



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة المورد البشرية

بعنوان :

# اثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة

إشراف الدكتور:

كاوجة بشير

من إعداد الطالبتين:

روابح مارية

قوارح مريم

السنة الجامعية 2020/2019





جامعة قاصدي مرياح \_ ورقلة \_ الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة المورد البشرية

بغنوان :

# اثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة

إشراف الدكتور:

كاوجة بشير

من إعداد الطالبتين:

روابح مارية

قوارح مريم

السنة الجامعية: 2020/2019

# الإهداء

الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذه المذكرة وبعد

اهدي هذه المذكرة إلى والدي الكريم

إلى والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء إلى زملائي و زميلاتي إلى كل العائلة الكريمة إلى الأستاذ الفاضل كاوجة بشير وإلى كل من

دعمني ومدد لي يد العون والدعم والمساندة

قوارح مريم

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد والعمل المتواضع إلى من كان سببا في وجودي في هذا الكون

إلى من ربياني صغيرة أمي وأبي حفظهما الله

إلى من أخذ بيدي وكان سنداً وعوناً لي في مشواري أخواتي وإخوتي

إلى صديقات الطفولة الذين فارقتهم والذين لا يزالون معي

إلى رفيقاتي وزميلاتي وزملائي الذين كان معهم مشواري في الجامعة دفعة 3030/3019

.....إلى كل باحث عن العلم والمعرفة .

روابح مارية

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

يقول النبي صلى الله عليه وسلم ( من لا يشكر الناس لا يشكر الله )

الحمد لله الذي مكنا من إنجاز هذا العمل المتواضع

ونسأله سبحانه أن يجعله خالصا لوجهه الكريم

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل

كاوجة بشير

لقبوله الإشراف على هذا العمل ومد يد العون في تذليل ما واجهناه من صعوبات والذي لم يبخل علينا

بالنصائح القيمة والإرشادات والتوجيهات السديدة التي كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل

كما نتقدم بالشكر الجزيل لإدارة المؤسسة لموافقتهم على إجراء الدراسة التطبيقية لديهم لكن لظروف البلاد الوبائية لم يتسنى إتمام هذه الدراسة التطبيقية

وأخيرا أتوجه بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو

من بعيد

في تقديم هذا العمل المتواضع

## الملخص:

تناول هذا البحث أثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي للعاملين في منظمات الأعمال بصفة عامة، وكانت دراسة الحالة هي الشركة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة . وقد تمثلت مشكلة البحث في وجود ضعف عام في اهتمام منظمات الأعمال بالحوافز السلبية رغم أهميتها كعنصر فعال في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، وتم توضيح مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي: ما هو دور الحوافز السلبية في التأثير على الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية . وهدف هذا البحث إلى التعرف على أنواع الحوافز السلبية المقدمة للعاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، ومعرفة مدى التزام العاملين في المؤسسة، بالإضافة لمعرفة العلاقة بين الحوافز السلبية المطبقة على العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ومدى التزامهم .

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام التنظيمي، الحوافز السلبية.

## Summary:

This research deals with the effect of negative incentives on the organizational commitment of workers in business organizations in general, and the case study was the National Industrial Vehicles Company, Unity and Ouargla.

The research problem was represented in the existence of a general weakness in the interest of business organizations in negative incentives despite their importance as an effective element in achieving organizational commitment of workers, and the research problem was clarified through the main question: What is the role of negative incentives in affecting the organizational commitment of workers in the National Corporation for Industrial Vehicles

The aim of this research is to identify the types of negative incentives offered to the employees of the National Industrial Automobile Corporation, and to know the extent of the commitment of the employees in the establishment, in addition to knowing the relationship between the negative incentives applied to workers in the National Industrial Automobile Corporation and the extent of their commitment .

**Keywords:** organizational commitment, negative incentives.

## قائمة المحتويات

| الصفحة  | المحتويات   |
|---|---|
| I   | الإهداء.....  |
| II  | الإهداء.....  |
| III   | شكر وتقدير.....   |
| VIII  | الملخص.....   |
| VI  | قائمة المحتويات.....  |
| VII   | قائمة الأشكال.....  |
| VIII  | قائمة الملاحق.....  |
| أ-ب-ت   | مقدمة عامة.....   |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي والحوافز السلبية</b>         |   |
| 07  | المبحث الأول: الالتزام التنظيمي.....                            |
| 16  | المبحث الثاني: الحوافز السلبية                                  |
| 33  | المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية..... |
| 33  | خلاصة الفصل الأول.....  |
| <b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي</b> |   |
| 36  | خاتمة.....  |
| 38  | قائمة المراجع والمصادر.....                                     |
| 41  | الملاحق.....  |
| 44  | الفهرس.....   |



## قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل               | رقم الشكل     |
|------------|---------------------------|---------------|
| 10         | أبعاد الالتزام التنظيمي   | الشكل رقم (1) |
| 13         | مستويات الالتزام التنظيمي | الشكل رقم (3) |
| 30         | أنواع الحوافز السلبية     | الشكل رقم (3) |

# مقدمة

## المقدمة:

يحتل المورد البشري مركزا هاما في أي منظمة، باعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج وكذا دوره في نجاح أي منظمة، لذا فإن الإدارة تتولى اهتماما رئيسيا به، وذلك من خلال البحث عن العوامل المؤثرة على إنتاجية وكفاءة الموارد البشرية سلبيا أو ايجابيا .

ويسعى المدراء في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة وفعالية ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل إدارة الموارد البشرية على توفير العمالة المناسبة المؤهلة سواء عند عملية الاختيار لشغل الوظيفة أو التدريب واكتساب مهارات مختلفة بعد عملية التعيين من أجل رفع القدرة على الأداء لديهم، وباعتبار القدرة غير كافية لكي يعمل المورد البشري بأقصى كفاءة ممكنة، لذا يتوجب وجود دافع قوي يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد ترتبط بعنصرين وهما الرغبة في العمل والقدرة عليه وتمثل القدرة على العمل فيما يمتلك الفرد من مهارات وقدرات ومعارف يكتسبها من التدريب والتعليم والخبرة، أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوك العامل إلى الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة .

كما أن الحوافز تختلف من فرد إلى فرد وذلك حسب احتياج وتوقع الأفراد، فهناك من يكون دافعه هو الحصول على المال، وهناك دافعه هو تنمية المهارات الشخصية والتفوق، فالعامل يبحث عن عدة أشياء مقابل أداءه للعمل وتمثل هذه الأشياء في الحوافز .

وقد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، وقد عرفت بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤثر الحوافز على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة، إذ أن عدم اهتمام المنظمة بتنمية الحوافز نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية، ولعل من أهم هذه الظواهر هي ظاهرة عدم الالتزام التنظيمي .

ولعل الاهتمام بدراسة حوافز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم وكذا التزامهم التنظيمي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية، وبما أن الالتزام التنظيمي من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توفر نظم الحوافز الايجابية والسلبية المتميزة بالكفاءة .

### أ. الإشكالية

من خلال هذا الطرح يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:  
فيما يتمثل دور الحوافز السلبية في التأثير على الالتزام التنظيمي للعمال مؤسسة صناعة السيارات وحدة ورقلة.

ويمكن تجزئة سؤال الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية الموالية

- ما المقصود بالحوافز السلبية وما علاقتها بالالتزام التنظيمي؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة؟
- هل يمكن للحوافز السلبية أن تحقق الالتزام التنظيمي؟

### ب. فرضيات الدراسة

بغية الإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الحوافز السلبية هي التأثير في سلوك العاملين من خلال الردع والتخويف والعقاب؛
- مستوى الالتزام التنظيمي في ظل الحوافز السلبية متوسط لدى العاملين؛
- يمكن للحوافز السلبية أن تحقق الالتزام التنظيمي.

### ث. مبررات اختيار الموضوع

هنالك العديد من المبررات وراء اختيار هاذ الموضوع منها ما يلي:

- الرغبة في الإلمام بهذا الموضوع الشيق والمهم؛
- ملائمة الموضوع مع التخصص الذي زاولناه في الدراسة وهو إدارة الموارد البشرية؛
- نقص الدراسات في هذا الموضوع كان دافعا قويا في اختياره ودراسته .

### ت. أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

- إظهار مدى تأثير الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؛
- إظهار أهمية ودور الحافز السلبي في التأثير على العامل داخل المؤسسة.

### ح. أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور الحوافز السلبية في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة؛
- ابرز كل من أبعاد الالتزام التنظيمي والحوافز السلبية؛

- التعرف على مستوى الالتزام لدى عمال المؤسسة في ظل الحوافز السلبية المطبقة.

### خ. محددات البحث

الحدود المكانية: مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة

الحدود الزمنية: خلال سنة 3030.

### د. منهج البحث

للإجابة على الإشكاليات المطروحة و إثبات أو تفنيد الفرضيات الموضوعة للوصول إلى النتائج قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الفصل الأول بينما اعتمدنا في الفصل الثاني المنهج التحليلي.

### ذ. صعوبات البحث

- كان أكبر عائق أمام القيام بهذه الدراسة هو الوضع الراهن في البلاد (انتشار فيروس كورونا) الذي كان سبب في عدم التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة وكذلك الاتصال مع الأستاذ المشرف؛
- نقص الدراسات الباحثة في نفس الموضوع خاصة فيما يتعلق بمتغير الحوافز السلبية؛
- نقص المراجع (الكتب) المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

### ر. هيكل البحث

تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة مباحث إضافة إلى المقدمة والخاتمة

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي

- ✓ المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
- ✓ المبحث الثاني: ماهية الحوافز السلبية
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية لأثر الحوافز

السلبية على الالتزام

التنظيمي

**تمهيد:**

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ويعد الأفراد الملتزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

ومن بين أهم الدوافع التي تؤدي بالعاملين إلى الالتزام التنظيمي عنصر الحوافز السلبية والذي قد يؤدي بالعمال إلى الالتزام التنظيمي وان كان سلوك غير مرغوب فيه من قبل العمال إلا أنه عادة ما يعطي نتائج ايجابية في الالتزام التنظيمي ومن هذا المنطلق نحاول التعرض إلى نظرة حول الالتزام التنظيمي من خلال مختلف التعاريف التي وردت في هذا الصدد وهي كثيرة ومتنوعة وهذا راجع لكثرة الباحثين الذين تطرقوا للموضوع من شتى النواحي، ثم التطرق إلى خصائص وأبعاد ونماذج وطرق قياس الالتزام التنظيمي، ثم نتطرق إلى الحوافز السلبية من تعريفها وأنواعها وأثارها .

## المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، والتي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني، واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع لتوسيع معرفة سلوك الفرد .

ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات إلى دراسة لالتزام التنظيمي نظر للأهمية المتزايدة والآثار المترتبة عليه سواء على الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ونظر لأهمية الالتزام التنظيمي فإن التعرض لهذا الموضوع بمختلف مظاهره وأبعاده في هذا المبحث من شأنه تحقيق الفائدة المرجوة في مؤسسات القطاعين العام والخاص على حد سواء.

## المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها كما يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل وستتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالالتزام التنظيمي.

## الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي: هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.<sup>1</sup>

## التعريف اللغوي والاصطلاحي للالتزام التنظيمي:

لغوياً:<sup>2</sup>

\*الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.

\*ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام الأمر.

<sup>1</sup> الجيلاني نجار وآخرون، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع، جامعة الوادي-جزائر، ص52.

سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص12.



\*هو حالة ارتحان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ .

**اصطلاحاً:** هو إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقديمها .

ويعرف أيضا على أنه درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار معها.<sup>2</sup>

ويعرف على أنه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وأنه نتاج ثلاث عناصر هي:

التطابق : والذي يعني تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما له باعتباره جزء منها.

الانغماس: أي الاستغراق في أنشطة المنظمة .

الولاء: أي شعور الفرد بالارتباط العاطفي باتجاه المنظمة.<sup>3</sup>

ويعرف أنه الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل مجهودات إضافية في سبيل إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>

ويعرف على أنه الارتباط القوي بين العاملين والمنظمة مع قيمه وأهدافه مما يجعله يبذل جهدا بهدف نجاح المنظمة وتقديمها.<sup>5</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو إيمان الفرد بالمنظمة وأهدافها واستعداده لبذل الجهد والتفاني في خدمة المنظمة ورغبته في البقاء فيها وتحقيق أهدافه وأهدافها.

## المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي والنماذج المفسرة للالتزام التنظيمي

### الفرع الأول: خصائص الالتزام التنظيمي

هناك خصائص كثيرة نذكر منها ما يلي:<sup>6</sup>

1. استعداد الفرد لبذل أقصى جهد لصالح المنظمة وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها ورغبته في البقاء بها؛
2. وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة ويدفعه لعمل لتحقيق مصالحها ومنحها الحيوية والنشاط؛

<sup>1</sup> محمد محمد مصطفى أبو حجاب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص9.

<sup>2</sup> زيد صادق ماجد وعبد الرضا فرج، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ص 83.

<sup>3</sup> سميرة قداش وسيميرة صالح، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية، قاصدي مراح ورقلة-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، ص33.

<sup>4</sup> نداء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 2012، ص24.

<sup>5</sup> عبد الرضا فرج وزيد صادق، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، العدد 34، المجلد 9، 2013، ص70.

<sup>6</sup> محمد محمد حجاب، مرجع سبق ذكره، ص12

3. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرابط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار و البقاء في العمل و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة؛
  4. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
  5. الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد؛
  6. تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي بعدم ترك المنظمة والحماس للعمل بها و الإخلاص لها؛
- من خلال ذكر خصائص الالتزام التنظيمي نلاحظ أنها تمس كل من أبعاد الالتزام التنظيمي والتي تنقسم إلى الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري،الالتزام الشعوري للفرد والتي تقاوم على استعداد الفرد لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة والشعور بالمسؤولية والإخلاص في العمل والرغبة في الاستمرار فيه.

### الفرع الثاني: النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي

حاولت العديد من الدراسات الخروج بنماذج مفسرة للالتزام التنظيمي وفقا لإبعاده وأسبابه ونتائجه فتباينت التوجهات والمداخل وتعددت التفسيرات ولم يتم الاتفاق على نموذج موحد لدراسة الالتزام التنظيمي، وسنحاول الوصول إلى مزيد من الفهم لموضوع الالتزام التنظيمي من خلال التعرف على عدد من النماذج المفسرة له وهي كالتالي:<sup>1</sup>

**1/نموذج اتريويني(1986):** يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماجه مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد وهي:

**الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها

**الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** تحدد علاقة الفرد بالمنظمة واندماجه بها بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجات الفرد، وهي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين، وهو اقل درجة من الالتزام المعنوي، ويطلق على هذا النوع اسم الالتزام التراكمي ويصبح الأفراد ملتزمين إذا عاد عليهم ذلك بالمنافع، وتكون علاقة الأعضاء بالتنظيم قائمة على مبدأ التبادل؛

**الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمتها غالبا ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، و يوصف السلوك هنا بأنه قائم على الإكراه، وعادة ما تستخدم القوة الإلزامية لدعم التزام العاملين، كما هو الحال في السجن، فالتنظيم القائم نابع من إجراء اجتماعي فرض على نزلائه وليس ناتج عن اختيارهم .

**3/نموذج ستاو وسلانيك (1997):** يتضمن هذا النموذج تفسير الولاء التنظيمي وفق نوعين من الولاء هما:

**الولاء الاتجاهي:** ويقصد بها العمليات التي يمكن من خلالها أن تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، وهذا النوع من الولاء يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وأنه كالصندوق الأسود الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار مساندة الأفراد لمنظمتهم .

**الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة حيث أن الجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها، وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرته على أساس

<sup>1</sup> محمد محمد مصطفى أبو جياب الرجع السابق، ص13.

العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات السابقة التي تطور من خلالها الفرد علاقته بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة أنهم خبروا بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، وبالتالي فهم يخافون من فقدانها إذا ما اقلعوا عن هذا السلوك.

**3/ نموذج كيدرون: (1978): يرى كيدرون أن الولاء التنظيمي له بعدين رئيسيين هما :**

**الولاء الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه،

**الولاء المحسوب:** ويقصد به الرغبة التي يبديها الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

**4/ نموذج الين و ماير (1990):** لقد كان لكل من الين و ماير المساهمة العظمى في الأدبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي وعليه فإن الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبياً وهي :

**أ/ الالتزام العاطفي:** يعكس درجة اندماج الفرد في المنظمة و رغبته بالبقاء عضو فيها ويعرفه جرينبيرج وبارون بأنه قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرى المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، ويضيف تاجلو بأن الفرد الذي يجب العمل بوظيفة معينة ولديه الرغبة في الاستمرار بها يعتبر ملتزم وجداني بهذه الوظيفة وينعكس ذلك على اهتمامه بالارتقاء بنفسه في الوظيفة من خلال الالتزام بها وبناء حصيلة معرفية كبيرة عنها.

**ب/ الالتزام الاستمراري:** يشير إلى أن بقاء الفرد في المنظمة يعتمد على تكاليف التي سيتحملها عند تركه لها، و الالتزام هنا يكون خارجاً عن رغبة الأفراد، وهو لتجنب التكاليف المترتبة عن ترك العمل، ويعرفه جرينبيرج بأنه قوة رغبة الفرد في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير.

**ت/ الالتزام المعياري:** يعكس شعور الفرد بالالتزام الأدبي الأمر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة ويعتقد خلالها الموظف بأنه يجب عليه البقاء في المنظمة وذلك نتيجة الشعور بأنه مدين لها أو نتيجة طبيعة العلاقات الاجتماعية بها ويعرفه بارون انه شعور الفرد بأنه ملتزم بالعمل في المنظمة بسبب الضغوط من الآخرين<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الالتزام التنظيمي

### الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

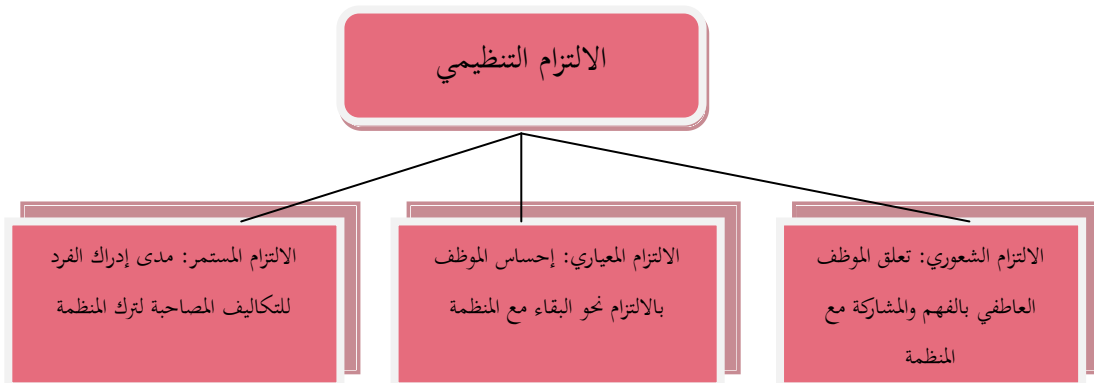
هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام، ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام، وكذلك تحديد سلوك الالتزام الناجم عنه وطرق قياس هذا الالتزام . تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً وعلى الرغم من اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ومن أبعاده ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمد محمد مصطفى أبو حجاب، المرجع السابق، ص13

<sup>2</sup> سمية قداش وسميرة صالح، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد6، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017، ص 32-33.

1. **الالتزام الشعوري ( العاطفي):** يشير الالتزام الشعوري إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم و المشاركة مع المنظمة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالعمل أو ما يخصه ويستمر الموظف الذي يحمل التزام عاطفي قوي بالاستمرار في العمل ما دامت المنظمة تحتاجه للعمل.
2. **الالتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم .
3. **الالتزام المستمر :** ويشير إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل التعويضات، الكفاءات ، الترقيات ، بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية .

### الشكل رقم (1)



المصدر: سمية قداش وسميرة صالح، ص33-33

تم التعرف إلى أبعاد الالتزام التنظيمي والتي تشمل ثلاث أبعاد وهي الالتزام الشعوري الذي يمس شعور ونفسية العامل، وهو شعوره العاطفي بالفهم والمشاركة في المنظمة، وشعوره بالانتماء لها، أما الالتزام المعياري فيشمل إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء في المنظمة والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار والتفاعل الايجابي، أما الالتزام المستمر يشير إلى مدى إدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة .

### الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

إن أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المنظمة، وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي وتبدو هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي<sup>1</sup>:

#### على مستوى الفرد :

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

1. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة؛
2. يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه؛
3. يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة؛
4. يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المنظمة .

