

اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين

م.م. حسين وليد حسين م.م. احمد عبد محمود م.م. رسل سلمان نعمة

جهاز الاشراف والتقويم العلمي جهاز الاشراف والتقويم العلمي دائرة البعثات والعلاقات الثقافية

المستخلص

الغرض الأساسي لهذا البحث هو التعرف على اثر الاجور التي تقوم المنظمات بتقديمها للعاملين فيها في تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم ، وذلك على اعتبار ان الموارد البشرية هي المصدر الرئيسي لنجاح المنظمات وتفوقها بالمقارنة مع المنافسين لها في الصناعة ، وقد اشارت مشكلة البحث الميدانية الى وجود قصور واضح في وعي الادارة للمنظمة المبحوثة بأهمية الاجور في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين . وقد اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع بيانات البحث ، واختيرت الشركة العامة للصناعة المواد الغذائية ميداناً للبحث ، ولتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهر (SPSS) ، ومن اهم الادوات المستخدمة في التحليل هي : " النسبة المئوية للاقتفاق ، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، معامل الارتباط لسبيرمان ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط " ، وقد اكدت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الاجور والالتزام التنظيمي للعاملين وهذا يتفق مع الفرضية التي اطلق منها البحث ، وعليه اوصى الباحثان على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بنظام الاجور واسس تحديدها وبالشكل الذي يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي داخلاً .

Raising the level of strengthening the organizational commitment of employees using wages

Abstract

The primary purpose of this research is to identify the impact of wages which organizations are providing for their workers in enhancing organizational commitment they have, and so on the grounds that human resources are the main source for the success of organizations and its superiority in comparison with her competitors in the industry , has indicated a problem search field to the existence of a distinct lack of administration of the organization 's awareness of the importance of the surveyed wages in enhancing organizational loyalty to employees . The

adopted resolution images as a tool to collect research data , and selected the General Company for the food industry a field of research, and analysis of research data has been using the program Statistical Ready (SPSS), and the most important tools used in the analysis are: "the percentage of agreement , the arithmetic mean , standard deviation , coefficient of variation , the correlation coefficient of Spearman , and the coefficient of simple linear regression , "has confirmed the results of the analysis on the existence of a correlation , and the impact of significant differences between wages and organizational commitment of employees and this is consistent with the hypothesis from which the search , and it recommended that researchers need to increase interest in the organization system of pay and the basis of identified and form which helps to strengthen the organizational commitment within them.

المقدمة

يعد الالتزام التنظيمي واحد من الموضوعات المهمة جدا في مجال السلوك التنظيمي والذي يهتم به المنظمة بشكل كبير وذلك لتأثير المباشر على مستوى ولاء وتمسك الأفراد العاملين بمنظمتهم ، وعليه تحاول المنظمة من خلال عدد من العوامل تعزيز مستوى السلوك التنظيمي لدى افرادها وعبر المراحل المختلفة التي يمر بها ، كما ان هناك العديد من انواع الالتزام التنظيمي التي من الممكن ان تتولد داخل المنظمة ، واي كان نوع الالتزام التنظيمي فان له اثر بالغ على قدرة المنظمة في البقاء والنمو ، بالإضافة الى دور في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال افرادها العاملين ، وتعد الاجور واحدة من اهم العوامل التي من شأنها التأثير في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين في المنظمة ، باعتبارها احدى اهم وظائف الموارد البشرية ، وهناك ايضا العديد من العوامل التي من شأنها التأثير على نظم الاجور التي تعتمدها المنظمة ، وعليه سنحاول في هذا البحث التعرف على اهم الفقرات المتعلقة بكل من الالتزام التنظيمي والاجور والعلاقة والتأثير بينهما ، من خلال اربعة مباحث ، اذ يركز المبحث الاول على المنهجية العلمية للبحث ، في حين يتضمن المبحث الثاني فقرتين رئيسيتين : الاولى تتعلق بالالتزام التنظيمي ، والثانية تتعلق بالأجور ، اما المبحث الرابع فسيخصص لتحليل وعرض بيانات البحث بالإضافة الى اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلقت منها البحث ن واخيرا المبحث الرابع يتناول اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث .

المبحث الأول : منهجية البحث

أ: مشكلة البحث

تعد الاجور واحدة من أنشطة ادارة الموارد البشرية الأساسية والمهمة والتي تلعب دور كبير ومؤثر في قدرة المنظمات على استقطاب وتعيين والاحتفاظ بالموارد البشرية النادرة (الموهبة) بالإضافة الى تعزيز رغبتهم على تطويرهم مهاراتهم وإمكانياتهم اللازم لإنجاز أنشطتها الضرورية لنجاح المنظمة ، ولعل الالتزام التنظيمي له خصوصية ايضا في ادارة المنظمة كونه يساهم في تحديد هؤلاء العاملين الذين لديهم قناعة ورغبة في خدمة المنظمة بأفضل شكل ممكن ، ولعل استخدام الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين يعد واحدة من القضايا المهمة في ادارة الموارد البشرية ومن هنا تكمن مشكلة البحث في اغفال دور الاجور في تعزيز والحفاظ على العاملين مع الالتزام المطلوبة اتجاه منظماتهم. ويمكن تلخيص مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية :-

1. ما هو مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال الاجور ؟
2. هل يوجد وعي كافي لدى الادارة في المنظمة المبحوثة بالقضايا المتعلقة بالاجور وأهميتها بالنسبة للالتزام التنظيمي ؟
3. هل تساهم الاجور في نجاح المنظمة من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي؟
4. هل تساهم الاجور في زيادة رغبة العاملين للبقاء في المنظمة والولاء لها ؟

ب: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث كونه يتناول واحد من اهم المواضيع في مجال ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيم المتمثل بالاجور والالتزام التنظيمي للعاملين ، وذلك لما لها من اثر مهم في قدرة المنظمات على البقاء والنمو المستقبلي بالإضافة الى دورها في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئه العمل من خلال الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والامكانيات العالية ، بالإضافة الى محاولة التعرف على واقع كل من الاجور والالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة وبالتالي محاولة تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من الممكن الاستفادة منها في هذا المجال وبالشكل الذي يساعد على تحقيق اهدف كل من المنظمة والافراد العاملين فيها .

ج : اهداف البحث

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي:

1. اخناء المكتبة العراقية والערבية بوحد من المواضيع التي تربط بين الاجور والالتزام التنظيمي.
2. التعرف على دور الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

3. التعرف على نقاط الضعف التي ترافق نظم الاجور في المنظمة المبحوثة .
4. تحديد نقاط القوة المتعلقة بتعزيز الالتزام التنظيمي والعمل على تعزيزها بغية النهوض بمستوى اداء المنظمة ككل.
5. تحديد مدى العلاقة والتأثير بين نظم الاجور والالتزام التنظيمي للعاملين .

د: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية اساسية تنص على " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الاجور التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها وتعزيز الالتزام التنظيمي لعاملاتها وفي مختلفة مستوياتها " .

هـ: مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة للمواد الغذائية ميدانياً للبحث الحالي وهي تعتبر واحدة من الشركات المهمة في العراق ، وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة والمكونة من مجموعة من الافراد العاملين في الشركة وبالغ عددهم (83).

و: أدوات البحث

1. اداة جمع البيانات : تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استبيانه باستخدام احدى المقاييس الجاهزة ، تتالف الاستبانة من (30) فقرة (15) منها تتعلق بالالتزام التنظيمي و(15) تتعلق بالاجور ، وتم استخدام مدرج ليكرت في تصميم الاستبانة ، والجدول (1) يوضح تفاصيل الاستبانة بشكل اكثر دقة.

