

تاريخ الارسال (2016-08-21). تاريخ قبول النشر (2016-10-16)

أ. علاء محمد الفهاري^{*1}
 أ. د. كريم بن كحلة²
 أ. د. هاجد محمد الفراء³

¹ وزارة الداخلية، غزة، فلسطين.

² أستاذ الإدارة بجامعة منوبة بتونس سابقاً - محاضر في جامعة منوبة بتونس.

³ أستاذ الإدارة بالجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين.

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: alaamoh74@hotmail.com

عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية _ الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

المخلص:

هدف البحث هو التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة "دراسة ميدانية"، والتعرف على إدراك الموظفين لمفاهيم التحفيز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الشرطة الفلسطينية، والمساهمة في تغيير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع البحث على جميع الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة بقطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ولكبر حجم مجتمع البحث حيث بلغ 8132 شرطياً وضابطاً شرطة، فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية لتمثل جميع الفئات. ومن أهم نتائج البحث: 1. فيما يتعلق بفاعلية نظام الحوافز: أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة حول فاعلية نظام الحوافز لجميع الفئات بلغت 47.8% وهذه نسبة قليلة، مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في مؤسسة الشرطة.

2. فيما يتعلق بالشعور بالعدالة التنظيمية: أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات العدالة التنظيمية بلغت 52.4% بمعنى موافقة بدرجة متوسطة، فيما بلغت نسبة العدالة الاجرائية 53% وهذه إشارة إلى ضعف واضح في توزيع الأدوار والأعباء والمزايا بالشكل الصحيح. وكانت أهم توصيات البحث موجهة لصناع القرار بقيادة وزارة الداخلية: ضرورة الاهتمام بتشكيل لجان متخصصة بالتنمية البشرية لإعادة تقويم مهارات القيادات الشرطة في استخدام الحوافز لرفع مستوى الأداء، وقياس مدى فعاليتها في الوقت الحالي لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها.

كلمات مفتاحية:

التحفيز، العدالة التنظيمية، الشرطة الفلسطينية.

motivation process and its relationship with organizational justice field Study - Palestinian police in the Gaza Strip

Abstract

This research aims to identify the incentive process and its relationship with organizational justice among the Palestinian police force in the Gaza Strip "field study", and to identify the staff awareness of the incentive and organizational justice concepts in the Palestinian police institution, and contribute in changing condition by increasing the effectiveness and efficiency of the police institution. Researchers used descriptive and analytical approach. The research community consists of all staff in the police centers in Gaza Strip reached 8132 a policeman and a police officer. A stratified random sample was selected to represent all categories.

Research results :

Research has shown a small approval percentage 47.8% for the sample members of the regarding the effectiveness of incentives, which demonstrates the weakness of the incentives system implementation of the police institution.

Research has shown a moderately approval percentage 52.4% for the sample members, while procedural justice was 53% which reflects an obvious weakness in the distribution of roles, burdens and benefits properly. The research recommends decision-makers the Ministry of Interior to form specialized committees in HR to evaluate police leadership skills in using incentives to raise the performance level, and to measure their effectiveness to achieve the maximum desired benefit.

Keywords:

Incentive, organizational justice, Palestinian police.

المقدمة:

ترتبط فاعلية أية منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسة التي تواجه الإدارة في أية منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة. إن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته أو مهنته يجعله يقبل عليها في همة ونشاط، ويكون سعيداً بها، مما يزيد من كفاءته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عن سوء تكيف، ويظهر الكثير من مظاهر الضرر والملل والاستياء والإحباط". (الضبعان، 2005).

ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية. ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة بكفاءة. (الوابل، 2005م). وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية، نظراً للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات لتحقيق الرفاهية لمواطنيها، خاصة إذا علمنا أن عمل الحكومة يعتمد جزئياً على العنصر البشري. وتعتبر دراسة موضوع الحوافز من المواضيع التي تحقق المنفعة المشتركة، أو المصلحة المتبادلة بين الأفراد والأجهزة التي يعملون بها، فبينما يحقق الفرد حاجته في الحصول على نواحي الإشباع لدوافعه المتنوعة، فإن الجهاز يبلغ مصلحته في صورة إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية (الدالة، 2003م) ولعل هذا هو الدافع وراء الحديث عن مشكلة البحث. أولاً: مشكلة البحث:

يأتي الاهتمام بتنمية عملية التحفيز لدى العاملين نظراً لأن الموظف الذي يعزّز لديه التحفيز هو أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المؤسسة واستمرار العمل فيها، ولقد اتضح للباحثين من خلال

اطّلاعهم على عدد من الدراسات والبحوث بأن التحفيز يؤثر بشكل واضح على كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمات، ويزيد من إنتاجيتها، ويجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد والجماعة. وإذا كان التحفيز يحوز على درجة عالية من الأهمية في المؤسسات، فإن تنمية هذا الاتجاه لدى ضباط المؤسسة الشرطية يحوز على قدر أكبر من الأهمية لما له من مخرجات قد تؤثر على قدرة جهاز الشرطة على تحقيق أهدافه، والوظائف المناطة به من تطبيق القانون، وتحقيق الأمن والنظام وحماية أرواح المواطنين ومقدراتهم. وفي مقابلة مع (عودة، 2016) أفاد بأن حجم العقوبات في عامي 2015، 2016 على أفراد الشرطة الفلسطينية بلغت متوسطها للعامين تقريباً 1500 عقوبة متنوعة، بينما بلغت أعداد الافراد الذين تم تحفيزهم تكاد الأرقام تكون معدومة. (صالح عودة، قابله: علاء الغماري، 1 سبتمبر 2016م)

ومن هنا يتضح للباحثين حجم الاستفادة التي قد تعود على جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال التعرف على هذا الاتجاه - التحفيز - لدى ضباط الشرطة، وضرورة نقل نتائجه الإيجابية لبيئة العمل الشرطي، وتقادي ما ينتج عن تدني مستواه من سلبيات وتكاليف، ومدى أهمية تنمية هذا الاتجاه في بيئة العمل الشرطي.

وتأتي مشكلة البحث من خلال وجود مشكلة قصور كبيرة في عملية التحفيز لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال المخاطر الكثيرة التي تحيط برجال الشرطة إذا تم إغفال هذا الجانب، ولا يمكن لنا أن نتجاهل الخدمات الكبيرة التي تقدمها الشرطة للمواطن. ومن خلال مقابلة مع مدير هيئة التنظيم والإدارة للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة (بهجت أبو سلطان، قابله: علاء الغماري، 15 أكتوبر 2014م) أفاد بأن هناك ضعف وقصور في تطبيق وتنفيذ القوانين الخاصة بالتحفيز"، ومن جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بضعف الحوافز لديهم، يترتب العديد من النتائج السلبية كانهماض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطننة التنظيمية وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، خلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالتحفيز يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من

المساهمة في تغيير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة الفلسطينية وتقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية وبالتالي زيادة مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

خامساً: أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال تقسيمها الى أهمية علمية وأهمية عملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

يعتبر هذا البحث - حسب علم الباحثين - بأنه من أوائل الأبحاث الذي تتناول موضوع التحفيز وعلاقته بالعدالة التنظيمية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية في فلسطين.