#### على مستوى المنظمة:

1. يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل؛
2. الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل؛
3. الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين و الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات وإضعاف الروح المعنوية وتدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف؛
4. سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أن كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة؛
5. سهولة استقطاب الكفاءات لمنظمة؛
6. الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

#### على المستوى الاجتماعي :

- 1/ يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة؛
- 3/ تنعكس آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

#### على المستوى القومي:

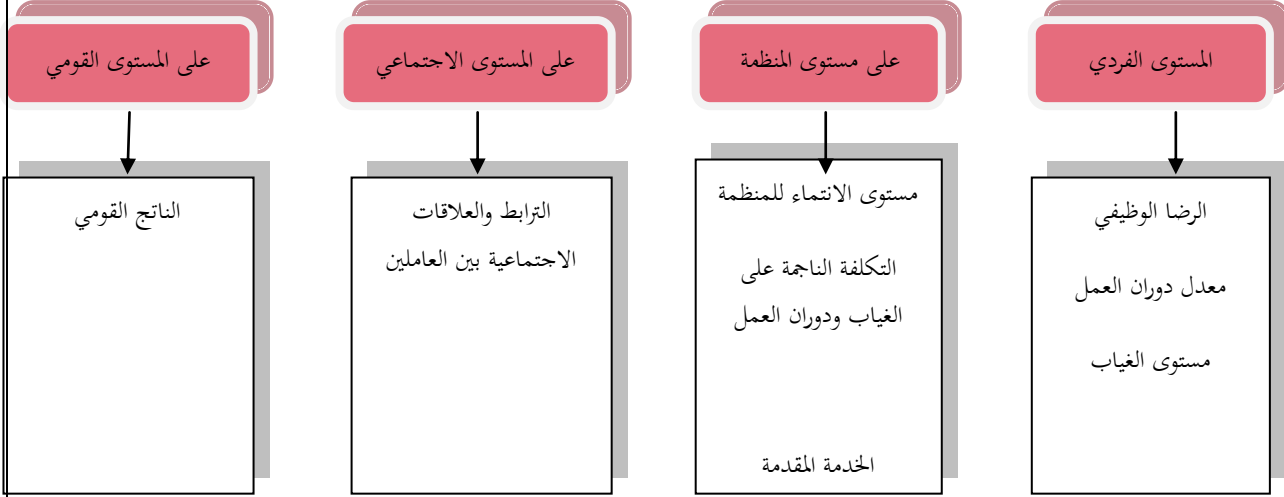
يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة، وما من شك بأن حصيلة النتائج المتعلقة بالفرد والمنظمة و المجتمع من شأنها أن تؤثر في الناتج القومي<sup>2</sup>

### الشكل رقم (3)

<sup>1</sup> محمد محمد مصطفى أبو حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> محمد محمد مصطفى أبو حجاب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

مستويات الالتزام التنظيمي



المصدر: محمد محمد مصطفى أبو جياب، ص19.

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في ثلاث مستويات هي على مستوى الفرد من خلال شعوره بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة، وأما على المستوى المنظمة هو من خلال الغياب ودوران العمل ومستوى انتماء الأفراد لها، أما بالنسبة للمستوى الاجتماعي والقومي هو علاقة لإفراد والترابط والتعاون فيما بينهم.

## المطلب الرابع: مراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي

### الفرع الأول : مراحل قياس الالتزام التنظيمي

يرتسخ اندماج الفرد بالمنظمة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل ويذكر أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي :

- **مرحلة الإذعان والالتزام:** يبني التزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها و لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة .
- **مرحلة التطابق بين الفرد و المنظمة:** يتقبل الفرد سلطات الآخرين برغبته في الاستمرار في العمل في المنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائه لها.
- **مرحلة التبنى:** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية** دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية بالجلفة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع 2015/2014، ص17.

يتم قياس الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة على ثلاث مراحل، هي مرحلة التزام الفرد بالمنظمة من خلال ما يحصل عليه من مكاسب وتحفيزات مادية ومعنوية، إلى مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة وهو بتقبل الفرد سلطات الآخرين والرغبة في الاستمرار بالعمل، وصولاً إلى مرحلة التبني أي قبول الفرد تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والإيمان بقيمتها.

### الفرع الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تمثل درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة إحدى العمليات التي تسعى المنظمة للوقوف على نتائجها، وقد تتحمل في سبيل ذلك تكاليف متعددة، وتباين مقاييس الالتزام التنظيمي من حيث طبيعتها ومكوناتها وتنقسم إلى مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.<sup>1</sup>

**أولاً المقاييس الموضوعية:** هي طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء وذلك من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:

- **رغبة الفرد في البقاء في المنظمة:** وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل؛
- **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يصدر غالباً عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي لا بد أن تتضمن معايير لقياس الالتزام؛
- **دوران العمل:** ويمكن أن يأخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء في المنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء؛
- **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر ذلك دليل على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين؛
- **ثانياً: المقاييس الذاتية:** يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء لدى الأفراد، وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم فهي مقاييس مباشرة للولاء كما أنها هي الأكثر استخداماً لدى الباحثين والمنظمات وذلك لسهولة استخدامها، وقد تناول عدد من الباحثين هذه المقاييس وكان من بينهم الآتي:
- **مقياس بورتر وزملائه:** يهدف لقياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها ورغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهدافها وقبولهم لقيمتها ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- **مقياس مارش ومانوي:** يهدف لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته لتقاعد وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- **مقياس جوش وزملائه:** يهدف لقياس الالتزام القيمي من خلال التعرف على القيم التالية:
- استخدام المعرفة والمهارة؛
- زيادة المعرفة في مجال التخصص العمل مع زملاء بكفاءة عالية؛
- بناء سمعة جيدة له العمل على مواجهة الصعوبات؛

<sup>1</sup> محمد محمد مصطفى أبو جياب، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

- تحديات المساهمة بأفكار جديدة حقل التخصص .

### المطلب الخامس: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

يوجد العديد من الأساليب التي تساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يجب أن تأخذها المنظمة بعين الاعتبار وهي كالآتي:<sup>1</sup>

- ابتكار أساليب لإبراز قيم وأهداف وإنجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين بالانتماء لها؛
- ادراك الإدارة بان الالتزام هي عملية ذات اتجاهين بمعنى أن على المنظمة الاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من اجل الحصول على التزامهم؛
- خلق مناخ من الثقة من خلال عدالة المعاملة والمصادقية وحفظ الوعود من قبل المنظمة وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بالأفراد من خلال استشارتهم وإشراكهم؛
- التزام المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إغفال حقوق الموظفين بالتعلم وتطوير أنفسهم والتقدم على السلم الوظيفي؛
- خلق الشعور بوحدة المصير مع جميع الموظفين والتخلص من ثقافة "نحن وهم"؛
- العمل على دمج الأفراد بالمنظمة من خلال المكافآت المتعلقة بالأداء وخطط المشاركة بالإرباح أو المشاركة بالملكية؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص23.



## المبحث الثاني: الحوافز السلبية

كان أول من أشار إلى أهمية تحفيز الموارد البشرية في المنظمة فريدريك تايلور، حيث لاحظ أثناء عمله في مصنع ميدفيل للحديد (Steel Works Midvale) أن فئة من العاملين يميلون إلى الوفاء بالحد الأدنى من مستويات الأداء، فاستخدم الحوافز المادية لتشجيع العاملين الذين تزيد إنتاجيتهم عن المستوى المحدد (المعياري) على زيادة الإنتاجية لأعلى مستوى ممكن. لذا ركز تايلور جهوده في البحث عن طريقة مثلى في العمل تحقق استغلال أقصى طاقات العامل وتسهم في زيادة الإنتاجية على مستوى المنظمة،<sup>1</sup> والتحفيز في الأساس هو عملية إدارية تهدف إلى التأثير في السلوك وتوجيهه من خلال الاعتماد على إثارة الدافعية، أي أنها العملية التي تحفز الأفراد للعمل وإنجاز المهام المطلوبة منهم،<sup>2</sup> وتعرف الحوافز أيضا بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتحفزه لأداء الأعمال التي وكلت إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>3</sup>، وقد تعددت أنواع الحوافز فمنها الفردية والجماعية، المادية والمعنوية، وكذا الإيجابية والسلبية، وهذه الأخيرة تتمثل في مختلف أساليب الردع والتخويف والعقاب وغيرها التي تطبقها إدارة المؤسسة على عمالها بغية تحقيق الأهداف وكذا تجنب السلوكيات الغير مرغوب فيها داخل المنظمة .

## المطلب الأول: ماهية الحوافز السلبية

تعتبر الحوافز السلبية من بين الأساليب التي تؤثر في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والتأديب المتمثل في الجزاءات المادية كالخصم من الأجر والجزاءات الكتابية كالتوبيخ والإنذار. من هذا المنطلق سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالحوافز السلبية أنواعها والغرض منها.

## الفرع الأول: مفهوم الحوافز السلبية

هي تلك الحوافز التي تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن مجموعة من الحوافز والعقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة.<sup>4</sup> هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي، وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خليفة علي الشريقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية والأمنية، جامعة البحرين، ص 80.

<sup>2</sup> داهش جمال عبد الحميد، أثر استخدام الحوافز السلبية، على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية -دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 54، العدد 03، 2014، ص 406.

<sup>3</sup> سلمان صدام جاسم البهادلي، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي للأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد الثالث عشر، العدد 43، الفصل الثاني 2018، ص 218.

<sup>4</sup> بريكي محمد أمين، بلخير جمال، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، ص 30.

هي الجزء الرادع المادي والمعنوي، الذي يعاقب به من خرج عن النظام، ضمانا لحسن سير العمل والتزاما بسياسته، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى وقاية الفرد من الوقوع في الخطأ وإعادة من ارتكب خطأ إلى الصواب، ومعاقبة من وقع في خطأ وأصر عليه واستمر فيه، وحماية النظام المعمول به في المنظمة.<sup>2</sup>

هي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية.<sup>3</sup>

هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والإنذار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والإحساس بعدم الأهمية.<sup>4</sup>

إذن فالحوافز السلبية مفهوم شائع يتلخص بإيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد والتعليمات، والتي يعبر التقييد بها على مستوى الانضباط في المنظمة، ويكون عندما يقل مستوى أدائهم نوعا وكما وجودة عن المستوى المطلوب، ويمكن القول إن الحوافز السلبية هي الإجراءات الرادعة التي تتخذها المنظمة بحق من يقصر في عمله.<sup>5</sup>

مما سبق يمكن القول بأن الحافز السلبي هو مجموعة العقوبات التي تقوم بها إدارة المؤسسة للحد من السلوكات السلبية داخل المؤسسة، وكذلك تجنب الوقوع في الأخطاء، كما أن الإدارة لا تهدف إلى العقاب بحد ذاته وإنما هي تسعى لتحقيق أهدافها عن طريق العقاب .