جدول (1) تفاصي استبيانه البحث والمقاييس المعتمدة

المقاييس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية
الزيبيدي ، 2004	(5) ، (4) ، (3) ، (2) ، (1)	الالتزام الشعوري	متغير استجابي (تابع)	الالتزام التنظيمي
	(10) ، (9) ، (8) ، (7) ، (6)	الالتزام المعياري		
	(15) ، (14) ، (13) ، (12) ، (11)	الالتزام المستمر		
Mirabella,1999	، (21) ، (20) ، (19) ، (18) ، (17) ، (16) (24) ، (23) ، (22)	العامل المؤثرة على تحديد الأجر	متغير تفسيري (مستقبل)	الأجر
أعداد الباحثين	(30) ، (29) ، (28) ، (27) ، (26) ، (25)	اثر الأجر على الالتزام التنظيمي		

2. أدوات التحليل : تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال ومعالج بيانات البحث واظهار نتائجه وقد اعتمدت الادوات الاحصائية الآتية في التحليل :-

- الوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط لسبيرمان لتحديد مقدرا العلاقة بين متغيرات البحث
- معامل الانحدار الخطى البسيط لتحديد مقدار التأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع

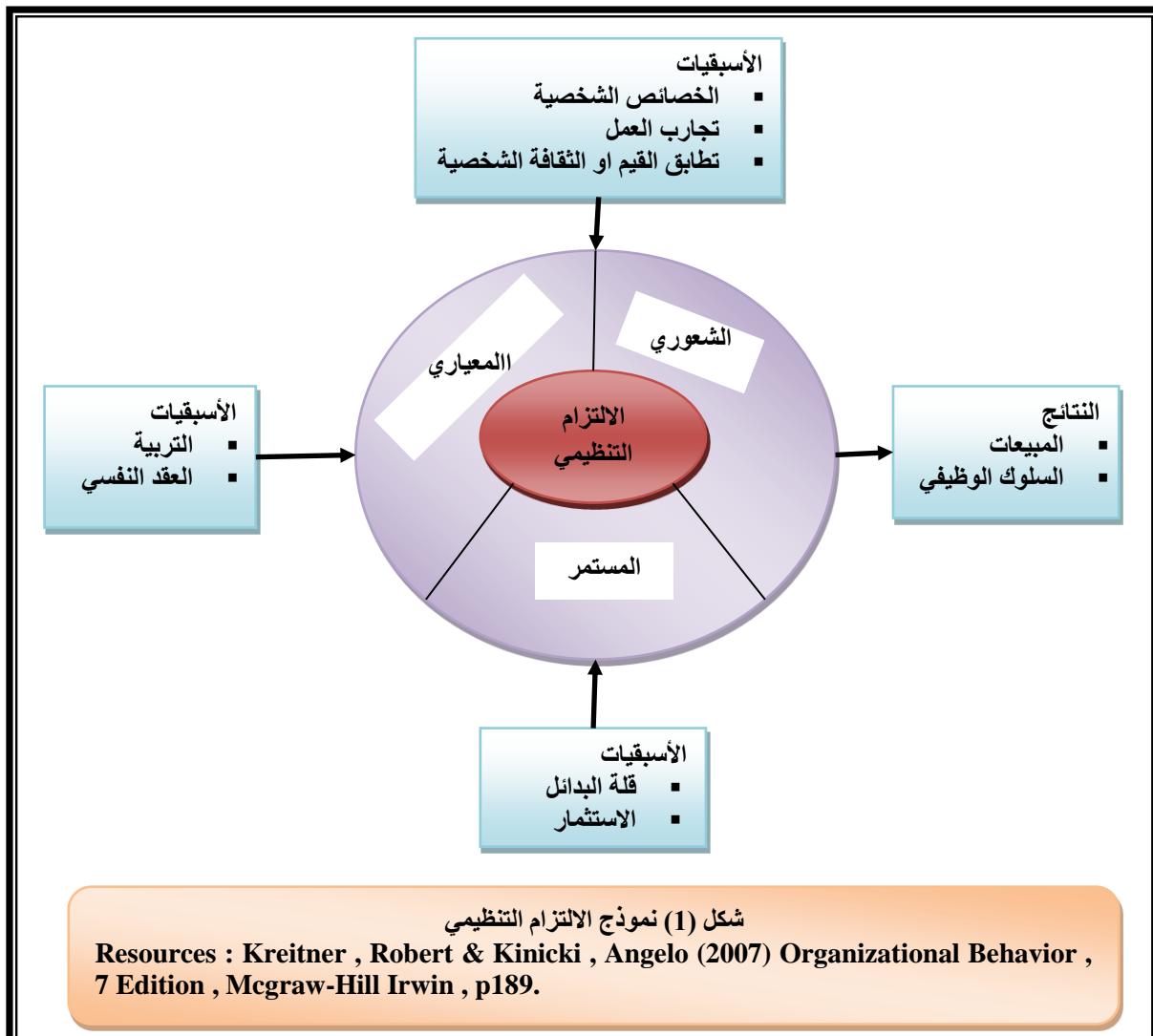
المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً : الالتزام التنظيمي

سيتم في هذه جزء من البحث التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي واهم المواقب المتعلقة به وكما يأتي :-

أ: مفهوم الالتزام التنظيمي

هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي ، اذ عرف (الالتزام التنظيمي Kantor, 1968) بأنه : "استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمته" (الزبيدي ، 2004 : 6) ، كما عرف بأنه : " التغيرات السلوكية الضرورية التي يقوم بها الأفراد بشكل حر وفي كافة المستويات التنظيمية (Cummings & Worley , 2005 : 242) ، كما عرف كل من (Herbiniak & Alutto,1972) الالتزام التنظيمي بأنه : "ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة لمعاملات التبادلية الفردية والتنظيمية والتي تمثل بالاستثمارات والصفقات بين الطرفين" (الطائي ، 2007 : 80) ، ومن ناحية اخرى عرف بأنه : "المدى الذي يشعر فيه الفرد بالتماسك والتوافق مع المنظمة وأهدافها " (Kreitner : 188,2007: &Kinicki) ، وعرف بذات الاتجاه بأنه : "حالة وجданية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته، واتجاهاته نحوها، وشعوره بتماثل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها" (عابدين ، 2010 : 208) ، وقد اكد كل من (الربيعي والربيعي ،2011) ، تعدد الادبيات في تحديد مفهوم الالتزام من زوايا مختلفة ، فقد جرىتناول الالتزام من قبل المنظمة المقدمة للسلع والخدمات ، وهو ما يسمى بالالتزام التنظيمي والذي يعبر عن التزام المنظمة ، كما جرى تناوله من وجهة نظر العاملين والذي يشير الى التزام العاملين العالي تجاه المنظمة وتفانيهم في عملهم ، اضافة الى تناوله من جانب التزام العاملين اتجاه المشترين أي الالتزام من قبل العاملين تجاه المشترين والمستفيدين من الخدمات بتقديم اعلى مستويات الاداء والخدمات المقدمة ، وعليه يعرف الالتزام بأنه قوة ايمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة فيبذل قصارى الجهد لصالحها والمحافظة على عضويته فيها (الربيعي و الربيعي ، 2011 : 106) ، كما تم تعريف الالتزام التنظيمي بأنه : " اقتناع الفرد بالمنظمة الى الدرجة التي يجعله يتتوافق معها ويندمج فيها ويشعر بأنه جزء اساسي ومؤثر فيها مما يدفعه الى بذل المزيد من الجهد وبشكل طوعي من اجل نجاح المنظمة وتقديمها " (سعد ، 2011 : 131) ، ويمكن تحديد النموذج العام للالتزام التنظيمي من خلال الشكل (1) :



شكل (1) نموذج الالتزام التنظيمي

Resources : Kreitner , Robert & Kinicki , Angelo (2007) *Organizational Behavior* , 7 Edition , McGraw-Hill Irwin , p189.

