحدار تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل بيتا موجبة، مما يدل على وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على تعزيز سلوك الفضيلة في وزارة الداخلية الفلسطينية.

جدول (4.45): نتائج نموذج الإنحدار (أثر العدالة التنظيمية في تعزيز مبدأ سلوك الفضيلة)

معالم وإحصائيات النموذج			
0.358	معامل الارتباط R	2.899	المقدار الثابت
0.126	معامل التحديد المُعدّل	0.318	ميل خط الإنحدار
47.931	قيمة F	0.000	القيمة الإحتمالية (Sig)

* النموذج المقدر دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.

لإختبار الفرضية تم استخدام التحليل الهيكلي (تحليل المسار) لإختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية وذلك من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، ويوضح الجدول رقم (4.46) نتائج تحليل المسار للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، وذلك على النحو التالي:

جدول (4.46): نتائج تحليل المسار للعلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسيط

المسار	المعامل	القيمة الاحتمالية Sig.	دال/غير دال
التأثير غير المباشر بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية			
أنماط القيادة الإدارية ----- العدالة التنظيمية.	0.850	0.000	دال
العدالة التنظيمية ----- سلوكيات المواطنة التنظيمية.	-0.133	0.002	دال
التأثير المباشر بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية			
أنماط القيادة الإدارية ----- سلوكيات المواطنة التنظيمية.	0.418	0.000	دال
$\text{كا}^2 = 0.000$			

ومن خلال نتائج الجدول السابق، يمكن إستنتاج أن متغير العدالة التنظيمية لا يعتبر متغير وسيطاً بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كان تأثير أنماط القيادة الإدارية في متغير العدالة التنظيمية موجباً ومعنوياً عند مستوى دلالة (0.05)، وكان معامل المسار يساوي (0.850) ، وكان أيضاً لمتغير العدالة التنظيمية تأثيراً معنوياً ولكنه عكسياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن معامل المسار يساوي (-0.133)، وبذلك تصبح قيمة المسار غير المباشر بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تساوي (0.850 × -0.133) = -0.113، مما يعني أن التأثير غير المباشر بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية أقل بكثير من التأثير المباشر بينهما والذي بلغ (0.418) والذي إتضح أن تأثيره دال إحصائياً، وهو ما يعني أن العدالة التنظيمية كمتغير وسيط لا تزيد من قوة العلاقة التأثيرية المباشرة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وهذا يبين أن متغير العدالة التنظيمية لا يعتبر متغيراً وسيطاً حيث أن العلاقة لم تكن منعمة ولم تزد من قوة تأثيرها.

كما تبين أن قيمة (كا²) معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على وجود تأثير حقيقي بين المتغيرات داخل النموذج، ومما سبق يتم قبول الفرضية الصفريّة ورفض الفرضية البديلة للدراسة والتي تنص على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.

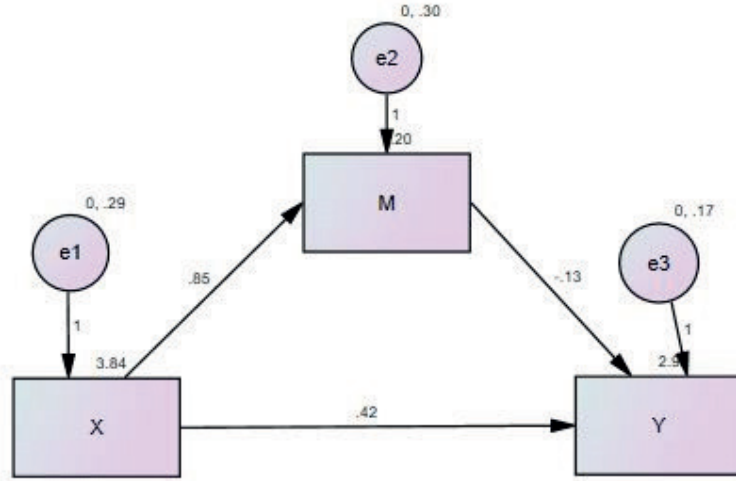
ويمكن القول أن إرتباط متغير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط تأثيره ضعيف على أنماط القيادة الإدارية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

وتعزو الباحثة ذلك إلى عدة أسباب، حيث أن علاقة الإرتباط ما بين أنماط القيادة والعدالة التنظيمية وما بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كانت بدرجة ضعيفة كما هو موضح في الجداول (4.22، 4.32)، وأن العلاقة ما بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية كانت بدرجة متوسطة كما هو موضح في الجدول (4.27)، لذلك يمكن القول بأن الأثر الوسيط للعدالة التنظيمية لا يزيد من قوة التأثير لأنماط القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن العلاقة ما بين أنماط القيادة والعدالة التنظيمية تعتبر ضعيفة نسبياً مقارنةً بالعلاقة ما بين أنماط القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتعزو الباحثة أيضاً إلى كون أن لكل متغير أثره الخاص والمنفرد على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن أنماط القيادة تزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية بالممارسات الخاصة بالقيادة والتي تعتبر بالغالب غير رسمية وتعتبر التزاماً ضمناً على المنظمة اتباع نمط قيادي معين عندما يتم اختيار النمط من قبل القيادة، بينما تعتبر ممارسات العدالة التنظيمية ضمن البروتوكول الرسمي للمنظمة، ومكفولة ضمن السياسات الرسمية للمنظمة وهذا ما قد يفصل ما بين هذين المتغيرين والأثر الواقع منهما على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث اتضح من خلال النتائج السابقة أن لكل منهما (أنماط القيادة الإدارية، والعدالة التنظيمية) أثراً إيجابياً ذو دلالة احصائية على سلوكيات المواطنة التنظيمية

ويبين الشكل (4.1) مخرجات التأثيرات باستخدام برنامج أموس، حيث أن المتغير (X: أنماط القيادة الإدارية، Y: سلوكيات المواطنة التنظيمية، M: العدالة التنظيمية).

شكل رقم (4.1): نتائج تحليل المسار لنموذج الدراسة



الفرضية الرئيسية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

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

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4.47) يمكن إستنتاج ما يلي: -
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور بإستثناء محوري (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) والدرجة الكلية للمحور، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (أنماط القيادة الإدارية) تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور، وترى الباحثة سبب ذلك لوجود الذكور بمراكز ووظائف أعلى من الإناث .

جدول (4.47): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

المحور	المتوسطات		قيمة الاختبار	(Sig)	(يوجد-لا يوجد) فروق	لصالح
	أنثى	ذكر				
القيادة التحويلية.	3.8224	4.0778	3.649	0.000	يوجد فروق	الذكور
القيادة التبادلية.	3.4315	3.6151	2.743	0.006	يوجد فروق	الذكور
القيادة الحرة.	3.8708	3.9486	1.213	0.226	لا يوجد فروق	-
القيادة الديمقراطية.	3.8934	3.9895	1.414	0.158	لا يوجد فروق	-
أنماط القيادة الإدارية	3.7545	3.9077	2.582	0.010	يوجد فروق	الذكور

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

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.48) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المحاور والدرجة الكلية للمحور، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض

الفرضية البديلة، يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (أنماط القيادة الإدارية) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (4.48): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي

المحور	المتوسطات		قيمة الاختبار	(Sig)	(يوجد-لا يوجد) فروق	لصالح من
	عسكري	مدني				
القيادة التحويلية.	3.9372	3.9941	-0.797	0.426	لا يوجد فروق	-
القيادة التبادلية.	3.5604	3.4971	0.936	0.350	لا يوجد فروق	-
القيادة الحرة.	3.9155	3.9110	0.071	0.944	لا يوجد فروق	-
القيادة الديمقراطية.	3.9286	3.9680	-0.579	0.563	لا يوجد فروق	-
أنماط القيادة الإدارية	3.8354	3.8425	-0.118	0.906	لا يوجد فروق	-

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

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.49) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لكل المحاور والدرجة الكلية لها باستثناء محوري (القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية)، وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية بجميع أبعادها باستثناء بعدي (القيادة الخادمة والقيادة الديمقراطية) تعزى إلى المؤهل العلمي، أي أن تقديرات العاملين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

