

2017


## عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية \_ الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

علاء محمد الغماري ماجستير  
alaamoh74@hotmail.com, الجامعة الإسلامية-غزة

كريم بن كحلة استاذ دكتور  
جامعة منوبة - تونس

ماجد محمد الفراء أستاذ دكتور  
الجامعة الإسلامية-غزة

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar>

 Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

### Recommended Citation

الفراء, ماجد محمد أستاذ دكتور (2017) "عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية \_ الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة", *Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities)*: Vol. 19 : Iss. 1 , Article 2.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/alazhar/vol19/iss1/2>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Azhar University – Gaza (Humanities) by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

---

## **عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية \_ الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**

Cover Page Footnote

مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2017، المجلد 19، العدد 1

## عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية \_ الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

علاء محمد الغماري كريم بن كحلة ماجد محمد الفراء

الجامعة الإسلامية-غزة

تاريخ الاستلام 2016/11/16 تاريخ القبول 2017/4/3

### ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة "دراسة ميدانية"، والتعرف على إدراك الموظفين فيها لمفاهيم التحفيز والالتزام التنظيمي، والمساهمة في تغيير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة بقطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، ولكبر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 8132 شرطياً وضابطاً شرطة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية لتمثيله. ومن أهم نتائج الدراسة:

1. فيما يتعلق بفعالية نظام الحوافز: أظهرت الدراسة الحالية نسبة موافقة لأفراد العينة حول فاعلية نظام الحوافز لجميع الفئات بلغت 47.8% وهذه نسبة قليلة.
  2. فيما يتعلق بالشعور بالالتزام التنظيمي: أظهرت الدراسة نسبة موافقة لأفراد العينة على جميع فقرات الالتزام التنظيمي بلغت 60% وهذه نسبة متوسطة.
  3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية، وقد تبين وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى إلى الرتبة السامية فما فوق. ومن أهم التوصيات الموجهة إلى قيادة الشرطة العمل الحثيث على تنمية الالتزام التنظيمي الذاتي للأفراد العاملين بجهاز الشرطة، مع عدم إغفال الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- كلمات مفتاحية:** التحفيز، الالتزام التنظيمي، الشرطة الفلسطينية.

### Abstract:

*This research aims to identify the incentive process and its relationship with the organizational commitment among the Palestinian police force in the Gaza Strip "field study"، and to identify the individuals' awareness with the concept of incentive and organizational commitment in*

<http://www.alazhar.edu.ps>

## علاء الغماري وآخرون

*the Palestinian police institution, and contribute in changing condition by increasing the effectiveness and efficiency of the police institution. Researchers used descriptive and analytical approach. The research community consists of all staff in the police centers in Gaza Strip reached 8132 policemen and police officers. A stratified random sample was selected to represent all categories.*

**Research results:**

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

*2- Regarding to feeling with organizational commitment, research has shown a moderately approval percentage 60% for the sample members.*

*And there is a statistically significant relationship between motivation and organizational commitment among workers in the Palestinian police force and may indicate the existence of differences between the responses of the respondents attributed to the higher ranks.*

*Among the most important recommendations addressed to the leadership of the police:*

- work strenuously self-organizational commitment to working police force for the development of individuals, not forgetting the material and moral incentives to them*

**Keywords:** incentive process, organizational commitment, Palestinian police

**مقدمة:**

يُعتبر 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 التي ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بمدرسة السلوك الإنساني (عشماوي، سعد الدين، 2000)، واستعملت في ذلك مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان؛ لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد. وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأطير مفاهيمه، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته، وتُطوّر أدوات قياسه، منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي. وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط، وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف، أما في العالم العربي فإن مفهوم الالتزام التنظيمي يُعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام. والمتوفر

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

منها ينطلق من الدراسات الغربية ويسعى إلى التركيز على القطاع الخاص (السواط، طلق وسندي، طلعت، 2000م)

ومما لا شك فيه، حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي، نظراً لأهميته المتزايدة والآثار المترتبة عليه، سواء أكان على الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المستوى الوطني. فقد أثبتت العديد من الدراسات التي دارت حول الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وجود إجماع بأن الموظف الحكومي أقل التزاماً من موظف القطاع الخاص، وأنه كلما ازداد الالتزام التنظيمي قلَّ معدل دوران العمل، وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسَّن الأداء الوظيفي (Larson، E. W.، 1988)

كذلك فإنَّ أثر الالتزام التنظيمي على العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل. و اتضح أن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا، والسعادة والارتباط العائلي. و قد أكدت نتائج العديد من الدراسات ارتفاع تكلفة التغيب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجة الرضا الوظيفي، وحثت على ضرورة البحث عن الأسباب المؤدية لخلق مثل تلك الظواهر المكلفة، والتي تستنزف الكثير من إمكانيات المنظمات، وما لذلك من عواقب على الدخل القومي. (Mirvis. P and Lawler. L: 1997) ويُعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسة لقياس مدى التوافق من الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، وإلى تأييد قيم المنظمة والبقاء فيها.

ولعل الاهتمام بدراسة حفز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية. ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامّة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة بكفاءة. (في الحياصات، 2013م). وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية، نظراً للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات ؛ لتحقيق الرفاهية لمواطنيها، خاصة إذا علمنا أن عمل الحكومة يعتمد جذرياً على العنصر البشري. وتعتبر دراسة موضوع الحوافز من المواضيع التي تحقق المنفعة المشتركة، أو المصلحة المتبادلة بين الأفراد والأجهزة التي يعملون بها، فبينما يحقق الفرد حاجته في الحصول على نواحي الإشباع لدوافعه المتنوعة، فإنَّ الجهاز يبلغ مصلحته في صورة إنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية (الدالة، 2003م) ولعل هذا هو الدافع وراء الحديث عن مشكلة الدراسة.

## علاء الغماري وآخرون

## أولاً- مشكلة الدراسة:

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

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

**وتأتي مشكلة الدراسة من خلال وجود مشكلة قصور كبيرة في عملية التحفيز لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، ومحاولة معرفة مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظف الحكومي ومن خلال مقابلة مع مدير عام هيئة التنظيم والإدارة للشرطة الفلسطينية في قطاع غزة عميد ( بهجت أبو سلطان، قابله: علاء الغماري، 15 أكتوبر 2014م) " أفاد بأن هناك ضعف وقصور في تطبيق وتنفيذ القوانين الخاصة بالتحفيز"، و من جانب آخر ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بضعف الحوافز لديهم، يترتب العديد من النتائج السلبية كانهخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، خلافاً لذلك، فإن ارتفاع إحساس العاملين بالتحفيز يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة، وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة" (زايد، 2006).**

ويمتاز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها: أنه حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية، تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم، وأنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم، وأنه

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه، وأنه متعدد الأبعاد. (المدهون وآخرون، 1995)، لذلك ذهب الباحثون إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي في هذا البحث ، وأيضاً هي محاولة لمعرفة العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية ، والتي وردت من خلال أسئلة البحث.