وبعد الاطلاع على التعريف السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي كتعريف اجرائي لاغراض البحث الحالي بانه : "الدرجة التي يشعر فيها العامل بالرغبة الشديدة للبقاء داخل المنظمة مع الاستعداد لبذل أقصى جهد وأداء ممكن لتحقيق أهدافها "

ب: أهمية الالتزام التنظيمي

بعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تؤثر على الكثير من المتغيرات التنظيمية كالأداء ومعدل دوران العمل والتفوق المنظمي والأبداع وغيرها .. فهو من أهم مقومات الأداء المتميز حيث تشير الأبحاث والدراسات الى أن المنظمات ذات الأداء المتميز يدين بوجودها الى وضوح الرؤية والالتزام التنظيمي على جميع مستويات القيادة ، كما أصبح الحصول على موارد بشرية ذات التزام عالي وتناسب مع أهداف وقيم المنظمة أحدى الاستراتيجيات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد العوامل التي تؤدي الى التفوق المنظمي ، وأرجح الكثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق المنظمات اليابانية الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي الذي يخلق بدوره ولاءً تنظيمياً لدى الفرد الياباني العامل ، وأشارت دراسات أخرى الى أن الالتزام التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير متبادل فالفرد قد يشعر بالالتزام تجاه منظمته لعدد من

العوامل منها الاستثمارات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لموظفيها مثل (التدريب المجاني ، الإجازات ، المسموحات وغيرها) أو بسبب الشعور بالالتزام تجاه اسرته من حيث الإيفاء بمتطلباتها وبالتالي الشعور بضرورة الاستمرار بالعمل بالمنظمة لقيام الإدارة بإشباع حاجاته وتطلعاته ومن ثم الشعور بالولاء والرغبة في رد الجميل بطريقة ما . كما أن الالتزام التنظيمي يقود إلى عدة أنواع من المخرجات السلوكية المهمة لكل المنظمات والتي تؤدي إلى نتائج إيجابية لنجاح واستمرار حياة المنظمات منها ارتفاع وانخفاض معدل دوران العمل والأداء العالي فضلا عن ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، انخفاض مشاكل العمل بين العاملين والإدارة. وغيرها من المخرجات السلوكية فمستوى الالتزام العالي يؤدي بالضرورة إلى ضعف النية في ترك العمل وزيادة الاستقرار بين الموظفين (البياتي ، 2010 : 73) .

ج : انواع الالتزام التنظيمي

هناك انواع عديد من الالتزام التنظيمي الذي من الممكن ان يحصل داخل المنظمة ويمكن تحديد اهم هذه انواع بالاتي (الزبيدي ، 2004 : 15) ، (الطائي ، 2007 : 86) :

1. الالتزام الخارجي : ويبين هذا النوع من الالتزام كما يرى "Argyris" نتيجة إذعان العاملين، حيث تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وخصائصهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة أقل في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية. فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية ، وهناك وجهة نظر أخرى في فهم الالتزام الخارجي تنصب في التزام الفرد تجاه زبائن المنظمة.

2. الالتزام الداخلي : ينبع هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد، فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حاله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم، وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

3. الالتزام القيمي : مدى التطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة.

4. الالتزام للبقاء : هي الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة.

د: خصائص الالتزام التنظيمي

هناك مجموعة من الخصائص التي يتسم بها الالتزام التنظيمي يمكن تحديد اهمها بالاتي (حنونة ، 2006:13) :

1. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبتة الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي □ من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء.
3. يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط □ بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق صالح المنظمة.
4. يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
5. يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
6. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة لفرد، كما أن التخلّي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئه، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
7. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية □ والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

هـ : العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

تمكن المنظمة من تصعيد الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وبشكل نموذجي من خلال سلسلة من القرارات والإجراءات التي يمكن ان تؤثر وبشكل قوي على كافة اعضاء المنظمة (Champoux, 2000:272 ، Mcshane) ، كما تميل لتكرار مجموعة من القرارات وتخصيص موارد اكثر لمعالجة الاعمال الضعيفة فيها (Von-Glinow & 2005:244) ، وقد أشارت الدراسات إلى مجموعة من العوامل من شأنها أن تساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومن بين أهم هذه العوامل الآتي (الخشروم ، 2011 : 174-175) :

- الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي : إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحبطة لمعنيات العاملين هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام والانتماء لديهم، لذا لابد لهذه التنظيمات من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وخلقها.
- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم : يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدراً ومحبوباً، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا ي العمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيماً مقصراً يدفع العامل إلى ترك العمل ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر.

3. وضوح الأهداف والأدوار : كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة إلى عملية تحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد على خلق الالتزام لدى العاملين نظراً إلى ما يتربّب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حال التحديد للأدوار.

4. العمل على وضع نظام مناسب للحوافز : ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات.

5. إشراك العاملين في التنظيم : إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لديهم.

و: أبعاد الالتزام التنظيمي

تبينت الدراسات التي شخصت الأبعاد التي يستدل بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره ، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقته وتأثيراته ، وتنوع مداخلة من جهة أخرى ، ويمكن تصنيف مداخل دراسة الالتزام إلى اربعة مداخل ، هي المدخل الاتجاهي ، والمدخل السلوكي ، ومدخل الالتزامات المتعددة ، والمدخل الحديث "سلوكي واتجاهي" ، وتم الاعتماد على المدخل الحديث في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي كونها تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الدراسين والباحثين إذ ان هناك أكثر من (120) دراسة تناولت هذه الأبعاد بالبحث والتحليل ، وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الأبعاد (سعد ، 2011 : 132) :

1. الالتزام العاطفي : ويشير إلى الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة والتطابق والاندماج من حيث القيم والاهداف ، وعليه فإنه يمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي او شعورا تعاطفيا من قبل الموظفين نحو المنظمة بما يعني ان الأفراد الذي يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم يستمرون فيها بسبب علاقة الحب او الميل التي يشعرون بها تجاه منظماتهم واهدافها ارتباطا وجدانيا .

2. الالتزام المعياري : ويشير إلى احساس العاملين الادبي بالبقاء في المنظمة اي هو نوع من الواجب على الفرد ، إذ ان الأفراد يبقون في المنظمة لأنهم يشعرون انه ينبغي عليهم ذلك وهذا الالتزام يمنعهم من ترك المنظمة مع الرغبة في البقاء على عضويتهم فيه ، وعليه فإن هذا النوع من الالتزام يعبر عن درجة الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بقيم واهداف المنظمة .

3. الالتزام المستمر : ويشير إلى مدى ادراك الفرد للتکاليف المصاحبة لتركة للمنظمة ، ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التکاليف المتربطة عليه .

ر: مراحل الالتزام التنظيمي

يمر الالتزام التنظيمي بعدد من المراحل في المنظمة ويمكن تحديد اهم هذه المراحل بالاتي (حنونة ،

: 19: 2006

1. مرحلة الالتزام : حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتعباً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
2. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة : حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
3. مرحلة التبني : أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

ـ: طرق قياس الالتزام التنظيمي

طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله عدداً من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة وقد تبينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها (ابو ندا ، 2007: 133) :

1. مقياس ثورنتن 1981: ضمن المقياس (8) فقرات، سدايسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخمسية الاستجابة، تقيس الالتزام المهني.
2. مقياس بورتر وزملائه 1969 : وقد أطلق عليه استبيان الالتزام التنظيمي وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامتها، واستعمال بمقاييس (IIKERT) السباعي لتحديد درجة الاستجابة . ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
3. مقياس مارش وماوري 1977 : الذي يقدم مقياساً للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويكون من (4) فقرات . وقد أستخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعزيز الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحيث الفرد الالتزام يقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية (مقاصد) الفرد للبقاء في المنظمة.
4. مقياس جوش وزملائه 1978 : وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال(6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص ، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص .
5. مقياس كوردن وزملائه 1980 : ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال (22) فقرة خمسية الاستجابة مراجعة الأدب، التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها بـ (20) فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة . في حين ضم المصدر الثالث (48) فقرة، منها(45) فقرات ذات مؤشرات إيجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية.