جدول (4.49): نتائج إختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد - لا يوجد) فروق	لصالح من
القيادة التحويلية	بين المجموعات	7.091	3	2.364	5.988	0.001	لا يوجد	-
	داخل المجموعات	127.8	324	.395				
	المجموع	134.9	327	6				
القيادة التبادلية	بين المجموعات	.074	3	.025	.065	0.978	لا يوجد	-
	داخل المجموعات	121.3	324	.374				
	المجموع	121.3	327	7				
القيادة الحرة	بين المجموعات	2.898	3	.966	2.937	0.033	يوجد	الثانوية العامة والدراسات العليا
	داخل المجموعات	106.5	324	.329				
	المجموع	109.4	327	6				
القيادة الديمقراطية	بين المجموعات	3.195	3	1.065	2.880	0.036	يوجد	الثانوية العامة والدراسات العليا
	داخل المجموعات	119.8	324	.370				
	المجموع	123.0	327	1				
أنماط القيادة الإدارية	بين المجموعات	1.712	3	.571	1.979	0.117	لا يوجد	-
	داخل المجموعات	93.44	324	.288				
	المجموع	95.15	327					

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

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الخبرة العملية.

من النتائج الموضحة في جدول (4.50) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لكل المحاور والدرجة الكلية لها بإستثناء محوري (القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية)، وبذلك يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية بإستثناء محوري (القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية) تعزى إلى الخبرة العملية، أي أن تقديرات العاملين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف الخبرة العملية.

جدول (4.50): نتائج إختبار " التباين الأحادي" -الخبرة العملية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد-لا يوجد) فروق	لصالح من
القيادة التحويلية	بين المجموعات	2.545	3	.848	2.076	0.103	لا يوجد فروق	-
	داخل المجموعات	132.4	324	.409				
	المجموع	134.9	327					
القيادة التبادلية	بين المجموعات	13.13	3	4.380	13.11	0.000	يوجد فروق	لصالح أكثر من 15 سنة
	داخل المجموعات	108.2	324	.334				
	المجموع	121.3	327					
القيادة الحرة	بين المجموعات	3.883	3	1.294	3.972	0.008	يوجد فروق	لصالح أكثر من 15 سنة
	داخل المجموعات	105.5	324	.326				

					8		
					327	109.4	المجموع
						6	
-	لا يوجد فروق	0.608	.612	.231	3	.693	بين المجموعات
				.378	324	122.3	داخل المجموعات
						1	
					327	123.0	المجموع
						1	
				.996	3	2.988	بين المجموعات
لصالح أكثر من 15 سنة	يوجد فروق	0.016	3.502	.284	324	92.16	داخل المجموعات
						8	
					327	95.15	المجموع
						6	

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

وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بأنماط القيادة الإدارية لصالح من، تم إجراء إختبار شافيه والنتائج مبينة في جدول (4.51):

جدول رقم (4.51): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول محور أنماط القيادة الإدارية حسب الخبرة العملية

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15
أقل من 5 سنوات	-	0.16969	0.16970	-0.03632
من 6-10 سنوات	0.16969-	-	0.00001	*0.20601-
من 11-15 سنة	-0.16970	0.00001-	-	*0.20601-
أكثر من 15	0.03632	*0.20601	*0.20601	-

تبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح الذين خبراتهم أكبر من (15) سنة مقابل الذين خبراتهم من (6-10) سنوات، ومن (11-15) سنة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4.52) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05) لكل المحاور والدرجة الكلية لها، وبذلك يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية بجميع أبعادها تعزى إلى العمر. أي أن تقديرات العاملين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف العمر.

جدول (4.52): نتائج إختبار "التباين الأحادي" -العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد-لا يوجد) فروق	لصالح من
القيادة التحويلية	بين المجموعات	12.13	2	6.067	16.05 3	0.000	يوجد فروق	أكثر من 50 سنة
	داخل المجموعات	122.8	325	.378				
	المجموع	134.9	327					
القيادة التبادلية	بين المجموعات	4.387	2	2.194	6.094	0.003	يوجد فروق	أكثر من 50 سنة
	داخل المجموعات	116.9	325	.360				
	المجموع	121.3	327					
القيادة الحرة	بين المجموعات	5.826	2	2.913	9.135	0.000	يوجد فروق	أكثر من 50 سنة
	داخل المجموعات	103.6	325	.319				
	المجموع	109.4	327					

						6		
أكثر من 50 سنة	يوجد فروق	0.000	11.42 4	4.040	2	8.080	بين المجموعات	القيادة الديمقراطية
				.354	325	114.9	داخل المجموعات	
						3	المجموع	
						327	123.0	
						1		
أكثر من 50 سنة	يوجد فروق	0.000	12.58 3	3.419	2	6.839	بين المجموعات	أنماط القيادة الإدارية
				.272	325	88.31	داخل المجموعات	
							المجموع	
						327	95.15	

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

وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بأنماط القيادة الإدارية لصالح من، تم إجراء اختبار شافيه والنتائج مبينة في جدول (4.53):

جدول رقم (4.53): نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات إستجابات

المبحوثين حول محور أنماط القيادة الإدارية حسب العمر

الفرق بين المتوسطات	أقل من 30 سنة	من 31-50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	-	0.10997	-0.36359*
من 31-50 سنة	-0.10997	-	-0.47356*
أكثر من 50 سنة	0.36359*	0.47356	-

تبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح الذين أعمارهم أكثر من (50) سنة مقابل الذين أعمارهم أقل من (50) سنة.

الفرضية الرئيسية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

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

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4.54) يمكن استنتاج ما يلي: -
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية) تعزى إلى الجنس.

جدول (4.54): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -الجنس

المحور	المتوسطات		قيمة الاختبار	(Sig)	(يوجد-لا يوجد) فروق	نصالح من
	ذكر	أنثى				
العدالة التنظيمية	3.5287	3.3846	1.828	0.068	لا يوجد	-

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

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.55) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول (4.55): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -المسمى الوظيفي

المحور	المتوسطات		قيمة الاختبار	(Sig)	(يوجد-لا يوجد) فروق	نصالح من
	مدني	عسكري				
العدالة التنظيمية	3.4652	3.4618	0.043	0.965	لا يوجد	-

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

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.56) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي. أي أن تقديرات العاملين حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

جدول (4.56): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد - لا يوجد) فروق	لصالح من
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	6.626	3	2.209	4.484	0.004	يوجد	الدراسات العليا
	داخل المجموعات	159.5 8	324	.493				
	المجموع	166.2 1	327					

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

وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بالعدالة التنظيمية لصالح من، تم إجراء إختبار شافيه والنتائج مبينة في جدول (4.57):

جدول رقم (4.57): نتائج إختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات

المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية حسب المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
---------------------	------------------	-------------	-----------	-------------

0.15850-	0.18070	0.21296	-	ثانوية عامة فأقل
0.37146-	0.03226-	-	0.21296-	دبلوم متوسط
0.33920-	-	0.03226	0.18070-	بكالوريوس
-	*0.33920	*0.37146	0.15850	دراسات عليا

تبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح حملة شهادة الدراسات العليا مقابل الشهادات الأخرى.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الخبرة العملية.

من النتائج الموضحة في جدول (4.58) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الخبرة العملية، أي أن تقديرات العاملين حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف الخبرة العملية.

جدول (4.58): نتائج إختبار "التباين الأحادي" -الخبرة العملية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد-لا يوجد) فروق	لصالح من
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	16.17	3	5.390	11.64 0	0.000	يوجد	أكثر من 15 سنة
	داخل المجموعات	150.0	324	.463				
	المجموع	166.2	327					

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

وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بالعدالة التنظيمية لصالح من، تم إجراء إختبار شافيه والنتائج مبينة في جدول (4.59):

جدول رقم (4.59): نتائج إختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات

المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية حسب الخبرة العملية

الفرق بين المتوسطات	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
أقل من 5 سنوات	-	0.08012	0.44517*	0.16161-
من 6-10 سنوات	-0.08012	-	*0.36505	0.24173-
من 11-15 سنة	0.44517*-	*0.36505-	-	0.60678-
أكثر من 15 سنة	0.16161	0.24173	0.60678	-

تبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح كل من أقل من (5 سنوات مقابل (11-15 سنة، ولصالح من (6-10 سنوات مقابل من (11-15 سنة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4.60) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى العمر، أي أن تقديرات العاملين حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف العمر.