## الفرع الثاني: أنواع الحوافز السلبية

تعدد الحوافز السلبية بتعدد الحوافز الايجابية فمنها الحوافز السلبية المادية، ومنها الحوافز السلبية المعنوية، وكذلك هناك حوافز سلبية فردية وكذلك جماعية، ويمكن إظهارها كما يلي :

**1-الحوافز السلبية المادية:** تتمثل الحوافز السلبية في إيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد و التعليمات و التي يعتبر التقييد بها على مستوى الانضباط في المؤسسة، و يكون عندما يقل مستوى أدائهم نوعا و كما و جودة عن المستوى المطلوب، حيث تسعى الحوافز السلبية إلى الأغراض التالي:

و يمكن تقسيم الحوافز المادية السلبية إلى ما يلي:

<sup>1</sup> زرع فطيمة، سامية لحول، اثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبليس للاتصالات -وكالة باتنة، الجزائر، ص06.

<sup>2</sup> محسن محمد بن كليب ، اثر الحوافز في التمكين الإداري -دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت ، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، اليمن، المجلد الأول، العدد(1)، 2018، ص209

<sup>3</sup> نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي، دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، بكالوريوس إدارة و ريادة (تركيز محاسبة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص25.

<sup>4</sup> ترشة سميرة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسات العمومية-دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، ص18.

<sup>5</sup> مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة -دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص101 .

1- الحوافز المادية السلبية الفردية: تتعلق الحوافز المادية السلبية بدرجة أو حجم الخطأ المرتكب وهي كما يلي:

1-1. **الخصم من الأجر:** يمكن للمؤسسة أن تستعمل الخصم من الأجر كأداة لتحفيز الأفراد على الأداء الناجع والحد من التجاوزات للحدود التي سطرتهما، و يتم ذلك بوضع قوانين و القاعد التي تبين هذه التجاوزات و العقاب المصاحب لها، و من أجل أن يتعرف عليها العامل و بالتالي تفادي الوقوع في هذه الأخطاء بهدف تجنب الخصم.<sup>1</sup>

1-3. **الحرمان من العلاوات و المكافآت أو تأجيل استحقاقها:** يعتبر الحرمان من العلاوات و المكافآت من الحوافز السلبية البسيطة تستعملها المؤسسة لتخويف العاملين، و يرتبط استعمالها بقوانين و قواعد تبين حرمان العاملين منها إن وقع في خطأ و تجاوزات معينة، كما يمكن للمؤسسة تأجيل استحقاقها و هذا من أجل أن تحسس العامل بخطئه بعدها تمنحه إياها، و هو ما قد يشعره بكرم و تسامح الإدارة معه .

1-3. **الحرمان من الأجر:** يمكن للمؤسسة أن تحرم العامل من الأجر لشهر أو عدد من الأشهر، و غالبا يلجأ إلى هذا النوع في حالة الأخطاء الجسيمة؛<sup>2</sup>

1-4. **التنزيل:** يمكن تعريف التنزيل على أنه العملية التي يتم من خلالها إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر و مكانة و مسؤوليات أقل، حيث تلجأ المؤسسة لهذا الحافز في حالة الضرورة القصوى فقط، و ذلك عند توفر كافة الأركان القانونية اللازمة، و هذا لما لهذا الحافز من آثار نفسية وخيمة على العامل؛<sup>3</sup>

1-5. **الاستغناء:** يقصد بالاستغناء في معناه الاصطلاحي عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجر لأسباب معينة، و قد تستخدم المؤسسة هذه الطريقة كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم و يكمن الفرق بين الفصل و الاستغناء في أن الفصل يكون نهائيا، أما في حالة الاستغناء فيمكن الاستعانة بالعامل المستغنى عنه مرة أخرى عندما تزول الأسباب سواء للوظيفة نفسها أو لوظائف أخرى أقل؛<sup>4</sup>

1-6. **الفصل:** تلجأ المؤسسة لفصل العامل بسبب مخالفات و سلوكات مادية ملموسة غير مرغوب فيها، و هي عملية استغناء نهائية، و يعتبر هذا الأسلوب من أصعب الحوافز عند تنفيذه من طرف المؤسسة يدفع العمال لتجنب الأفعال و السلوكات التي تؤدي إليه؛<sup>5</sup>

3- **الحوافز المادية السلبية الجماعية:** تطبق المؤسسات حوافز سلبية بسيطة لما قد تسببه الحوافز القاسية من رد فعل وخيم على المؤسسة، و يمكن تجسيدها في حافز واحد يتمثل في:

**قطع المساعدات المالية لجماعات العمل:** يصاحب تجاوز جماعات العمل للحدود المعمول بها في المؤسسة قطع المساعدات التي تقدمها لها هذه الأخيرة؛

### 3- الحوافز السلبية المعنوية:

<sup>1</sup> حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 236 .

<sup>2</sup> شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح

للخدمات العامة والتجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ص 54 .

<sup>3</sup> شريف وحيدة، المرجع السابق، ص 54.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة السابقة .

<sup>5</sup> حجازي محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 238

إن قيام العامل بأخطاء يستوجب إيقاع عقوبات عليه أو استعمال حوافز سلبية، و قد تكون هذه الحوافز المعنوية السلبية على مستوى الفرد أو على المستوى الجماعي و سنتطرق لكل منهما كما يلي:

### 1- الحوافز المعنوية السلبية الفردية: و تتمثل أهمها في ما يلي<sup>1</sup>:

**1- الإنذار والتنبيه واللوم:** يمكن للمشرف أو المدير أن يوجه إنذار للأفراد الذين اخلوا بواجباتهم وتجاوزوا حدودهم، ويفضل أن يكون ذلك دون حضور الآخرين، وخاصة في المرة الأولى، كما يمكن أن ينههم ويذكرهم بالعقوبات التي تصاحب الفرد الذي يخالف القواعد المعمول بها، بالإضافة إلى اللقاء اللوم ومثال ذلك قول المشرف للعامل: "لقد أصبحت المنظمة بالنسبة لك وكالة للشؤون الاجتماعية"، أو قوله "لا اعرف ماذا افعل معك"، وغيرها من العبارات .

**3- عدم المشاركة في الاقتراحات و اتخاذ القرارات:** يقوم المشرف بعزل الفرد الذي لم يقم بالسلوك المطلوب، أو الذي يتخطى الحدود المسطرة، عن المشاركة في اتخاذ القرارات، و هو الحافز معنوي مؤثر في الفرد و خاصة إذا شارك الجميع ما عداه، كما يمكن للمشرف أن يجرمه من المشاركة في نظام الاقتراحات و بالتالي حرمانه من إمكانية الحصول على المكافآت المادية و المعنوية؛

**3- الحرمان من التكوين:** يحرم الفرد من التكوين كعقاب لما بدر منه من تجاوزات، و ذلك عن طريق منعه من المشاركة في الدورات و الندوات التثقيفية و عدم حصوله على بعثة من البعثات إلى الخارج لاكتساب المزيد من الخبرات و المهارات التي تمكنه من التقدم في الوظيفة؛

**4- الحرمان من الترقية:** يمكن للمؤسسة أن تحجب على العامل فرص الترقية نظرا لصدور بعض الأفعال المشينة منه؛

**5- النقل:** هي تخصيص الفرد ليشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث الأجر و المسؤوليات، لكنها حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى و كما رأينا في السابق يمكن استخدام النقل كحافز مادي إيجابي و لكن يمكن استعماله كعقاب و ذلك بتحويل العامل دون إرادته من المكان الذي ألفه و تعود عليه إلى مكان آخر لا يعرف فيه أحدا، و قد يكون بمناطق نائية؛

**6- التحويل إلى التحقيق و مجلس التأديب:** تحول المؤسسة العامل الذي تشبه فيه بأداء غير مشروع إلى التحقيق، و إذا ثبت فيه ذلك تحوله إلى مجلس التأديب و هو ما يؤثر في معنويات الأفراد، كما يمكن للمؤسسة أن ترفع دعوى مدنية أو جنائية ضد العامل و هذا إذا تضمن فعله خسارة كبيرة للمؤسسة أو احتوى سلوكه على فعل إجرامي طبقا للقوانين المعمول بها؛

### الحوافز المعنوية السلبية الجماعية: يمكن أن نميز فيها ما يلي<sup>2</sup>:

**1- نشر أسماء المقصرين في لوحة للإعلانات:** يمكن للمؤسسة نشر أسماء المهملين و المقصرين في لوحة الإعلانات من أجل أن يعتبر منها الآخرين، بهدف تأديبهم؛

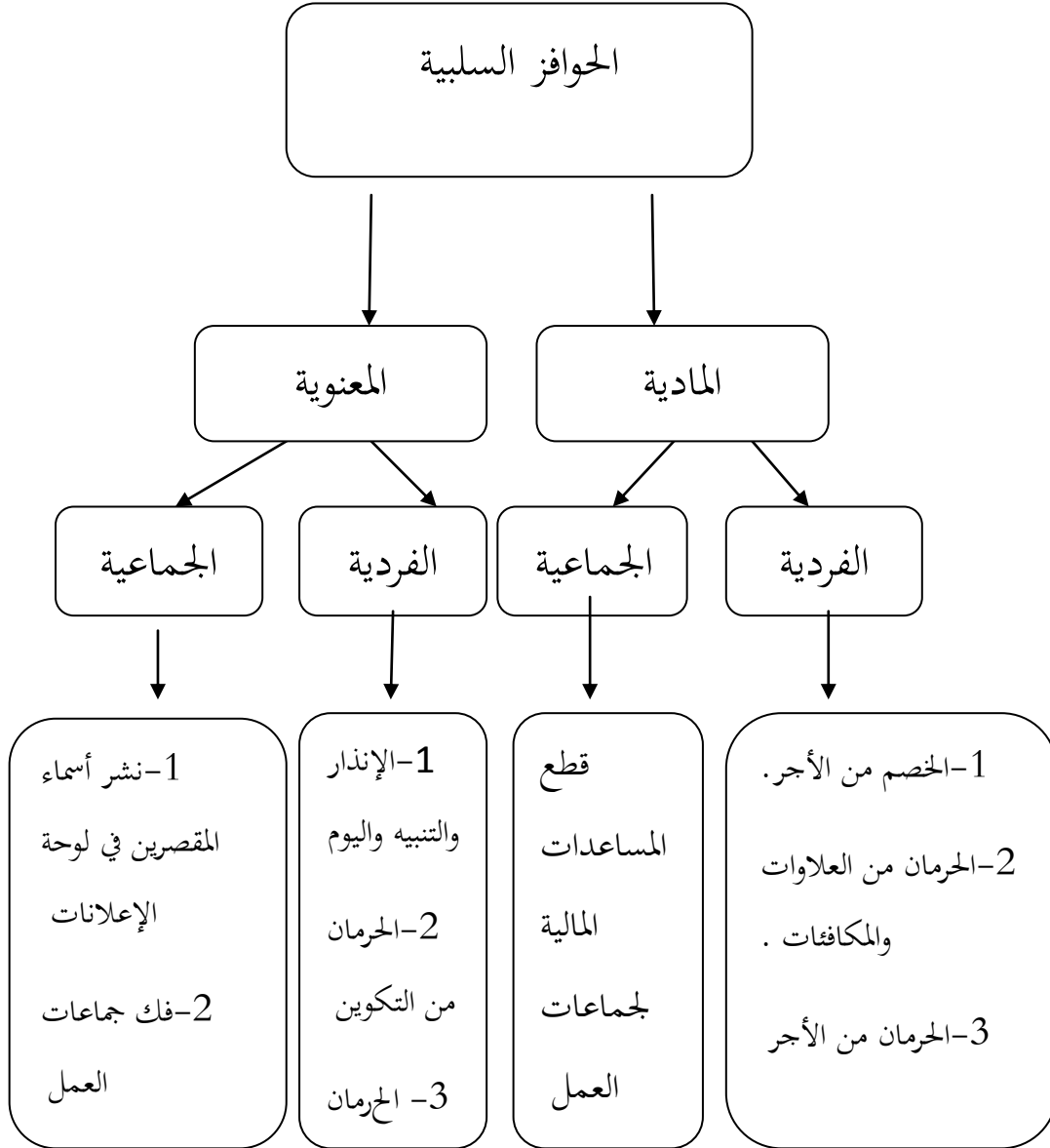
**3- فك جماعات العمل:** يمكن للمؤسسة أن تفك جماعات العمل عملت على التآمر ضد مصلحة المؤسسة ككل، كما يمكن للجماعة أن توقف أحد أعضائها من انتماءه لها، وذلك عقابا له لما بدر منه؛