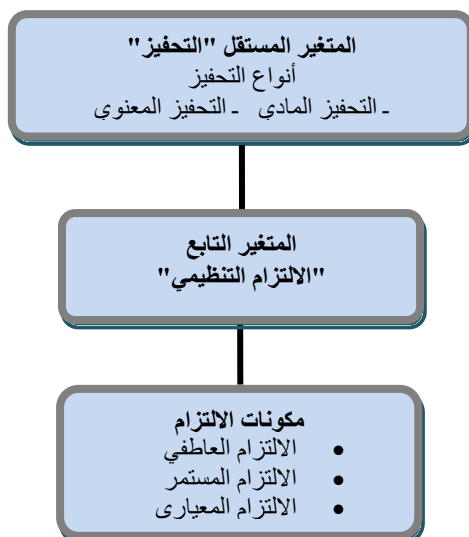
ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما العلاقة بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة؟  
ثانياً- تساؤلات الدراسة:

تأتي هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ولذلك تتمحور مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى إحساس العاملين بالالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
  - 2- هل هناك نظام حوافز ومكافآت ملائمة وفعالة للعاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
  - 3- ما مستوى العلاقة والربط بين التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- ثالثاً- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: عملية التحفيز وأنواعه المادي والمعنوي.
- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي ومكوناته، الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري.



أنموذج الدراسة  
شكل رقم (1)

المصدر جرد بواسطة الباحثون / 2016/6/20م

### علاء الغماري وآخرون

#### رابعاً- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على إدراك الموظفين لمفاهيم التحفيز والالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.
2. تفسير طبيعة العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي والتعرف على مدى تأثير متغير التحفيز على مكونات الالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.
3. تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، والوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها، وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم حوافز كفئة.
4. الكشف عن مدى توافر مكونات عملية التحفيز في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتقديم توصيات تساهم في رفع مستوى إدراك الأفراد للالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية.
5. الكشف عن مدى وجود فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي تعزى إلى الرتبة العسكرية.

#### خامساً- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تقسيمها إلى أهمية علمية وأهمية عملية على النحو التالي:

##### الأهمية العلمية:

- تُعتبر هذه الدراسة - حسب علم الباحثين - بأنها من أوائل الدراسات التي تتناول موضوع التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية في فلسطين.
- محاولة سد النقص في الأبحاث العربية المتعلقة بمفهوم التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي في القطاع الشرطي

##### الأهمية العملية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة كون أحد الباحثين يعمل ضابطاً في أجهزة الشرطة، والذي سيسفيد كثيراً من خلال تجربته الشرطية في هذا المجال في النهوض بمستوى الشرطة الفلسطينية ، وتطوير عملية التحفيز فيها، وتعزيز الالتزام التنظيمي ، والانتماء لهذه المؤسسة الشرطية.
- نتائج الدراسة ستوفر لمتخذي القرار، معلومات مهمة عن مستوى الالتزام التنظيمي ومستويات التحفيز في المؤسسة الشرطية، وبالتالي تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى كفاءة وفعالية هذه المؤسسة الشرطية.

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

سادساً- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين نظام التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز المادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز المعنوي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى ضباط وأفراد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي تعزى إلى الرتبة العسكرية.

سابعاً- حدود الدراسة:

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

ثامناً- أهم المصطلحات الواردة في الدراسة:

1. الحوافز: ويعرفها أبو الكشك بأنها تلك العوامل، والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي الى زيادة أدائه، وإنتاجه مرة أخرى. (أبو الكشك، 2006)
- أما زويلف فقد عرفها بأنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة". (زويلف، 1994).

**التعريف الإجرائي للحوافز:** هي مجموعة من الوسائل أو المغريات التي تستخدمها الإدارة لتحريك وإثارة وتوجيه سلوك العاملين ؛ للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم بما يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل.

2. **الالتزام التنظيمي:** هو إحساس الموظف بالولاء لمنظمتهم، والرغبة في العمل فيها، والموافقة على أهدافها، والالتزام بقيمها العلمية والمهنية، والرغبة القوية في البقاء فيها.

## علاء الغماري وآخرون

التعريف الاجرائي للالتزام: يعرفه الباحثون بأنه يعبر عن مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل.

## 3. الشرطة الفلسطينية:

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

**شرطة مدينة غزة:**

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

والشرطة الفلسطينية "هيئة مدنية نظامية تتبع للإشراف المباشر من قبل وزير الداخلية والأمن الوطني وتختص في منع الجريمة، اكتشاف الجريمة بعد وقوعها، وحماية الأمن العام والنظام العام والآداب العامة، وتنفيذ القوانين، وتنفيذ أحكام القضاء، وحماية الممتلكات والمنشآت العامة، وحل المنازعات ونزع فتيل العداوة بين العائلات، والإشراف على مراكز الإصلاح والتأهيل، ومنح تراخيص السلاح وشهادات حسن السير والسلوك والصحيفة الجنائية" (كلوب، 2005).

**الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة:**

يقدر العدد الإجمالي لأفراد الشرطة العاملين في قطاع غزة في جميع الإدارات المركزية ومراكز الشرطة بحوالي 8132 رجل شرطة.

**تاسعاً- الدراسات السابقة:****أولاً- دراسات اهتمت بالتحفيز:**

وقد قام الباحثون بتصنيف الدراسات إلى ثلاثة أنواع: فلسطينية ، عربية ، وأجنبية وهي على النحو التالي:

**دراسات فلسطينية:**

- دراسة (بدير، فارس، عفانة، 2015م): "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"

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

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

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

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

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

### - دراسة (الهابل، أبو سلطان، 2012) : على تأثير تطبيق سياسيات الحوافز والعقوبات في مواجهة الفساد في وزارة الصحة الفلسطينية.

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

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

## علاء الغماري وآخرون

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

دراسات عربية:

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

تُعَدُّ العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لما لذلك من أثر في الأداء والإنتاجية. وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي.

وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ؛ لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات، وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية:

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

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

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

- دراسة الحياصات (2013) : " الحوافز الإدارية وأثرها على أحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن " :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الحوافز الإدارية بنوعيتها المادي، والمعنوي على أحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن،

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

والتعريف بالحوافز الإدارية، من حيث (مفهومها، وأنواعها، وأهميتها، ومقومات نجاحها، والمشاكل الخاصة بها) ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة وزعت باليد على رؤساء التدقيق، والمدققين الرئيسيين و المدققين المساعدين ضمن مجتمع الدراسة المتمثل في وزارة المالية والوحدات الإدارية التابعة لها، والبالغ عددها (6) وحدات، وقد تم توزيع (113) استبانة على أفراد العينة، استرد منها (82) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، بنسبة استجابة (72.6%) تقريباً. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة والمتمثلة في الإحصاء الوصفي، واختبار الانحدار المتعدد للإجابة عن أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للحوافز الإدارية بنوعها المادي، والمعنوي على أحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن. وفي ضوء ذلك أوصى البحث بعدة توصيات؛ لإعادة النظر في أنظمة الحوافز المطبقة حالياً من شأنها زيادة رضا المدققين الداخليين عن العمل وتحفيزهم على الارتقاء بأدائهم، وتحريك دافعيتهم لبذل جهد أكبر؛ لتحقيق أفضل نتائج بالوحدات التي يعملون بها، وما يترتب على ذلك من أثر في أحكام الإجراءات الرقابية في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن.