جدول (4.60): نتائج إختبار "التباين الأحادي" -العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع	درجات	متوسط	قيمة "F"	مستوى	(يوجد-لا يوجد)	لصالح من
--------	--------------	-------	-------	-------	----------	-------	----------------	----------

	فروق	الدالة		المربعات	الحرية	المربعات		
أكثر من 50 سنة	يوجد	0.002	6.283	3.094	2	6.188	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
				.492	325	160.0	داخل المجموعات	
					327	166.2	المجموع	
					1			

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

وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بالعدالة التنظيمية لصالح من، تم إجراء إختبار شافيه والنتائج مبينة في جدول (4.61):

جدول رقم (4.61): نتائج إختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات إستجابات

المبحوثين حول محور العدالة التنظيمية حسب العمر

الفرق بين المتوسطات	أقل من 30 سنة	من 30-50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	-	0.13212	-0.31113
من 30-50 سنة	0.13212	-	-0.44325*
أكثر من 50 سنة	0.31113	0.44325*	-

تبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح الذين أعمارهم أكثر من (50) سنة مقابل الذين أعمارهم من (30-50) سنة.

الفرضية الرئيسية العاشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

تم إستخدام إختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو إختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، كذلك تم إستخدام إختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الإختبار معلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (4.61) يمكن استنتاج ما يلي:-
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (سلوكيات المواطنة التنظيمية) تعزى إلى الجنس.

جدول (4.61): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -الجنس

المحور	المتوسطات		قيمة الاختبار	(Sig)	(يوجد-لا يوجد) فروق	لصالح من
	ذكر	أنثى				
سلوكيات المواطنة	4.0628	4.0809	-0.362	0.717	لا يوجد	-

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

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.62) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (سلوكيات المواطنة التنظيمية) تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الإناث.

جدول (4.62): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " -المسمى الوظيفي

المحور	المتوسطات		قيمة الاختبار	(Sig)	(يوجد-لا يوجد) فروق	لصالح من
	مدني	عسكري				

سلوكيات المواطنة	4.0603	4.0842	0.476-	0.634	لا يوجد	-
------------------	--------	--------	--------	-------	---------	---

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

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (4.63) يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي، أي أن تقديرات العاملين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف المؤهل العلمي.

جدول (4.63): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد - لا يوجد) فروق	لصالح من
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	3.424	3	1.141	5.862	0.001	يوجد	الثانوية العامة والباكالوريوس مقابل الدبلوم المتوسط
	داخل المجموعات	63.08	324	.195				
	المجموع	66.50	327					

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

وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح من، تم إجراء إختبار شافيه والنتائج مبينة في جدول (4.64):

جدول رقم (4.64): نتائج إختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات

المبحوثين حول محور سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات	ثانوية عامة فأقل	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فأقل	-	*0.35700	0.08908	0.16638
دبلوم متوسط	*0.35700-	-	*0.26791-	0.19062-

0.07730	-	*0.26791	0.08908-	بكالوريوس
-	-0.07730	0.19062	-0.16638	دراسات عليا

تبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح حملة شهادة الثانوية العامة والبيكالوريوس مقابل حملة شهادة الدبلوم المتوسط.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الخبرة العملية.

من النتائج الموضحة في جدول (4.65) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى الخبرة العملية، أي أن تقديرات العاملين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية لا تختلف باختلاف الخبرة العملية.

جدول (4.65): نتائج إختبار "التباين الأحادي" -الخبرة العملية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد - لا يوجد) فروق	لصالح من
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	.617	3	.206	1.011	0.388	لا يوجد	-
	داخل المجموعات	65.889	324	.203				
	المجموع	66.506	327					

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

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (4.66) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن إستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى العمر، أي أن تقديرات العاملين حول سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف العمر.

جدول (4.66): نتائج إختبار "التباين الأحادي" -العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة	(يوجد- لا يوجد) فروق	لصالح من
سلوكيات المواطنة التنظيمية	بين المجموعات	5.272	2	2.636	13.99	0.000	يوجد فروق	أكثر من 50 سنة
	داخل المجموعات	61.234	325	.188	0			
	المجموع	66.506	327					

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

وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لصالح من، تم إجراء إختبار شافيه والنتائج مبينة في جدول (4.67):

جدول رقم (4.67): نتائج إختبار شافيه (Scheffe) للفروق بين متوسطات استجابات

المبحوثين حول محور سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب العمر

الفرق بين المتوسطات	أقل من 30 سنة	من 30-50 سنة	أكثر من 50 سنة
أقل من 30 سنة	-	0.02758	*0.38910-
من 30-50 سنة	0.02758-	-	*0.41668-
أكثر من 50 سنة	*0.38910	*0.41668	-

تبين من الجدول السابق أن الفروق كانت لصالح الذين أعمارهم أكثر من (50) عام مقابل الذين أعمارهم أقل من (50) عام.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج:

ما أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية: وزارة الداخلية الفلسطينية نموذجاً؟

وينبثق من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- ما هي الأنماط القيادية المتبعة في المؤسسات العامة الفلسطينية بشكل عام وفي

وزارة الداخلية الفلسطينية بشكل خاص؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال الفرعي كالتالي:

- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة التحويلية" يساوي (3.96) أي أن الوزن النسبي (79.25%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة التبادلية" يساوي (3.53) أي أن الوزن النسبي (70.64%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة الحرة" يساوي (3.91) أي أن الوزن النسبي (78.27%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "القيادة الديمقراطية" يساوي (3.95) أي أن الوزن النسبي (78.92%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات أنماط القيادة الإدارية يساوي (3.84)، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (76.77%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات أنماط القيادة الإدارية بشكل عام. ومن النتائج يتبين لدى الباحثة أن النمط القيادي المتبع بشكل أكبر هو نمط القيادة التحويلية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من (الشنطي، 2018)، (القران وآخرون، 2014) (درويش، 2017) (يوسف، يوب، 2021) (بن لعربي، وخوجة، 2021) بأن مستويات أنماط القيادة المختلفة كانت بدرجة كبيرة بشكل عام.

2- ما هو مستوى العدالة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال الفرعي كالتالي:

- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "العدالة التوزيعية" يساوي (3.46) أي أن الوزن النسبي (69.17%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
 - توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "العدالة الجزائية" يساوي (3.47) أي أن الوزن النسبي (69.38%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
 - توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات العدالة التنظيمية يساوي (3.46) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (69.27%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات العدالة التنظيمية بشكل عام.
- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من نتائج الدراسة السابقة، ومنها (بن قنة، وقويسي، 2021)، (بن لعريبي، وخوجة، 2021)، (فنيش، وآخرون، 2018)، (عويضة، 2021) (كرنسة، بوعطيط، 2021)، (جديدي، وآخرون، 2019)، (الشافعي وآخرون، 2020).

3- ما هو مستوى المواطنة التنظيمية لدى وزارة الداخلية الفلسطينية؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالتالي:

- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "الإيثار" يساوي (4.08) أي أن الوزن النسبي (81.68%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "الكياسة" يساوي (4.35) أي أن الوزن النسبي (87.05%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.
- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "الامتثال" يساوي (3.85) أي أن الوزن النسبي (76.96%)، وهذا يعني أن هناك معارضة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور.

- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لمحور "سلوك الفضيلة" يساوي (4) أي أن الوزن النسبي (80%) ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة (درجة الحياد) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المحور .
- توصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية يساوي (4.07) ، (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (81.42%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل عام .
- وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Rafiei, 2017) (Basu. et al, 2017) (إبراهيم، 2017) (الروسان، 2017) (ملحم. مصلح، 2017)، (المليفي، 2017)، (طحطوح، 2016).

