

---

## The role of material and moral incentives in organizational commitment

Naser K. Allehyane

[Nas191088@gmail.com](mailto:Nas191088@gmail.com)

### Abstract:

The issue of organizational commitment led to the concerns of managers and those interested in matters of organizing the relationship between the organization and the individuals working in it, and its consolidation through defining its concepts, dimensions and effects, as this led to an increase in interest in the concept of organizational commitment by researchers in the field of organizational behavior and determining its causes and the consequent behavioral consequences that may affect the future of the organization and its workers, because of this has a great impact on achieving the planned goals efficiently and effectively, and the material and moral rewards have a role in increasing the organizational commitment of the workers, as organizations have become in dire need of an effective incentive system that pushes workers towards achievement and strengthens their association and commitment to the organization.

The study aimed to know the reality of the material and moral incentives and organizational commitment in managing security patrols in the Holy Capital and the effect of material and moral incentives on organizational commitment.

The results confirmed the existence of a positive relationship between the material and moral incentives and the organizational commitment of the workers. The material and moral incentives improve the performance of workers, increase their productivity and enhance their organizational commitment.

The study recommended the need for an effective system for material and moral incentives and for familiarizing employees with it, for incentives to be in the unsatisfied needs of workers, and for measuring and strengthening the organizational commitment of workers.

**Keywords:** Keywords: incentives, material incentives, moral incentives, organizational commitment.

## دور الحوافز المادية والمعنوية في الالتزام التنظيمي

إعداد الباحث

ناصر كامل اللحياني

Nas191088@gmail.com

### المستخلص :

حضي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمامات المدراء والمهتمين بأمور تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها ، وترسيخها من خلال تحديد مفاهيمها وأبعادها وتأثيراتها ، حيث أدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وتحديد مسبباته وما يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها ، لما لذلك من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية كما أن للمكافآت المادية والمعنوية دور في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين ، حيث أن المنظمات أصبحت في حاجة ماسة إلى نظام حوافز فعال يدفع العاملين نحو الانجاز ويقوي ارتباطهم والتزامهم بالتنظيم.

وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي في إدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة وأثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي .

وقد أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين كما أن الحوافز المادية والمعنوية تحسن أداء العاملين وتزيد انتاجيتهم وتعزز الإلتزام التنظيمي لديهم .

وأوصت الدراسة بالحاجة إلى وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية وتعريف العاملين به وأن تكون الحوافز في الحاجات غير المشبعة لدى العاملين وقياس الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وتعزيزه .

**الكلمات المفتاحية :** الحوافز ، الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، الإلتزام التنظيمي .

#### المقدمة

تبرز أهمية الحوافز في استئارة سلوك الفرد وتوجيهه نحو اتجاه مرغوب حيث أن سلوك الفرد سواءً كان سبباً أو نتيجة إنما هو فعل أو ردة فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثيرها غرائز داخلية أو مؤثرات خارجية . ( علاقي ، 2009م ، 472 ) .

ويظهر مدى أهمية الحوافز في أن تفوق المنظمات ونجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على فعالية وكفاءة العنصر البشري ، حيث أن العاملون يعتبرون من أهم الموارد في المنظمة ، لذلك أصبح من الضروري استثمار هذا المورد الاستثمار الأمثل وصيانتته والحفاظة عليه ، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة . ( محيا ، 2013م ، 16 ) .

ولا يمكن لأي منظمة من أن تنفذ خططها في ضوء الأهداف الموضوعة لها من دون الأداء العالي لعاملها والذي يميل لدرجة الإلتقان ، حيث أنه لا بد من رفع كفاءة وإنتاجية العاملين وذلك يقتضي التحفيز المستمر للعاملين لتحقيق أفضل أداء ممكن ، وهذا يستلزم توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية التي تتميز بالكفاءة والفعالية . ( محيا ، 2013م ، 16 ) .

ونظراً لأهمية الحوافز ودورها الفعال في دفع الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة ، فقد تزايد اهتمام علماء الإدارة بها وظهرت نظريات عديدة خاصة بها ، كان من أهمها النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية ، حيث ترى النظرية الكلاسيكية بأن النقود هي خير دافع للعمل بالمنظمات وأن العامل يسعى دائماً لزيادة أجره ، وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بالإنتاج بمعنى انه كلما زاد الإنسان من إنتاجيته زاد أجره ، أما بالنسبة لنظرية العلاقات الإنسانية والتي جاءت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية ، فقد وجهت هذه النظرية اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة ، وهذه النظرية ترى أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في حاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين . لذا فأنا الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية . ( الكردى ، 2010م ، 72 و 73 ) .

وتظهر أهمية الحوافز المعنوية للمنظمة في اسهامها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، فعلى سبيل المثال الاعتراف بالإنجاز وتحديد المسار الوظيفي المناسب وإتاحة الفرص لشغل مراكز متقدمة يحفز العاملين نحو مضاعفة الجهود وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة . ولكن على الرغم من فعالية الحوافز المعنوية في حفز العاملين إلا أنه لا يمكن إغفال أهمية الحوافز المادية ، فهي فعالة بقدر فعالية الحوافز المعنوية ولا بد من وجودهما معاً حتى يكون نظام الحوافز في المنظمة ايجابياً ويحقق الأهداف التي وضع من اجلها . ( محيا ، 2013م ، 17 ) .