### دراسات أجنبية:

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

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

- Campbell, (2006) "An Empirical Investigation of Implicit Incentives for Non-financial Performance Improvement")

(دراسة تطبيقية للحوافز الضمنية لتحسين الأداء غير المالي)

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

## علاء الغماري وآخرون

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- أنَّ قرارات الترقية أو تنزِيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي (الحوافز المالية).
- 2- هناك حساسية للترقية في الأداء غير المالي في هذه المؤسسة، بينما احتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسة لمقاييس الأداء المالي أكثر منها في مقاييس الأداء غير المالي.
- 3- أنَّ هناك ثقل ووزن للمقاييس غير المالية للأداء في نظم التعويضات، لتوليد التطويرات في الأبعاد غير المالية للأداء.

**- Stolovitch, et.at. (2004) "Incentive Motivation and Work place Performance: Research and Best Practices"**

(دافع التحفيز ومكان أداء العمل: بحث وأفضل الممارسات)

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

ثانياً- دراسات اهتمت بالالتزام التنظيمي:

أولاً- دراسات فلسطينية:

دراسة الفارس (2014) : "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي" :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفًا إداريًا، وتم تصميم استبانة اعتمادًا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح شامل لمجتمع الدراسة ، حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (73.5%) ، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي، كما أظهرت النتائج أنَّ هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والالتزام التنظيمي.

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: يجب بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق، والرقابة الذاتية للعاملين من خلال زرع الثقة بين الأفراد العاملين داخل الجامعة، وعقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية ؛ لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

**دراسة الأغا وحجاج (2014): "العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر":**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة.

قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (245) موظفاً ، حيث تم توزيع (150) استبانة ، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (95) استبانة، أي أن نسبة الاستجابة بلغت 63%. وقام الباحثان باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات، ومنها: (معامل ارتباط بيرسون، تحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار المتعدد).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية لنشاط العلاقات العامة والالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة الأزهر بغزة، وهذا يدل على أنه كلما زادت أنشطة العلاقات العامة زاد الالتزام التنظيمي والعكس صحيح. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمجال تحقيق السمعة الطيبة للجامعة على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

**وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات، كان من أهمها:**

- 1- ضرورة قيام دائرة العلاقات بتقديم البرامج المناسبة لتحسين سمعة الجامعات في بيئتها الداخلية والخارجية (لدى العاملين والمتعاملين معها).
- 2- العمل على توصيل رغبات العاملين للإدارة العليا في جامعة الأزهر بغزة ؛ بغية تحقيق مطالبهم والعمل على حل مشاكلهم.

**ثانياً- دراسات عربية:**

**دراسة (المسدي، 2011): (أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية).** استهدفت هذه الدراسة قياس أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، وذلك بالتطبيق على قطاع الصحة بمدينة طنطا. حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 400 مفردة من العاملين بالقطاع الصحي بمدينة طنطا، وبلغ عدد الاستمارات المتوفرة 322 استمارة. وقد تمثلت وحدة المعاينة في الأطباء وهيئة التمريض والوظائف التخصصية والإدارية، و استخدم الباحث

## علاء الغماري وآخرون

المنهج الاستنباطي Deductive في الدراسة. كما استعان بأسلوب الانحدار التعدد مستخدماً أسلوب Stepwise. وذلك لاختبار مدى صحة فروض البحث. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل أهمها في وجود تأثير معنوي إيجابي بين (ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار، وثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد، وثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل وثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية) وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين. ولم تثبت معنوية ثقافة المنظمة المشجعة على جماعية العمل في علاقتها بسلوكيات الالتزام التنظيمي.

- كما دلت الدراسة على أن أكثر محددات الثقافة التنظيمية تأثيراً في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين هي ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار، يليها ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد، ثم ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين، وأخيراً ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل.

**دراسة (AL-miman، 2010):** ركزت هذه الدراسة على كفاءة تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لموظفي فنادق مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية. حيث هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المطبقة بتلك الفنادق والرضا الوظيفي، كما يراها الموظفون. والكشف إذا عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الموظفين عن كل بُعد من أبعاد تقييم الأداء الوظيفي، كذلك الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لإجابات تُعزى لما يلي: (درجة المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - العمر - الجنسية - الحالة الاجتماعية - عدد مرات ترك العمل في خمس سنوات الأخيرة). وتكونت عينة الدراسة من (119) موظفاً من (36) فندقاً من فنادق الدرجة الأولى في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وقد أظهرت نتائج الدراسة علاقة إيجابية بين إجراءات تقييم الأداء الوظيفي وإدراك الموظفين للدعم التنظيمي ودرجة الالتزام التنظيمي بشكل عام. كما و أظهرت النتائج اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي بين الموظفين باختلاف المؤهل لصالح حاملي مؤهل (الماجستير). وقدمت الدراسة توصيات ؛ لتطوير تطبيق إجراءات تقييم الأداء الوظيفي لزيادة مستويات الالتزام التنظيمي لرفع كفاءة أداء الموظفين، ولتطوير صناعة الفنادق في المملكة العربية السعودية.

**دراسة (الخشروم، 2011):** "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام العاملين، واختيار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التنظيمي، ولغرض تحقيق تلك الأهداف تم عمل استبانة وفقاً لمتغيرات البحث وزعت على (86) من

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

العاملين في المعاهد الثقافية التابعة لجامعة حلب. وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة منخفضة وأنَّ هناك فروقاً معنوية ومستوى الالتزام التنظيمي تُعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة، وأنَّ متغير النوع لم يكتشف له أية فروق معنوية مع الالتزام التنظيمي لديهم، وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين مناخ الخدمة في المعاهد الثقافية لما لذلك من انعكاس إيجابي في كل من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي للعاملين.

ثالثاً- دراسات أجنبية:

دراسة (2010 Ramay, et al):

. Interrelationship between organizational culture and organizational commitment and its impact on the performance of employees Organization

ركزت الدراسة على العلاقة المتداخلة بين ثقافة المنظمة والالتزام التنظيمي وأثرها في أداء العاملين بالمنظمة، حيث طبقت الدراسة على 153 موظفاً من موظفي القطاع العام والخاص (قطاع البترول) في باكستان، وقد تمثلت المتغيرات المستقلة في الدراسة في ثقافة المنظمة ، وتمَّ قياسها من خلال مدى توافر العمل الفريقي ومدى قدرة الإدارة العليا على احترام الأفراد العاملين بالمنظمة، كما يمثل الالتزام التنظيمي المتغير التابع، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- 1- تؤثر ثقافة المنظمة تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي.
- 2- يؤثر العمل الفريقي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي.
- 3- يؤثر احترام الأفراد العاملين تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي.
- 4- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء التنظيمي.