ثانياً : الأجر

سنحاول في هذه الفقرة إعطاء فكرة عن مفهوم الأجر واهم المواضيع المتعلقة به وكما يأتي :-

أ: مفهوم الاجور

هناك تباهن واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريف الاجور ، اذ عرف كل من (السالم وصالح ، 2000) الاجر من ناحية نقدية بانه : " مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من اعمال" ، ومن ناحية الاجر الحقيقي بانه : "مقدار السلع والخدمات التي يستطيع الموظف ان يشتريها لأشباع حاجاته المتعددة بواسطة الاجر النقدي" (السالم وصالح ، 2000 : 253) ، كما عرف كل من (Denisi & Griffin, 2001) الاجر المعتمد على المعرفة بانه : "يتضمن تعويض العاملين لقاء تعلم اشياء معينة "، وكذلك عرفوا الاجر السري الذي يتضمن تعويض الافراد الذين يعملوا في منظمات اخرى وبشكل سري (Denisi & Griffin, 2001:342-346) ، ومن جهة اخرى عرف الاجر بانه : "قدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتاثير على اداء الافراد ومصممه بشكل اساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل" (Claydon & Beardwell , 2010 , 2011 : 512) ، وبذات الاتجاه عرف (Dessler, 2011) الاجر كاجر متغير : "الذي يعني الدفع الى معدل الانتاج او الربحية وغالبا ما تدفع بشكل دفعات سابقة" (Dessler 2011:463) ، وتتضمن عملية تحديد الاجور التي تقدمها المنظمة للافراد العاملين فيها الاتي (جبriel ، 2009 : 9) :

1. تصميم نظم الأجر و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل .
2. تحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات و المزايا للعاملين .
3. توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين .

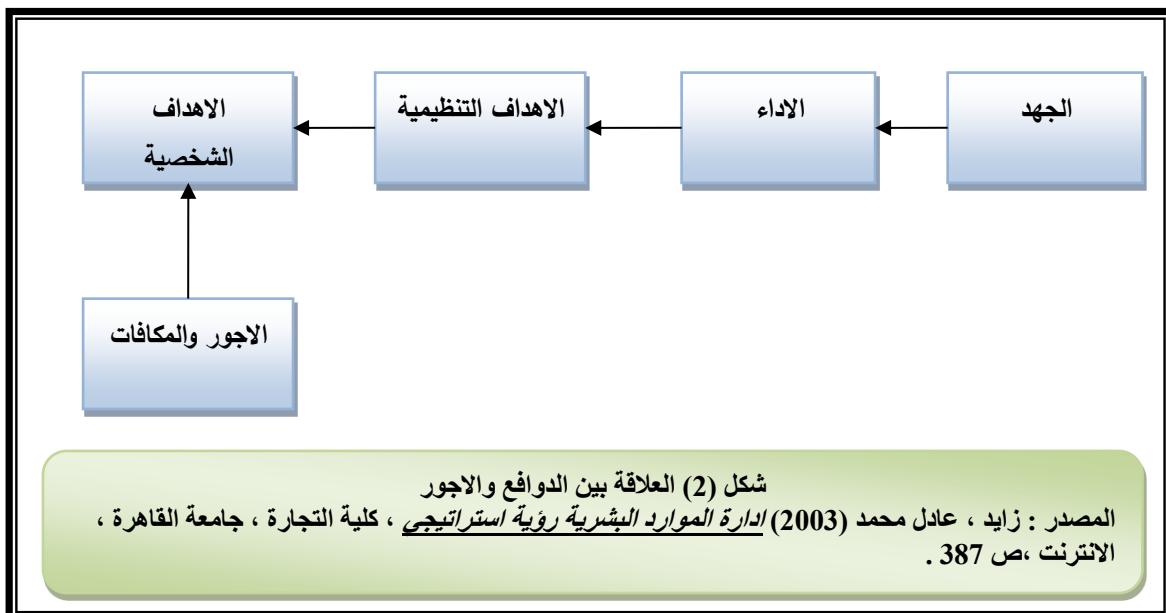
كما حدد كل من (Noe at el, 2006) مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة بالاجور وكما يأتي (

: el , 2006 : 462 – 472

1. هيكل الاجور : هو الرتب الاعتيادي للوظائف المختلفة (هيكل الوظائف) وكم عدد ذوي الراتب (مستوى الاجور).
2. مستوى الاجور : الراتب الاعتيادي ويتضمن الاجور والعلاوات والمكافآت في المنظمة.
3. هيكل الوظائف : الراتب الاعتيادي لوظائف المنظمة.
4. درجات الاجور : الوظائف المتماثلة المتساوية او المترابطة التي تم جمعها داخل فئة معينة لاغراض ادارة الاجور .
5. مسافة المدى : المسافة بين الحدود العليا والدنيا ضمن فئة معينة للاجور .

ويمكن تحديد طبيعة العلاقة بين مقدرا الاجور التي يحصل عليها العامل ودافعيه للعمل من خلال الشكل

: (2)



ب: العدالة وتأثيرها على معدلات الاجور

ان الحاجة الى تحقيق العدالة من العوامل الحاكمة في تحديد معدلات الاجور ، وبصفة خاصة كل من العدالة الخارجية التي يجب تحقيقها من خلال مقارنة معدلات الاجور بالمنظمة بنظيرتها السائدة في المنظمات الاخرى ، اما العدالة الداخلية فتحقق من خلال مراعاة ان يحصل الفرد على اجر يعادل ما يحصل عليه الاخرين بالمنظمة والذي لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل ويؤدون نصف الوظيفة ، ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع معدلات الاجور من خلال اتباع الخطوات الآتية (ديسلر ، 2009 : 383) :

1. اجراء مسح شامل للمرتبات التي يقدمها اصحاب العمل الاجرى لنفس الوظائف (تحقيق العدالة الخارجية) .
2. تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بمنظمتك من خلال اجراء تقييم الوظائف (الضمان تحقيق العدالة الداخلية).
3. تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات اجرية متساوية .
4. تسعير كل فئة اجرية باستخدام منحنيات الاجور .
5. وضع معدلات ملائمة للأجور

ج : اهداف الاجور

يمكن تقسيم الاهداف التي تتمكن تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الاجور التي تعتمدها في الدفع للعاملين فيها الى الاتي (الكلالده ، 2011: 152-153) :

1. الاهداف الاجتماعية : تتمثل في التأمينات ضد المرض والحوادث والاعاقة والتقاعد ، وقد تزايدت اهمية هذه الخدمات بانقال المجتمعات من زراعية الى صناعية تسعى الى تطوير التكنولوجيا والحفاظ على قوة العمل في الصناعات المختلفة.

2. الاهداف التنظيمية : تهدف المنظمة الى تحقيق اهداف عديدة عندما تقدم الفوائد والخدمات الى الافراد العاملين منها :

- الاحفاظ والابقاء على الافراد العاملين .
- الحفاظ على مستوى الافراد اقتصاديا ، بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية .
- تقديم الضمانات اللازمة للأفراد العاملين ضد المرض والعجز وغيرها .
- تقليل معدلات الدوران والاجهاد .
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين .

3. الاهداف الفردية : غالبا ما يبحث الافراد العاملين عن المنظمات التي تقدم اليهم الفوائد والخدمات ، بسبب انخفاض كلف هذه الفوائد والخدمات للأفراد العاملين قياسا بكلفتها الحقيقة اذا حصل الافراد من الخارج نظر الى ان معظم المنظمات تدفع بعض او كل هذه التكاليف ، اضافة الى ذلك فان الافراد العاملين يرغبون بالحماية الاقتصادية من مخاطر ارتفاع الاسعار نظرا الى ان هذه الفوائد والخدمات لا تتأثر بدرجة كبيرة بارتفاع الاسعار .

د: انواع الاجور

يمكن تقسيم الاجور التي تقدم المنظمات للأفراد العاملين فيها الى عدة انواع اهمها الاتي (حimer ، 2008) :

1. اجور دورية وغير دورية : فالاجر الدوري هو الاجر الذي يحصل عليه العامل بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل الاجر الاساسي ، بينما الاجر غير الدوري فهو الاجر الذي يدفع الى العامل على فترات زمنية لا تتفق مع دورية الاجر ولا يمثل مقابل صريح للوظيفة مثل منح الاعياد والمكافئات السنوية .