ولاشك أن للبيئة الداخلية تأثيرات تنعكس على المناخ التنظيمي وبالتالي على سلوك الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي الى ظهور استعداد أكبر لدى العاملين لبذل جهود في المنظمة والرغبة الأكيدة في بقائها وتبني أهدافها ، وهذا يرفع من مستويات الأداء والاحترافية في الأعمال . (خير الدين ,موسى احمد ؛ النجار، محمود احمد 2010م، 4) .

وفي ظل المنافسة الشديدة التي تحكم عالم الأعمال اليوم توجب على المنظمات تحسين إدايتها لكي تواكب التغيرات المستمرة والمتسارعة والتكيف معها بكفاءة وفاعلية ، مما يحتم عليها ايجاد طرق عملية تستطيع من خلالها مجابهة هذي التحديات وتجاوزها في سبيل بقائها وزيادة فاعليتها الأمر الذي جعل المنظمات تدرك أكثر أهمية المورد البشري وتسعى

جاهدًا لمعرفة حاجاته ورغباته باستمرار لكي تحسن مستوى الرضا لدى العاملين والذي يعد عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات حيث أن تحقيق الرضا للعاملين ينعكس إيجاباً على أدائهم لأعمالهم باحترافية وعمل الشيء الصحيح في الوقت الصحيح وبالشكل الصحيح ، وذلك يسهم إسهاماً فعالاً في خفض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح والوصول إلى معدلات أداء عالية ومتميزة يجعل المنظمة تفرض بقائها بل وريادتها في عالم الأعمال ويوطد العلاقة أكثر بين المنظمة وموظفيها ويرتقي بها إلى التزام العاملين وجدانياً بمنظمتهم وتبني أهدافها وقيمها وهذا هو البعد الأسمى من ابعاد الالتزام التنظيمي . ( الحوري، سليمان ابراهيم؛ الزبود ، حسين علي ، 2011م ، 111 ) .

وإدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة تساهم بدور حيوي في تحقيق الأهداف الوطنية والتي في مقدمتها تحقيق الأمن وإرساء مبدأ العدالة الذي يعد أحد المرتكزات الأساسية لقيام الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية . لذا فان نجاح الإدارة العامة لدوريات الأمن بوجه عام وإدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة التي تعنى بالعناية بالحجيج وقاصدي البيت الحرام الذين يعدون أحد الروافد المهمة لقيام الأنشطة الاقتصادية في عملها واستمرار أدائها بفاعلية يعد أمراً هاماً ليس من اجل العاملين فيها فقط وإنما من اجل المجتمع ككل .

#### مشكلة الدراسة :

لقد أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وتحديد مسبباته وما يترتب عليه من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها ، لما لذلك من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية . ( فليح ، 2010م ، 177 ) .

ويرى الباحث أن للمكافآت المادية والمعنوية دور في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين ، حيث أن المنظمات أصبحت في حاجة ماسة إلى نظام حوافز فعال يدفع العاملين نحو الانجاز ويقوي ارتباطهم والتزامهم بالتنظيم . ولقد تولد لدى الباحث إحساس بضرورة توضيح دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة بإدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة من خلال عمل دراسة تتناول ذلك والإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

" ما دور الحوافز المادية والمعنوية في الالتزام التنظيمي بإدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة "

وهذا يتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما واقع الحوافز المادية والمعنوية في إدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة ؟
- 2- ما واقع الالتزام التنظيمي في إدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة ؟
- 3- ما هو دور الحوافز المادية والمعنوية في الالتزام التنظيمي بإدارة دوريات الأمن بالعاصمة المقدسة ؟

**منهج الدراسة :**

من أجل تحقيق أهداف البحث سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي في دراسته لعرض المشكلة والوصول إلى حلول مقترحة .

**مصطلحات الدراسة :**

أولاً الحوافز :

التعريف اللغوي :

الحافز في اللغة هو جمع حوافز ومشتق من حفز الشيء ، والحفز في معجم مقاييس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف ، ويقال الرجل يحتفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه ، وقيل حفز الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه . ( زكريا ، 1990م ، ص 85 ) .

**التعريف الاصطلاحي :**

عرفها العديلي ( 1983م ) " بالإمكانات المتاحة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه " ص 43

ثانياً الحوافز المادية :

التعريف الاصطلاحي :

عرف حمزة ( 2006م ) الحوافز المادية " بأنها تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور وزيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الارباح والتي تستخدم لرفع مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعمال " ص 15 .

وعرف ماهر (2012م) الحوافز " بالمقابل للأداء المتميز ، ويفترض هذا التعريف أن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة ، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب ، يفترض هذا التعريف بأن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي " ص 348 و349 .

ثالثاً الحوافز المعنوية :

التعريف الاصطلاحي :

عرفها القحطاني (2009م) " بتلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد" ص 189 .

وعرفها الموسوي(2008م) " بالحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز : الحوافز الاجتماعية ، وفرص الترقية ، والاحترام والتقدير أو إشعار الأفراد بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم " ص 234 .

رابعاً الالتزام التنظيمي :

التعريف اللغوي :

الالتزام في اللغة من الفعل لزم يلزم الشيء ولا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والايمان بالشيء (أبن منظور ، الجزء 15 : 365) .