محاولة سد النقص في الأبحاث العربية المتعلقة بمفهوم التحفيز وعلاقته بالعدالة التنظيمية في القطاع الشرطي

الأهمية العملية:

تتبع أهمية هذا البحث كون أحد الباحثين ضابط من ضباط الشرطة، والذي يستفيد كثيراً من خلال تجربته الشرطية في هذا المجال في النهوض بمستوى الشرطة الفلسطينية وتطوير عملية التحفيز فيها وتعزيز العدالة التنظيمية والانتماء لهذه المؤسسة الشرطية.

- رصد الباحثون مناقشة رسالة ماجستير للعقيد/ وليد البيضة نائب مدير ادارة مالية الشرطة في الضفة الفلسطينية / بعنوان تأثير الحوافز على اداء المورد البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية والتي تعتبر الأولى من نوعها على مستوى الشرطة، وهذا ما يعزز ويدعم رأي الباحثين بأن هذه الدراسة مميزة وفريدة (موقع دنيا الوطن بتاريخ 24-6-2016).

نتائج البحث ستوفر لمتخذي القرار، معلومات مهمة عن مستوى العدالة التنظيمية ومستويات التحفيز في المؤسسة الشرطية، وبالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى كفاءة وفاعلية هذه المؤسسة الشرطية.

ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة" (زايد، 2006).

ومن هنا تأتي مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هي العلاقة بين عملية التحفيز والعدالة التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة؟

ثانياً: تساؤلات البحث:

يأتي هذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين التحفيز والعدالة التنظيمية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ولذلك تتمحور مشكلة البحث حول الأسئلة التالية:

1- ما مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟

2- هل هناك نظام حوافز ومكافآت ملائمة وفعالة للعاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟

3- ما هو مستوى العلاقة والربط بين التحفيز والعدالة التنظيمية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟

ثالثاً: متغيرات البحث:

المتغير المستقل: عملية التحفيز وأنواعه التحفيز المادي والتحفيز المعنوي.

المتغير التابع: العدالة التنظيمية ومكوناتها العدالة الاجرائية والتوزيعية والتعاملية.

نموذج الدراسة:

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على إدراك الموظفين لمفاهيم التحفيز والعدالة التنظيمية في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

تفسير طبيعة العلاقة بين التحفيز والعدالة التنظيمية والتعرف على مدى تأثير متغير التحفيز على مكونات العدالة في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.

تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، ودورها في تطوير وتحسين أداء الموظفين، والوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز كفئة.

سادساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين نظام التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز المادي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز المعنوي وعلاقته بالعدالة التنظيمية لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين تعزى لمتغيراتهم الشخصية.

سابعاً: حدود البحث:

تحدد مجال البحث بالحدود التالية: الحد الموضوعي (الأكاديمي): اقتصر البحث في حده الموضوعي على دراسة عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية - الشرطة الفلسطينية في محافظات فلسطين الجنوبية. (محافظات قطاع غزة)

الحد البشري: اقتصر البحث على ضباط وضباط صف الشرطة الفلسطينية.

الحد الزمني: اقتصر البحث على الفترة الواقعة ما بين عامي 2012-2015 م

الحد المؤسسي: اقتصر البحث على مؤسسة الشرطة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

ثامناً: أهم المصطلحات الواردة في البحث

الحوافز ويعرفها (أبو الكشك، 2006) بأنها تلك العوامل، والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه، وإنتاجه مرة أخرى. أما

(زويلف، 1994) فقد عرفها بأنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة".

التعريف الاجرائي للحوافز:

الحوافز هي مجموعة من الوسائل أو المغريات التي تستخدمها الإدارة لتحريك وإثارة وتوجيه سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم بما يؤدي إلى تحسّن أدائهم في العمل (الباحثون).

العدالة التنظيمية: العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الموظف مع مدرائه والموظفين، وزملائه بنفس رتبة العمل، وعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي.

التعريف الاجرائي للعدالة:

هي "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل مع الموظفين. (الباحثون).

العدالة التوزيعية: هي إدراك الموظف لعدالة توزيع المخرجات والمدخلات المرتبطة بوظيفته في المنظمة.

العدالة الإجرائية: هي إدراك الموظف لعدالة الإجراءات والطرق المستخدمة في توزيع المدخلات والمخرجات في المنظمة.

العدالة التعاملية: هي إدراك الموظف لعدالة المعاملة الشخصية من قبل المدراء أثناء تطبيق الإجراءات والقوانين عليهم. الشرطة الفلسطينية:

تعريف الشرطة اصطلاحاً: "هيئة مدنية نظامية بوزارة الداخلية رئيسها الأعلى رئيس الجمهورية وتؤدي وظائفها وتباشر اختصاصها برئاسة وزير الداخلية وتحت قيادته وهو الذي يصدر القرارات المنظمة لجميع شؤونها ونظم أعمالها" (الوزان، 2005). شرطة مدينة غزة:

لقد تم البدء في تشكيل الشرطة الفلسطينية منذ اليوم الأول الذي بدأ فيه تشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية، ومر جهاز الشرطة بكافة المراحل التي مرت بها السلطة وتأثر بكافة المؤثرات والعوامل المحلية والخارجية التي فرضت نفسها على السلطة والشعب الفلسطيني. حيث تمثل مؤسسة الشرطة الوطنية الفلسطينية العمود الفقري للمؤسسة الأمنية الفلسطينية.

والشرطة الفلسطينية "هيئة مدنية نظامية تتبع للإشراف المباشر من قبل وزير الداخلية والأمن الوطني وتختص في منع الجريمة،

وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها: أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%، وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%. وأظهرت النتائج تفوقاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة والأخيرة.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إعادة النظر في نظام الحوافز بكافة أنواعها وتنظيمها، ومنحها بشكل أكثر عدالة، وكذلك زيادة سرعة وسهولة انسياب المعلومات ما بين المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة الحياصات (2013) "الحوافز الادارية وأثرها على احكام الاجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الادارة المالية العامة بالأردن"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الحوافز الادارية بنوعها المادي، والمعنوي على احكام الاجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الادارة المالية العامة بالأردن، والتعريف بالحوافز الادارية، من حيث (مفهومها، وأنواعها، وأهميتها، ومقومات نجاحها، والمشاكل الخاصة بها) ولتحقيق أهداف الدراسة، صممت استبانة وزعت باليد على رؤساء التدقيق، والمدققين الرئيسيين المدققين المساعدين. ضمن مجتمع الدراسة المتمثل في وزارة المالية والوحدات الادارية التابعة لها والبالغ عددها (6) تم توزيع (113) استبانة على أفراد العينة، استرد منها (82) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، بنسبة استجابة (72.6%) تقريباً. كما تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية الملائمة والمتمثلة في الاحصاء الوصفي، واختبار الانحدار المتعدد للإجابة عن اسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحوافز الإدارية بنوعها المادي، والمعنوي على أحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الادارة المالية العامة بالأردن. وفي ضوء ذلك أوصى البحث بعدة توصيات لإعادة النظر في أنظمة الحوافز المطبقة حالياً من شأنها زيادة رضا المدققين الداخليين عن العمل وتحفيزهم على الارتقاء بأدائهم،

اكتشاف الجريمة بعد وقوعها، وحماية الأمن العام والنظام العام والآداب العامة، وتنفيذ القوانين، وتنفيذ أحكام القضاء، وحماية الممتلكات والمنشآت العامة، وحل المنازعات ونزع فتيل العداوة بين العائلات، والإشراف على مراكز الإصلاح والتأهيل، ومنح تراخيص السلاح وشهادات حسن السير والسلوك والصحيفة الجنائية (كلوب، 2005).

الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة:

يقدر العدد الإجمالي لأفراد الشرطة العاملين في قطاع غزة في جميع الإدارات المركزية ومراكز الشرطة بحوالي 8660 آلاف رجل شرطة.

تاسعاً: الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات اهتمت بالتحفيز:

وقد قام الباحثون بتصنيف الدراسات إلى ثلاث أنواع: فلسطينية وعربية وأجنبية وهي على النحو التالي:

بدير، وآخرون (2015) "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات، بناء فرق العمل، التأثير، حفز العاملين، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة.

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحثون باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحثون اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات. وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحثون كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 79%.

وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية:

وجود انقسام برؤية الموظفين تجاه كل من السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي في عينة الدراسة، إذ يوافق بعض الموظفين على ممارسات فعالة فيما يتعلق بالسياسات التحفيزية في حين يعارض بعضهم مثل هذه الرؤية. نستنتج من ذلك أنه يندر أن يكون هناك انسجام في هذا الشأن بالرأي والاتجاه في بيئة العمل المحلية (السورية)، وحتى يمكن القول في جميع المجتمعات المماثلة.

بينت الدراسة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي أيضاً أن الموظفين منقسمون في رؤيتهم لمستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، فهناك موظفون يوافقون على وجود ولاء تنظيمياً اتجاه مؤسساتهم وهناك من يرى خلاف ذلك، ويمكن إرجاع السبب بذلك إلى وجود بعض السلوكيات والتصرفات في العمل التي يعدها الموظفون سلبية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، حيث يكون الولاء مرتفعاً أكثر كلما كانت سنوات العمل أكثر من قلبي الخبرة.

دراسة اكنار وساجو وعلي (Aktar, Sach, & Ali, 2012) "The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Bangladesh" (العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين في البنوك التجارية في بنغلادش)

فقد بحثت هذه الدراسة في "اختبار العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين"، وتحديد العلاقة بين الحوافز الداخلية والخارجية وأثر هذه الحوافز على أداء العاملين وسلوكياتهم على البنوك التجارية في بنغلادش، والارتقاء بثقافة الأداء لدى العاملين في هذه البنوك من خلال الأخذ بعين الاعتبار هذه الحوافز كنظام وطريقة لإدراك جهود العاملين، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة مهمة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في أداء العاملين في العمل، وأن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغيرات المستقلة في أداء العاملين في العمل.

Campbell, "An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Non-financial Performance Improvement"

وتحريك دافعيتهم لبذل جهد أكبر لتحقيق أفضل نتائج بالوحدات التي يعملون بها، وما يترتب على ذلك من أثر في أحكام الاجراءات الرقابية في قطاع الادارة المالية العامة بالأردن.

دراسة (الهابل، أبو سلطان، 2012) على تأثير تطبيق سياسيات الحوافز والعقوبات في مواجهة الفساد في وزارة الصحة الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال المحفزات والعقوبات المطبقة من قبل وزارة الصحة الفلسطينية على موظفيها من الطبقة الوسطى، والتعرف على دور هذه المحفزات والعقوبات في مواجهة الفساد. الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 351 من موظفي وزارة الصحة الفلسطينية وتم تحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز والعقوبات غير مستخدمة بفعالية من قبل وزارة الصحة كأداة في مواجهة الفساد المنتشر جلياً في الوزارة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور الحوافز والعقوبات بشكل يستشعره الموظفون كأداة فاعلة في مواجهة الفساد، وفي ضوء نتائج الدراسة التجريبية، فإنه يمكن تضمين أهم النقاط التالية:

التعزيزات والعقوبات المعروضة للموظفين لا يبدو كافية للحفاظ على عمل وزارة الصحة الفلسطينية في المستوى المطلوب من الأداء وهذا مماثل لدراسة الجيش الوطني الألباني (2007).

وزارة الصحة الفلسطينية لا تفرض العقوبات المالية وغير المالية بصورة منتظمة، بالإضافة إلى أن الموظفين ينظرون إلى هذه العقوبات بأنها ليست كافية لمنع المفسدين من ارتكاب المخالفات وهذا يتطابق مع دراسة أبو الصنع (2004).

دراسة (الفارس، سليمان، 2011) على أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة

تعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي.

استُخدم المنهج الوصفي/التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات

وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين، وكذلك هدفت الدراسة الى التحقق من دور الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنين، ولتحقيق هذه الاهداف تم تطوير اداه القياس بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم اختيار عينه قوامها (240) من الموظفين العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، باستخدام العينة العشوائية البسيطة وبلغت نسبة الاستبانة المستلمة (210) بنسبة استجابة 23.8% من مجتمع الدراسة الكلي. وقد خلصت الدراسة الى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسط. ومستوى سلوكيات المواطن التنظيمية كان مرتفع. وأظهرت النتائج إلى وجود علاقة موجبة ودالة احصائيا بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية، كما وكشفت ان الدعم التنظيمي يتوسط جزئيا العلاقة بين (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وسلوك المواطن التنظيمية، ويتوسط كليا العلاقة بين العدالة الاجرائية وسلوك المواطن التنظيمية وأخيرا، أوصت الدراسة بالعمل على زيادة إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة المعاملات، وأيضا ادراج سلوكيات المواطن التنظيمية ضمن معايير تقييم الأداء. الكلمات الدالة: العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمي، سلوك المواطن التنظيمية.

دراسة عابنه وآخرون (2014) " مستوى العدالة التنظيمية وأثره على اداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الاردني من وجهة نظر العاملين فيه".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى العدالة التنظيمية في بنك تنمية المدن والقرى وجاءت بمستوى قليل حيث جاءت العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمستوى متوسط، في حين جاءت العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية في المرتبة الثانية والثالثة على الترتيب بمستوى قليل كما أظهرت نتائج الدراسة أن أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى جاء بمستوى متوسط حيث جاء حجم وجودة وسرعة ودقة أدائهم بمستوى متوسط وكما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير دال احصائيا للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (التوزيعية والاجرائية والتفاعلية) على أداء العاملين ككل في بنك تنمية القرى والمدن الاردني بجميع فروع ومكاتبه في المملكة ووجود فروق دالة احصائيا بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداء ككل وكل مجال من مجالاتها والمتعلقة ما عدا العدالة التوزيعية

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية، وأثرها على أدائهم، وكذلك يبين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء، وأثرها في قرارات الترقية والعقاب المتمثل في تنزيل الدرجات، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمة السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

أن قرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي (الحوافز المالية).

هناك حساسية للترقية في الأداء الغير مالي في هذه المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء الغير مالي.

أن هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطويرات في الأبعاد الغير مالية للأداء.

(Incentive Motivation, et.at. Stolorovitch) (2004) and Work place Performance: Research and Best Practices

دراسة هدفت بشكل أساسي إلى التعرف على الحوافز وعلاقتها الدافعية والأداء في منشآت الأعمال. إضافة إلى أهمية تدريب العاملين بمستوياتهم المختلفة على تحسين أداء الأعمال في منشآتهم، ولأغراض تحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة، المكونة من (400) أربعمائة منشأة في الولايات المتحدة الأمريكية من ذوات الحجم الكبير والتي تعمل في مجال الصناعة حيث اعتمد الباحثون على عدد العاملين كمعيار لتحديد حجم هذه المنشآت، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الحوافز المادية أكثر فعالية في زيادة وتحسين الأداء بنسبة (75 - 80%) لدى العاملين في المنشآت الأمريكية مقارنة مع الحوافز المعنوية.