<sup>1</sup> حجازي محمد حافظ، المرجع السابق، ص236.

<sup>2</sup> شريف وحيدة، مرجع سبق ذكره، ص60.

من خلال ما سبق يمكن توضيح أنواع الحوافز السلبية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (3)



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسة شريف وحيدة بعنوان التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية .

من خلال ما سبق يمكن القول أن للحوافز السلبية أنواع عديدة فمنها الحوافز السلبية المادية والتي بدورها تنقسم إلى قسمين الحوافز السلبية المادية الفردية كالخصم من الأجر والتنزيل، وكذلك الحوافز السلبية المادية الجماعية مثل: قطع المساعدات لجماعات العمل، وأيضا النوع الثاني وهو الحوافز السلبية المعنوية والتي تنقسم إلى قسمين الحوافز السلبية المعنوية الفردية (الحرمان من الترقية والحرمان من التكوين) والحوافز السلبية المعنوية الجماعية (فك جماعات العمل).

## المطلب الثاني: أغراض الحوافز السلبية

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والتأديب إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معيبا وان يقوموا بتكراره أو مخالفة قواعد العمل، كما يعتبر وجود حوافز سلبية أمر ضروري إذ لا توجد منظمة إلا وفيها نظام تأديبي والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر والإساءة من قبل العاملين، وليس المقصود من وجودها أن يسود المنظمة جوا من الخوف والرعب من خلال العقوبات والجزاءات التي تفرض بحق العاملين، وإنما تستخدم بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه، ويمكن للنظام التأديبي أن يساعد على التحكم في أنماط سلوكية معينة مثل: التغيب، التأخير، السرقة، تزوير السجلات وعدم التقيد بقواعد السلامة والشجار وغيرها، وعموما يمكن أن نوضح الأغراض التالية للحوافز السلبية:

- ✓ التنبيه إلى ضرورة أداء الواجبات الأساسية المفروضة على العاملين وعدم الاستمرار في الخطأ؛
- ✓ التنبيه إلى تحسين السلوك وتحسين مستوى الأداء، حيث لا يتأثر العامل بتعدد العقوبات المفروضة عليه، مما قد يعوق عليه التمتع بالحوافز الإيجابية، المادية والمعنوية؛
- ✓ تخويف العاملين الآخرين بحيث يشعرون بأنهم إذا ما قصرُوا وسلَكُوا سلوكا غير ملائما فإنهم يلقون المصير نفسه، وحفزهم في الوقت نفسه على الانضباط وتحسين مستوى الأداء؛

يفهم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره، وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور، ويجب على المنظمات المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وبحكمة لأن الإفراط في استخدامه سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: وقت استعمال العقاب وفعاليته

### الفرع الأول: وقت استعمال العقاب

يستخدم العقاب في المواقف التي يعرف فيها العاملون القواعد والتعليمات، ولكن يختارون مخالفتها، وتحت هذه الظروف سيكون للعقاب تأثيرات سلبية قليلة، ولكن في حالة إحساسهم بأنهم وقعوا ضحية لشيء ما، أو أن الموقف غير عادل فإن ذلك قد يتسبب في تأثيرات سلبية، وعادة يجذر من استخدام العقاب مع العاملين الجدد، فخلال فعاليات التعلم ترتكب الأخطاء جهلا دون قصد منهم، وبيئة التعلم يجب أن تكون إيجابية، حتى تشجع العاملين على تجريب الأفكار المبتكرة، كما يؤكد على تجنب العقاب في المواقف الانفعالية فعلى المشرف أن يشير إلى السلوك غير المرغوب فيه عند حدوثه، ويؤجل تطبيق العقاب إلى وقت لاحق وقريب حتى يعيد التفكير في الموضوع بشكل عقلائي، وبشكل عام ينبغي أن لا يستعمل العقاب بشكل جماعي عكس الثواب، لأن معاقبة الفرد أمام الآخرين يمكن أن يخلق عددا من المشاعر السلبية مثل: الارتباك، الاحتقار من الغير، أو ردود أفعال سلبية من جماعته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مقدود وهبية، مرجع سبق ذكره، ص102.

<sup>2</sup> حجازي محمد حافظ، مرجع سبق ذكره، ص215-216.

### الفرع الثاني: فعالية استعمال العقاب

لا بد أن يتم العقاب بأسرع وقت ممكن، بعد حدوث السلوك غير المرغوب فيه، باستثناء المواقف الانفعالية، كما ذكرنا في الأعلى، والعقاب يكون على العمل، لا يأخذ على طابع شخصي، كما انه لا يستهدف العقاب بحد ذاته وإنما يوفر خبرات تعليمية للعامل، ويمكن للمنظمة أن تستعمل بعض العبارات قبل الشروع في الحوافز السلبية الملموسة الخاصة، مثلاً يقول للعامل: "لاحظت أنك جئت اليوم في الميعاد، وهذا شيئاً طيباً، وهو ما يدل على أن العامل كان يتأخر عادة، وبهذا يشعر الفرد بتقصيره وان أفعاله وتصرفاته ملحوظة، أو يقول له: "هذا العمل لا يوجد فيه غلطة واحدة، عكس عمل أمس الذي لو وجهته لطفل صغير لأبخره أحسن".<sup>1</sup>

بالرغم من تشكك الكثيرين في صلاحية الحوافز السلبية لاعتبارهم العقاب ليس له تأثير مستمر على السلوك ويصاحب استخدامه تأثيرات عاطفية جانبية غير مرغوب فيها، وانه غير أخلاقي ويتناقض مع المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أنه لا توجد منظمة لا تستخدم بصفة مطلقة أسلوب العقاب والردع وذلك من خلال الحوافز السلبية، لان الاختيار الأساسي للتحفيز الفعال يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الايجابي والسليبي معاً، ودلت التجارب التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السليبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وما ينتج عن ذلك من ارتفاع في معدل الغياب ودوران العمل، بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل وكثرة الشكاوي، وهذا ما يؤدي إلى لانخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل، ومن خلال ذلك يتضح ضرورة الاستعمال العقلاني لهذه الحوافز وعدم الإفراط في استعمالها إلا للضرورة القصوى، وذلك من اجل التحكم في أنماط معينة مثل التغيب، التأخر، السرقة، التزوير، والشجار وغيرها.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: علاقة الحوافز السلبية بالالتزام التنظيمي

إن الحافز السليبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السليبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.<sup>3</sup>

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به أداه فعاله لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة لطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل، وهناك آثار ضاره للتخويف والعقاب منها:

\* إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً؛

<sup>1</sup> مقدود وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة السابقة.

<sup>3</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص 22.

\* إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ؛  
 \* إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ؛<sup>1</sup>  
 تؤثر الحوافز السلبية (العقاب) على الفرد وعلى المؤسسة إما سلباً أو إيجاباً فمن الناحية السلبية فقد تؤدي بالعامل إلى ردود أفعال انتقامية كما قد تؤدي إلى انتشار السلوكات الإيجابية داخل المؤسسة كعدم الالتزام التنظيمي، دوران العمل، كما أنها قد تؤثر إيجاباً فقد تحدث نوعاً من الالتزام تفادياً للوقوع في الخطأ وتجنب العقاب من الإدارة .

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تم الاطلاع عند إعداد هذه الدراسة وتماشياً مع طبيعتها والهدف منها على عدد من الدراسات الميدانية التي يجترب مضمونها من متغيرات الدراسة أو احدها والتي نوجزها في التالي:

### المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

1/ دراسة محمد محمد مصطفى أبو جياب بعنوان مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، وتتضمن هذه المداخل الإثراء الوظيفي واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق بين الفرد والمنظمة تهدف أيضاً إلى الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة "العاطفي، الاستمراري، المعيارى" لدى هؤلاء الضباط ، ومدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت 480 ضابطاً من رتبة ملازم حتى عقيد ، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختيار صحة الفروض ، ومن أهداف الدراسة معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة والوقوف على مدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل إثراء العمل ومدى مساهمته في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، ومن توصيات الدراسة أن تولى قيادة الشرطة اهتماماً خاصاً بتنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة من خلال الإثراء الوظيفي واستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة وإيجاد نوع من التوافق بين مصالح الضباط ومصالح الجهاز .

3/ دراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية على مستويات التزامهم التنظيمي مثل /الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ، نوع الوظيفة/وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظف و موظفة يعملون

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 23 .



في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ومن وسائل جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين والمتغيرات الديمغرافية: مستوى التعليم / نوع الوظيفة / مدة الخدمة/ العمر/ ومن توصيات الدراسة التي قدمها الباحث العمل على إدخال أدبيات الالتزام لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية وكذلك العمل الجاد من قبل إدارات هذه الجامعات على التطوير الوظيفي والعلمي عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل و للاهتمام بمبدأ المشاركة في العمل وتشجيع وتبني الأفكار الإبداعية في تطوير العمل .