التعريف الاصطلاحي :

عرفها العنزري (2006م) " بأحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على اظهار نماذج سلوكية معينة كالدفء عن المنظمة والشغور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة " ص 117 .

وعرفها الخضير (1996م) " بعملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم " ص 77 .

الإطار النظري :

- الحوافز :

تتم المنظمات بإشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والاقتصادية من خلال تحفيزهم بمختلف الحوافز التي تدفعهم الى تحسين أدائهم لأعمالهم وتزيد من انتاجيتهم ، وبالتالي تضمن المنظمة تحقيق أهدافها بفعالية ، فوجود نظام حوافز يرضي العاملين ويلبي حاجاتهم يعتبر من الوسائل التي تتبعها المنظمات كي تحقق أهدافها ، وسوف نتطرق لاحقاً من خلال هذا البحث لمفهوم الحوافز وانواعها واهميتها للمنظمة .

مفهوم الحوافز :

الحافز على العمل هو شيء خارجي يوجد بالاجتماع أو البيئة المحيطة بالشخص يستثير الحاجات الداخلية للفرد لإشباعها ، فالحوافز أذاً مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الانسان . ( القحطاني ، 2009 م، ص 183 و184).

والحوافز هي " بمثابة المقابل للأداء المتميز " ( ماهر ، 2012 ، ص 348 ) .

والحوافز تعرف " بالمؤثرات الخارجية التي تشجع الانسان أو تحفزه لأداء أفضل " ( شاويش ، 2011م، ص 208 )

ونلاحظ من التعريفات السابقة أن شاويش والقحطاني عرفا الحوافز بمؤثرات وشيء خارجي يجذب الانسان ويشجعه نحو أداء أفضل ، بينما ربط ماهر منح الحوافز بالأداء المتميز ، ولا بد لنا من توضيح أن للحوافز مفهوم واسع ومفهوم ضيق

، فالمفهوم الواسع وهو كتعريف شاويش والقحطاني ، والذي يعتبر الحوافز المادية المباشرة المتمثلة في الأجر الشهري والأجر لساعات العمل الإضافية والعلاوات والبدلات والحوافز المادية الغير مباشرة والمتمثلة في تأمين السكن للعاملين وتأمين العلاج والمواصلات من ضمن مفهوم الحوافز ، أما المفهوم الضيق هو كمفهوم ماهر والذي يعتبر الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والتي تم ذكرها آنفاً عوامل استقطاب وحقوق للعاملين ، بينما الحافز المادي هو مكافأة تمنح للعامل المتميز الذي بذل جهداً وأداءً متميزاً استحق به حصوله عليها ، ويسمى هذا الحافز عند أغلب المنظمات بمكافأة الأداء السنوية والتي تعتمد على معايير تقييم الأداء التي تحددها المنظمة .

#### أهمية الحوافز :

ان لنظم الحوافز أهمية ودوراً فعالاً في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات ، فهي تزيد من أرباح المنظمة من خلالها رفعها للكفاءة الانتاجية ، فالاختيار السليم للحافز المادي أو المعنوي يدفع العاملين إلى زيادة انتاجيتهم بكفاءة وفعالية ، كما أنها تسهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم وتوجيهها للاستخدام الأمثل ، كذلك تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل ارتفاع قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب والشكاوى ودوران العمل ( الموسوي ، 2008م ، ص230 و231 ) .

#### أنواع الحوافز :

ويمكننا تصنيف الحوافز حسب نوعها كالتالي :

1- الحوافز من حيث طبيعتها .

2- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها .

3- الحوافز من حيث من يحصل عليها .

4- الحوافز من ارتباطها .

أولاً : الحوافز من حيث طبيعتها :

وتنقسم الى قسمين : حوافز مادية وحوافز معنوية .

1- الحوافز المادية :

وتنقسم الى :

أ. حوافز مادية مباشرة :

وتشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي ، ونذكر أهمها فيما يلي :

- الأجر : هو مقابل مالي يدفع للعامل لقاء ما يبذله من جهد لصاحب العمل ( حمزة ، 2006م ، ص17).
- العلاوة الدورية : وهي زيادة سنوية على الراتب ، وتتركز أهميتها في أثارها الرغبة في الفرد بالعمل والانتاج ولكن بشرط أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجيته بحيث لا يكون منحها على أساس الأقدمية والآن سيفقد الفرد نشاطه وحماسه (شاويش، 2011م، ص209) .
- البدلات : هو حافز يمنح للفرد من أجل تعويضه عن جهد وظروف غير عادية تلازمه خلال أداءه لعمله (القحطاني، 2008م، ص187) .
- حوافز الانتاج : هي حوافز تصرف بشكل يومي أو شهري وفقاً لمعايير محددة تتعلق بحجم الأداء والانضباط الوظيفي ، وذلك بمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما ( القحطاني، 2008م، ص187) .
- المكافآت عن ساعات العمل الإضافية : هي مكافآت تمنح للعاملين الذين يكون ساعات عملهم أكثر من المعتاد ، بحيث يستمرون بالعمل لساعات إضافية (يوسف، 2010م، ص23) .
- المكافآت عن اقتراحات العاملين : هي حوافز يرتبط منحها بسعي العاملين الى تقديم ووضع اقتراحات لتحسين الأداء وتخفيض تكاليف العمل والانتاج ، ويتطلب نجاح هذا النظام وجود تعاون بين العاملين وإدارة المنظمة في الكشف عن المشاكل والبحث عن حلول وتنفيذها (ماهر، 2012م، ص362) .