ثانياً: دراسات اهتمت بالعدالة التنظيمية:

دراسة الشنطي (2015) " دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى سلوك المواطن التنظيمية، وقياس مستوى العدالة التنظيمية، وكذلك الكشف عن مدى

متوسطاً للعدالة التنظيمية من قبل الموظفين، وأن هناك علاقة إيجابية بين القرار الأخلاقي والعدالة التنظيمية.

ركزت دراسة (Alhamdi et al، 2011) على "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في منظمات صناعة الأغذية في إقليم كردستان" " Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms .in Kurdistan Province

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة الارتباطية بين إدراك العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في عدد من مصانع الأغذية في إقليم كردستان في العراق وقد بينت نتائج الدراسة التي شملت (٧) من أصحاب تلك المصانع أن عدالة التوزيع والإجراءات والتعامل ترتبط بعلاقة إيجابية سلوك المواطن التنظيمية بينما لم تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدالة المعلومات وسلوك المواطن التنظيمية.

ركزت دراسة (Nadiri and Tanova، 2010 "An investigation of the role of justice in turnover intentions job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry" على تفحص لدور العدالة التنظيمية في دوران العمل، الرضا الوظيفي، وسلوك المواطن التنظيمية في صناعة الضيافة.

وقد شملت الدراسة (٢٠٠٨) (موظفاً ومديراً من موظفي فندق في شمال قبرص. ولقد دلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للعدالة التوزيعية وعدالة الإجراءات في مخرجات العمل المتمثلة بالرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية وعلاقة سلبية مع دوران العمل. كما دلت النتائج أن العدالة التوزيعية كان لها أثر أكبر من أثر عدالة الإجراءات في التأثير على تلك المخرجات. التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالجانب النظري للدراسة:

من حيث الفترة الزمنية التي أجري فيها هذه الدراسات فقد انحصرت ما بين عامي 2004 و2015م، أما البحث الحالي فهو في عام 2016م تحديداً، وهذا لا يعني أن الباحثين استطاعوا أن يجمعوا كل الدراسات التي لها علاقة أو ذات صلة بموضوع البحث، ولكن هذه هي الدراسات التي حصل عليها الباحثون في حدود علمهم، وهذه

تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) ولصالح تقديرات العاملين ذو المسمى الوظيفي (الموظف).

دراسة (أبو تايه، 2012) "أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وافترضت الدراسة وجود أثر إيجابي بين العدالة التنظيمية ممثلة بأبعادها التالية: العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على سلوك المواطن التنظيمية وأبعادها التالية: الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير. حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها. لقد أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من (326) مستجيباً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية وبجميع أبعادها جاء فوق المتوسط بينما أظهرت النتائج ارتفاع سلوك المواطن التنظيمية بجميع أبعادها لدى عينة الدراسة. لقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية وعلى جميع أبعادها. كما بينت النتائج أن إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية له الدور الأكبر في التأثير على سلوك المواطن التنظيمية مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية). وبناء على تلك النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز قيم العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية في الوزارات الحكومية الأردنية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

أما دراسة جوده (Judah، "Ethical Decision Making and It's Relationship With Organizational Justice وهي " اتخاذ القرار الأخلاقي وعلاقته بالعدالة التنظيمية".

هدفت إلى تحديد إدراك العدالة التنظيمية في شركات الأعلام الأردنية، وتحديد فيما إذا هناك علاقة بين اتخاذ القرار الأخلاقي والعدالة التنظيمية، وشملت عينة الدراسة (214) موظفاً من شركات الأعلام الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك إدراكاً إيجابياً

أما من حيث النتائج فقد توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة في موضوع الحوافز ومتغيرات كل دراسة والعلاقة بينهما، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها الدراسات السابقة.

ويحاول الباحثون أن ينطلقوا مستندين على نتائج الدراسات السابقة إلى أي مدى يمكن أن تتفق أو تختلف نتائج بحثهم مع النتائج التي وردت في البحوث السابقة، وما هي نواحي وحدود الاتفاق إن وجدت وما هي نواحي وحدود الاختلاف إن وجدت وهل من المتوقع أن تختلف العلاقة بين الحوافز والعدالة التنظيمية وبين هذا البحث والبحوث السابقة تبعاً لبعد المسافة الزمنية بين آخر بحث سابق والبحث الحالي أو تبعاً لتغير الموضوع بين منطقة وأخرى.

كما تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة أنه اهتم بدراسة الحوافز والعدالة التنظيمية في المجال الأمني الشرطي في قطاع غزة ، باعتبار أنه لا يوجد دراسة سابقة لنفس الموضوع وفي نفس المجال، وبالتالي للبحث الحالي السبق في هذا المجال، كما حاول هذا البحث التميز عن البحوث السابقة بتطبيق فعالياته على عينة شاملة للعاملين بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة حيث أن البحوث السابقة في معظمها ركزت على المؤسسات غير الحكومية، وبالتالي النتائج التي سيخرج بها البحث الحالي من المتوقع أن تكون جديدة ومختلفة ونادره تبعاً لطبيعة البحث.

عاشراً: منهج البحث وأدواته:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث، والتي تمثلت في إبراز دور التحفيز وعلاقته بالعدالة التنظيمية. والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحثين بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة)" علام، (2010)، ومن أدوات المنهج الوصفي الاستبانة حيث صمم الباحثون استبانة تضمنت أربع محاور لقياس واقع التحفيز في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، في ضوء توافر مؤشرات التحفيز في قانون الخدمة المدنية التابع لوزارة الداخلية.

كذلك استخدم الباحثون أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف التعرف على واقع التحفيز في المؤسسة الشرطية، حيث قام الباحثون بإجراء مقابلات معمقة وهامة مع كبار الضباط للتعرف على واقع التحفيز

إشارة إلى أن الدراسات متعددة من حيث المتغير الزمني، فربما يكون هنالك بعض المستجدات والمتغيرات في موضوع الحوافز والعدالة التنظيمية وهذه هي المتغيرات المشتركة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة الحوافز على حدة ودراسة المتغيرات المختلفة على حدة ودراسة العلاقة بينهما، ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وهذا هو هدف يشترك فيه البحث الحالي مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري.

من حيث المنهج لاحظ الباحثون أن الدراسات السابقة معظمها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة، والبحث الحالي يتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي.

من حيث العينة تباينت الدراسات السابقة في حجم وطبيعة عينتها فمنها من اهتم بالمؤسسات غير الحكومية ومنها مؤسسات حكومية محلية وعربية، وقد اهتم الباحثون بتتبع الدراسات السابقة والبحث عنها في المجال الأمني لأنه موضوع البحث الحالي يتعلق بالمجال الأمني الشرطي، ولكن تعذر ذلك لندرة وجود دراسات بنفس هذا المجال

أما من حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة في معظمها دراسات محلية وعربية وأجنبية، وتوجد ندرة واضحة في البحوث والدراسات المنشورة عن المجال الأمني ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث في الدول الأخرى وذلك ربما لطبيعة وحساسية المجال الأمني.

وفي داخل فلسطين (قطاع غزة) لاحظ الباحثون أن الدراسات السابقة معظمها أجريت على عينة من المؤسسات الخاصة والغير حكومية، ولكن هذا البحث فيه محاولة للخروج على هذا التقليد وهو دراسة موضوع الحوافز والعدالة التنظيمية في وزارة الداخلية (الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة -المحافظات الجنوبية) وهي جزء مهم من أرض فلسطين الحبيبة.