2. اجور حقيقة وآخرى اسمية : الاجر الاسمي هو المقابل النقدي او المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله ، اما الاجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن ان يتحققها العامل بوساطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله .

3. اجور نقدية وآخرى عينية / ويكون الاجر النقدي من جزئين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك او متغير يدفع وفق ظروف العمل والجهد المبذول من طرف العامل ، اما الاجر العيني فيتمثل في المقابل

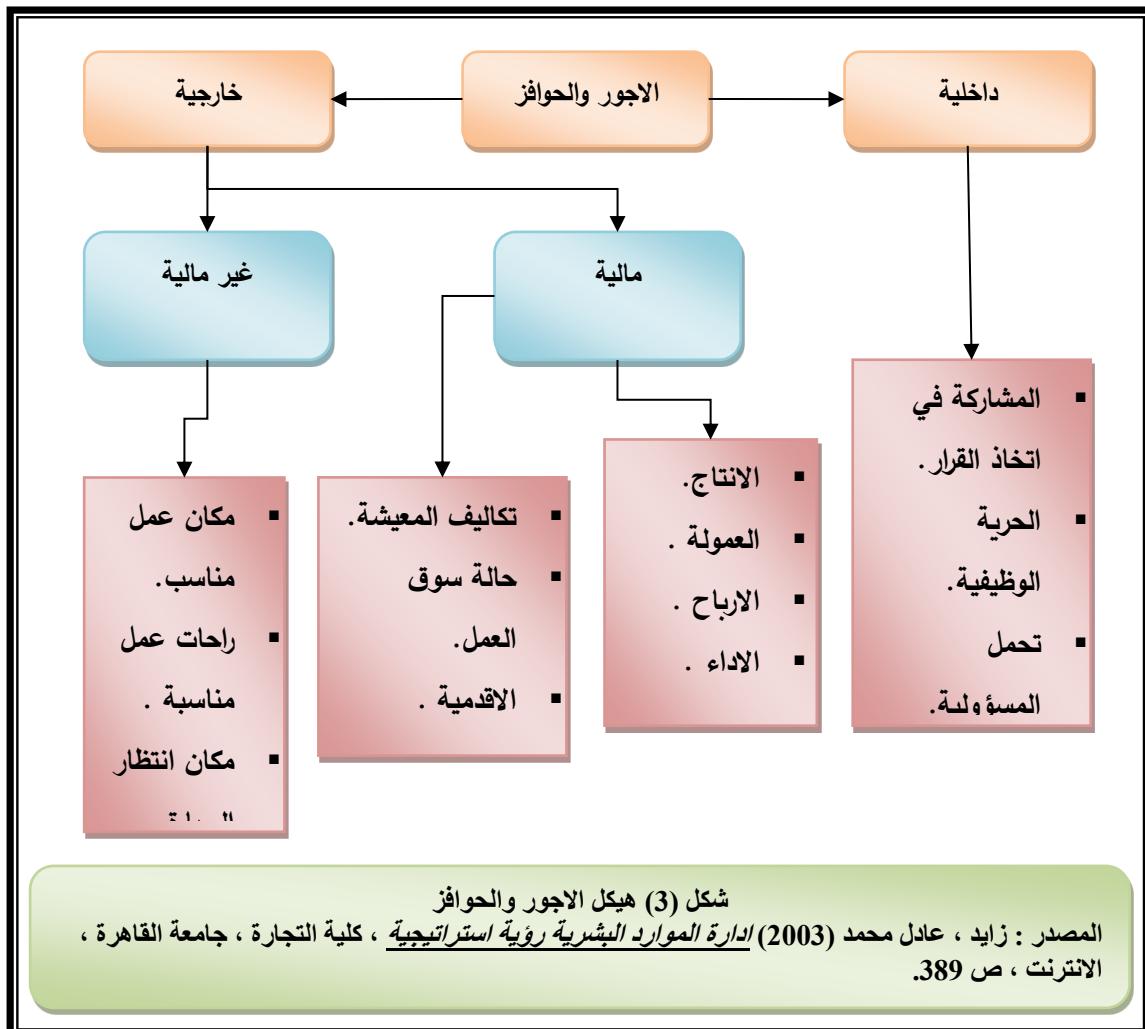
المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها أي انه يرتبط بال حاجات المعنوية للعامل ومن خلال هذا الاجر يمكن ان يحسن العامل في ظروف معيشته مثل الحصول على موقع وظيفي يتواافق مع رغبة العامل وايضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعامل مجانا او بمقابل رمزي مثل السكن والصحة ومرافق الترفيه .

هـ : هيكل الاجور

يتضمن موضح هيكل الاجور مسائل عديدة اهمها الاتي (السالم وصالح ، 2000 : 256-260) :-

1. تحديد الاجر المناسب لكل وظيفة : حيث يعكس الاجر المناسب لكل وظيفة قيمتها النسبية والمطلقة ، حيث يتم تحديد الاهمية المطلقة للوظيفة من خلال عملية تقييم الوظيفة ، اما القيمة المطلقة فهي قيمة الوظيفة واجرها السائد في السوق .
2. هيكل الوظيفة : يتكون هيكل الوظيفة من مجموعة من الاعمال والوظائف الاساسية التي تم تقييمها حسب اهميتها النسبية .
3. تحديد نطاق الاجر : اذ يجب ان يكون كل مجموعة من الوظائف او كل فئة فيها اجر موحد لكل الوظائف الدالة في هذه الفئة .

ويمكن تحديد الهيكل العام للجور والحوافز التي تعتمد المنظمة في التعامل مع الافراد العاملين لديها من خلال الشكل (3) :

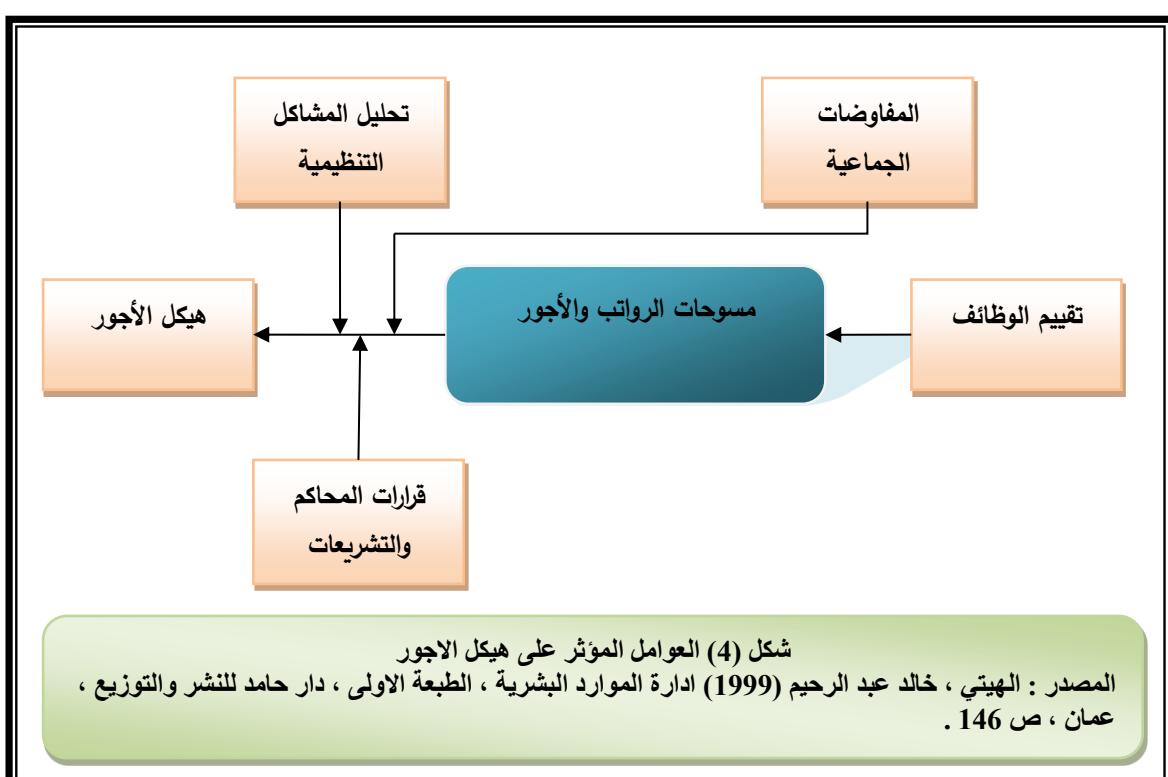


و: العوامل التي تتحدد على اساسها الاجور يمكن تحديد اهم العوامل التي تؤثر على الكيفية التي تحدد بموجبها المنظمات الاجور للعاملين فيها بالاتي (القريوتى ، 2010 : 226-228) :