ب. الحوافز المادية غير المباشرة :

وبحسب القحطاني (2008) فإن مصطفى (2000م) قد ذكر بأن الحوافز المادية غير المباشرة " تشمل خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل الاسكان - المواصلات - التغذية - التثقيف والتعليم - الترويح والرياضة - الخدمات الطبية - دور الحضانة ، ولهذه الخدمات تأثير على أداء العاملين فهي بالإضافة ألى انها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم العام عن العمل فهي ايضاً تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية ، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة " ص188 .

## 2- الحوافز المعنوية :

وهي التي لا تعتمد على المال في تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل ، بل تعتمد على سبل ووسائل معنوية ( شاويش،2011،ص210 ) .

وهناك أنواع متعددة مكن الحوافز المعنوية مثل :

- المشاركة في اتخاذ القرارات : ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين .
- الترقية : حيث تعتبر حافز معنوي الى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات .
- لوحات الشرف : ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد .
- المركز الاجتماعي : فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً ايجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان ، والمركز الاجتماعي هم كم الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والمحافظة عليها .
- تسلم الأوسمة والدرع : ويعطى لمن كانت خدماته كبيرة ، ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم .

ثانياً : الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها :

وتنقسم إلى قسمين :

1- حوافز ايجابية جاذبة :

هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك ايجابي معين ، وذلك يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المنظمة ، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه ( برنوطي، 2007م، ص356) .

2- حوافز سلبية منفرة :

تدفع الحوافز السلبية العاملين لتجنب سلوك معين ضار ، وهذه ايضاً يمكن أن تكون مادية أو معنوية (برنوطي، 2007، ص356) .

وتهدف هذه الحوافز إلى التأثير على سلوك العاملين بحيث تمنعهم من خالفة قواعد العمل ، وبالتالي تنظيم سير العمل بالمنظمة (شاويش، 2011، ص214) .

ونرى مما سبق أن هذه الحوافز ليست سلبية بقدر ما هي ايجابية ، فهي تهدف في تهدف إلى جعل سلوك الفرد ايجابياً وحسناً بحيث تبعده عن السلوك السلبي الضار الذي قد يؤثر على عمله وعلى عمل المنظمة ، وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الحوافز قد يكون لها أثر سلبي على المدى الطويل إذ أنها قد تؤثر على حماسة الفرد وعلى عطاءه ، فينبغي التقليل منها والاهتمام أكثر بالحوافز الإيجابية التي لها تأثير إيجابياً قصير وطويل المدى على أداء العاملين .

ثالثاً : الحوافز من حيث من يحصل عليها :

وتنقسم الحوافز من حيث من يحصل عليها الى :

1- حوافز فردية :

وتمنح لفرد معين أو عدد محدد من الأفراد نتيجة لإنجاز عمل معين ، فعلى سبيل المثال يمنح الحافز للعامل ذو الإنجاز الأفضل ، أو قد يمنح لأفضل ثلاثة في كل قسم من أقسام المنظمة ( الغامدي، 2013م، ص42) .

2- حوافز جماعية :

وتعرض هذه الحوافز للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تتقاسم بطريقة أو بأخرى ، فالكثير من المنظمات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام أو الدوائر الأكثر إنتاجاً أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عدداً أو التي تحقق أقل تلف واهدار للموارد ( برنوطي، 2007م، ص357 ) .

رابعاً : الحوافز من حيث ارتباطها :

#### 1- حوافز داخلية :

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه ، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير ، كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه .

#### 2- حوافز خارجية :

وهي التي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتمثل في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء المهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة ( كردي، 2010م، ص55 ) .

أهداف نظام الحوافز :

أن الهدف من وضع نظام حوافز هو لتحقيق نتائج مفيدة من أهمها :

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات ، وجودة انتاج ، ومبيعات وأرباح .
- 2- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
- 3- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء ( ماهر، 2012م، ص349 ) .

- الالتزام التنظيمي :

إن للالتزام التنظيمي تأثيراً كبيراً في تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية ، ولعل خير مثال على ذلك التجربة اليابانية والمانية حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في منظماتهم الى التقاعد ويحرصون على تقديم الأفضل لمنظماتهم ( فليح،2010م،ص177 ) .

ونستنتج من ذلك أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي للعاملين كلما زاد إيمانهم بأهداف وقيم المنظمة ، وبالتالي تزيد من رغبتهم بالانتماء للمنظمة .

مفهوم الالتزام التنظيمي :

لقد أورد الباحثون تعاريف عديدة للالتزام التنظيمي وقد ذكر حنونة ( 2006م ) التعاريف التالية :

- " عرف باوشانان الالتزام التنظيمي على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها .
- وعرفه كانتر بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء .
- وعرفه بيتر لو على أنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أقصى الجهود في صالحها والمحافظة على عضويته فيها " ص 12 .

ونلاحظ أن جميع التعاريف ركزت على رغبة الفرد في الانتماء والبقاء في المنظمة ، لذلك فإن تعريف الالتزام التنظيمي هو الرغبة الشديدة للفرد في البقاء بالمنظمة والمحافظة على عضويته فيها وإيمانه بأهدافها وولائه لها.