### 3/ دراسة محمد حسن محمود الغرابوي بعنوان الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها العاملين في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني للمواطنين في محافظات قطاع غزة، حيث سعت الدراسة لقياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ودرجة جودة الخدمة المقدمة للمواطنين من وجهة نظر الموظفين إضافة لتبيان أثر الفروق الفردية لمقدمي الخدمات على كل من الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانته ومن النتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة وهو ما يؤكد دور الالتزام التنظيمي للموظفين في تحسين وتطوير مستوى جودة الخدمات التي يقدمها العملاء تتوفر درجة كبيرة من الالتزام التنظيمي لدى الباحثين من مقدمي الخدمات يرجع ذلك لكون أهداف الوزارة تمثل جزءاً من أهدافهم، ومن توصيات الدراسة الاهتمام بإدخال نظرية الالتزام التنظيمي لدى العاملين بما لها من أهمية بالغة ستعكس على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة والتي تحتاج لتوفر انتماء متواصل لدى أفرادها تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التوفيق ما بين أهداف الوزارة وأهداف الموظفين .

### 4/ دراسة اسعد حماد موسى أبو رمان وآخرون بعنوان العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم في العاصمة عمان وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية وكيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تساهم في شعورهم بالالتزام التنظيمي تجاه الفنادق التي يعملون بها، وتعاملت مع استمارة وزعت على العاملين في أربعة فنادق من فئة الخمس نجوم، وتم إعادة استمارة 350 واستخدمت في الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة الاحتفاظ بالعاملين والتدريب والتطوير ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيراً بالالتزام التنظيمي للعاملين.

### 5/ دراسة حسين حريجة غالي الحسناوي وعلي عبد الحسن عباس الفتلاوي بعنوان التأثير الوسيط النزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي :

يسعى هذا البحث إلى تحديد دور الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على إستبانة شملت 161 عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن متغير النزاهة السلوكية للقائد يتوسط جزئياً العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي على مستوى البيئة التعليمية في كليات جامعة كربلاء، ومن توصيات الدراسة :

- ضرورة استئجار قادة وأعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة كربلاء، أهمية أبعاد روحانية مكان العمل بأعلى مستوى ممكن؛
- توجيه القادة في الكليات عينة البحث على زيادة مستويات النزاهة السلوكية وتشجيع جهودهم ضمن هذا الإطار؛
- تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة كربلاء، بما يعزز تعلقهم بعملهم وولائهم .

#### 6/دراسة شهاب الدين حمد النعيمي و محمود إسماعيل الهيتي بعنوان تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء

هدف البحث إلى تشخيص وتقويم مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الانضباط لدى الأطباء في مستشفى الرمادي التعليمي لما لهما من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها وتحقيق الأهداف المخطط لها، ولأهمية النتائج المتوقعة تم اختيار عينة بحجم 50 طبيباً من كافة الفروع و الاختصاصات، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن مستوى الالتزام الشعوري والمعياري كان فوق المتوسط أما الالتزام المستمر ظهر ضعيف بسبب خطورة الوضع الأمني كما يوجد تأثير قوي للالتزام التنظيمي في انضباط الأطباء

#### 7/دراسة صباح مجيد النجار وشيماء مهدي كاظم بعنوان دور الالتزام التنظيمي في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المصارف

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده العاطفي والمعياري والمستمر وانعكاساته على إدارة الجودة الشاملة في المصرف، وقد تكونت عينة الدراسة من 79 فرداً على مستوى الإدارات العليا المتمثلة برؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات الإدارية، وقد اعتمد البحث على الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتم استخدام برنامج الإحصائي SPSS لتحليل نتائج الاستبانة تمهيداً لاختبار فرضيات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن مصرف الرشيد لديه التزام تنظيمي محدود بامتلاكه لبعض أبعاده ولديه ممارسات لإدارة الجودة الشاملة من دون معرفتها بذلك من خلال فلسفة إدارتها وقدرتها على تلبية حاجات الموظفين ليمسكوا أكثر بمصرفهم، وإن إدارة المصرف لديه قناعة بان الجودة في إدارة عملياتها لها دور في تحسين أدائها المنظمي وتمسك والتزام الموظفين في عملهم إلا أن هناك انخفاض في الالتزام العاطفي من الموظفين تجاه المصرف .

#### 8/دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن بعنوان العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي

يهدف البحث إلى التعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي و الالتزام التنظيمي لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وبعد تحليل البيانات الإجابات عينة البحث واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من

الوسائل والأدوات الإحصائية وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية وترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها .

### 9/دراسة قيس إبراهيم حسن بعنوان دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر الخصائص الريادية في الالتزام التنظيمي لدى عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية محافظة ديالى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد مقياس الخصائص الريادية، بالإضافة إلى مقياس الالتزام التنظيمي طبقت الدراسة على عينة من متخذي القرار والبالغ عددهم 63 وزعت استبانة الدراسة عليهم استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن مستوى الخصائص الريادية لدى العينة المختارة في الميدان المبحوث متوسط؛
- أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين في الميدان المبحوث متوسط؛
- ضعف أثر الخصائص الريادية على الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة .

وقد تبنت الدراسة المنهج التحليلي ومن أهداف الدراسة تشخيص واقع خصائص الريادة في المنظمة ميدان الدراسة، تشخيص ومعرفة مرتكزات تعزيز الالتزام التنظيمي مع المنظمة قيد البحث .

### 10/ دراسة زيد صادق ماجد وعبد الرضا فرج بدر اوي بعنوان الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال

تمكين العاملين:

اهتمت الدراسة بمعرفة أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين وأجريت الدراسة في عدد من الشركات العراقية، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم استطلاع رأي 333 فرد وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أهمها اختلاف النمط القيادي السائد في المنظمات عينة الدراسة من منظمة لأخرى كما وظهر أن لتمكين العاملين دورا فاعلا في زيادة تأثير نمط القيادة المتبع في المنظمات عينة الدراسة الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستويات الالتزام التنظيمي ومن أهداف الدراسة:

الارتقاء بالمنظمات إلى مستويات طموحة من الالتزام وتمكين العاملين؛

التأكيد على التبنّي النمط القيادي الذي يتناسب في إحداث عملية التغيير المنشودة .

### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالحوافز السلبية

#### 1/دراسة تغريد سليمان أبو سينية بعنوان اثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية

هدفت دراسة تغريد سليمان أبو سينية إلى التعرف على سبل ووسائل تطوير وتمكين الدور الذي يجب أن تلعبه الحوافز، وكذلك التعرف على معوقات ومشكلات استثمار نظم التحفيز والمشكلات التي تواجه عملية التحفيز والأسباب الحقيقية الكامنة وراء حالة التذمر الدائم من قبل المهندسين في القطاع العام، كافة المهندسين الحاملين لشهادة بكالوريوس الهندسة بمختلف تخصصاتها، بما فيهم المهندسين الزراعيين، والعاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، والبالغ عددهم ( 360 ) مهندساً ومهندسة، واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة، وقد توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند

المستوى  $\alpha = 0.05$  بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وكان أكثر الحوافز تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المهندسين أفراد العينة الحوافز المعنوية، تلاها الحوافز المادية، ووجد تأثير محدود نسبياً للحوافز السلبية على الرضا الوظيفي.

3/دراسة أحمد عبد الله الحويك بعنوان تقييم مستوى الحوافز العاملين بجامعة مصراتة في ضوء علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية"دراسة تحليلية" .

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز التي تحتل الصدارة بالنسبة لأف راد عينة الدراسة، وأيضاً التعرف على درجة مستوى الرضا عند العاملين، فيما يتعلق بالحوافز المعمول بها حالياً بإدارة الجامعة، وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$  في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة العملية في المجال الوظيفي، كما توصل الباحث إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$  في تقييم حوافز العاملين بجامعة مصراتة وفقاً لمتغير الجنس .

3/دراسة سبتي ذهبية بعنوان مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، وهدفت الدراسة إلى معرفة أهمية مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين ومعرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين تم إجراء دراسة ميدانية وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة 336 فرداً موزعين على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات، أعوان تحكيم، أعوان تنفيذ، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي وتحفيز العاملين ومن توصيات الدراسة التي يمكن أن تساهم في تفعيل الاتصال الداخلي تحفيز نظام الحوافز على أسس ومعايير معينة تتضمن التميز في الأداء ومكافأة المتميزين في أدائهم، وكذلك التحلي بثقافة التشجيع والتحفيز من خلال رفع معنويات الأفراد وتقديم الشكر والثناء عند تقديم الأعمال الجيدة .

4 - دراسة الدكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة بعنوان العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي دراسة على العاملين في البنوك السعودية

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين حوافز العمل (المادية، المعنوية، الفردية، الجماعية، والسلبية) والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، حيث تم توزيع إستبانة الدراسة على عينة قدرها 480 عاملاً، وقد توصلت إلى اهتمام البنوك السعودية بالحوافز المقدمة للموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي، كما أنها لا تقدم الحوافز المادية والجماعية على مستوى الإدارات والأقسام بشكل منتظم ومستمر، وكذلك تستخدم البنوك الحوافز السلبية لمعاقبة الموظفين من منطقة إلى أخرى في حالة التقصير في العمل وتستخدم الفصل التعسفي للموظفين في حالة الوقوع في أخطاء مالية .

5/دراسة عارف بن ماطل الجريد بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف

هدفت الدراسة للمعرفة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف للعينة مكونة من 35 بالمائة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع إستبانة الدراسة على عينة قدرها 304 فردا و 50 ضابطا وهي العينة التي أجريت عليها الدراسة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وتوصلت الدراسة إلى نتائج التالية: أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ويوصي الباحث في هذا الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة كبيرة، كما استنتج الباحث أن حافز مادي واحد فقط يقدم للعاملين وهو الأجر وأوصى الباحث في هذا بالاهتمام بالحوافز المادية الأخرى وخاصة الترقية والمكافآت والإسكان، ويرى الباحث أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقا مع العاملين وبهذا يوصي بتفعيل وتطبيق نظام الحوافز المعنوية للعاملين.