4- ما مدى إسهام العدالة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين نمط القيادة المتبع والمواطنة التنظيمية لديها؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالتالي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط.

5- ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) لدى مؤسسات القطاع العام في فلسطين؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
 - وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية ممثلة بأبعادها (القيادة التبادلية، والقيادة الحرة، والقيادة الديمقراطية) على العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
 - عدم وجود أثر لمتغير القيادة التبادلية على العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- 6- ما مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالتالي:

- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة التبادلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الحرة وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الديمقراطية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأنماط القيادة الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة الإدارية ممثلة بأبعادها (القيادة الحرة، والقيادة الديمقراطية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.
- وجود أثر عكسي لأنماط القيادة الإدارية ممثلة ببعد (القيادة التبادلية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

- عدم وجود أثر لمتغير القيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

7- ما مدى تأثير عناصر العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) في تعزيز المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة) لدى الموظفين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين؟

وكانت النتائج المتعلقة بهذا السؤال كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية.

8- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة (أنماط القيادة الإدارية، العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية) تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، العمر).

وكانت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال كالتالي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (أنماط القيادة الإدارية) تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (أنماط القيادة الإدارية) تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية بجميع أبعادها باستثناء بعدي (القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية) تعزى إلى المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية باستثناء محوري (القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية) تعزى إلى الخبرة العملية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أنماط القيادة الإدارية بجميع أبعادها تعزى إلى العمر. أي أن تقديرات العاملين حول أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية الفلسطينية تختلف باختلاف العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى الخبرة العملية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول العدالة التنظيمية في وزارة الداخلية الفلسطينية تعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى المسمى الوظيفي، وذلك لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى الخبرة العملية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى إلى العمر.

الجدول (5.1) أهداف الدراسة ومدى تحققها وكيفية تحقيقها

#	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
1	التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية المتبعة داخل مؤسسات القطاع العام في فلسطين - وزارة الداخلية نموذجاً	تحقق	من خلال تحليل فقرات مجالات الاستبانة كما هو موضح في الجداول (4.7) (4.8) (4.9) (4.10) (4.11)
2	الكشف عن مستوى العدالة التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام في فلسطين.	تحقق	من خلال تحليل فقرات مجالات الاستبانة كما هو موضح في الجداول (4.12) (4.13) (4.14)
3	تحديد مستوى المواطنة التنظيمية لدى مؤسسات القطاع العام في فلسطين	تحقق	من خلال تحليل فقرات مجالات الاستبانة كما هو موضح في الجداول (4.15) (4.16) (4.17) (4.18) (4.19)
4	التعرف على العلاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	تحقق	من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الأولى كما هو موضح في الجداول (4.22) (4.23) (4.24) (4.25) (4.26)
5	التعرف على العلاقة ما بين أنماط القيادة الإدارية والعدالة التنظيمية	تحقق	من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الثانية كما هو موضح في الجداول (4.27) (4.28) (4.29) (4.30) (4.31)
6	التعرف على العلاقة ما بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	تحقق	من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة كما هو موضح في الجداول (4.32)
7	التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة)	تحقق	من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة كما هو موضح في الجداول (4.36) (4.37) (4.38) (4.39) (4.40)
8	التعرف على مدى تأثير أنماط القيادة	تحقق	من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

<p>كما هو موضح في الجداول (4.33) (4.34) (4.35)</p>		<p>الإدارية بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة) في العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية)</p>	
<p>من خلال اختبار الفرضية الرئيسة السادسة كما هو موضح في الجداول (4.41) (4.42) (4.43) (4.44) (4.45)</p>	<p>تحقق</p>	<p>التعرف على مدى العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة التوزيعية، العدالة الجزائية) في سلوكيات المواطن التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، الامتثال، سلوك الفضيلة)</p>	<p>9</p>
<p>من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة كما هو موضح في الجدول (4.46) والشكل (4.1)</p>	<p>تحقق</p>	<p>البحث في أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية كمتغير وسيط في وزارة الداخلية الفلسطينية.</p>	<p>10</p>

ثانياً: التوصيات:

جدول رقم (5.2): التوصيات

التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة	
#	أولاً: أنماط القيادة الإدارية
1	إشراك العاملين في صناعة القرارات وتعزيز مبدأ العمل بروح الفريق .
2	تعزيز ثقافة الإنتماء التنظيمي للوزارة باستخدام أساليب إدارية حديثة .
3	قيام الوزارة بوضع الخطط المسبقة والحلول المتقدمة قبل حدوث أي مشاكل وعدم انتظار حدوث المشاكل حتى يتسنى لهم وضع الحلول.
4	تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لما لها أثر كبير في تعزيز العلاقة بين القادة والموظفين .
5	عمل دورات تدريبية خاصة بالقيادة الفاعلة والتحويلية مما يساعد على تنفيذ المهام بشكل أفضل
6	تطبيق مبدأ تفويض الصلاحيات واعتباره أسلوب لتعزيز المواطنة التنظيمية .
7	أن يسود جو التعاون ما بين الموظفين داخل الوزارة وذلك خلال مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية.
ثانياً: العدالة التنظيمية	
1	إعداد دليل خاص بإجراءات العدالة التنظيمية يسترشد به القادة الإداريين.
2	إعادة النظر في أساليب تقييم الأداء للموظفين واعتمادة طريقاً للترقيات .
3	من المهم أن يكون الراتب الذي يحصل عليه الموظفون حسب قانون الخدمة المدنية .
4	تطبيق مبدأ التدوير الوظيفي للعاملين
5	إعادة النظر في الهيكل التنظيمي والعقوبات الإدارية والوصفات الوظيفية وتطويرها وفق التغيرات
ثالثاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية	
1	عمل دورات تدريبية خاصة بتعزيز الولاء التنظيمي وأساليبه ذات علاقة بالحس الوطني للبناء والنماء للمؤسسة فهي من ركائز الدولة.
2	تطبيق مبدأ الإدارة بالقدوة من قبل المسؤولين في مجال المواطنة التنظيمية مثل التطوع،سعة الصدر .

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- Al-Rosan, M. A. (2017). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية. Academic Journal of Nawroz University, 6(2), 239-250.
- Avci, (2016): أثر أنماط القيادة لمديري المدارس على سلوك المواطنة التنظيمية في تركيا.
- Yousfi, R., & Youb, A. (2021). أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين. Roa Iktissadia Review, 11(1), 379-397.
- أبو اليزيد، أحمد محمد أحمد، (2020): العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة. المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (88)، 1-17.
- أبو حامد ، خلود محمد خالد أبو حامد، (2013) : أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين .
- أبو سمعان، محمد ناصر راشد (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمعان، محمد ناصر راشد، & بحر، يوسف عبد عطية (مشرف). (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية: من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة (Doctoral dissertation).
- أبو سمعان، محمد ناصر، (2015): "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شمالة، سها محمد يحيى (2016). دور أنماط القيادة الإدارية في تحسين مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بجامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

أبو صافية، ألفت (2018). أثر العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو طه، حسام فايز (2020). سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو علام، رجاء محمود أبو علام، (2010): مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، جامعة القاهرة.

أبو هدايف، سامي عايد، (2011): دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، جامعة الأزهر، فلسطين - غزة.

إحصائية وزارة الداخلية الخاصة بموظفي الوزارات الفلسطينية 2021 .

أحمد بوسكرة، & إدريس بن رجم. (2014). بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة. مجلة العلوم الإنسانية، 643-662.

أدم ومحمد، د.محمد عمر آدم ود.عبد الواحد الجابر محمد، (2020): أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديرية المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة إنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، العدد 5.

أدم، محمد عمر ومحمد، عبد الواحد، (2020). أنماط القيادة الإدارية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس العربية الإسلامية الثانوية بمدينة إنجمينا من وجهة نظر عينة من المعلمين. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، 2(5)، 143-184.

إسماعيل، محمد عوض (2019). القيادة الإدارية الفاعلة وعلاقتها بالأداء الوظيفي. مجلة الدراسات المستدامة، 1(1)، 1-13.