أهمية الالتزام التنظيمي :

في عالم اليوم والذي تسوده المنافسة في بيئة الأعمال تبرز أهمية الالتزام التنظيمي حيث أن المنظمة تصبح غير قادرة على أداء المطلوب منها إن لم يكن جميع الأفراد فيها ملتزمين بأهدافها ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيقها ، وبالتالي الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المتميز والذي بدوره يؤدي الى ارتفاع

انتاجيتهم وحبهم لعملهم ومنظمتهم ، كما ان الأفراد الذين يعملون مع منظماتهم لمدة طويلة من الزمن فهم في الغالب يمتلكون منظمته قوية حيث أن رغبتهم في ترك العمل تكاد تكون معدومة وبالتالي سيقبل دوران العمل ومعدل الغياب .

ونلخص مما سبق بأنه من الضروري غرس الالتزام التنظيمي في نفوس العاملين بحيث يصبحون فريقاً واحداً يسعى لتحقيق أهداف المنظمة ودر فوائد كبيرة لها ، ومن أبرز تلك الفوائد ما يلي :

1- ان الالتزام التنظيمي يرفع من انتاجية الفرد وحبه لعمله ومنظمته .

2- ان الالتزام التنظيمي يقلل من دوران العمل والغياب ، وذلك أنه كلما طالت مدة بقاء الفرد في المنظمة كلما زاد ارتباطها بها مما يجعل رغبته في ترك العمل تكاد تكون معدومة .

أبعاد الالتزام التنظيمي :

لقد قام بعض الباحثين من اهتماموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية بطرح عددٍ من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي ، فقد ذكر الغامدي ( 1430 هـ ) بأن العبادي ( 1420 هـ ) أشار الى أبعاد الالتزام التنظيمي في البعدين التاليين :

1- الالتزام الاتحادي :

ويقصد به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وتزداد لديه الرغبة في للبقاء والاستمرار فيها .

2- الالتزام السلوكي :

ويقصد به العمليات التي يصبح من خلالها الفرد مرتبطاً بمنظمتها ، ناتجاً من سلوكها السابق ، فجهده والوقت الذي يمضيه داخل منظمتها يجعله متمسكاً بها وعضويتها " ص 59 .

وقد ذكرت محيا ( 2014 م ) أن " ( Meyer & Allen and Smith ) ( 1991 م ) قد بينوا ثلاثة أبعاد للالتزام

التنظيمي وهي : الالتزام المؤثر ، والالتزام المعياري ، والالتزام المستمر " ص 61 .

وتفاصيلها كالتالي :

### 1- الالتزام الشعوري والمؤثر :

ذكرت محيا (2014م) ان روسو (2013م) ذكر بأنه " يقصد بالالتزام الشعوري درجة ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة من خلال ولاءه وتعلقه بها ، وذلك نابع من تطابق قيم الفرد والمنظمة وتكامل أهدافهما ، وبالتالي يفخر الفرد بعضويته بالمنظمة " ص 193 .

### 2- الالتزام المعياري :

ويقصد بالالتزام المعياري شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المنظمة والعاملين فيها والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة . وللقيم الشخصية التي يؤمن بها دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام ، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة أو بعد دخوله المنظمة ، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذين يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري ( فليح، 2010م، ص179 ) .

### 3- الالتزام المستمر :

يقصد بالالتزام المستمر رغبة الفرد القوية التمسك بقيم وأهداف المنظمة ومعرفته بالتكاليف المترتبة أو الخسائر المترتبة من تركه للمنظمة ، وهذا النوع من الالتزام تم تطويره من نظرية بيكير (1960م) والمسماة ب ( side-bit ) والتي يقوم فيها الفرد بحساب استثماراته الشخصية في المنظمة بحيث يحسب ما الذي سيكسبه في حال استمراره بالمنظمة زما الذي سيخسره في حال تركها (روسو، 2013م، ص193) .

### مراحل الالتزام التنظيمي :

بحسب المعاني (1996م) فإن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتالية وهي :

### 1- مرحلة التجربة : وتبدأ هذه المرحلة من أول يوم يباشر فيه الفرد عمله ولمدة عام واحد ، وفي هذه الفترة يخضع الفرد

للتدريب والإعداد ومن ثم التجربة ، ويهتم الفرد في هذه المرحلة بإثبات قدراته وتحديد اتجاهاته وأهدافه ومحاولة التوفيق

بينها وبين أهداف المنظمة ، كما أنه يهتم ومحاو الألقم والانسجام مع بيئة عمله الجديد . ( العوفي، 2005م، ص36 ) .

**2- مرحلة العمل والانجاز :** ومدة هذه المرحلة تتراوح بين عامين إلى أربعة أعوام وخلال هذه الفرد يعمل الفرد على تأكيد مفهوم الانجاز بناءً على مفهومه الشخصي وحينها يتضح في ذهنه مفهوم الالتزام للعمل والمنظمة . ( ابو ندا، 2007م، ص124 ) .

**3- مرحلة الثقة بالتنظيم :** وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة تقريباً من التحاق الفرد بالمنظمة ، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم . ( المعاني، 1996م، ص21 ) .

وبحسب العتيبي والسواط (1997م) " فإن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حدداها في التالي :

**1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يرغب الفرد العمل بها :** ويختار الفرد في الغالب المنظمة التي يظن انها ستحقق رغباته وتطلعاته المستقبلية .