1. مستوى الاداء : ان يتحدد اجر العامل حسب مساهمه في العمل وحسب ما يحققه من نتائج .
2. الجهد المبذول في العمل : أي تحديد الاجور حسب الجهد الذي يبذله العامل ممثلا بساعات العمل وصعوبته وغيرها .
3. الاقمية : يعني ان تختلف الاجور حسب عدد السنوات الخدمة التي امضتها الموظف في العمل.
4. المهارة : أي تحديد الاجور على اساس المهارات التي يكتسبها العامل بحيث يزيد اجر العامل مع كل مهارة جديدة يكتسبها .
5. صعوبة العمل : أي تحديد الاجور حسب ظروف العمل والوقت الذي يقضيه العامل في المنظمة والادوات المستخدمة في تنفيذ المهام المختلفة وكذلك طبيعة البيئة التي يعمل فيها الموظف .

6. درجة المسؤولية : أي قيام المنظمة بتحديد الأجر حسب درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب منه اتخاذ القرارات الحاسمة فكلما زادت المسؤولية تزداد الأجر أي وجود علاقة طردية بينهما .
7. تكاليف المعيشة : لا يمكن إغفال تكاليف المعيشة كأساس لتحديد الأجر إذ ان الارقام المطلقة للرواتب والأجر لا تغنى الكثير ، اذا ما اخذت بمعزل عن تكاليف المعيشة .
8. ندرة الموارد البشرية : تتقاضى القوى العاملية النادرة والتي يزيد الطلب عليها اجر اعلى من تلك التي لا تطلب في سوق العمل .
9. مدى الارباح التي تحققها المنظمة : تعتبر المنظمات التي تحقق ارباح عالية اقدر على دفع اجر اعلى من غيرها من المنظمات الاقل ربحية .
10. قوة نقابات العمال او الموظفين : كلما انتظم العمال والموظفيين في هيئات نقابية كانت الأجر التي يتلقاونها اعلى .

ومن جهة اخرى يمكن تحديد العوامل المؤثر على تحديد الأجر في المنظمات من خلال الشكل (4) :



ر: أسس تحديد الأجر
يفترض مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة للأجر في المنظمة (www.abuhe.co.uk) :

1. أن تعكس اختلافات في الأجر بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقة في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
2. أن تتناسب معدلات الأجر المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه.
3. التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد وبين ما تتحمله المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية.
4. ان يكون هناك تناوب بين الأجر وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
5. أن يتم وضع حدود دنيا وعليها لأجر الوظيفة.
6. أن يعكس نظام الأجر الارتباط ما بين ما يدفع للعامل مقابل، وبين أدائه الفعلي.
7. ان يتتناسب نظام الأجر مع قدرة المنظمة المالية ومركزها المالي.

المبحث الثالث : الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث وكما يأتي :-

اولاً : مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الالتزام التنظيمي .

الجدول (2) مستوى اجابات العينة المبحوثة عن متغير الالتزام التنظيمي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستلة	المتغيرات
1.23	3.19	الشعور بالسعادة في العمل حتى بلوغ السن التقاعدية	الالتزام الشعوري
1.10	3.23	الشعور بان المشكلات التي تواجه المنظمة هي مشكلاتي ايضا	
0.99	3.55	الشعور بالانتماء للمنظمة	
1.28	3.22	الشعور كجزء من عائلة في المنظمة	
1.06	2.55	الشعور بالارتباط عاطفيا بالمنظمة	
1.13	3.35	الاجمالي	
1.14	3.05	الشعور بضرورة البقاء في المنظمة	الالتزام المعياري
1.15	3.41	لا يكون من المناسب ترك المنظمة في الوقت الحاضر حتى لو كان الامر لصالحي	
1.18	3.29	الشعور بالذنب لترك الشركة في الظروف الحالية	
1.05	3.28	تستحق المنظمة ولاني واحلائي	
1.28	3.34	سيكون من الخطأ ترك المنظمة بسبب اهمية بقائي للعاملين فيها	
1.16	3.27	الاجمالي	
1.12	2.82	البقاء في المنظمة مسالة ضرورية بقدر ما هي رغبة	الالتزام المستمر
1.01	3.37	من الصعب ترك المنظمة حتى لو اردت ذلك	
1.13	3.04	لدي فرص قليلة جدا للتفكير مليا بترك هذه المنظمة	
0.89	3.34	عدم الاستعداد للتفاعل يجعلني افكر للعمل في مكان اخر	
1.03	3.52	العواقب سلبية لترك هذه المنظمة بسبب ندرة فرص العمل المتاحة .	
1.03	3.22	الاجمالي	
0.61	3.28	الاجمالي	

1. الالتزام الشعوري : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.35) وبانحراف معياري (1.14) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين اعلى قيمة للفقرة (3) بوسط حسابي (3.55) و بانحراف معياري (0.99) ، واقل قيمة للفقرة (5) بوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (1.06) . وهذا يدل على تمتّع معظم افراد العينة المبحوثة بالالتزام الشعوري وذلك من خلال رغبتهم بالسعادة في العمل و الشعور بالانتماء العائلي اتجاه المنظمة .

2. الالتزام المعياري : حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.27) وبانحراف معياري (1.16) وهو على من الوسط الفرضي ايضا ، وكانت الفقرة (7) قد حققت اعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (3.41) وبانحراف معياري (1.15) . اما الفقرة (6) فقد حققت ادنى وسط حسابي مقداره (3.05) وبانحراف معياري (1.14) . وتمثل هذه النتائج تؤكّد على وجود الالتزام المعياري لدى افراد العينة المبحوثة والمتمثل من خلال الشعور بضرورة البقاء والعمل داخل المنظمة وعدم التفكير في تركها لأي سبب كان .

3. الالتزام المستمر : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.22) وبانحراف معياري (1.03) وهو ايضا اعلى من الوسط الفرضي، كانت الفقرة (15) حققت اعلى وسط حسابي في هذا المتغير بلغ (3.52) وبانحراف معياري (1.03) ، اما اقل وسط حسابي فكان الفقرة (11) اذا بلغ (2.82) وبانحراف معياري (1.12) وتؤكّد هذه النتائج على شعور معظم افراد العينة المبحوثة بالالتزام المستمر اتجاه المنظمة من خلال شعورهم بعدم وجود فرض عمل افضل مما متاح لدى المنظمة .

ويتبّع من خلال مستوى الأوساط الحسابية لمتغيرات الالتزام التنظيمي والتي عبرت عنها إجابات العينة بأنها جميـعاً كانت بمستوى فوق الوسط الحسابي الفرضي ، باستثناء الفقرتين (5 & 11)، وتشير هذه النتائج الى ان افراد العينة المبحوثة يتميزون بمستوى عالي تقربياً من الالتزام التنظيمي وهذا ما أوضحته قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير والتي بلغت (3.28) وبانحراف معياري (0.61) أي تشتّت قليل لإجابات العينة حول هذا الوسط.