دراسة (2010 Brian) :

Measure the impact of organizational culture on organizational commitment

ركزت هذه الدراسة على قياس أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وكذلك تطبيق نظام الجودة، ذلك يؤثر بدوره في معدل دوران العاملين، وتمثلت عينة الدراسة في 516 موظفاً من الطبقة العليا والوسطى في عدد من الشركات التي تعمل في مجال الصناعات الهندسية في كوريا الجنوبية، وتمثلت المتغيرات المستقلة للدراسة في الثقافة التنظيمية، والمتغيرات الوسيطة في الالتزام التنظيمي وتطبيق نظام الجودة في المنظمة، أما المتغير التابع فيتمثل في معدل دوران العمل. وتتمثل أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في تحقيق نظام الجودة الشاملة.
- 2- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي.

## علاء الغماري وآخرون

- 3- عدم وجود علاقة معنوية بين تحقيق نظام الجودة في المنظمة والالتزام التنظيمي.
- 4- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً معنوياً سلبياً في معدل دوران العمل.
- دراسة (Gendron et al، 2010): ركزت هذه الدراسة على توضيح أثر الثقافة التنظيمية والمشاركة المهنية والضغط الوظيفي وتنوع مكان العمل على الالتزام التنظيمي،
- Clarify the impact of organizational culture and participating professional career, pressure, and the diversity of the workplace on the organizational commitment
- حيث تم توزيع 7000 قائمة استقصاء على المحاسبين المهنيين العاملين بالقطاع العام بكندا ولم يتم سوى 46% بالرد على هذه الاستقصاءات، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كمقياس إحصائي، وتمثلت المتغيرات المستقلة للدراسة في (الثقافة التنظيمية-المشاركة المهنية - الضغط الوظيفي - تنوع مكان العمل)، أما المتغير التابع فتمثل في الالتزام التنظيمي.
- وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها:
- 1- تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي.
  - 2- تؤثر المشاركة المهنية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الالتزام التنظيمي.
  - 3- يؤثر الضغط الوظيفي تأثيراً معنوياً سلبياً في الالتزام التنظيمي.
  - 4- يؤثر تغير مكان العمل تأثيراً معنوياً سلبياً في الالتزام التنظيمي.
- دراسة (Lee & Kim، 2010) : ركزت على قياس أثر الترابط التنظيمي في سلوكيات الالتزام التنظيمي.
- Measure the impact of organizational coherence in the behavior of organizational commitment
- من خلال وجود ثقافة تنظيمية بناءة كمتغير وسيط، حيث تمثلت عينة الدراسة في 174 موظفاً من الطبقة الوسطى في منطقتين قطاع عام بكوريا الجنوبية، وقد تم قياس المتغير المستقل (الترابط التنظيمي) بدرجة اللامركزية، قوة العلاقة بين الموظفين، الفجوة في العلاقة بين الموظفين. في حين تم قياس المتغير التابع (سلوكيات الالتزام التنظيمي) بالعناصر التالية:
- 1- درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - 2- العدالة في توزيع المكافآت.
  - 3- توافر الفرص التدريبية.
  - 4- الخبرة الوظيفية.
  - 5- توافر الموارد التنظيمية.
- وقد أكدت الدراسة على أن الترابط التنظيمي عنصر مهم في تكوين ثقافة تنظيمية بناءة نتيجة فهم القيم والعادات والتقاليد للأفراد العاملين.

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي من أهمها:

- 1- تؤثر درجة اللامركزية تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الالتزام التنظيمي.
- 2- تؤثر قوة العلاقة بين العاملين في المنظمات تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الالتزام التنظيمي.
- 3- تؤثر فجوة العلاقات بين العاملين في المنظمات تأثيراً معنوياً سلبياً في سلوكيات الالتزام التنظيمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالجانب النظري للدراسة الحالية:

- من حيث الفترة الزمنية التي أجري فيها هذه الدراسات فقد انحصرت ما بين عامي 2004 و2015م، أما البحث الحالي فهو في عام 2016م تحديداً، وهذا لا يعني أن الباحثين استطاعوا أن يجمعوا كل الدراسات التي لها علاقة أو ذات صلة بموضوع البحث، ولكن هذه هي الدراسات التي حصل عليه الباحثون في حدود علمهم، وهذه إشارة إلى أن الدراسات متعددة من حيث المتغير الزمني، فربما يكون هنالك بعض المستجدات والمتغيرات في موضوع الحوافز والالتزام التنظيمي وهذه هي المتغيرات المشتركة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- أما من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة عن بعضها البعض من حيث دراسة الحوافز على حدة ودراسة المتغيرات المختلفة على حدة ودراسة العلاقة بينهما، ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وهذا هو هدف يشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري.
- من حيث المنهج لاحظ الباحثون أن الدراسات السابقة معظمها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الحوافز، وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة، والدراسة الحالية يبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي.
- من حيث العينة تباينت الدراسات السابقة في حجم وطبيعة عينتها، فمنها من اهتم بالمؤسسات غير الحكومية، ومنها مؤسسات حكومية محلية وعربية، وقد اهتم الباحثون بتتبع الدراسات السابقة والبحث عنها في المجال الأمني؛ لأنه موضوع الدراسة الحالية يتعلق بالمجال الأمني الشرطي، ولكن تعد ذلك لندرة وجود دراسات بنفس هذا المجال.
- أما من حيث المجال الجغرافي فيلاحظ أن الدراسات السابقة في معظمها دراسات محلية وعربية وأجنبية، وتوجد ندرة واضحة في البحوث والدراسات المنشورة عن المجال الأمني ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة في الدول الأخرى، وذلك ربما لطبيعة وحساسية المجال الأمني.

### علاء الغماري وآخرون

- وفي داخل فلسطين (قطاع غزة) لاحظ الباحثون أن الدراسات السابقة معظمها أجريت على عينة من المؤسسات الخاصة وغير الحكومية، ولكن هذه الدراسة فيها محاولة للخروج عن هذا التقليد وهو دراسة موضوع الحوافز والالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية (الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة -المحافظات الجنوبية) وهي جزء مهم من أرض فلسطين الحبيبة.
- أما من حيث النتائج فقد توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة في موضوع الحوافز ومتغيرات كل دراسة والعلاقة بينهما، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها الدراسات السابقة.
- ويحاول الباحثون أن ينطلقوا مستعدين على نتائج الدراسات السابقة إلى أي مدى يمكن أن تتفق أو تختلف نتائج دراستهم مع النتائج التي وردت في الدراسات السابقة، وماهي نواحي وحدود الاتفاق إن وجدت وما هي نواحي وحدود والاختلاف إن وجدت، وهل من المتوقع أن تختلف العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي وبين هذه الدراسة والدراسات السابقة تبعاً لبُعد المسافة الزمنية بين آخر دراسة سابقة والدراسة الحالية، أو تبعاً لتغير الموضوع بين منطقة وأخرى.
- كما تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها اهتمت بدراسة الحوافز والالتزام التنظيمي في المجال الأمني الشرطي في قطاع غزة، باعتبار أنه لا يوجد دراسة سابقة لنفس الموضوع وفي نفس المجال، وبالتالي للدراسة الحالية السبق في هذا المجال، كما حاولت هذه الدراسة التميز عن الدراسات السابقة بتطبيق فعالياته على عينة طبقية عشوائية للعاملين بالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، حيث إن الدراسات السابقة في معظمها ركزت على المؤسسات غير الحكومية، وبالتالي النتائج التي ستخرج بها الدراسة الحالية من المتوقع أن تكون جديدة ومختلفة ونادره تبعاً لطبيعة الدراسة.