### 6/ دراسة وسيم إسماعيل الهاييل ونسرين أبو السلطان بعنوان تأثير تطبيق سياسة الحوافز والعقوبات في مواجهة الفساد في وزارة الصحة الفلسطينية

حيث هدفت للمعرفة أنواع الحوافز والعقوبات التي تطبقها وزارة الصحة الفلسطينية، وكذلك التعرف على دورها في مكافحة الفساد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما وزعت إستبانة على عينة قدرها 351 من موظفي وزارة الصحة الفلسطينية واستنتج أن العقوبات والحوافز غير مطبقة بفعالية من قبل وزارة الصحة، وأوصت الدراسة بتفعيل نظام الحوافز والعقوبات وذلك من أجل مكافحة الفساد.

## المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالعلاقة بين الحوافز السلبية والالتزام

### التنظيمي

1/ دراسة سمية قداش، سميرة صالح، بعنوان الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة تحدف هذه الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبانة مكونة من 63 بند أعدت لغرض هذه الدراسة، حيث اشتملت عينة الدراسة على 70 استاذ وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss بالاعتماد على الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية معامل ارتباط بيرسون، وخلصت الدراسة إلى عدد من نتائج أهمها هناك علاقة ارتباطية طردية بين استخدام الكلية لحوافز السلبية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكلية وان هناك علاقة ارتباطية طردية بين التحلي بالمسؤولية الأخلاقية في العمل سواء من طرف الادارة أو الأساتذة والالتزام التنظيمي.

### 3/ دراسة عبد الحميد داهش بعنوان اثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية

هدفت الدراسة للمعرفة درجة استخدام البنوك التجارية للحوافز السلبية وكذلك تأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين بهذه البنوك، كما هدفت إلى قياس تأثير استخدام البنوك التجارية للحوافز السلبية على ظهور السلوكيات السلبية، حيث توصلت نتائج الدراسة

إلى ارتفاع درجة استخدام البنوك التجارية لاستخدام الحوافز السلبية خاصة الخصم من الراتب، النقل إلى وظيفة أخرى، كما أظهرت عينة الدراسة وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين استخدام البنك للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي في جميع البنوك كذلك بين النتائج أن الحوافز السلبية تفسر ما يقرب 95% من التغيرات في ظهور السلوكيات السلبية في بنوك القطاع العام وما يقرب من 91% في بنوك القطاع الخاص والمشارك .

3/علاء محمد أحمد الغماري بعنوان عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى م مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة والتعرف على إدراك الموظفين لمفاهيم التحفيز والعدالة التنظيمية بمؤسسة الشرطة الفلسطينية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم نتائج الدراسة اظهر البحث نسبة موافقة الأفراد حول فعالية نظام الحوافز لجميع الفئات بلغت 47.8 وهذه نسبة قليلة مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في مؤسسة الشرطة ، أما فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية اظهر البحث نسبة 53 تشير إلى ضعف واضح في توزيع الأدوار ولأعباء والمزايا بالشكل الصحيح، ومن توصيات الدراسة كانت موجهة لصناع القرار بقيادة وزارة الداخلية ضرورة الاهتمام بتشكيل لجان متخصصة بالتنمية البشرية لإعادة تقويم مهارات القيادات في استخدام الحوافز لرفع مستوى الأداء وقياس مدى فعاليتها في الوقت الحالي لتحقيق أقصى فائدة مرجوة منها .

### المطلب الرابع:التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظنا اقتراب بعضها من موضوع الدراسة جزئيا وبعضها الأخر بحث في موضوع يرتبط بموضوع الدراسة بشكل كبير،فمن الدراسات التي أجريت للتعرف على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي مثل دراسة الدكتور عطا الله محمد تيسير الشرعة وكذلك دراسة تغريد سليمان أبو سينية وهناك ما درست علاقة الحوافز بالاتصال الداخلي للعاملين مثل دراسة سبتي ذهبية، أما بعض الدراسات فقد هدفت لمعرفة علاقة الحوافز بالالتزام التنظيمي مثل دراسة علاء محمد أحمد الغماري، ومن الدراسات والتي كانت الأقرب لموضوع الدراسة دراسة كل من سمية قداش و داهش عبد الحميد التي حددت علاقة الحوافز السلبية بالالتزام التنظيمي مع وجود متغير آخر، كما لاحظنا أن هناك نقص في الدراسات المتعلقة بالحوافز السلبية وأيضا الدراسات المرتبطة بعلاقة الحوافز السلبية بالالتزام التنظيمي وقد شملت أغلب الدراسات المذكورة وكذلك الدراسات التي تم الاطلاع عليها على موضوع الحوافز بصفة عامة ولم تختص بنوع من أنواع الحوافز سواء كانت الحوافز ايجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية إلى غير ذلك، ومع ذلك استطعنا الاستفادة من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، وقد تشابهت الدراسة مع الدراسات في بعض النقاط وكذلك اختلفت في نقاط أخرى وسندكر في ما يلي أوجه الاختلاف وأوجه التشابه .

#### أوجه التشابه:

1/إن عددا كبيرا من الدراسات قد تناول الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات المختلفة، حيث أن الدراسة الحالية قد تطابقت مع دراسات كلا من محمد محمد مصطفى أبو جياب و دراسة محمد حسن محمود الغرابوي ودراسة سامي إبراهيم حمادة

حنونة و دراسة اسعد حماد موسى أبو رمان فيما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، وتشابحت أيضا مع دراسة كل من علاء الغماري و داهش عبد الحميد وسمية قداش؛

3/ للحوافز أهمية كبيرة سواء في رفع الأداء والتأثير على الرضا الوظيفي والروح المعنوية والالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة؛

3/الدراسات السابقة اتفقت على أن يؤثر ويتأثر ببعض المتغيرات مثل التسويق الداخلي وجودة الخدمة، وقد سعت هذه الدراسات إلى توضيح الارتباط الموجود بين الحوافز السلبية والالتزام التنظيمي وتبيين درجة التأثير بينها؛

4/ اتفاق جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة، كما استخدم الجميع الاستبانة لجمع المعلومات، وهذا ما سنقوم بإتباعه في دراستنا الحالية بعون الله تعالى وتوفيقه؛

5/ هدفت الدراسات السابقة إلى دراسة المتغير المستقل على حدة والمتغير التابع على حدة ودراسة العلاقة بينهما والتي ظلت هدف مشترك في غالبية الدراسات، وهذا هو هدف تشترك فيه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية؛

#### أوجه الاختلاف :

تختلف الدراسات السابقة عن هذه الدراسة في عدة نقاط أهمها ما يلي:

1/ الاختلاف في حجم العينة فقد اعتمدت الدراسات السابقة على عينة مختلفة الحجم فكل دراسة اختارت العينة التي تناسب بحثها؛

3/تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في المجال المكاني و الزماني؛

3/تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وقد كان لكل دراسة من الدراسات السابقة متغيراتها الخاصة بها

ولقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها :

1/ تعتبر متغير الدراسة (الحوافز السلبية) والذي هدفنا للبحث عن العلاقة بينه وبين الالتزام التنظيمي من المتغيرات النادرة والتي لم تنطرق لها الدراسات السابقة بشكل عام إلا قليلا وبشكل جزئي؛

3/تعتبر هذه الدراسة الأولى التي بحثت في أثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية .

كما استفدنا من الدراسات السابقة ما يلي:

1/ إثراء الجزء النظري من الدراسة؛

3/ استفدنا من كيفية عرض وتلخيص الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات المدروسة؛

3/الاستفادة من المراجع التي رجعت إليها الدراسات السابقة؛

4/الاستفادة من الدراسات السابقة في براء وتصميم الاستبانة؛

5/التعرف إلى متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية في تحليل النتائج؛

وأیضا استفدنا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي وردت في الدراسات السابقة:

1/بينت معظم الدراسات القصور في نظام الحوافز والافتقار إلى العدالة في توزيع الحوافز بين العاملين؛

- 3/الموازنة في التطبيق بين الحوافز الايجابية والسلبية وعدم التركيز على جانب دون آخر؛
- 3/الحوافز السلبية تؤدي إلى ردود أفعال انتقامية من قبل العاملين وسلوكيات غير مرغوب فيها؛
- 4/الحرمان من الحوافز يؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية مثل الغياب، التسرب الوظيفي، وعدم الرضا ومنه عدم الالتزام التنظيمي؛
- 5/الحرمان من الترقية، الخصم من الراتب، النقل إلى وظيفة أخرى، توجيه إنذار من أكثر الحوافز السلبية المستخدمة في المؤسسات التي كانت محل الدراسات السابقة؛
- 6/الحرمان من الحافز يؤثر على درجة التعاون بين الزملاء ودرجة الالتزام للعاملين؛
- 7/الحوافز السلبية المطبقة بعدالة تشجع العاملين على الالتزام التنظيمي .



## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق استنتجنا بأن كل منظمة تسعى لخلق التزام تنظيمي لدى عاملها وذلك لما له من أهمية كبيرة تتمثل في زيادة معدلات الأداء والإنتاجية وكذلك ثقة الأفراد بالمنظمة ومن ثم تحقيق الاستقرار التنظيمي، وأيضاً ارتفاع الروح المعنوية، كما أن الالتزام التنظيمي يؤثر على الفرد من خلال زيادة الرضا الوظيفي، وكذا يؤثر على المنظمة من خلال تخفيض التكاليف الناجمة عن دوران العمل الغيابات، وأيضاً تأثير على المجتمع وذلك من خلال زيادة الروابط الاجتماعية بين الأفراد .

كما وصلنا إلى أن الحوافز السلبية تسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف، و أن هناك حوافز سلبية مادية مثل: تنزيل الدرجة الوظيفية، توقيف العلاوة الدورية، وأخرى معنوية تتمثل في التنبيه واللوم وتوجيه الإنذار ونقل الموظف إلى وظيفة أخرى، كذلك أن الحوافز السلبية لا تحفز للعمل وقد تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية في الأجل القصير ولا تؤدي إلى بذل العامل لأقصى جهد فقط تجعله يتفادى العقاب، كما أنها تحدث نوع من التوازن في عملية التحفيز (الثواب مقابل الأداء الجيد والعقاب مقابل الأداء الضعيف) .

وفي الأخير يمكن القول بأن استخدام الحوافز السلبية قدي يخلق نوعاً من الالتزام تفادياً للعقاب والخطأ، كما قد يؤدي إلى ظهور السلوك السلبي كردة فعل على العقاب (عدم الاكتراث، تخفيض نوعية وجودة المنتج) .

# الفصل الثاني

## الإطار التطبيقي



# الخاتمة

### الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث التطرق إلى إشكالية اثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي تناولت الدراسة الجانب النظري ، حيث تمحور الجانب النظري حول الأدبيات النظرية للموضوع والدراسات السابقة، وبعد ما تم عرضه في الدراسات النظرية، وكذلك ما تم التطرق إليه في الدراسات السابقة يمكننا ذكر نتائج الدراسة والتوصيات المتوصل إليها بعون الله.