ثانياً : مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الاجور

الجدول (3) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الاجور

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة	المتغيرات
1.09	3.42	تعتمد المنظمة على طول الخدمة في تحديد الاجور.	العوامل المؤثرة على تحديد الاجور
1.03	3.16	تعتمد المنظمة على مهارات العاملين في تحديد الاجور.	
0.93	3.19	تعتمد المنظمة على قوى السوقية في تحديد الاجور.	
0.88	3.30	تعتمد المنظمة على اداء العاملين في تحديد الاجور.	
0.96	3.25	تأخذ المنظمة الظروف المعيشية بعين الاعتبار عند تحديد الاجور.	
0.86	3.28	تأخذ المنظمة مسؤولية وصلاحية الوظيفة بعين الاعتبار عند تحديد الاجور.	
0.86	3.29	تأخذ المنظمة ضروف بيئه العمل بعين الاعتبار عند تحديد الاجور.	
1.03	3.30	تعتمد المنظمة على مستوى التعليم في تحديد الاجور.	
0.91	3.24	تعتمد المنظمة على طول الخدمة في تحديد الاجور.	
0.95	3.28	الاجمالي	
0.91	3.08	تساعد الاجور على الشعور بالارياح في الوظيفة.	اثر الاجور على الالتزام التنظيمي
0.91	3.40	تساعد الاجور على تعزيز الرغبة في البقاء داخل المنظمة .	
1.10	3.20	تساعد الاجور على تعزيز الولاء والاربطة بالمنظمة .	
1.12	3.23	تساعد الاجور على تجنب الصراعات التي تحدث داخل المنظمة .	
0.98	3.10	تحفز الاجور على بذل الجهد الاضافي .	
0.85	3.25	تحفز الاجور على تعزيز الاداء داخل المنظمة.	
0.98	3.21	الاجمالي	
0.97	3.24	الاجمالي	

1. العوامل المؤثرة على تحديد الاجور: اظهر هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.28) وبانحراف معياري (0.95) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي ، وكانت اعلى فقرة ضمن هذا المتغير من حيث الوسط الحسابي هي الفقرة (16) اذ بلغ (3.42) وبانحراف معياري (0.576) ، اما اقل وسط حسابي فكان الفقرة (17) اذا بلغ (3.16) وبانحراف معياري (1.03) ، ومن خلال هذه النتائج نستنتج بان هناك العديد من العوامل التي من شأنها ان تؤثر على قدرة المنظمة في تحديد نظم الاجور التي تعتمدها في الدفع للافراد العاملين فيها .

2. اثر الاجور على الالتزام التنظيمي : بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.21) وبانحراف معياري (0.98) ، وكانت اعلى قيمة ضمن هذا المتغير للفقرة (26) اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (3.40) وبانحراف معياري (0.91) ، اما اقل وسط حسابي فقط حققه الفقرة (25) اذ كان (3.08) وبانحراف معياري (1.06) ، وتدل هذه النتائج وعلى وجود تأثير واضح للاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للافراد العاملين في المنظمة .

ومن خلال النتائج الخاصة بمتغير الاجور، يتبيّن بأن كل أبعاده كانت بمستوى وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وإن قيمة الوسط الحسابي لمتغير الاجور بشكل عام كان (3.24) وبدرجة تشتت قليلة للإجابات بين إفراد العينة أوضحته قيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.97).

ثالثاً : علاقة الارتباط بين الأبعاد الفرعية للكفاءة الذاتية
يشير الجدول (4) إلى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية لالتزام التنظيمي وكانت النتائج على النحو الآتي :-

جدول(4) الارتباطات بين أبعاد الالتزام التنظيمي

الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام الشعوري		ت
*0.345	**0.615	-	الالتزام الشعوري	1
**0.414	-	-	الالتزام المعياري	2
-	-	-	الالتزام المستمر	3

* الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

1. الالتزام الشعوري : يرتبط هذا البعد بعلاقات معنوية موجبة مع كافة أبعاد الالتزام التنظيمي الأخرى ، إذ ان أعلى قيمة ارتباط بينه وبين بعد الالتزام المعياري اذ بلغت قيمة الارتباط (**0.615) عند مستوى معنوية (0.000) ، واقل معامل ارتباط بينه وبين بعد الالتزام المستمر اذ بلغت قيمة الارتباط (0.345*) ولكنها علاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.01).

2. الالتزام المعياري : يرتبط هذا البعد بعلاقة معنوية موجبة وقوية مع بعد الالتزام المعياري اذ بلغت (**0.414) وعند مستوى معنوية (0.000).

رابعاً : علاقة الارتباط بين الأبعاد الفرعية للسلوك
يشير الجدول (5) إلى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية للاجور وكانت النتائج على النحو الآتي :-

جدول(5) الارتباطات البينية بين ابعاد الاجور

العامل المؤثرة على تحديد الاجور	اثر الاجور على الالتزام التنظيمي	ت
**0.382	-	1
-	-	2

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد العوامل المؤثرة على تحديد الاجور وبعد اثر الاجور على الالتزام التنظيمي (0.382**) وهي علاقة موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.000) .

وتشير نتائج الارتباط الموضحة في الجدول (4) والجدول(5) الى تجانس فيما بين الإبعاد المكونة لكل من متغيري الالتزام التنظيمي والاجور والتي تعبر عن ان المقاييس المستخدم يتميز بالقوة والتماسك والقدرة على اختبار وقياس ما صمم من اجله ، ومن جانب آخر توضح هذه النتائج أسباب استخدام هذه المؤشرات والإبعاد كمعايير لقياس كل بعد من ابعاد البحث الرئيسيين.

خامساً : تحليل علاقة الارتباط بين الكفاءة الذاتية والسلوك
يظهر الجدول (6) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين الالتزام التنظيمي والاجور ، وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الاتي:

جدول(6) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين الالتزام التنظيمي والاجور

الاجمالي	الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام الشعوري	الالتزام التنظيمي	الاجور
**0.411	**0.453	**0.430	0.181	العامل المؤثرة على تحديد الاجور	
**0.388	**0.476	0.183	*0.237	اثر الاجور على الالتزام التنظيمي	
*0.268	**0.315	**0.308	0.073	الاجمالي	

**الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.000

1. العوامل المؤثرة على تحديد الاجور : يتضح من الجدول (6) ان بعد العوامل المؤثرة على تحديد الاجور قد ارتبط بعلاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية مع ابعاد الالتزام التنظيمي باستثناء العلاقة بينه وبين بعد الالتزام الشعوري ، اذ كانت العلاقة موجبة ولكن ليست ذات دلالة معنوية ، وكانت اقوى علاقة هي مع متغير الالتزام المستمر اذ بلغ معامل الارتباط (0.453**) وهي دالة معنوية وهي تعكس اهمية العوامل المؤثرة على تحديد الاجور في تعزيز الالتزام المستمر لدى العاملين ، ، اما على المستوى الاجمالي فقد وجد ان هناك علاقة

ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية بين العوامل المؤثرة على تحديد الاجور وبين اجمالي الالتزام التنظيمي للعاملين اذ بلغ الارتباط (**0.411).

2. اثر الاجور على الالتزام التنظيمي: ان بعد اثر الاجور على الالتزام التنظيمي قد ارتبط بعلاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية مع بعض ابعاد الالتزام التنظيمي وهي (الالتزام الشعوري ، والالتزام المستمر) ، في حين ارتبطت بعلاقة موجبة وغير معنوية مع (الالتزام المعياري) . ، اما على المستوى الاجمالي فقد وجد ان هناك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية اذ بلغ الارتباط (**0.388).

اما معامل الارتباط على المستوى الاجمالي بين الاجور (المستقل) والالتزام التنظيمي (التابع) فقد بلغ (0.268*) وهي علاقة معنوية عند مستوى (0.05) ، وتعكس هذه العلاقة اهمية الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي اذ ان زيادة الاهتمام بالاجور يؤدي بالنتيجة الى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة ، وبالتالي هذه النتائج تعطي مبررا لقبول الفرضية الرئيسية التي انطلقت منها هذا البحث .