### عاشراً- منهج البحث وأدواته:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة الدراسة، والتي تمثلت في إبراز دور التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي. والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم "دراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حلّ المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحثين بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (علام، 2010)، ومن أدوات المنهج الوصفي الاستبانة، حيث صمم الباحثون استبانة تضمنت أربعة محاور لقياس واقع التحفيز في مؤسسة الشرطة الفلسطينية، في ضوء توافر مؤشرات التحفيز في قانون الخدمة المدنية التابع لوزارة الداخلية. كذلك استخدم الباحثون أداة بطاقة المقابلة المقننة بهدف التعرف على واقع التحفيز في المؤسسة الشرطية، حيث قام الباحثون بإجراء مقابلات معمقة ومهمة مع كبار الضباط إلى التعرف

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

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

### مجتمع البحث:

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

جدول (1) توزيع أفراد المجتمع بحسب الرتبة والعدد الإجمالي لقوات الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة

الرقم	الرتبة	العدد الإجمالي
1-	لواء	2
2-	عميد	2
3-	عقيد	33
4-	مقدم	67
5-	رائد	199
6--	نقيب	1200
7--	ملازم أول	1181
8-	ملازم	376
9-	مساعد أول	794
10-	مساعد	1329
11-	رقيب أول	1454
12-	رقيب	1167
13-	عريف	141
14-	جندي	186
	الإجمالي الكلي	8132

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

## علاء الغماري وآخرون

## عينة الدراسة:

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

وقد تم حساب حجم عينة الدراسة من المعادلة التالية:

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

حيث:

- Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

- m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

- يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

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

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أنّ حجم العينة يساوي:

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

حيث إنّ مجتمع الدراسة N=8132، فإنّ حجم العينة المُعدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

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

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

عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

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

- توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العسكرية:

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

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

استخدم الباحثون مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

- المصادر الأولية: قام الباحثون باستخدام المصادر الأولية لمعالجة الإطار العملي للدراسة، وكان من أهم مصادر البيانات الأولية في هذه الدراسة:

1. ورشة عمل: قام الباحثون بعقد ورشة عمل خاصة في موضوع دراسته ، بحضور الأستاذ الدكتور محمد المدهون " محاضراً في الجامعة الإسلامية سابقاً ورئيس أكاديمية الإدارة والسياسة بغزة " ، والأستاذ الدكتور ماجد الفرا " عميد كلية التجارة في الجامعة الإسلامية سابقاً ، ويشغل الآن منصب نائب رئيس الجامعة الإسلامية للشؤون الإدارية في الجامعة الإسلامية

## علاء الغماري وآخرون

بغزة " ، وسيادة العميد تيسير البطش " قائد الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة " ، وعدد كبير من الضباط الأمنيين والشرطيين في قطاع غزة، وقد قام الباحثون بتوثيق مجريات الورشة وتدوين توصياتها ، وقد استفاد الباحثون من ذلك في مناقشة وتفسير نتائج هذه الدراسة.

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

3. **الاستبانة:** وهي الأداة الرئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية طبقية من ضباط وضباط صف الشرطة الفلسطينية من قطاع غزة، حيث تم توزيعها على محافظات قطاع غزة، وقد قام الباحثون بإعداد أسئلة مركزة حول متغيرات الدراسة الحالية ، والذي بعنوان: "عملية التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي (الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة-دراسة ميدانية)".

## - صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين:

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

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

جدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحفيز .	18	0.845
الالتزام التنظيمي.	14	0.761
جميع المجالات معاً	38	0.867

واضح من النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة ، حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.867). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

## عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

### التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة:

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

### التعليق على جميع فقرات التحفيز:

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

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

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

### التعليق على جميع المجالات:

يتضح من الجدول السابق أن جميع مجالات التحفيز من نظام حوافز، وحوافز مادية، وحوافز معنوية قد بلغت درجة قليلة أي ما نسبته 48.4%، ويرجع الباحثون هذه النتائج كون أفراد العينة لم يجدوا نظام الحوافز المادية والمعنوية واقعاً ملموساً على أرض الواقع في عملهم الممتد عبر سنوات خدمتهم في جهاز الشرطة، كذلك عدم اطلاعهم بشكل رسمي ومنهجي على اللوائح والنظم التي تضبط نظام الحوافز في تطبيقه بشكل فعلي وملموس. وهذا أمر بديهي ، إذ إن غياب ذلك النظام وما ينتج عن تطبيقه على الأفراد، جعلهم يعطونه درجة متدنية.

وفي السياق نفسه يؤكد المشاركون في ورشة العمل الخاصة بهذه الدراسة، والتي عقدت بهذا الشأن بأن هناك غياب أو تعييب لنظام الحوافز وتطبيقه بشكل كامل وفعال لسبب أو لآخر، حيث عزا (المدھون، ورشة عمل: 2015) هذه النسب القليلة إلى ضعف التمكين الإداري للعاملين في جهاز الشرطة وهذا يتطلب ضرورة وجود الموارد والإمكانات المتاحة اللازمة لعملية التحفيز، بينما عزاها (البطش، ورشة عمل: 2015) إلى الانقسام الحاصل بين شطري الوطن في قطاع غزة

## علاء الغماري وآخرون

والضفة ، وعدم وجود حكومية مركزية تقوم بتلك المهمة. وقد أرجع لافي (مقابلة، 2015م) السبب إلى المتغيرات الضاغطة في العمل الأمني في قطاع غزة لها خصوصية، تختلف عن أي منظومة في العالم، والتي لا تساعدنا على الاستمرار والاستقرار في نفس مستوى الأداء المهني والشرطي، وقد أرجع (أبو سلطان، 2014م) الضعف في التنفيذ والتطبيق إلى وجود كثير من الإشكاليات المالية والإدارية التي تواجه قيادة وزارة الداخلية في قطاع غزة كان من أهمها الحصار المفروض على قطاع غزة منذ سنوات.