**2- مرحلة الالتزام التنظيمي :** وفي هذه المرحلة يحرص الفرد على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة .

ويرى اللوزي (1997م) بأن " هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي :

**1- مرحلة الاذعان أو الالتزام :** والتزام الفرد في هذه المرحلة يكون بناءً على الفوائد التي سيحصل عليها من المنظمة ، ولذلك فهو يلتزم بما يطلب منه الآخرين تنفيذه ويقب سلطتهم .

**2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة :** وفي هذه المرحلة يقبل الفرد سلطة الآخرين وذلك لأنه يرغب في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

3- مرحلة التبرني : وفي هذه المرحلة تتطابق قيم وأهداف الفرد مع قين وأهداف المنظمة بحيث يعتبرها قيماً وأهدافاً له ،  
وبذلك يحدث الالتزام نتيجةً لتطابق الأهداف والقيم " ص 113 .

### دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي :

وبناءً على ما تم ذكره في الفصول السابقة من أهمية كلاً من الحوافز والالتزام التنظيمي للمنظمات ، فلا بد من توضيح العلاقة بينهما وأثر كلٍ منهما على الآخر ويجب أن ننوه بدور الحوافز في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين ، فالحوافز تؤثر على أداء العاملين بحيث يؤدي منحها الى بذل الفرد أقصى جهد للحصول على المزيد من الحوافز وبالتالي يتولد لدى الفرد الشعور بأهميته وحاجته للمنظمة من أجل تحقيق أهدافه وبالتالي يزيد ذلك من التزامه وانتمائه للمنظمة ، كما أن منح الحوافز يزيد من ثقة الفرد بالتنظيم بحيث يشعر بتقدير المنظمة لجهوده ويؤدي ذلك الى زيادة التزامه التنظيمي .  
فالحوافز اذاً تلعب دوراً أساسياً في رفع الالتزام التنظيمي للعاملين ، وهي تتفاوت من منظمة الى أخرى فبعض المنظمات تمنح الحوافز المادية لمنسوبيها والبعض الآخر يكتفي بالحوافز المعنوية ولكل من هذه المنظمات سياستها الخاصة في رفع الالتزام التنظيمي لعاملها ، وفيما يلي ملخص الباحث لدور الحوافز في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين :

- 1- الحوافز المادية من مكافآت مالية تحقق الاستقرار الاقتصادي لدى الفرد وبالتالي تزيد من انتمائه للمنظمة .
- 2- الحوافز تزيد من رغبة الفرد للعطاء وبذله أقصى مجهود وبالتالي تزيد من التزامه .
- 3- الحوافز المعنوية كالتمكين والاعتراف بأهمية العاملين تؤدي الى إشباع حاجاتهم المتمثلة في حاجات تحقيق الذات وحاجات التقدير والاحترام وبالتالي تزيد من التزامهم التنظيمي .
- 4- برامج التطوير التي تضعها المنظمات والتي تعتمد على شروط معينة لمنح الترقية لدرجة وظيفية أعلى تعطي الفرد دافعاً لبذل مجهود أكبر من أجل التطور في العامل وبالتالي يزيد ذلك من التزامه التنظيمي .
- 5- مكافأة الأداء السنوية والتي تمنحها بعض المنظمات للموظف المتميز تعتبر دافعاً للموظفين للتنافس ببذل مجهود مضاعف للحصول عليها والتي تساعد بدورها في رفع أداء العاملين وكفاءتهم والتي تعكس رغبة العاملين في تحقيق أهدافهم الشخصية

والتي تتكامل مع أهداف المنظمة ، فالفرد يريد الحصول على المكافأة والمنظمة تريد زيادة الانتاج والكفاءة في العمل وبذلك يكون حقق كل منهما أهدافه ويؤدي ذلك بالتالي الى زيادة التزام الفرد .

### الدراسات السابقة :

#### الدراسة الأولى :

لقد ذكر ( الجميلي ، مخلص شياع ، (2012 م) في دراسته التي تهدف إلى تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الالتزام التنظيمي من خلال خمسين استبانة اعدت لهذا الغرض ، وبالاعتماد على الرزمة الاحصائية ( spss ) للقيام بالتحليل الاحصائي للبيانات ، حيث انطلقت الدراسة من فرضية وجود علاقة وتأثير بين بعض المتغيرات والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني الانبار ، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة وهي ( الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، المستوى الوظيفي ، العمر ) والالتزام التنظيمي .

#### الدراسة الثانية :

اهتمت دراسة ( الحوري ، والزويد ، 2011 ) بالتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخليوية في الأردن ، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات الخليوية العاملة في الأردن، وتم أخذ عينة عشوائية من العاملين في شركات الاتصالات الخليوية في الأردن بلغت ٢٣٧ مفردة. و تم الاعتماد على مقياس الرضا الوظيفي وتضمن ثماني عبارات لقياس الرضا الوظيفي، كما تم اعتماد مقياس الالتزام التنظيمي والمتضمن الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري ، والالتزام المعياري ، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية ( spss ) للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي حيث بلغت ( R= 65 ) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (  $0.05 > a$  ) . ، وأشارت الدراسة إلى أن العاملين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الالتزام العاطفي يتمتعون عملياً برضا وظيفي أعلى، كما أن هناك علاقة متوسطة بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي، في حين هناك علاقة متدنية بين الالتزام المعياري والرضا الوظيفي.