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي
	الإجمالي الكلي	8132

المصدر: هيئة التنظيم والادارة المركزية بتاريخ 11-1-2015م

عينة البحث:

- **العينة الاستطلاعية:** قام الباحثون بتطبيق أداة البحث "الاستبانة" على عينة استطلاعية مكونة من (50 فرداً) من جهاز الشرطة تم اختيارها عشوائياً وذلك لحساب صدق وثبات الاستبانة.
- **العينة الفعلية:** وهي عينة البحث التي طبقت عليها الاستبانة بعدما تم التحقق من صدقها وثباتها، حيث قام الباحثون باستخدام العينة العشوائية الطبقية حسب توزيع جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث تكونت هذه العينة من (450) فرداً، وقد تم استرداد (399) استبانة يمثلون نسبة 88.7% أي ما نسبته 5% من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة الذي تم اجراء التحليل الإحصائي عليها، علماً بأن الفترة التي تم توزيع الاستبانة على الباحثين واستردادها هي شهرَي (يناير - فبراير 2015م)، وقد تم اختيار عينة البحث (العينة العشوائية الطبقية) تبعاً للوزن النسبي لتوزيع ضباط وضباط صف جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد تم حساب حجم عينة البحث من المعادلة التالية:

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

حيث:

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

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

حيث N تمثل حجم المجتمع

في المؤسسة الشرطية في قطاع غزة، ولقياس العلاقة بين التحفيز والعدالة التنظيمية من خلال تحليل الواقع، ومدى مطابقتها للمعايير الدولية، ومدى ملائمتها للخصوصية الفلسطينية. ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

مجتمع البحث:

مجتمع البحث يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحثون في هذه الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع الكلي للبحث يتكون من ضباط وضباط صف وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 8132 ضابط وضابط صف فلسطيني في قطاع غزة.

جدول (1) توزيع أفراد المجتمع بحسب الرتبة ومكان العمل

والعدد الاجمالي لقوات

الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

الرقم	الرتبة	العدد الاجمالي
1-	لواء	2
2-	عميد	2
3-	عقيد	33
4-	مقدم	67
5-	رائد	199
6--	نقيب	1200
7--	ملازم أول	1181
8-	ملازم	376
9-	مساعد اول	794
10-	مساعد	1329
11-	رقيب اول	1454
12-	رقيب	1167
13-	عريف	141
14-	جندي	186

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

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

حيث أن مجتمع الدراسة $N = 8132$ ، فإن حجم العينة المعدل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المعدل}} = \frac{384 \times 8132}{8132 + 384 - 1} \cong 367$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 367 على الأقل.

المصدر: The Practice of Business Statistics, 2003, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة (العينة العشوائية طبقية)

الرتبة	العدد	النسبة المئوية %
عميد	1	0.3
عقيد	1	0.3
مقدم	15	3.8
رائد	33	8.3
نقيب	76	19.0
ملازم أول	73	18.3
ملازم	43	10.8
مساعد أول	56	14.0
مساعد	35	8.8
رقيب أول	26	6.5
رقيب	22	5.5
عريف	81	5.4
المجموع	399	100.0

مصادر المعلومات:

استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

- **المصادر الأولية:** قام الباحثون باستخدام المصادر الأولية لمعالجة الإطار العملي للبحث، وكان من أهم مصادر البيانات الأولية في هذا البحث:

1. **ورشة عمل:** قام الباحثون بعقد ورشة عمل خاصة في موضوع دراسته حضرها الأستاذ الدكتور محمد المدهون " محاضر في الجامعة الإسلامية سابقاً ورئيس أكاديمية الادارة والسياسة بغزة " والأستاذ الدكتور ماجد الفرا " عميد كلية التجارة في الجامعة الإسلامية سابقاً ويشغل الآن منصب نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشئون الإدارية في الجامعة الإسلامية - غزة " وسيادة العميد تيسير البطش " قائد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" وعدد كبير من الضباط الأمنيين والشرطيين في قطاع غزة، وقد قام الباحثون بتوثيق مجريات الورشة وتدوين توصياتها وقد استفاد الباحثون من ذلك في مناقشة وتفسير نتائج هذا البحث.

2. **المقابلات الشخصية:** حيث قام الباحثون بإجراء خمس مقابلات معمقة مع قادة العمل الشرطي والأمني وبعض الخبراء في هذا المجال وقد كرس الباحثون معظم نتائج المقابلات واستخدموها في الإطار النظري والعملي لهذا البحث.

3. **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية طبقية من ضباط وضباط صف الشرطة الفلسطينية من قطاع غزة، حيث تم توزيعها على ست مراكز شرطية وخمس إدارات مركزية والتي تمثل جميعها محافظة مدينة غزة، وقد قام الباحثون

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.933). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة

استخدم الباحثون لتحليل فقرات الاستبانة اختبار T للعينة الواحدة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا، فإذا كانت $\text{Sig} > 0.05$ (أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 6، أما إذا كانت $\text{Sig} < 0.05$ (أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهريّة عن درجة الموافقة المتوسطة. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح.

بإعداد أسئلة مركزة حول متغيرات البحث الحالي والذي بعنوان "عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية (الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة-دراسة ميدانية)"

- صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين:

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 10 أساتذة جامعات متخصصين في مجال الإدارة، وقد استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف أو تعديل أو إضافة في ضوء مقترحاتهم المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد تحقق الباحثون من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient حيث استخدم الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول.

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحفيز.	18	0.845
العدالة التنظيمية.	20	0.931
جميع المجالات معا	38	0.933

التعليق على جميع فقرات التحفيز:

جدول (4): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "التحفيز"

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
نظام الحوافز	4.78	47.81	-14.10	*0.000	2
الحوافز المادية	4.04	40.41	-21.01	*0.000	3
الحوافز المعنوية	5.87	58.75	-1.52	0.065	1
التحفيز	4.84	48.39	-16.25	*0.000	

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

التعليق على جميع المجالات:

يتطلب ضرورة وجود الموارد والامكانيات المتاحة اللازمة لعملية التحفيز، ولقد بين (البطش، ورشة عمل: 2015) بأن أحد أهم أسباب عدم تطبيق التحفيز هو الانقسام الحاصل بين شطري الوطن في قطاع غزة والضفة تبعاً للأوضاع السياسية الحالية.

ويرجع الباحثون هذا الضعف في نظام الحوافز "تقارير الكفاءة، الترقية، اسبقية القيادة، الايفاد في بعثة دراسية. العلاوات والبدلات،

يتضح من الجدول السابق أن جميع مجالات التحفيز من نظام حوافز، وحوافز مادية، وحوافز معنوية قد بلغت درجة قليلة أي ما نسبته 48.4%، ويعزو (المدهون، ورشة عمل: 2015) هذه النسب القليلة إلى ضعف التمكين الإداري للعاملين في جهاز الشرطة وهذا

وقد أرجع أبو سلطان (بهجت أبو سلطان، قابله: علاء الغماري، 15 أكتوبر 2014م) هذا الضعف في التنفيذ والتطبيق إلى وجود كثير من الإشكاليات المالية والإدارية التي تواجه قيادة وزارة الداخلية في قطاع غزة أهمها الحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات.

تحليل جميع فقرات " العدالة التنظيمية":

استخدم الباحثون اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 6 أم لا. النتائج موضحة في الجدول.