## تحليل جميع فقرات "الالتزام التنظيمي":

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

جدول رقم (5) يوضح المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات "الالتزام التنظيمي"

البند	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	ترتيب
الالتزام العاطفي.	5.75	57.45	-3.42	*0.000	3
الالتزام الاستمراري.	6.37	63.69	4.60	*0.000	1
الالتزام المعياري.	5.96	59.55	-0.59	0.278	2
الالتزام التنظيمي	6.00	59.99	-0.02	0.492	

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

## التعليق على جميع فقرات الالتزام التنظيمي:

يتضح من الجدول السابق رقم (5) أنّ جميع فقرات الالتزام التنظيمي بلغت درجة متوسطة أي ما نسبته 60%، وهذه النسبة لم يكن يتوقعها الباحثون، حيث كان من المتوقع أن يكون الالتزام التنظيمي لدى أفراد الشرطة الفلسطينية عالياً، ولكن يمكن للباحثين أن يعزوا تلك النسبة المقبولة إلى المشكلة المالية التي تمر بها الحكومة في غزة، وهي تدني نسبة دفع الرواتب حيث يعاني جميع موظفي الحكومة - بما فيهم العاملين بجهاز الشرطة - من أزمة مالية خانقة أثرت على حياتهم المعيشية وحياة أسرهم بصورة مباشرة وقاسية، حيث يتقاضون فقط 45% من قيمة الراتب منذ خمس سنوات، بالإضافة إلى مشكلات وعقبات الحصار المضروب على القطاع منذ عشر سنوات ويزيد، بالإضافة إلى أساليب الاحتلال الغاشم اليومية للتضييق على سكان القطاع حكومة وشعباً.

ويرى الباحثون بأنّ هناك اختلافات معنوية كثيرة بين آراء المبحوثين تبعاً للمنطقة، وحسب مكان الدراسة، ونوع الدراسة، وظروف البيئة المحيطة باختلاف التأثيرات المختلفة من مكان لآخر،

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

وهذا ما يؤكد المقولة الشهيرة بأن الالتزام التنظيمي نسبي يعود لكيفية فهم كل موظف من الجانب الذي يفسره ويراه مناسباً له.

اختبار فرضيات البحث ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي.

جدول رقم ( 6 ) يوضح معامل الارتباط بين عملية التحفيز و الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	معامل الارتباط	نظام الحوافز
.417	.450	.177	.324	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط
.320	.352	.095	.279	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
*0.000	*0.000	*0.029	*0.000	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
.490	.471	.336	.330	معامل الارتباط	معامل الارتباط
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية
.493	.517	.235	.378	معامل الارتباط	معامل الارتباط
*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	القيمة الاحتمالية	القيمة الاحتمالية

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

أولاً- معامل الارتباط بين التحفيز والالتزام التنظيمي:

يبين الجدول رقم (6) أن هناك ارتباطاً معنوياً بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي، وأن مستوى الارتباط يساوي 417. ومستوى الارتباط بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي هو 320. ومستوى الارتباط بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي كان 490 ، وكان مستوى الارتباط العام لجميع مجالات التحفيز مع الالتزام التنظيمي 493، وهي درجة قليلة نوعاً ما.

يرى الباحثون أن هذه النتيجة جاءت متوقعة، حيث يظهر العاملون في الشرطة الفلسطينية التزاماً متميزاً بالرغم من الظروف المعيشية والمالية الصعبة التي يحيونها ويعانون منها، حيث لا علاقة سواء أكانت طرية أو عكسية بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي، بمعنى أن غياب الحوافز لا يتأثر الالتزام سلباً، أو يتأثر إيجاباً بوجودها. وفي هذا السياق يؤكد (الناعوق، مقابلة: 2015) على أن الضابط وضابط الصف يظهرون انتماء كبيراً لوطنهم ولجهاز الشرطة ، ويتمتعون بعقيدة أمنية خاضوا من خلالها ثلاثة حروب خلال أربع سنوات، وما تزال أجهزة الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة برغم الحصار والاحتلال صامدة، فتتطابق هدف الضابط الشخصي مع هدف المؤسسة مع هدف المجتمع ، وهذا شكّل عنده نسبة التزام عالية.

## علاء الغماري وآخرون

وفي سياق متصل يعارض حبيب (مقابلة، 2015) هذه النتيجة حيث يؤكد على وجود علاقة مباشرة بين التحفيز والالتزام التنظيمي، لذلك عندما يشعر ضابط الشرطة أنّ التزامه وحسن أدائه سيعطيه حافز بدورة خارجية، بشهادة شكر، بتقرير كفاءة مميزة، بالترقية، هذا سيدفعه بشكل أساسي إلى الانضباط وتطوير الأداء.

ويري الباحثون بأنه بشكل عام فكلما كان هناك تحفيز بشقيه المادي والمعنوي لضابط وضباط صف الشرطة كان الالتزام والانتماء والوفاء للمؤسسة الشرطة أعلى.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات المبحوثين حول "عملية التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة" تُعزى إلى (الرتبة).

تمّ استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الرتبة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية									المجال
		عرف فما دون	رقيب	رقيب أول	مساعد	مساعد أول	ملازم	ملازم أول	نقيب	رائد فما فوق	
*0.027	2.195	5.17	5.10	5.20	4.58	4.13	4.72	4.76	4.71	5.35	نظام الحوافز.
*0.019	2.334	4.69	3.80	4.64	3.93	3.58	4.23	4.03	3.63	4.64	الحوافز المادية.
0.096	1.704	5.82	5.91	5.98	5.64	5.56	5.76	5.66	6.00	6.56	الحوافز المعنوية.
*0.007	2.707	5.24	4.90	5.23	4.63	4.35	4.85	4.76	4.71	5.45	التحفيز.
0.097	1.698	6.27	5.42	5.37	5.98	5.37	6.00	5.65	5.74	6.06	الالتزام العاطفي.
0.144	1.533	6.89	6.01	6.35	6.48	5.90	6.81	6.26	6.51	6.36	الالتزام الاستمراري.
0.350	1.118	6.24	5.89	6.05	5.76	5.60	6.06	5.87	5.97	6.38	الالتزام التنظيمي.
0.060	1.888	6.44	5.76	5.90	6.04	5.60	6.25	5.90	6.04	6.26	الالتزام التنظيمي.
*0.005	2.808	5.85	5.36	5.60	5.40	5.02	5.60	5.37	5.43	5.89	جميع المجالات

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

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

من النتائج الموضحة في جدول رقم (7) يُمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالات "الحوافز المعنوية، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام التنظيمي، وبذلك يُمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الرتبة ما دون الرتبة السامية.  
يرى الباحثون أنَّ جميع ضباط الشرطة وأفرادها يعانون نقصاً من جميع الجوانب ، بمعنى أنَّ عدم استقرار الوضع المادي (استقرار الرواتب) يؤثر سلباً على الأداء والترقيات والنفسيات، وهذا يعني أنَّ نظام الحوافز موجودة في جهاز الشرطة، ولكن عدم تطبيقها يؤثر سلباً على معنويات الضباط وضباط الصف.