#### الدراسة الثالثة :

دراسة ( حسانين ، جاد الرب عبدالسميع ، 2004 ) والتي تهدف إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام الوظيفي من خلال دراسة استطلاعية تمثلت في إجراء ( 8 ) مقابلات مع الإداريين و ( 15 ) مقابلة مع التنفيذيين العاملين بمجالس مدن محافظة الدقهلية ، حيث توصلت الدراسة إلى ارتفاع متوسط إدراك فئة الإداريين لجميع ابعاد العدالة التنظيمية والتزامهم التنظيمي مقارنةً بالتنفيذيين .

#### الدراسة الرابعة :

وتناولت دراسة ( فليح ، حكمت محمد ، 2010 ) بيان طبيعة الارتباط الذي تحدته الثقة التنظيمية بالالتزام التنظيمي وأُستخدمت في الدراسة الاستبانة للحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للبحث ، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية بأبعادها تمتلك القدرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي وتعزيزه.

#### الدراسة الخامسة :

دراسة ( حسن ، عبدالله كاظم ، 2009 ) . وتهدف إلى التعرف على اثر الأنماط القيادية التي تمثلت بالنمط القيادي المتجه نحو العمل والنمط القيادي المتجه نحو العاملين والنمط القيادي المتجه نحو العمل والعاملين في الالتزام التنظيمي ، وقد تم توزيع ( ١٣٠ ) استمارة استبيان شكلت نسبة ( ٥٨% ) من مجتمع البحث وانطلق البحث من فرضية مفادها أنه توجد علاقة وتأثير للأنماط القيادية الثلاثة في الالتزام التنظيمي لعينة البحث وقد تم الحصول على نتائج ايجابية تؤيد صحة الفرضية التي قام عليها البحث.

#### الدراسة السادسة :

دراسة ( عبدالوهاب ، علي محمد ، 1984 ) . وهدفت إلى ابراز أهمية الحوافز في اشباع دوافع العاملين ووضع اطار لخطة الحوافز التي يمكن للإدارة العربية أن تتبعها في تحفيز الأفراد والشروط الواجبة لتطبيقها بنجاح ، واستند فيها إلى ما تتيحه البحوث والدراسات السابقة بالإضافة إلى المشاهدات العامة للواقع الإداري ، وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد أهمية الحوافز في دفع الأفراد إلى تحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم .

#### الدراسة السابعة :

دراسة ( محيا ، العنود متعب ، 2014 ) . وهدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الحوافز المادية والمعنوية بالالتزام التنظيمي للعاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث شملت هذه الدراسة العاملين في المراكز الرئيسية وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض والبالغ عددهم (17475) عامل وباختيار عينة بلغت (357) من العاملين والعاملات في البنوك التجارية في مدينة الرياض ، مُستخدماً في ذلك المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية في مدينة الرياض .

#### الدراسة الثامنة :

دراسة ( وهيبه ، اليازيد ، 2012 ) . وازادة الباحثة من خلال دراستها الوصول لمعرفة أثر الحوافز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، واستخدمت فيها المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا باستخدام المسح بأسلوب العينة التي شملت جميع العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان والبالغ عددهم (168) عاملاً ، وخلصت الدراسة إلى أن للحوافز المادية بنسبة أكبر والمعنوية تأثير على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل وهذا بنسبة 70.62% كما انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الحوافز ورغبة العاملين في الاستمرار بالعمل .

**الدراسة التاسعة :**

دراسة سعد أحمد الغامدي بعنوان "مدى فعالية الجودة الشاملة في تطوير العمليات الإدارية"

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية إدارة الجودة الشاملة في تلك الإدارات الحيوية لتحقيق مجموعة من الفوائد وكانت له عدة أهداف منها إمكان استخدام وتفعيل نظام الجودة الشاملة في ظل الأنظمة البيروقراطية ، والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة قبل الشروع في المطالبة بإضافات أخرى ، والتوزيع الأمثل لدوريات الأمن على الأحياء كافة وفقاً لما يتطلع إليه المستفيدون من الخدمات ، وقد ارتكز منهج الدراسة على محورين الأول : الدراسة النظرية والثاني الدراسة التطبيقية بالقيام بدراسة ميدانية تحليلية لنتائج التطبيقات لمفاهيم الجودة والمتغيرات التي طرأت في العمل الإداري ، والميداني .

وتمت عينة الدراسة على عينة عشوائية من سكان مكة المكرمة من المواطنين والمقيمين في مكة من غير الحجاج والمعتمرين .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : إمكان تطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ، والأثر الكبير الذي تتركه الجودة في تطوير الأداء ، وكذلك وجود بعض العوائق التي قد تعترض تطبيقات الجودة الشاملة ، وإمكانية معالجة الجودة للأخطاء على أسس علمية موضوعية . وكانت من توصيات الدراسة أهمية نشر ثقافة الجودة في القطاع الحكومي ، وضرورة إنشاء كليات أو معاهد تهتم بالجودة ، وكذلك ضرورة إحداث إدارات وأقسام في الإدارات الحكومية للجودة الشاملة .