جدول (5): المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "العدالة التنظيمية"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	-7.60	53.23	5.32	العدالة الإجرائية.
2	*0.000	-8.73	52.54	5.25	العدالة التعاملية.
3	*0.000	-9.32	51.02	5.10	العدالة التوزيعية.
	*0.000	-9.51	52.43	5.24	العدالة التنظيمية

كما وأظهرت نتائجها إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن، وكان من أهم توصياتها زيادة إدراك العاملين للعدالة التعاملية خاصة، كما وتوافقت مع دراسة (العميان والسعودي، 2009) حيث وضحت أهم النتائج إلى أن تصورات العاملين لأبعاد العدالة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة (لدى العاملين في الوزارات الاردنية) وكان من أهم التوصيات ضرورة أن تتبنى الوزارات كثيراً من المفاهيم التي تعكس أبعاد العدالة التنظيمية بما ينعكس عنها كسلوك في التعرف على مستويات الأداء عند منتسبيها، من خلال نشر مفاهيم الشفافية وإعادة النظر في أساليب تقييم الأداء والابتعاد عن النمطية والروتين، مما يؤثر إيجاباً على انجذاب الموظفين نحو أداء أفضل في المنظمات التي يعملون فيها. في حين وضحت دراسة (عبابنة وآخرون، 2014) أن مستوى العدالة التنظيمية في بنك تنمية القرى والمدن في الاردن جاء بمستوى قليل، كما وأظهرت النتائج الى وجود تأثير دال إحصائياً للعدالة التنظيمية بأبعادها التنظيمية الثلاثة (التوزيعية، الاجرائية،

تحديد نظام الحوافز، النفقات، الاجازات، الأوسمة والأنواط والميداليات. (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، رقم (8) لسنة 2005م، العدد 56، مادة (54) الفصل الرابع) " في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة إلى الضعف والقصور في تطبيق نظام الحوافز في جهاز الشرطة الفلسطينية، وهذا ما أكدته لافي (محمد عبد الله لافي، قابله: علاء الغماري، 2 مايو 2015م) أن المتغيرات الضاغطة في العمل الأمني في قطاع غزة لها خصوصية، تختلف عن أي منظومة في العالم، والتي لا تساعدنا على الاستمرار والاستقرار في نفس مستوى الأداء المهني والشرطي، لذلك نؤكد بأن ما هو موجود من التحفيز هو ثقافة سائدة قد ترتبط بالشخص نفسه أو المسؤول الإداري وفق ما هو معتاد عليه.

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

التعليق على جميع مجالات العدالة التنظيمية:

يتضح من الجدول السابق أن جميع فقرات العدالة التنظيمية بلغت درجة متوسطة أي ما نسبته 52.4%، وهي نسبة أقرب الى المتوسط. وقد أرجع (البابا، ورشة عمل: 2015) ضعف هذه النسب إلى الضعف والقصور في تنفيذ الأنظمة والقوانين عند الشرطة الفلسطينية - في قطاع غزة - لكثير من الأسباب منها: الانقسام السياسي والاحتلال والضائقة المالية والحصار المفروض والمعاناة التي يعيشها قطاع غزة وأضاف أيضاً بأن هناك رضا معقول من مستوى تعامل الشرطة مع الجمهور، لأن الشرطي الفلسطيني أثبت جدارته في الحرب والسلام وهو يستحق الاحترام والتقدير الكبير.

وتوافقت هذه النتائج مجتمعة مع نتائج بعض الدراسات كدراسة الشنطي (2015) التي خلصت الدراسة الى أن مستوى العدالة التنظيمية كان متوسط عند العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني،

التفاعلية) على أداء العاملين ككل في البنك الاردني على مستوى المملكة.

ويرى الباحثون بأن هناك يوجد اختلافات معنوية كثيرة بين اراء الباحثين تبعاً للمنطقة، وحسب مكان الدراسة، ونوع الدراسة، وظروف البيئة المحيطة باختلاف التأثيرات المختلفة من مكان لآخر، وهذا ما يؤكد المقولة الشهيرة بأن العدالة التنظيمية نسبية تعود لكيفية فهم كل موظف من الجانب الذي يفسره ويراه مناسباً له.

اختبار فرضيات البحث ومناقشتها
الفرضية الرئيسية الاولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) α بين عملية التحفيز والعدالة التنظيمية.
جدول (6): معامل الارتباط بين عملية التحفيز والعدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	العدالة التعاملية	العدالة الإجرائية		
نظام الحوافز	معامل الارتباط	0.569	0.467	0.446	0.565
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
الحوافز المادية	معامل الارتباط	0.440	0.405	0.356	0.457
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
الحوافز المعنوية	معامل الارتباط	0.533	0.430	0.448	0.536
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
عملية التحفيز	معامل الارتباط	0.634	0.538	0.514	0.642
	القيمة الاحتمالية	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

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

التنظيمية إذا كانت مصحوبة بنظام خاص للحوافز يكون الأداء جيداً، ويعتقد لافي بان هناك علاقة قوية بين التحفيز والعدالة مبنية على الشفافية الإدارية بين القيادة والعملية الإدارية التي تعمل كنظام متكامل، لكن البعض قد يفسر بأن العدالة غائبة لأن الإمكانيات غائبة، صحيح أننا مقصرون في الجوانب التحفيزية تبعاً للأسباب المالية المعروفة للجميع من حصار وحروب ثلاثة، فكيف لك أن تحفز ضابطاً وهو يعاني أصلاً من نقص في الأساسيات، ولا يتقاضى راتبه الا كل خمسون يوماً ويتقاضى نصف الراتب حالياً منذ سنتين. (محمد عبد الله لافي، قابله: علاء الغماري، 2 مايو 2015م).

ويرى الباحثون بأنه كلما كان هناك عدالة في الاجراءات وفي التعامل مع الضباط وضباط الصف في التوزيع بشكل متوازن بين العاملين، سيكون الحافز والدافع أقوى للعمل والانتاج العالي والمخرجات ستكون مثمرة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- معامل الارتباط بين التحفيز والعدالة التنظيمية:

يبين الجدول أن هناك ارتباطاً معنوياً بين عملية التحفيز والعدالة التنظيمية، وأن مستوى الارتباط بين نظام الحوافز والعدالة التنظيمية يساوي 0.565. ومستوى الارتباط بين الحوافز المادية والعدالة التنظيمية هو 0.457. ومستوى الارتباط بين الحوافز المعنوية والعدالة التنظيمية كان 0.536. وكان مستوى الارتباط العام لجميع مجالات التحفيز مع العدالة التنظيمية كان 0.642. وهذا يعني أن القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $a=0.05$.