أما بالنسبة لباقي المجالات مجتمعة معاً فقد تبين أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وبذلك يُمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تُعزى إلى الرتبة ، وذلك لصالح الذين رتبهم رائد فما فوق "الرتب السامية".

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أنَّ فئة الرواد هي الفئة الغالبة التي تتمتع بنسب عالية فوجدنا أنَّ ما نسبته 54 % توافق على أنَّ نظام الحوافز موجود في جهاز الشرطة الفلسطينية، وأنَّ ما نسبته 62% توافق على أنَّ الالتزام التنظيمي متوفر ولكن بشكل متوسط.  
ويعزو الباحثون ذلك إلى أنَّ فئة رائد فما فوق "الرتب السامية" تتمتع بمستوى قدرات جيد جداً وعندهم دراية بالأنظمة والقوانين واللوائح بشكل عالي ، ويمتلكون ثقافة وتخطيط وفكر بشكل جيد وغالباً على تواصل دائم مع القيادة العليا.

### نتائج الدراسة:

#### أولاً- فيما يتعلق بنتائج الفرضيات:

- هناك ارتباط معنوي بدرجة قليلة بين عملية التحفيز والالتزام التنظيمي، حيث كان مستوى الارتباط العام لجميع مجالات التحفيز مع الالتزام التنظيمي قليلاً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول المجالات "الحوافز المعنوية، الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام التنظيمي، تُعزى إلى الرتبة ما دون الرتبة السامية. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى الرتبة ، وذلك لصالح الذين رتبهم رائد فما فوق "الرتب السامية".

## علاء الغماري وآخرون

## أولاً- فيما يتعلق بفعالية نظام الحوافز:

- أظهرت الدراسة نسبة موافقة قليلة لأفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز، مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الشرطية، وكانت أعلى قيمة موافقة بأن التأمين الصحي يقدم خدمات مناسبة للموظف الحكومي الشرطي، بينما كانت أقل قيمة موافقة بأن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة الشرطية كان جيداً، وهذا يعني أننا بحاجة إلى تحسين نظام الحوافز.
- أوضحت الدراسة بأن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة حول الحوافز المادية (مكافآت ، وعلاوات استثنائية ، ورواتب)، وهذا يعني أنّ هناك ضعف كبير في تحفيز الموظفين في البُعد المادي. وأنّ هناك تضرر كبير من عدم تطبيق نظام الحوافز خاصة المالية في المؤسسة الشرطية بشكل روتيني لمن كان نتيجة تقريره السنوي ممتاز .
- أظهرت الدراسة نسبة موافقة متوسطة لأفراد العينة حول جميع مجالات الحوافز المعنوية، وهذا يدل على وجود خلل في المعايير والضوابط الإدارية التي تحكم هذه الأنظمة والقوانين. وفي السياق نفسه أظهرت الدراسة أنّ منح الترقّيات الوظيفية لها أثر إيجابي على الأداء، وأنّ تقدير الإدارة والزملاء للموظف يساعد على تطوير العمل. وهذا يدل على أنّ تحقيق البُعد المعنوي للموظف مطلوب وبشكل كبير بكل أساليبه مثل: الثناء ، والمدح ، ورسائل الشكر والتقدير والتعزيز لرفع الروح المعنوية ، وزيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء.

## ثانياً- فيما يتعلق بالشعور بالالتزام التنظيمي:

- أظهرت الدراسة نسبة موافقة متوسطة لأفراد العينة على جميع فقرات الالتزام التنظيمي، وهذا يعني أننا بحاجة إلى تعزيز الروابط والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء. وأظهرت أيضاً نسبة موافقة متوسطة لأفراد العينة على الالتزام العاطفي، وهذا يشير إلى ضرورة رفع مستوى العلاقة بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا؛ لتحسين مستويات العلاقة وبالتالي تحسين مستوى الإنتاج.
- أظهرت الدراسة نسبة موافقة كبيرة لأفراد العينة بافتخارهم واعتزازهم كونهم أفراداً يعملون بجهاز الشرطة الفلسطينية، مما يدل على درجة الانتماء والولاء التي يوليها الشرطي الفلسطيني لوطنه ولشعبه ولجهاز الشرطة في قطاع غزة، لذلك يجب تعزيز هذه الروح وتميئتها وتشجيعها دوماً في كل المجالات والجوانب من خلال قوة العلاقة ببيت الموظفين والإدارة العليا.
- أظهرت الدراسة نسبة موافقة كبيرة لأفراد العينة بأنّ الموظف عنده رغبة قوية في النهوض بمستواه، ورفع كفاءته وفعاليته من خلال بذل جهود كبيرة لإنجاح أهداف المؤسسة الشرطية، ورغبته في المشاركة في اللجان من أجل خدمة العمل الشرطي، وهذا يعطي مؤشر قوي لأصحاب القرار بأنّ لدى الشرطي الفلسطيني دافعية عالية للعمل والإنتاج بفاعلية كبيرة في

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

مجال مهنته ، وتطوير العمل بإيجابيه كبيرة لصالح المؤسسة الشرطية، وكل ذلك لا يأتي إلا من خلال إشباع حاجات واحتياجات الموظف المالية والمعنوية.

- أظهرت الدراسة نسبة موافقة قريبة من المتوسطة لأفراد العينة على جميع فقرات الالتزام المعياري، بمعنى أنَّ الموظف الشرطي منتمي وحريص على المؤسسة الشرطية، وهذا يدل على انتماء واضح للشرطي الفلسطيني في قطاع غزة لجهازه الشرطي، وتعلقه بالمعرفة الكاملة لحقوقه وواجباته ، وهذا يحتم على قيادة الشرطة إشباع حاجات ورغبات الموظف الشرطي في شتى المجالات.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها هذا البحث، يقدم الباحثون عدداً من التوصيات وبعض المقترحات، التي يمكن أن تسهم في توظيف أنجع للخطط والسياسات الحالية التي تتبعها الشرطة الفلسطينية، في إطار السير نحو تعزيز الانتماء، والولاء لمنظومة الشرطة الفلسطينية، وتطبيق القدر المستطاع من الالتزام التنظيمي بين العاملين، وتعزيز منظومة التحفيز، ورفع الروح المعنوية لأبناء الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

#### أولاً- توصيات موجهة إلى قيادة الشرطة:

- العمل الحثيث على تنمية الالتزام التنظيمي الذاتي للأفراد العاملين بجهاز الشرطة، مع عدم إغفال الحوافز المادية والمعنوية لهم.
- الاهتمام بزيادة استخدام قادة الأمنيين الشرطيين لبعض الحوافز المعنوية للعاملين مثل: الثناء عليهم أمام زملائهم، والاعتراف بالأداء الجيد لهم أمام الرؤساء الأعلى منهم، ووضع خطابات شكر لمجهوداتهم، والوعد بتحسين بيئة العمل، والمدح والثناء فردياً على عملهم المتميز نظراً لكفاءة عملهم.