الأسمرى، سعيد (2013). مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الإنتلاف من اجل النزاهة والمساءلة، امان، (2007).

- آل قماش، عبير حسين والجهني، أريج (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات والنظرية الموقفية ونظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، 36(12)، 394-429.
- أميرة، حواس، (2003): "أثر الالتزام التنظيمي والقة بالإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، قسم إدارة اعمال، مصر .
- باجودة، ندى بنت حسن محمد. (2010). واقع تطبيق العدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الحكومي الحكومي للبنات بمدينة مكة المكرمة (ماجستير). جامعة أم القرى. كلية التربية، السعودية.
- بلهامل، سعيدة، عجرود، & صباح. (2012). الأنماط القيادية وعلاقتها بكفاءة الإطار في المؤسسات المالية.
- البليهيس ، دلال عبد العزيز البليهيس ،(2020): أنماط القيادة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات.
- البليهيس، دلال عبد العزيز (2020). أنماط القيادة السائدة لدى مديرات رياض الأطفال في دولة الكويت وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. مجلة الثقافة والتنمية، (152)، 131-204.
- بن قنة سعيدة، & قويسى نصيرة. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرشاقة التنظيمية- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة- (Doctoral dissertation, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية).
- بن معتوق، حمزة (2017). أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، (11)، 247-257.
- بوزيان، أم كلثوم (2020). تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة دراسات وأبحاث، 12(4)، 330-348.
- بوعكاز، موزاوي، & عبد الحكيم. (2016). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
- بولخوة ، وصباح (2011) : الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للموظف : دراسة ميدانية ببعض مؤسسات الضمان الإجتماعي لولاية أم البواقي .
- تايه، بندر كريم ،(2012):أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، 20(2)، 145-186.

الجابر، ريم عبد الرحمن عبد الله، (2015): "درجة ممارسة العدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

جبار، فارس راضي، (2021): دور القيادة الإدارية في تحسين الكفايات المهنية لموظفي القطاع الصحي في ضوء معايير الجودة الشاملة في محافظة الديوانية. مجلة الدراسات المستدامة، 3(3)، 1-19.

جديدي، يوسف، بوضرسة، & زهير. (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. دراسة ميدانية في وكالة اتصالات الجزائر بعين فكرون ولاية أم البواقي. جامعة أم البواقي.

الجرجاوي، زياد بن محمود الجرجاوي، (2010): القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستيعاب، غزة جوامع، رقية (2020). دور التمكين في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية. مجلة دراسات وأبحاث، 12(4)، 223-240.

الحارحشة، محمد والخريشة، ملوح، (2012): "درجة ممارسة سلوت المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المعرق"، مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 27، العدد 2، العراق.

حجاج، خليل، جعفر، خليل. (2012). "دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، تنمية الرافدين، العراق.

الحراششة، محمد أحمد (2005). أنماط القيادة الإدارية: فعاليتها وعلاقتها بالسلوك السياسي التنظيمي. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 11(4)، 511-560.

الحربي، فهد بن عبد الرحمن (2021). مناخ الصمت التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات. مجلة العلوم التربوية، 33(1)، 125-148.

الحربي، قاسم من عائل، (2008)، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان، الأردن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

حواس، أميرة، (2003): "أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على حقول التجارية"، رسالة ماجستير، امعة القاهرة، مصر.

الخطرا، د بشيرمحمد الخطرا ، (2005) :النمط النبوي الخليفي في القيادة السياسية العربية والديمقراطية - مركز دراسات الوحدات العربية .

الخميس، عبد الله، (2001): "علاقة خصائص الوظيفية 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. الداود، خالد بن عبد العزيز (2019). سلوك المواطنة التنظيمية للمشرفين التربويين بمدينة الرياض. المجلة التربوية، 58، 578-602.

درويش شهيناز. (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية. الدعامة، سلامة، وحسب الله، عبد الحفيظ، (2015): "أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر.

رامي خليل اسماعيل فارس. (2018). أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة ربيع، أحمد محمد (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين من وجهة نظر معلمي محافظة جرش. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 7(1)، 166-181.

رشيد، صالح، ومطر، ليث، (2014): "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة"، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق.

رصاص، نهاد علي بدوي (2020). أساليب القيادة الإدارية لربات الأسر وعلاقتها بالحد من أنماط التنمر كما يدركها الأبناء. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (18)، 57-99.

الرقاد، هناء وأبو دية عزيزة (2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم النفسية والتربوية، 20(2)، 737-763. الرقب، أحمد محمد صادق محمد (2010) : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، جامعة الأزهر - غزة .

- رمزي، مراد خرموش و رابح، هوداف (2019). العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالقطاع الصناعي الخاص بالمنطقة الصناعية ولاية سطيف. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 2(7)، 98-113.
- الروسان، (2017) : أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية .
- الزامل، سوسن محمود (2021). أثر تفعيل معايير جودة التعليم في تحسين مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 5(1)، 252-277.
- زايد، عادل محمد. (2016). تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصرية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. جامعة القاهرة. 3(55). 98-103.
- الزهراني، خديجة مقبول جمعان (2019). أثر العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة لدى المعلمات: دراسة ميدانية لآراء معلمات المرحلة الثانوية بمدارس قطاع الوسط التابع لتعليم الباحة. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(5)، 155-180.
- زيادة ، فريد فهمي ،(2004): المبادئ والأصول للإدارة والأعمال ، ط4 ، مطبعة الشعب ، الأردن ، إربد .
- سالم وآخرون ، دكتور فؤاد الشيخ سالم وآخرون، (1989): المفاهيم الإدارية الحديثة ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان .
- سعيد، محمود عودة (2017). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشئون الدينية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة السياسة، غزة، فلسطين.
- السليمان ، محمد عبد الله السليمان ،(2020) :القيادة التبادلية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مادبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين ، جامعة الشرق الأوسط .
- سليمان، السعيد السعيد بدير (2019). العدالة التنظيمية كمدخل للتميز بمدارس التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية محافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، 19(4)، 1-80.
- الشافعي، حسن أحمد عطية، عبد القادر، سامح كمال، و عبد السلام، عمرو أحمد. (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات الرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية: جامعة الزقازيق - كلية التربية الرياضية للبنين، مج67، ع126، 1 - 25.

الشافعي، حسن وعبد القادر، سامح وعبد السلام، عمرو (2020). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للعاملين بالمؤسسات الرياضية. مجلة بحوث التربية الرياضية، 67(126)، 1-25.

شبيطة، مها توفيق. (2001) : أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري الداخلية من وجهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها في محافظات شمال فلسطين وعلاقة ذلك بفاعلية العمل لديهم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشريف، طلال عبد الملك، 2014. " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

شعلان، منذر عباس وعليوي، هدى أمين (2020). دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية. مجلة مركز دراسات الكوفة، (56)، 443-484.

الشمري، أحمد حمود ميس (2019). سلوكيات المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في مدارس التعليم العام الكويتية. مجلة كلية التربية، 75(3)، 1-29.

الشنطي، & د. محمود عبد الرحمن. (2018). العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

شوا، جمانة ماهر مصباح. (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية "دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظا غزة"، رسالة ماجستير جامعة الأزهر، غزة .

صالح والمبعضين ، أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين ، (2013): القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة- مجلة دراسات ، العلوم الإدارية .

صبري، هالة، (2005) : أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. دراسة غير منشورة، جامعة الزيتونة، الأردن.

طحطوح، عالية بنت ابراهيم (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

الظفري، سعيد والسعيدية، ضحيوة (2020). الصمت التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 21(1)، 373-401.

عادل بن لعريبي, & سمير يوسف خوجة. (2021). علاقة العدالة التنظيمية بالتوافق المهني لدى موظفي إذاعة الجزائر الدولية.

العامري، أحمد بن سالم (2003). محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 17(2)، 67-83.

عبد القادر ، ربحي عبد القادر الجديلي، (2011) : **مناهج البحث العملي** - دار التوحيد - الرياض

عبوي،زيد منير ،(2007) : **الإدارة وإتجاهاتها المعاصرة** ، دار دجلة .