**الدراسة العاشرة :**

دراسة ( النويقة ، عطالله بشير ، 2013م ) . و اراد الباحث من خلال دراسته الوصول لمعرفة أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة الطائف ، وشملت عينة عشوائية من الموظفين الإداريين على اختلاف تخصصاتهم ومراتبهم الإدارية والوظيفية بلغت ( 120 ) موظفاً من مختلف كليات وإدارات الجامعة . واعتمد في تحليل بياناتها على التحليل الوصفي للبيانات واختبار معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين الاحادي ( ANOVA ) .

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين الثقة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي كما ان هناك أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الثقة التنظيمية على ابعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف كما توصلت الى ان هناك وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لمستوى الثقة التنظيمية تعزى لخصائصهم الوظيفية والديمغرافية ( العمر , المؤهل العلمي , المستوى الوظيفي ) .

### النتائج :

من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي.
2. الحوافز المادية والمعنوية لها دور في تحسن أداء العاملين.
3. تزيد الحوافز المادية والمعنوية من إنتاجية العاملين في أعمالهم.
4. تعزز الحوافز المادية والمعنوية بالالتزام التنظيمي لدى العاملين .

### التوصيات :

في ضوء النتائج التي اسفر عنها البحث ، يقدم الباحث عدداً من التوصيات التي يأمل ان تفيد المهتمين بمجال موضوع البحث عموماً ، وهي كالتالي :

1. ضرورة وجود نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لدى المنظمات .
2. ضرورة تعريف العاملين بنظام الحوافز بالمنظمة .
3. ضرورة أن تكون الحوافز في الحاجات الغير مشبعة للعاملين .
4. ضرورة العمل على قياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتعزيزه.

### المراجع :

علاقي ، مدني عبدالقادر ، (2009م) . إدارة الموارد البشرية ، جدة : حوارزم العلمية للنشر والتوزيع .

محيا ، العنود بنت متعب ، ( 2014م) ، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

الكردي ، احمد ، (2010 م) . نظام الأجور والحوافز الفعّال في منظمات الأعمال . من موقع .

[www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612](http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127612)

خير الدين ، موسى احمد؛ النجار ، محمود احمد ،(2010م) . أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، الأحساء ، جامعة الملك فيصل : مجلة دورية محكمة .

فليح ، حكمت محمد ، (2010م) . تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت ، تكريت : مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 83 .

الجميلي ، مخلص شيباع علي،(2012م) . العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية - العراق ، مج 4, ع 9 .

الحوري ، سليمان إبراهيم؛ الزبود ، حسين علي ، ( 2011م). العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية. مجلة المنارة ، مج 17 ، ع 5 .

حسانين ، جاد الرب عبد السميع ( 2004 ) . أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية ( كلية التجارة - جامعة الزقازيق ) - مصر , مج 26, ع 2 .

حسن ، عبدالله كاظم ، (2009). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية جامعة القادسية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، مج 2 ، ع 14 .

وهيبة ، اليازيد (2012) . دور الحوافز المادية و المعنوية في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الالبان بتلمسان . مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية , ع10 .

زكريا ، أبو الحسين (1990م) . معجم مقاييس اللغة ، بيروت : مكتبة دار الجيل .

العديلي ، ناصر ، (1983م) . الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي ، الرياض: معهد الإدارة .

حمزة ، جوادي ، (2006م) . الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) . جامعة منتوري قسنطينة .

ماهر، احمد ، (2012م) . إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية :الدار الجامعية .

القحطاني، عبدالعزيز بن سعد ، (2008م) . فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية ، رسالة ماجستير(غير منشورة) . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .

الموسوي، سنان ، (2008م) . إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان : دار مجدلاوي .

ابن منظور ( د.ت) . قاموس لسان العرب ،(ط2) . دار إحياء التراث العربي مؤسسة التاريخ العربي . بيروت .

العنزي، سعد علي ، الزبيدي ، غني دحام ، (2006م) . علاقة الالتزام التنظيمي بمشاركة العاملين وأثرها في تحقيق متطلبات الجودة للموارد ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 61 .

الخضير ، نعمة عباس وآخرون،(1996م) . الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة في الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، العدد 31 .

شاويش ، مصطفى نجيب (2011) . إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، عمان : دار الشروق .

يوسف ، محمد حسن التيجاني(2010م) . التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة ، رسالة ماجستير(غير منشورة) . الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .

- برنوطي ، سعاد نائف ،(2007م) . إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع .
- الغامدي ، سعيد بن محمد ، (1430 هـ ) . النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) . جامعة أم القرى . مكة .
- حنونة ، سامي ابراهيم ،(2006م) . قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) .الجامعة الفلسطينية .غزة .
- المعاني ، أيمن عودة ، (1996م).الولاء التنظيمي سلوك منضبط وأنجاز مبدع ، عمان .
- العوفي ، محمد بن غالب ، (2005م ) .الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض .
- ابو ندا ، سامية خميس ،(2007م) . تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ( غير منشورة ) . الجامعة الاسلامية . غزة .
- العنبي، سعود محمد ، السواط ، طلق عوض الله ( 1997م) . الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري ، العدد 7 .
- اللوزي ، موسى ،(1999م) . التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، عمان : دار وائل .
- النويقة ، عطالله بشير ،(2013م) .أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة الطائف ، المجلة المصرية للدراسات التجارية . مصر، مج 37 ، ع 2،ص ص 155-190 .