#### ثانياً- توصيات موجهة لصناع القرار في قيادة وزارة الداخلية:

- تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الالتزام التنظيمي عن طريق توفير مناخ تنظيمي تسوده العدالة بين جميع العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- ضرورة دراسة وزارة الداخلية جميع العوامل التي تؤثر على عملية التحفيز في جهاز الشرطة؛ لرفع مستوى الأداء في جهاز الشرطة.
- توفير احتياجات الأفراد المادية والمعنوية قدر المستطاع لما لذلك من أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- العمل على إيجاد حلول للصعوبات المالية التي تواجه العنصر أو الضابط في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة ، أو محاولة إيجاد بدائل للتخفيف من المعاناة التي يعيشها هذا الفرد ، أو الضابط الفلسطيني في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

## علاء الغماري وآخرون

## ثالثاً- توصيات موجهة إلى هيئة التنظيم والإدارة المركزية:

- ضرورة الإكثار من استخدام الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية؛ لزيادة إسهام الحوافز المادية في حلّ الكثير من المشاكل الاجتماعية والمادية للعاملين.
- ضرورة إجراء تقييم سنوي لأنظمة التحفيز وتأثيرها بأنواعها على أفراد الشرطة، وتصويب أي تقصير أو إهمال أو خلل في التطبيق، مع تطبيق المكافآت والعقوبات على جميع الضباط والعناصر.

## رابعاً- توصيات للباحثين والمهتمين:

يوصي الباحثون بأن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج (الرضا الوظيفي) بكل متغيراته يتطلب مداومة الاستمرار في البحث والدراسة؛ لأجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز، وإعادة النظر فيها لجميع العاملين في الحقل الشرطي باختلاف الزمان والمكان.

## المراجع:

## الكتب:

- 1- أبو الكشك، محمد نايف. (2006م). الإدارة المدرسية المعاصرة. (د.ط.). عمان: دار جرير للنشر.
- 2- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. (ط1). عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- 3- زويلف، مهدي. (1994م). إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية. (ط1). عمان: دار مجدلاوي.
- 4- علام، رجاء محمود. (2010م). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. (ط5). القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 5- وزان، السيد حلميز. (2005م). إدارة الأفراد بين الأسس العلمية، وتطبيقاتها الشرطية. (ط1). القاهرة: أكاديمية مبارك للشرطة، مطبعة الشرطة.
- 6- السواط، طلق وسندي، طلعت، والشريف، طلال (2000م). الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة (ط2). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 7- زايد، عادل محمد (2006م). العدالة التنظيمية . المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. (ط1). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 8- كلوب، عرابي (2005م). تنظيم إدارة الشرطة الفلسطينية. (ط1). غزة: مكتبة ومطبعة دار المنارة.
- 9- المدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد. (1995م). تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور. (ط1) عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

## الدوريات:

- 1- بدير، رامي، فارس، محمد، عفانة، حسن (2015م). "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل

### عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

- 1- في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23 (1)، 305 – 336.
- 2- الحياصات، حمدان محمد. (2013م). "الحوافز الإدارية وأثرها على أحكام الإجراءات الرقابية من وجهة نظر المدققين الداخليين في قطاع الإدارة المالية العامة بالأردن. دراسة ميدانية". جامعة جرش الأهلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 21 (2)، 189-212.
- 3- الفارسي، سليمان (2011م). "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (1) 69-91.
- 4- الأغا، مروان، وحجاج، خليل (2014م). "العلاقة بين برامج العلاقات العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين الإداريين في جامعة الأزهر"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (1)، 65-95.
- 5- الخشروم، محمد مصطفى (2011م). "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاد التقنية التابعة لجامعة حلب". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27 (3).
- 6- الهاهيل، وسيم، وأبو سلطان، نسرين (2012م). "تأثير تطبيق سياسيات الحوافز والعقوبات في مواجهة الفساد في وزارة الصحة الفلسطينية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 20 (1)، 323-353.
- 7- المسدي، عادل (2011م). "أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية". مجلة الإدارة العامة، 51 (2)، 185-233.
- 8- Mansour Abdullah AL-miman (2010م). "كفاءة تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لموظفي فنادق مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية". 28 (4) 3-36.

### رسائل الماجستير:

- الدالة، سعود ضيف الله (2003م). "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض". (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- عشاوي، سعد الدين محمد (2000م). "أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية". (رسالة ماجستير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

### المقابلات الشخصية:

- أبو سلطان، بهجت: مدير عام هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية غزة (مقابلة شخصية، 15 أكتوبر 2014م).
- حبيب، إبراهيم: نائب العميد لكلية الشرطة الفلسطينية غزة (مقابلة شخصية، 27 سبتمبر 2014م).
- لافي، محمد عبد الله: مدير عام جهاز الأمن الداخلي (مقابلة شخصية، 2 مايو 2015م).
- عودة، صالح، مدير دائرة التخطيط بهيئة التنظيم والإدارة المركزية بغزة (مقابلة شخصية، 1 سبتمبر 2016م).

### علاء الغماري وآخرون

- الناعوق، رمضان سعيد: مدير دائرة التخطيط في هيئة التنظيم والإدارة المركزية في وزارة الداخلية (مقابلة شخصية بتاريخ 12 أكتوبر 2014).

#### ورش العمل:

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

#### المراجع الأجنبية

- 1- Larson، E. W. and Fukami، C.V. (1988). *Relationship Between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union*. New York: Academy of Management.
- 2- Aktar، S، Sachu، M. & Ali، M. (2012). *The Impact of Rewards on Employee Performance in Commercial Banks of Banglades: A Empirical Study*. Journal Business and Management، 6 (2)، 9-15.
- 3- Campbell، D. (2006). *An Empirical Investigation of Implicit Incentives for No financial Performance Improvement*. USA: Harvard Business School.
- 4- Lee & Kim (2010). *Exploring the Role of Social Networks in Affective Organizational Commitment، Network Centrality، Strength of Ties، and Structural Holes*. American Review of Public Administration، Forthcoming. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1599833>
- 5- Brian، Baek Kyoo (2010). *Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture، Leader- Member Exchange Quality، and Turnover Intention*. Human Resource Development Quarterly، 21 (1)، 69-85.
- 6- Stolovitch، H، & Cichard، C.S. (2004). *Incentive Motivation and Work place Performance: Research and Best Practices*. Managing Training and Development. 4 (9) 1-12.
- 7- Gendron ،et al، (2010). *Professional-Organizational Commitment: A Study of Canadian Professional Accountants*. Journal of Australian Accounting Review. 19 (3)، 231-248
- 8- Mirvis. P and Lawler. L، (1997). *Measuring the Financial Impact Of Employee Attitudes*. Journal of Applied Psychology. Vol. (62).
- 9- Ramay ،et al. (2010). *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences. 15 (3)، 292-298
- 10- Moore، D، McCabe، G، Duckworth، W، Sclove، S.(2003). *The Practice of Business Statistics*. See more at: <http://www.palpolice.ps/ar/content/650552.html#sthash.nevQcIG2.dpuf>