عبيدات وآخرون ،ذوقان عبيدات وعبد الرحمن عدس وكايد عبد الحق ،(2001): **البحث العملي مفهومه وادواته واساليب بيانات الكتاب** ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع -عمان

العدوان، زياد والعياصرة، معن (2020). **العدالة التنظيمية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 40(1)، 227-252.

العساف ، أحمد بن عبد المحسن العساف ،(1423) :**مهارات القيادة وصفات القائد** ، الرياض.

العقاد ،حافظ رياض حامد العقاد،(2020) : **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأبعاد القيادة التبادلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى المعلمين** ،جامعة الأقصى - غزة .

العنزي، إبراهيم مناحي عايد (2012). **أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي في المدرسة المتوسطة بدولة الكويت**. مجلة كلية التربية، 45(1)، 1-76.

العنزي، خلف وحسن، أشرف (2019). **العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس**. مجلة كلية التربية، 35(4)، 73-112.

عويضة, & منال أبو الفتوح قاسم. (2021). **العدالة التنظيمية مدخلاً لتفعيل المناخ التربوي بمدارس التعليم الأساسي المعتمدة**. مجلة كلية التربية، 18(106)، 650-744.

العيد، علي وعرب، صبحي وناصيف، أحمد وزياد، عبد الله (2021). **دور المنظمات المتعلمة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية**. مجلة ربحان للنشر العلمي، 11(11)، 331-354.

الغماري وكحلة والفرا، (2017): **عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية - الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة** .

الغماري، علاء وكحلة، كريم والفرا، ماجد (2017). **عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية**. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(1)، 89-107.

فارس، رامي خليل إسماعيل فارس، (2018) : أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة بالقائد كمتغير وسيط ، " دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة". جامعة الأزهر ، غزة .

فاضل، فايزة وبوفلجة، محمد وبزايد، نجاه (2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(3)، 292-308.

الفراني، آسيا محمد، (2018) : الضغوط النفسية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات العاملات في المجال الحكومي الفلسطيني ، جامعة الاقصى - فلسطين .

الفراني، آسيا محمد (2018). الضغوط النفسية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى القابلات العاملات في المجال الحكومي الفلسطيني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

فنينش ، واخرون، (2018) : العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

القاضي، تغريد والمنسي، عادل (2019). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 7(26)، 159-214.

القيوتي ، محمد قاسم القريوتي، (2000) : السلوك التنظيمي : دراسة لسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق ، الاردن .

القرلان، منى بنت محمد، كشكوشة، نجوى متولي مشرف، الشهراني، سعد بن علي مناقش، & الشعلان، فهد بن أحمد مناقش. (2014). أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي (Doctoral dissertation).

كرسنة، أمينة. وبوعطيط، جلال الدين. (2021). "العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية". مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية. Volume 1, Numéro 2, Pages 132-144

كعواش، رؤوف (2020). القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 3(10)، 238-250.

كنعان ، رؤيا محمود محمد كنعان، (2014) : درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين -جامعة النجاح الوطنية .

لطاد واخرون ، ليندة لطاد، عائشة عباش، زكية رانجة وآخرون(2019) ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات م. د. ابراهيم خليل ابراهيم. (2017). الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي/دراسة اختبارية في عينة من المستشفيات

الاهلية ببغداد/الرصافة Mediator role of psychological empowerment
in enhancing the impact of organizational citizenship behavior in
organizational commitment (/Test study in a sample of the
Al Kut Journal of .private hospitals in Baghdad/Rusafa)
.Economics Administrative Sciences 1(25).

مجدي، أحمد محمد عبد الله (2013). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق.
الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية.

محارمة، تامر محمد. (2008). "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية:
دراسة ميدانية". معهد الإدارة العامة. السعودية.

محجوبة، محمودي وعباسية، رحوي (2021). العدالة التنظيمية والروح المعنوية لدى العاملين
بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة المحترف، 8(2)، 214-239.

محمد رسلان الجيوسي واخرون، الادارة علم تطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر
والطباعة، عمان، 2000، ص 131.

محمد، الشيخ محمد خضر (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإبداع الإداري لأعضاء
هيئة التدريس. مجلة الدراسات العليا، 7(25)، 341-366.

مشمش، أشرف محمد (2017). سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال
الفكري. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

معدن، شريفة وعورة، وفاء (2019). العدالة التنظيمية ودورها في توجيه السلوك التنظيمي
داخل المؤسسة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 2(8)،
218-227.

معمرى، حمزة. (2014). إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى
أساتذة التعليم الثانوي (دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، الجزائر.

معوض ، جلال عبد الله معوض ،(2010) : دراسة عن القيادة السياسية كأحد مداخل تحليل
النظم السياسية .

ملحم، محمود إبراهيم، و مصلح، عطية. (2017). التمكين الإداري وعلاقته بمستوى المواطنة
التنظيمية بالتطبيق على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية / فلسطين. مجلة
جيل الأبحاث القانونية المعمقة: مركز جيل البحث العلمي، ع16 ، 11 - 31.

- المليفي، فهد بن عبد الرحمن محمد. (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة على العاملين الإداريين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (Doctoral dissertation).
- منار، أحمد منار منصور ، (2015) : درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- المناصير والمطارنة ، (2015) : أثر انماط القيادة في تنمية رأس المال الفكري في قطاع التعليم بمملكة البحرين .
- المهاوش، نوف بنت عبد الله (2021). العدالة التنظيمية في سياق الإدارة المدرسية. مجلة القراءة والمعرفة، (231)، 171-190.
- نصار، رجاء محمد (2017). دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- هاشم ، هاشم زكي محمود (1984) : تنظيم طرق العمل ، جامعة الكويت .
- الهاللي، الشرييني، (2006) : التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية . (الطبعة الأولى)، مصر: المكتبة العصرية، المنصورة.
- الهواري، سيد، (1999): القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن ٢١، ط٢، مصر: مكتبة عين شمس.
- يوسف، أغادير ،(2017) : درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين فيها وعلاقتها بدافعية الإنجاز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- يوسفي، بيوب (2021) : انماط القيادة الإدارية وأثرها في الاحتراق الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في بلديات بوشقوف.

- (Norman et al.,2010) , The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness.
- Asha, C. S., & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*. 7(1), 37-57.
- Avcı, A. (2016). **Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors.**
- Basu, E., Pradhan, R. K., & Tewari, H. R. (2017). **Impact of organizational citizenship behavior on job performance in Indian healthcare industries: The mediating role of social capital.** *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Bingham, P. M., Kidwell, M. G., & Rubin, G. M. (1982). **The molecular basis of PM hybrid dysgenesis: the role of the P element, a P-strain-specific transposon family.** *Cell*, 29(3), 995-1004.
- Butarbutar, I. D., Sendjaya, S., & Härtel, C. E. (2010, December). **The mediating effects of ethical climate on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviour.** In 24th ANZAM Conference 2010 (pp. 1-22).
- Greenberg, J. (2011). **Behavior in Organizations. (10th ed.)**. Pearson Education Limited. Essex. England.
- Gungor, (2016). **The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviors of Administrators on Teachers' Job**

- Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 1180–1188
- Han, R (2014) **Hotel employees "perceptions of supervisors" servant leadership behaviors, and relationships with employees** "affective commitment. Iowa state university.1–64
- Harper, (2015). **Exploring forms of organizational citizenship behaviors (OCB): antecedents and outcomes**. *Journal of Management and Marketing Research*, 1–16
- Hayfaa.A.,Tlaiss Abdallah M. Elamin, (2015),"**Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia**", *Journal of Management Development*, Vol. 34 Is 9 pp. 1042 – 1060.
- Jawahar, D. (2013)."**Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior in India**". *Global Journal of Business Research*.7(1):71–80
- Kaya, A. (2015). **The Relationship Between Spiritual Leadership Organizational Citizenship Behaviors: Research on School Principals**. *Behaviors. Educational Sciences: Theory and Practice*, 15(3) 597–606
- Maleki, N., Linnman, C., Brawn, J., Burstein, R., Becerra, L., & Borsook, D. (2012). **Her versus his migraine: multiple sex differences in brain function and structure**. *Brain*, 135(8), 2546–2559.
- Maleki, R., Bahroloum,H.,an Hasani, A., (2012). **The Relationship between organizational intelligent and organization citizenship behavior in sport organization**.
- Mertel, T., & Brill, C., (2015) **What every leader ought to know about becoming a servant leader Industrial and Commercial Training**.,228–235