ويرى حبيب (إبراهيم حبيب، قابله: علاء الغماري، 27 سبتمبر 2014م) أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين التحفيز والعدالة حيث يحصل الموظف على حقوقه الأساسية التي نص عليها القانون من خلال الالتزام براتبه، بترقياته، بحقوقه في التقاعد في كل شيء، هذه العدالة

: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول "عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" تعزى لبياناتهم الشخصية (الرتبة).
تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول (8): نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية									المجال
		عريف فما دون	رقيب	رقيب أول	مساعد	مساعد أول	ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد فما فوق	
*0.027	2.195	5.17	5.10	5.20	4.58	4.13	4.72	4.76	4.71	5.35	نظام الحوافز.
*0.019	2.334	4.69	3.80	4.64	3.93	3.58	4.23	4.03	3.63	4.64	الحوافز المادية.
0.096	1.704	5.82	5.91	5.98	5.64	5.56	5.76	5.66	6.00	6.56	الحوافز المعنوية.
*0.007	2.707	5.24	4.90	5.23	4.63	4.35	4.85	4.76	4.71	5.45	التحفيز.
*0.010	2.550	5.38	5.12	4.81	5.11	4.67	5.52	5.38	5.47	6.04	العدالة الإجرائية.
*0.000	4.309	4.83	4.95	4.62	4.78	4.62	5.40	5.35	5.59	6.13	العدالة التعاملية.
0.322	1.161	5.26	5.88	4.88	4.99	4.59	5.24	5.11	5.08	5.38	العدالة التوزيعية.
*0.005	2.830	5.16	5.25	4.76	4.96	4.63	5.40	5.30	5.42	5.90	العدالة التنظيمية.
*0.005	2.811	5.53	5.27	5.23	5.14	4.80	5.44	5.28	5.34	5.84	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الرتبة. $\alpha \leq$

من النتائج الموضحة في الجدول يمكن استنتاج ما يلي:
تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالين "الحوافز المعنوية، العدالة التوزيعية" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق يري الباحثون أن جميع ضباط الشرطة وأفرادها يعانون نقصاً من جميع الجوانب بمعنى أن عدم استقرار الوضع المادي (استقرار الرواتب) يؤثر سلباً على الأداء والترقيات والنفسيات، وهذا يعني أن نظام الحوافز موجودة في جهاز الشرطة ولكن عدم تطبيقها يؤثر سلباً على معنويات الضباط وضباط الصف.

بأن منح العلاوة الاستثنائية نتيجة الأداء السنوي بلغت نسبته فقط 27% وهذا يعني بأن هناك تذرر كبير من عدم تطبيق نظام الحوافز خاصة المالية في المؤسسة الشرطية بشكل قانوني لمن كان نتيجة تقريره السنوي ممتاز، ويبدو أن هناك اشكاليات إدارية بناء على هذا الخل.

• بلغت نسبة موافقة أفراد العينة على جميع مجالات الحوافز المعنوية 58.8 % وهذا يعني ان درجة الموافقة متوسطة ويدلل هذا على وجود خلل في المعايير والضوابط الادارية التي تحكم هذه الأنظمة والقوانين، كما وأظهرت الدراسة أن منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء وقد حصلت على ما نسبته 73% وأن تقدير الادارة والزملاء للموظف يساعد على تطوير العمل بلغت نسبته 73.9% وهذا يدل على أن تحقيق البعد المعنوي للموظف مطلوب وبشكل كبير بكل أساليبه مثل الثناء والمدح ورسائل الشكر والتقدير والتعزيز لرفع الروح المعنوية وزيادة الانتاج وتحسين مستوى الأداء .

ثانياً: فيما يتعلق بالشعور بالعدالة التنظيمية:

• أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات العدالة التنظيمية بلغت 52.4 % بمعنى موافقة بدرجة متوسطة، فيما بلغت نسبة العدالة الاجرائية 53% وهذه إشارة إلى أن هناك ضعف واضح في توزيع الأدوار والأعباء والمزايا بالشكل الصحيح وهو ما ينعكس سلباً على الأداء، كما وبينت الدراسة أن العدالة التعاملية بلغت نسبتها 52% وهذا يدل على ضعف في التوزيع التعاملية بين الضباط والجند وأن نسبه لا بأس بها غير راضية عن الأداء التعاملية، وأيضاً أظهرت الدراسة أن العدالة التوزيعية بلغت نسبتها 51% وهذا يعطينا إشارة إلى ضرورة ربط الحوافز بأنواعها بالعدالة التنظيمية مع ضرورة الحياد والنزاهة في الإجراءات الادارية لمصلحة المؤسسة الشرطية ورفع مستوى الانتماء والالتزام لدى الموظف داخل المؤسسة الشرطية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث يقدم الباحثون عدداً من التوصيات وبعض المقترحات التي يمكن أن تسهم في توظيف أنجع للخطط والسياسات الحالية التي تتبعها الشرطة الفلسطينية في

أما بالنسبة لباقي المجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الرتبة وذلك لصالح الذين رتبهم رائد فما فوق.

يتضح من الجدول السابق أن فئة الرواد هي الفئة الغالبة التي تتمتع بنسب عالية فوجدنا أن ما نسبته 54 % توافق على أن نظام الحوافز موجود في جهاز الشرطة الفلسطينية، وأن ما نسبته 59% توافق على أن العدالة التنظيمية متوفرة ولكن بشكل متوسط.

ويعزو الباحثون ذلك إلى أن فئة الرواد تتمتع بمستوى قدرات جيد جداً وعندهم دراية بالأنظمة والقوانين واللوائح بشكل عالي ويمتلكون ثقافة وتخطيط وفكر بشكل جيد وغالباً على تواصل دائم مع القيادة العليا،

واتفقت هذه النتائج مع أبي سلطان حيث قال بأننا نسعى جاهدين في "هيئة التنظيم والادارة" إلى وضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفق شهادته العلمية وخبرته وسنوات عمله ورتبته في المكان المناسب هذا هدفنا الذي نسعى إليه. (بهجت أبو سلطان، قابله: علاء الغماري، 15 أكتوبر 2014م).

نتائج البحث:

أولاً: فيما يتعلق بفعالية نظام الحوافز:

• أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز لجميع الفقرات بلغت 47.8% وهذه نسبة قليلة مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الشرطية، وكانت أعلى قيمة موافقة بأن التأمين الصحي يقدم خدمات مناسبة للموظف الحكومي الشرطي بلغت نسبة 59.5% وأن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) بلغ نسبته 55.5%، بينما كانت أقل قيمة موافقة بأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة الشرطية كان جيداً بلغت نسبته 37.5% وهذا يعني أننا بحاجة إلى تحسين رفع مستوى الاداء لنظام الحوافز.

• أوضح البحث بأن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل افراد العينة حول الحوافز المادية بما نسبته 40% وهذا يعني أن هناك ضعف كبير في تحفيز الموظفين في البعد المادي من مكافآت وعلاوات استثنائية ورواتب، كما وأظهرت الدراسة

إطار السير نحو تعزيز الانتماء والولاء لمنظومة الشرطة الفلسطينية وتطبيق القدر المستطاع من العدالة التنظيمية بين العاملين وتعزيز منظومة التحفيز ورفع الروح المعنوية لأبناء الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

أولاً: توصيات موجهة لصناع القرار في قيادة وزارة الداخلية:

- الاهتمام بتشكيل لجان عليا متخصصة بإدارة التنمية البشرية لإعادة تقويم مهارات القيادات الشرطية في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجال الشرطة، وقياس مدى فعاليتها في الوقت الحالي لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها.
 - ضرورة التزام وزارة الداخلية بشكل خاص بدراسة جميع العوامل التي تؤثر على عملية التحفيز في جهاز الشرطة لرفع مستوى الاداء للنظام الشرطي.
 - يجب وضع مجموعة من الاستراتيجيات للحفاظ على بقاء الأفراد والضباط في العمل الشرطي وضمان استمرارهم بالعمل من خلال ربط الرواتب والمكافآت بمستوى أداء الفرد وتنمية التزامه بالعمل والتوزيع العادل الذي يكفل له العمل بكرامة واحترام.
 - العمل على إيجاد حلول للصعوبات المالية التي تواجه العنصر أو الضابط في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة أو محاولة إيجاد بدائل للتخفيف من المعاناة التي يعيشها هذا الفرد أو الضابط الفلسطيني في جهاز الشرطة في قطاع غزة.
- #### ثانياً: توصيات موجهة إلى قيادة الشرطة:
- تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في جهاز الشرطة لمتابعة وتطبيق وضبط عمليات التحفيز بين أفراد الشرطة، ويمكن الاستعانة بخبراء أو متخصصين في مجال تخطيط الأنظمة والقوانين الداخلية لضبط البعد القانوني.
 - زيادة اهتمام المؤسسة الشرطية بأهمية التنمية البشرية والتحفيز لدى الكادر البشري لجهاز الشرطة من خلال تكثيف الدورات التدريبية التي تعني برفع مستوى الجودة والأداء وذلك لما لها من آثار إيجابية على تحسين وتطوير أداء أفراد الشرطة.
 - الاهتمام بزيادة استخدام القادة الأمنيين والشرطيين لبعض الحوافز المعنوية للعاملين مثل الثناء عليهم أمام زملائهم،

والاعتراف بالأداء الجيد لهم أمام الرؤساء الأعلى منهم، ووضع خطابات شكر لمجهوداتهم، والوعد بتحسين بيئة العمل، والمدح والثناء فردياً على عملهم المتميز نظراً لكفاءة عملهم.

- العمل على التوزيع الصحيح بالتساوي بين العاملين في جهاز الشرطة والتوازي تبعاً للقانون وأن احساس العاملين بالعدالة الاجرائية والتوزيعية والتعاملية للجميع له تأثير ايجابي على معنويات العاملين في السلك الشرطي.

ثالثاً : توصيات موجهة الى هيئة التنظيم والادارة المركزية:

- العمل على وجود نظم ولوائح داخلية قانونية تضبط عمليات التحفيز لدى أفراد الشرطة، وعملية مكافاتهم وترقياتهم، والعمل على تطوير هذه النظم واللوائح بما يتناسب مع الوضع الخاص لقطاع غزة وبما يضمن التنمية البشرية للضباط والعسكري ليتحقق أفضل وأجود النتائج.
- العمل على توجيه القادة الأمنيين والشرطيين إلى الإكثار من استخدام الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوي لزيادة إسهام الحوافز المادية في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل الاجتماعية والمادية للعاملين.
- ضرورة قيام هيئة التنظيم والادارة المركزية بشكل خاص بتقييم سنوي لمدى نجاعة أنظمة التحفيز وأنواعها على أفراد الشرطة، وتصويب أي تقصير أو إهمال أو خلل مع تطبيق المكافآت والعقوبات على جميع الضباط والعناصر.
- إعادة تقييم ومراجعته نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف الحكومي.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بمتطلبات العدالة التنظيمية مع ضرورة الحياد والنزاهة في الاجراءات الادارية.

رابعاً : توصيات للباحثين والمهتمين:

- يوصي الباحثون بأن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج (الرضا الوظيفي) بكل متغيراته يتطلب مداومة الاستمرار في البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد

الحوافز وإعادة النظر فيها لجميع العاملين في الحقل الشرطي باختلاف الزمان والمكان.

المراجع:

الكتب:

- أبو الكشك، محمد نايف. (2006م). الإدارة المدرسية المعاصرة. (د.ط.). عمان: دار جرير للنشر.
- الجرجاري، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. (ط2). فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. (ط1). عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- زايد، عادل محمد. (2006). العدالة التنظيمية - المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زويلف، مهدي. (1994م). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. (ط1). عمان: دار مجدلاوي.
- علام، رجاء محمود. (2010م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. (ط5). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- كلوب، عرابي محمد. (2005م). تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية. (ط1). غزة: مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- وزان، السيد حلميز (2005م). إدارة الأفراد بين الأسس العلمية، وتطبيقاتها الشرطية. (ط1). القاهرة: أكاديمية مبارك للشرطة، مطبعة الشرطة.

الدوريات:

- أبو تايه، بندر. (2012م). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية غزة، 20 (2)، 145-186.
- بدير وآخرون. (2015م). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23 (1)، 305 - 336.
- الحياصات، حمدان محمد. (2013م). الحوافز الإدارية وأثرها على أحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن. دراسة ميدانية. جامعة جرش الأهلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21 (2)، 189-212.

الشنطي، محمود. (2015م). دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني - قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 23 (2)، 31-59.

الضبعان، محمد بن سلمان (2005م). دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الشورى السعودية، إدارة البحوث والدراسات، 7 (61).

عبابنة، أشرف وآخرون (2014م). مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الاردني من وجهة نظر العاملين فيه. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 22 (2)، 197 - 229.

العيان، مصطفى، والسعودي، موسى (2009م). أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، 23 (1)، 395 - 449.

الفارسي، سليمان (2011م). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (1)، 69-91.

الهابيل، وسيم، وأبو سلطان، نسرين (2012م). تأثير تطبيق سياسيات الحوافز والعقوبات في مواجهة الفساد في وزارة الصحة الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 20 (1)، 323-353.

رسائل الماجستير:

الدالة، سعود ضيف الله. (2003م). أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

الوابل، عبد الرحمن. (2005م). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن في موسم الحج. (رسالة ماجستير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الوزان، خالد محمد أحمد. (2006م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. (رسالة ماجستير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المقابلات الشخصية:

أبو سلطان، بهجت، قابله: مدير هيئة التنظيم و الإدارة بوزارة الداخلية غزة (مقابلة شخصية، 15 أكتوبر 2014م).

حبيب، إبراهيم، قابله: نائب العميد لكلية الشرطة الفلسطينية غزة (مقابلة شخصية، 27 سبتمبر 2014م).

لافي، محمد عبد الله، قابله: مدير عام جهاز الامن الداخلي (مقابلة شخصية، 2 مايو 2015م).

عودة، صالح، مدير دائرة التخطيط بهيئة التنظيم و الادارة المركزية بغزة (مقابلة شخصية، 1 سبتمبر 2016م).

ورش العمل:

الغماري، علاء (2015م). عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية – دراسة ميدانية – الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. ورقة مقدمة لورشة عمل في مقر الجوازات بغزة بتاريخ 8-4-2015م.

المراجع الأجنبية

- Ahmadi, F., Ahmadi, S, and Tavreh, N, (2011). *Survey Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Food Product Firms in Kurdistan Province Interdisciplinary*. Journal of Contemporary Research in Business, Vo. 2, No. 10, pp 272-28.
- Aktar, S., Sachu, M. & Ali, M. (2012). *The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Banglades: A Empirical Study*. Journal Business and Management, 6 (2), 9-15.
- Campbell, D. (2006). *An Empirical Investigation of Implicit Incentives for No financial Performance Improvement*. USA: Harvard Business School.
- Judeh, M. (2011). *Ethical Decision Making and It's Relationship With Organizational Justice*. International Journal of Academic Research. 3 (4), 215 – 220.
- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.(2003). *The Practice of Business Statistics*. See more at: <http://www.palpolice.ps/ar/content/650552.html#sthash.nevQclG2.dpuf>
- Nadiri, H., and other. (2010). *An investigation of the role of justice in turnover intentions job satisfaction and organizational citizenship behavior in hospitality industry*. International Journal of Hospitality Management, V.29,p: 33-41.
- Stolovitch, H., & Cichard, C.S. (2004). *Incentive Motivation and Work Place Performance: Research and Best Practices*. Managing Training and Development, Vol. 4, Issue 9, PP. 1-12