سادسا : تحليل اثر الاجور في الالتزام التنظيمي يوضح الجدول (7) اثر الاجور في الالتزام التنظيمي باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط وقد كانت النتائج كالتالي :-

جدول (7) نتائج تأثير الاجور في الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة (0.01)	قيمة F المحسوبة	قيمة معامل التحديد R ²	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة الثابتة a ₀₀₀	المتغيرات المستقلة
يوجد تأثير	15.29	0.398	0.434	0.111	العوامل المؤثرة على تحديد الاجور
يوجد تأثير	6.334	0.267	0.352	0.109	اثر الاجور على الالتزام التنظيمي
يوجد تأثير	9.370	0.322	0.377	0.123	اجمالي

وفيما ياتي توضيح العلاقة لقيم معامل الانحدار :

- ✓ الالتزام التنظيمي = 0.434 + 0.111 (العوامل المؤثرة على تحديد الاجور)
- ✓ الالتزام التنظيمي = 0.352 + 0.109 (اثر الاجور على الالتزام التنظيمي)
- ✓ الالتزام التنظيمي = 0.377 + 0.123 (الاجور)

يتضح من الجدول (7) بان هناك تأثير معنوي لمتغيرات الاجور على الالتزام التنظيمي للعاملين ، وتوارد قيمة (F) هذا التأثير بين الابعاد الفرعية لـ الاجور و الالتزام التنظيمي ، اذ كانت جميع قيم (F)

المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية ، وهذا ما تؤكد قيمة R^2 والتي تفسر مقدار العلاقة بين المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي اذا تفسر قيمة R^2 لمتغير الاجور 322% من العلاقة ، اما قيمة B فتحدد مقدار التغير الذي من الممكن ان يحدث في المتغير الاستجابي نتيجة تغير المتغير التفسيري بمقدار وحدة واحدة حيث اذا تغير متغير الاجور بمقدار وحدة واحدة فان متغير الالتزام التنظيمي سيتغير بمقدار 0.377 وهذه النتائج تدل على ان المتغيرات المعتمدة جيدة لوصف علاقة التأثير بين متغير الاجور ومتغير الالتزام التنظيمي وبالتالي فهي تتفق ايضا مع الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث الحالي وتعطي مبررا لعدم رفضها في الوقت نفسه .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات**أولاً : الاستنتاجات**

1. تساعد الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك من خلال عده جوانب منها استخدامها في تعزيز رغبتهم للبقاء داخل المنظمة، وكذلك المساهمة في زيادة ميل العاملين الى تجنب الصراعات والمشاكل فيما بينهم وكذلك بينهم وبين الادارة .
2. هناك علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الاجور وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة
3. وجود العديد من العوامل التي من الممكن ان تؤثر على قدرة المنظمة في تحديد نظم الاجور الخاصة بها منها داخلية واخرى خارجية تقع خارج نطاق سيطرتها .
4. تباين نظم الاجور المستخدمة داخل المنظمة وحسب المستوى التنظيمي و اهمية الوظيفة على مستوى المنظمة ككل .
5. يختلف اهتمام المنظمة بتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين حسب طبيعة والمهام والواجبات التي يقوم بها .
6. تؤثر نظم الاجور على انمط سلوك الافراد اتجاه بعضهم البعض داخل المنظمة.
7. تؤثر كل من الاجور والالتزام التنظيمي على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالافراد العاملين فيها وبشكل خاص الموهوبين منهم .

ثانياً : التوصيات

1. زيادة الاهتمام بنظم الاجور المعتمدة من قبل المنظمة وتوفير كافة المستلزمات المطلوبة لضمان تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وعلى اكمل صورة ممكن.
2. الاستفادة من التقنيات الحديثة في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين وذلك من خلال استخدامها في تحديد اهم المشاكل التي توجههم والعمل على تقليلها .
3. ضرورة قيام المنظمة باستقطاب العاملين الذي يتمتعون بقيم واتجاهات متقاربة مع القيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمة .
4. اعتماد مبدأ المشاركة بالمعلومات بين اعضاء المنظمة المتعلقة بكيفية تصميم نظم الاجور وذلك لتجنب حدوث الصراعات والتي من الممكن ان تؤثر على انجاز الاعمال .
5. توفير شبكات اتصالات حديثة داخل المنظمة وذلك لتسهيل عملية نقل المعلومات والمعرفة بين كافة اعضاء المنظمة وبالتالي تعزيز الالتزام التنظيمي بينهم.
6. ضرورة ان تراعي الادارة قياس مدى رضا العاملين عن وظائفهم ومدى رغبتهم بالاستمرار في المنظمة .

7. الاهتمام ببيئة العمل وجعلها ملائمة للعاملين ويمكن ان يتم ذلك من خلال توفير كافة المستلزمات والوسائل المساعدة لإنجاز اعمال بأفضل شكل ممكن واقل جهد وخطر ايضا .

المصادر

1. ابو ندا ، سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية .
2. البياتي ، سحرا انور حسين علي (2010) الاختلاف وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
3. الخشروم ، محمد مصطفى (2011) تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد الثالث .
4. الزبيدي ، غني دحام تباعي (2004) علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
5. الربيعي ، ليث و الربيعي ، ميثاق (2011) اثر التوجيه السوقي والتزام العاملين على الاداء ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 63 .
6. السالم ، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حربوش (2000) ادارة الموارد البشرية ، المكتبة الوطنية للطباعة والنشر ، بغداد .
7. الطائي ، رنا ناصر صبر (2007) الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
8. القريري ، محمد قاسم (2010) الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
9. الكلالده ، طاهر محمود (2011) الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
10. الهيتي ، خالد عبد الرحيم (1999) ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان .
11. جبريل ، وائل محمد (2009) ادارة الموارد البشرية : النسأة والتطور والمفهوم والوظائف ، للمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، <http://hrdiscussion.com>
12. حنونة ، سامي ابراهيم حماد (2006) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية لقطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية .
13. حيمير ، حمودي (2008) اجر الكفاءة واثرها في تحسين الاداء في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لحضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
14. ديسلا ، جاري (2009) ادارة الموارد البشرية ، تعریب ، محمد سید احمد و عبد المحسن عبد المحسن ، دار المریخ للنشر والتوزیع ،الریاض .

15. زايد ، عادل محمد (2003) ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، الانترنت .
16. سعد ، هديل كاظم (2011) العلاقة بين العدالة التنظيمية والتمكين واثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 63 .
17. عابدين ، محمد (2010) درجة الالتزام المهني لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميه من وجهات نظر المعلمين والمديرين ، المجلد الاردني في العلوم التربوية ، المجلد 6 ، العدد 3.
18. Laydon . Tim & Beardwell , Julie (2010) Human resource management a contemporary approach , 6 edition , prentice Hall financial times .
19. Champoux , Joseph (2000) Organizational Behavior , First edition , South-Western college publishing .
20. Cummings , Thomas .G & Worley , Christopher .G (2005) Theory of organization developing and change , India Edition , South-Western engage learning .
21. Denisi , Angelo .S & Griffin , Ricky .W 92001) Human resource management , Houghton Mifflin company Boston , New York.
22. Dessler , Gary (2011) Human resource management , Twelth Edition , pearson , New Jersey .
23. Kreitner , Robert & Kinicki , Angelo (2007) Organizational Behavior , 7 Edition , McGraw-Hill Irwin .
24. Mcshane , Steven & Von-Glinow , Mary-Ann (2005) Organizational Behavior , third edition , McGraw-Hill , Lrwin
25. Noe , Raymond , A & Hollenback , John ,R & Gerhart , Barry & Wright , Patrick ,M (2006) human resource management Gaining a competitive advantage . McGraw-Hill Irwin .
26. Mirabella , James W.(1999) EMPLOYEE PREFERENCES FOR PAY SYSTEMS AS A FUNCTION OF PERSONAL JOB INPUTS AND JOB CHARACTERISTICS , Submitted to School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
27. www.abuhe.co.uk.