- Nayab, N. (2011). **Servant Leadership Theory** – Strengths and Weaknesses.
<http://www.brighthub.com/office/home/articles/73511.aspx>
- Obamiro, Ogunnaike, Osibanjo, Organizational (2014) **Citizenship Behavior, Hospital Corporate Image and Performance**,36–49
- Ortiz, M., Gr., (2015). **Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behavior in a sample of private banking employees**, International Journal of Sociology and Social Policy,91–106
- Paille, P., (2010). "**Citizenship in the Workplace: Examining Work Attitudes as Predictors among French Employee**". International Journal of Business and Management: 5 (4): 53–64
- Rafiei, M. (2017). **The effect of emotional quotient on organizational citizenship behavior in some Iranian hospitals**. *Kybernetes*.
- Rafiei, Montalba (2017). **The Effect of Emotional Quotient on the Organizational Citizenship Behavior in some Iranian Hospitals** <https://doi.org/10.1108/K-01-2017-0001>
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). **Organizational Behavior**. (15th ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Robert K. Greenleaf. Info 640 –MGMT. of Info. Orgs, submitted December4, 2005. Retrieved from Science direct.com on 1st march 2015
- Ruiz, P. Martinez. & R.,& Rodrigo,J.(2010):**Intra–Organizational Social capital in business Organizations: A theoretical model with a focus0 on servant Leadership as antecedent**. Roman Lull Journal of Applied Ethics.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour

research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 76(3), 283–301.

Shahbazi, M., & Nazem, F. (2017). **The Relationship between Spiritual Leadership, Organizational Climate, and Citizenship Behavior among the Employees of Tehran's Education Departments.**

Tasi, T., & Lin, A. (2014). **Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance** in non-profit organization?. *Chinese Management Studies*, 8(3), 397–417

Trevers, D. A. (2019). **The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: the role of trust in leader as a mediation and perceived organizational support as a moderation.** *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1).

Trivers. (2009). **"Servant Leadership's effects on trust and organizational citizenship behaviors"** A Dissertation Presented to the Faculty of Argosy University Seattle College of Business In Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration.

Tsai, Y.C., Chiang, W., Liou, W., Lee, W.H., Chang, Y.W., Wang, P.Y., Li, Y.C., Tanaka, T., Nakamura, A., Pai, L.M. (2014). **Endophilin B is required for the Drosophila oocyte to endocytose yolk downstream of Oskar.** *Development* 141(3): 563--573.

TY – JOUR AU – Esmail, Yaghoubi AU – Ahmadzadeh Mashinchi, Sina AU – Abdollahi, Hadi PY – 2011/04/05 SP – T1 – **An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI)** VL – 5 DO – 10.5539/mas.v5n2p119 JO – Modern Applied Science ER–

- Vinita A. (2013). "**Investigating the convergent validity of organizational trust**". Journal of Communication Management, Vol. 17 Iss 1 pp. 24 – 39
- Winston & Fields (2015). **Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership & Organization Development** Journal, 413–434
- Zhou, Zilan; Kennell, Carly; Jafari, Mina; Lee, Joo-Youp; Ruiz-Torres, Sasha J; Waltz, Susan E; Lee, Jing-Huei 2017. **Sequential delivery of erlotinib and doxorubicin for enhanced triple negative Breast cancer treatment using polymeric nanoparticle**. International journal of pharmaceutics, 530 1–2, 300–307

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة المحكمين

م	الأسم	المسمى الوظيفي	للتواصل
1	د.محمود زياد	المتابعة الميدانية - وزارة التربية التعليم تخصص إدارة	0599390395
2	د.لينا موسى السويطي	عضو هيئة تدريس (إدارة) -جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الاردن	Lswaiti@gmail.com
3	د.ساري ابو محسن	مشرف تربوي في قسم الاشراف والتدريب - وزارة التربية والتعليم	0599827079
4	د.شادية مخلوف	عضو هيئة تدريس (ارشاد تربوي) - جامعة القدس المفتوحة	
5	د.بهجت لدادوه	عضو هيئة تدريس (إدارة) - جامعة بيرزيت	Bbahjat.Ladadweh@gmail.com
6	د.يوسف حرفوش	مدير دائرة الفنية - تربية ضواحي القدس تخصص إدارة	0569725872
7	د.محمد عوض شعيبات	عضو هيئة تدريس (إدارة) جامعة القدس	0598301457
8	د.سهى ياسين	مشرفة موسيقى - وزارة التربية والتعليم	0599705115
9	د.اسماعيل عريقات	عضو هيئة تدريس (ادارة عامة) - جامعة بيرزيت	
10	د.صلاح صبري	عضو هيئة تدريس (ادارة) - جامعة القدس المفتوحة	

ملحق رقم (2): الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds Open University

**Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research**

Ramallah - P.O. Box: 1804

Tel: 02/2976240 - 02/2956073

Fax: 02/2963738

Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu

Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu



جامعة القدس المفتوحة

**الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي**

رام الله - ص.ب 1804

هاتف: 02/2976240 - 02/2956073

فاكس: 02/2963738

بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu

بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان :

" أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة

التنظيمية كمتغير وسيط في المؤسسات العامة الفلسطينية "وزارة الداخلية الفلسطينية نموذجاً"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة، وتتطلب

الدراسة استقصاء آراء العاملين في وزارة الداخلية.

ارجو التكرم بالمساعدة قدر الامكان للوصول الى ادق النتائج من خلال الاجابة على

أسئلة هذا الاستبيان, علما بأن جميع البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة

سماح صوالحي

بإشراف الدكتور

عبد الرحمن السلوادي

القسم الأول- البيانات الشخصية والوظيفية:

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> موظف مدني	<input type="checkbox"/> موظف عسكري
	<input type="checkbox"/> مدير مدني	<input type="checkbox"/> مدير عسكري
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة فأقل	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط
	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
الخبرة العملية	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 11- 15 سنة	<input type="checkbox"/> 16 سنة فأكثر
العمر	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> من 31-50 سنة
	<input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر	

القسم الثاني (أنماط القيادة الإدارية)

(وهي الانظمة والاساليب التي يقوم القادة باتباعها في الوزارة)

يرجى التكرم بقراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة بعناية والإجابة عنها بموضوعية ودقة

من خلال وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة في المقياس الموضح في الاستبانة:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول -						
القيادة التحويلية : وهي عبارة عن نمط اداري يقوم القائد من خلاله باتباع جميع الاجراءات لدعم وتطوير الافراد الذين يعملون تحت اشرافه)						
1.	يغرس القائد داخل الوزارة قيم الانتماء لدى موظفيهم لتعزيز ارتباطهم بها.					
2.	يغلب القائد المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
3.	يتصرف القائد بطرق تعزز من احترام الموظفين لهم					
4.	يظهر القائد في الوزارة الإحساس الدائم بالقوة والثقة					
5.	يتحدث القائد عن مبادئهم ومعتقداتهم التي تهمهم بشكل أكبر .					
6.	يؤكد القائد ضرورة امتلاك الحس الجماعي عند عن تنفيذ المهام					
7.	يتحدث القائد بتفاؤل عن المستقبل					
المحور الثاني : (القيادة التبادلية)						
وهي عبارة عن نمط اداري يقوم على بناء العلاقة بين القائد والمرؤوسين على اساس الثواب والمكافأة مقابل الانتاج والعمل						
8.	يستخدم القائد أسلوب المكافأة مقابل الجهود المبذولة من الموظفين					
9.	يوضح القائد ما يتوقعونه من المرؤوسين عند تحديد أهداف الأداء					
10.	يركز القادة اهتمامهم على التعامل مع الأخطاء والشكاوي والإخفاقات					
11.	يلفت القائد انتباه المرؤوسين نحو الإخفاقات من أجل تحقيق					