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات ويتضح على النحو التالي:

بالنسبة للفرضية الأولى (الحوافز السلبية هي التأثير في سلوك العاملين من خلال الردع والتخويف والعقاب) إن الحوافز السلبية تأثر على العاملين من خلال مدخل الردع والتخويف والعقاب وذلك لإجبارهم على الامتناع عن العمل الغير مرغوب فيه، وليس بهدف الترغيب في عملا ما، كما أن الحوافز السلبية ليست هدفا بحد ذاته وإنما هي وسيلة لتحقيق الأهداف . بالنسبة للفرضية الثانية(مستوى الالتزام التنظيمي في ظل الحوافز السلبية متوسط لدى العاملين ) . وفقا للدراسات السابقة والتي درست نفس الموضوع (دراسة كل من سمية قداش ودراسة داهش جمال عبد الحميد) لا يمكن القول بأن مستوى الالتزام التنظيمي في ظل الحوافز السلبية متوسط لدى العاملين، حيث أثبتت دراسة قداش وجود علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والحوافز السلبية بينما أثبتت دراسة داهش وجود علاقة عكسية قوية بين الحوافز السلبية والالتزام التنظيمي . بالنسبة للفرضية الثالثة (يمكن للحوافز السلبية أن تحقق الالتزام التنظيمي ) إن العقاب الذي يتلقاه الفرد يولد الشعور بالخوف دائما وعدم تحمل المسؤولية في العمل وذلك للخوف من الوقوع في الخطأ، ما يخلق نوعا من الالتزام التنظيمي لدى العامل، ومنه يمكن القول أن الحوافز السلبية تحقق نوعا من الالتزام التنظيمي.

### النتائج المتوصل إليها:

- أن الحافز السلي يضع شبح الخوف أمام العمال ويمنعهم من الإبداع أي ينقص التزامهم وذلك بعدم الشعور بالمسؤولية والخوف وعدم الاستجابة إلى التعليمات والأوامر؛
- أن الحافز السلي يجبط روح التعاون بين العمال؛
- قد يكون أيضا للحافز السلي شكل ايجابي ويوثر بشكل كبير على الالتزام التنظيمي من خلال تشجيع العاملين على تجنب الوقوع في الأخطاء، الشعور بالمسؤولية؛
- إن على المؤسسات تطبيق كل من الحوافز السلبية و الايجابية على العاملين وذلك لزيادة التزامهم التنظيمي؛
- تساعد الحوافز السلبية على العاملين معرفة مدى التزام العاملين اتجاه المؤسسة؛
- منح الحوافز السلبية للعاملين يكشف للمؤسسة ولاء العاملين لها من خلال أن منح الحوافز السلبية قد يجعل العامل يشعر بالإحباط أو تفكيره بترك المؤسسة وكثرة الغيب أو الشعور بعدم المسؤولية؛
- الحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثل ما يتأبون على الأداء الجيد، فأهم يعاقبون على الأداء الضعيف؛

- التخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب فيه وليس بهدف الترغيب بعمل معين، قد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك آثار سلبية في نفوس العاملين؛
- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح الخوف أمامهم دائماً؛
- إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد ويشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ؛
- الحوافز السلبية المطبقة بعدالة تشجع العاملين على الالتزام التنظيمي .

### التوصيات:

- على المؤسسات استعمال كل من الحوافز السلبية والايجابية التأثير على العاملين بشكل ايجابي على التزامهم التنظيمي؛
- قيم الإدارة بتحسين استخدام الحوافز السلبية حتى لا تؤثر بشكل سلب على العاملين؛
- إن زيادة فعالية نظام الحوافز السلبية على العاملين قد يجعل العمل على المشاركة الايجابية للعاملين؛
- بناء سياسة التحفيز السليبي بشكل يؤثر ايجابيا على العاملين من حيث تجنب الوقوع في الأخطاء وتفديها؛
- العمل على ترسيخ العدالة في استخدام ومنح الحوافز السلبية بين العاملين.

### آفاق الدراسة :

- إن هذا البحث لا يوضح رؤية كاملة وشاملة عن موضوع أثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي ، ويرجع ذلك لتوسع مفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع وإمكانية دراسته من جوانب وأبعاد أخرى و بهذا الصدد نقترح بعض الدراسات المستقبلية:
- أثر الحوافز السلبية على الولاء التنظيمي؛
  - العلاقة بين الحوافز السلبية وانتشار السلوك السليبي؛
  - أثر الحوافز السلبية على أداء العاملين.

# قائمة المراجع والمصادر

## المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1/حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 3005.

3/ درويش محمد أحمد، نظرية الالتزام التنظيمي، عالم الكتب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 3008.

3/شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، الإصدار الثاني، 3004.

المذكرات:

1/أبو سنينة تغريد سليمان ، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 3008.

1/ الجليلاني نجار وآخرون ، علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع، جامعة الوادي، الجزائر.

3/ بريكي محمد أمين، بلخير جمال، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمؤسسة ATLAS CHIMIE بمغنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 3016.

4/ ترشة سمية، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسات العمومية-دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 3015.

5/ خليفة علي الشروقي، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية والأمنية، جامعة البحرين، 3018.

6/ زعزع فطيمة، سامية لحول، اثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبليس للاتصالات-وكالة باتنة، الجزائر.

7/سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 3006.

8/شريف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنايب الحديدية والشركة ذات المسؤولية المحدودة آل دوداح للخدمات العامة والتجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 3010.

9/عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 3007.

10/عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية بالحلفة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع 3014/3015.

11/محمد حسن محمود الغراوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة ، (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 3014.



- 12/محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة 3014.
- 13/مقدود وهيب، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة -دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المنظمة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 3008.
- 14/نادية محمود إبراهيم حسين الحلبي، دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، بكالوريوس إدارة وريادة (تركيز محاسبة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين 3009.
- المقالات:

- 1- أبو رمان أسعد حماد موسى وخلف أحمد، علاء الدين، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل العدد 109، المجلد 34، 3013.
- 3-الحسناوي حسين حريجة غالي وعلي عبد الحسن عباس، التأثير الوسيط للنزاهة السلوكية للقائد في العلاقة بين روحانية مكان العمل والالتزام التنظيمي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 14، العدد الأول، 3016.
- 3- الحويك أحمد عبد الله، تقييم مستوى الحوافز العاملين بجامعة مصراتة في ضوء علاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية "دراسة تحليلية"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراتة ليبيا، المجلد الأول، العدد الخامس، 3016.
- 4- الشرعة عطا الله محمد تيسير، العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي دراسة على العاملين في البنوك السعودية، مجلة كلية الاقتصاد بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد الأربعين، 3014.
- 5-النعمي، شهاب الدين أحمد، تقويم مستوى الالتزام التنظيمي وعلاقته بانضباط الأطباء دراسة ميدانية تحليلية لأراء عينة من الأطباء في مستشفى الرمادي التعليمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد، العدد 91.
- 6- الهايل وسيم إسماعيل ونسرين أبو سلطان، تأثير تطبيق سياسات الحوافز والعقوبات في مواجهة الفساد في وزارة الصحة الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين العدد الأول، فلسطين، 3013.
- 7- داهش جمال عبد الحميد، اثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية -دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية، مجلة الادارة العامة، معهد الادارة العامة، الرياض، المجلد 54، العدد 03، 3014.
- 8-راضي، جواد وحسن، عبد الله، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، السنة السابعة.
- 9- سلمان صدام جاسم البهادلي، اثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي للأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العراق، المجلد الثالث عشر، العدد 43، الفصل الثاني 3018.
- 10- سمية قداش وآخرون، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، العدد 4، الجزائر، 3017.
- 11- محسن محمد بن كليب، اثر الحوافز في التمكين الإداري -دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي بمدينة المكلا، محافظة حضرموت، مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية، اليمن، المجلد الأول، العدد (1)، 3018.

---

# قائمة الملاحق





الفهرس

| الفهرس   |  |
|--|--|
| I  | الإهداء .....  |
| II   | الإهداء .....  |
| III  | شكر وتقدير .....                                       |
| 44   | الملخص .....   |
| VI   | قائمة المحتويات .....                                  |
| VII  | قائمة الأشكال .....                                    |
| 44   | قائمة الملاحق .....                                    |
| أ-ب-ت  | مقدمة .....  |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي |  |
| 06   | تمهيد .....  |
| 07   | المبحث الأول: الالتزام التنظيمي .....                  |
| 07   | المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي .....            |
| 07   | الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي .....             |
| 08   | المطلب الثاني: خصائص ونماذج الالتزام التنظيمي .....    |
| 08   | الفرع أول: خصائص الالتزام التنظيمي .....               |
| 09   | الفرع الثاني: النماذج المفسرة لالتزام التنظيمي .....   |
| 10   | المطلب الثالث: أبعاد وأهمية الالتزام التنظيمي .....    |
| 10   | الفرع الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي .....             |
| 11   | الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي .....            |
| 13   | المطلب الرابع: مراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي ..... |
| 13   | الفرع الأول: مراحل قياس الالتزام التنظيمي .....        |
| 14   | الفرع الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي .....         |
| 15   | المطلب الخامس: أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي .....    |
| 16   | المبحث الثاني: الحوافز السلبية .....                   |
| 16   | المطلب الأول: ماهية الحوافز السلبية .....              |
| 16   | الفرع الأول: مفهوم الحوافز السلبية .....               |
| 17   | الفرع الثاني: أنواع الحوافز السلبية .....              |
| 31   | المطلب الثاني: أغراض الحوافز السلبية .....             |
| 31   | المطلب الثالث: وقت استعمال العقاب وفعالته .....        |
| 31   | الفرع الأول: وقت استعمال العقاب .....                  |

|    |  |
|----|--|
| 33 | الفرع الثاني: فعالية استخدام العقاب .....                                      |
| 33 | المطلب الرابع: علاقة الحوافز السلبية بالالتزام التنظيمي .....                  |
| 33 | المبحث الثالث : الدراسات السابقة .....   |
| 34 | المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي .....                       |
| 37 | المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالحوافز السلبية .....                        |
| 38 | المطلب الثالث: الدراسات الخاصة بالعلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز السلبية |
| 39 | المطلب الرابع : التعقيب على الدراسات السابقة .....                             |
| 30 | خلاصة الفصل .....  |
|    | الفصل الثاني: الاطار التطبيقي  |
| 36 | الخاتمة .....  |
| 38 | قائمة المراجع .....  |
| 41 | الملاحق .....  |
| 44 | الفهرس .....   |