درجة الموافقة					العبارة	م
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					الاهداف	
					12. يتدخل القائد فقط عندما تكون المشكلات جدية	
					13. يتابع القائد المشكلات في جميع مراحلها منذ اكتشافها وحتى حلها.	
					14. ينتظر القائد حدوث الخطأ أو المشكلة حتى يتخذوا الإجراءات اللازمة	
المحور الثالث: القيادة الحرة						
و يركز هذا النمط على الافراد وخدمتهم وتشجيعهم على الإبداع التنظيمي والإبتكار						
					15. يهتم القادة المباشرون بنجاح موظفيهم ومصالحهم	
					16. يحاول القائد ما بوسعها لتيسير مهام موظفيهم الوظيفية وتسهيلها	
					17. يمتلك القائد معايير اخلاقية عالية	
					18. يعطي القائد تفويضاً باتخاذ القرارات المهمة ذات العلاقة بمهام الموظفين	
					19. يشجع القائد الموظفين على تنفيذ قرارات العمل المهمة	
					20. يعطي القائد للموظفين حرية التعامل مع المواقف الصعبة بالطريقة المثلى من وجهة نظرهم	
					21. يقدم القائد أفكاراً جديدة لخدمة الموظفين خلال تأدية مهامهم	
					22. يعمل القائد على وضع اهداف واضحة للعمل	
المحور الرابع (القيادة الديمقراطية)						
يركز هذا النمط على تشجيع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرار وتوزيع المهام لهم						
					23. يشترك القائد مع أفراد فريق العمل في أهداف وغايات واحدة لتحقيقها	
					24. يركز القائد على التنسيق بين وحدات العمل و بين جماعات الموظفين	
					25. يشجع القائد دائما بقيمة العمل الجماعي	
					26. يرى القائد أن جماعة العمل لديها القدرة على مقاومة الضغوط	

درجة الموافقة					العبارة	م
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					المهنية التي تواجهها	
					يسعى القادة إلى خلق حالة من الاستقرار داخل فرق العمل في الوزارة	27.
					يركز القائد على خلق حالة من الاحترام والتعاون المتبادل بين الموظفين خلال اداء مهامهم	28.
					يساعد القائد الموظفين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم	29.
					يتعاون أفراد فرق العمل فيما بينهم عند مواجهة الضغوط والمشاكل المهنية	30.
					توجد حالة من التماسك بين أفراد فرق العمل والمديرين مع بعضهم البعض تكون مبنية على أساس من التعاون والمشاركة	31.
القسم الثالث - العدالة التنظيمية (المتغير الوسيط)						
المحور الاول						
العدالة التوزيعية وتعني درجة توزيع المنافع والاعباء على افراد المؤسسة بطريقة منصفة وعادلة						
					تتراعي الإدارة الموضوعية و عدم التحيز في توزيع الأعباء بين الموظفين	32.
					تتراعي الإدارة الموضوعية و عدم التحيز في توزيع المنافع بين الموظفين	33.
					يناسب الاجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهود التي تبذلها مقارنة مع باقي الموظفين في دائرتك	34.
					تتناسب ساعات العمل في الوزارة مع طبيعة عملك مقارنة مع باقي الموظفين في دائرتك	35.
					تشعر أن أعباءك وواجباتك الوظيفية مناسبة مع مؤهلاتك العلمية	36.
					يمنح القانون المطبق الحوافز المناسبة لمن يستحق بالتساوي وباقي الموظفين	37.
المحور الثاني						

درجة الموافقة					العبارة	م
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
العدالة الجزائية: وتعني درجة العدالة في فرض العقوبات داخل المؤسسة						
					38. يتم تطبيق القرارات الإدارية الخاصة بالعقوبات على الجميع دون استثناء	
					39. تسمح الوزارة بالاعتراض على القرارات الادارية الخاصة بالعقوبات التي تخص الموظفين	
					40. تبنى القرارات الصادرة والمتعلقة بالعقوبات على مبدأ عدم التحيز لأحد	
					41. تتناسب حجم العقوبات الإدارية مع حجم المخالفات والتجاوزات داخل الوزارة	
					42. تتفاوت العقوبات المفروضة بتفاوت المستويات الوظيفية داخل الوزارة	
					43. يتسم قانون العمل في الوزارة بوضوح السياسات واللوائح الإدارية المتعلقة بالعقوبات	
القسم الرابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
المحور الاول						
الإيثار : هو سلوك تلقائي موجه نحو اعضاء المنظمة ومساعدتهم في المهام المتعلقة بالعمل ومد يد العون لهم .						
					44. أهتم بمساعدة العاملين الجدد في التأقلم مع أجواء العمل.	
					45. أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية	
					46. أستجيب لمطالب رؤسائي دون تردد أو تذمر	
					47. أتنازل عن إجازتي في حال احتاج شخص آخر لإجازة في اليوم نفسه	
					48. مستعد لأن أقوم بالأعمال الإضافية بدون مقابل	
					49. أساعد في حل مشاكل زملائي الشخصية	
المحور الثاني						

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>الكياسة: وهي المساهمة في منع المشاكل حلها سواء تعلقت بالعمل أو بزملاء العمل عن طريق ت التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء , عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الاخرين .</p>						
	.50					أتجنب افتعال المشاكل الشخصية المتعلقة بالعمل
	.51					أأخذ التدابير الوقائية قبل أن تحدث المشكلة
	.52					أأحترم خصوصية زملائي ولا أتعدى على حقوق أحد
	.53					أأفهم مشاعر الآخرين وأتبنى التعاملات المبنية على الصداقة والاحترام المتبادل
	.54					أأجري التنسيق اللازمة مع الآخرين لإنجاز العمل بسهولة
	.55					أأبتعد عن التدخل في خصوصيات الزملاء في العمل
	.56					أأدعم الزملاء وأشجعهم معنوياً
	.57					أأحترم رغبات الزملاء وميولهم وأشاورهم قبل الشروع بأي نشاط يخص العمل
	.58					أأتجنب اتخاذ أي قرار يحدث إرباك لزملائي في العمل
<p>المحور الثالث</p> <p>الامتثال : هو المشاركة الفعالة في المؤسسة والالتزام بأنظمتها من خلال حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات</p>						
	.59					أأقوم بالتغيب بشكل متكرر عن العمل
	.60					أأغيب كثيراً عن حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بتحسين الأداء داخل الوزارة .
	.61					أأحياناً أنجز بعض الأمور الشخصية في اوقات العمل
	.62					أأبحث عن فرص عمل أخرى خارج الوزارة
	.63					أأكثر ما أتاخر بإنجاز المهام الموكلة إلي
	.64					أأهتم بالمبادئ التوجيهية والمذكرات والإشعارات الصادرة من الإدارة العليا

درجة الموافقة					العبارة	م
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة		
					.65 في كثير من الاحيان أحضر للدوام متاخرا وأغادر مبرا قبل انتهاء ساعات الدوام	
					.66 لست مستعدا للعمل خارج أوقات الدوام إن تطلب الأمر ذلك	
					.67 قليلا ما ألتزم باللوائح والقوانين الخاصة ببيئة العمل	
					.68 ألتزم بتعليمات رؤسائي داخل العمل حتى وان كانت عكس رغباتي الشخصية	
المحور الرابع						
سلوك الفضيلة: هو التفوق الاخلاقي وحسن السلوك						
					.69 أقوم بواجباتي في العمل بما يليه علي ضميري بكل صدق وإخلاص	
					.70 أترفع عن تصيد الأخطاء للزملاء	
					.71 أتقبل النقد بسعة صدر ودون تذمر	
					.72 دائما ما أقول الحقيقة حتى لو أغضب ذلك زملائي ومرؤوسي	
					.73 أتسامح كثيرا مع من يخطيء بحقي	
					.74 لدي الشجاعة للتبليغ عن المخالفات والتجاوزات حتى وإن صدرت من زملائي	

شكراً لحسن تعاونكم