

## 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 ميدانا للبحث ، وتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) ، ومن اهم الادوات المستخدمة في التحليل هي : " النسبة المئوية للاتفاق ، 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 انطلق منها البحث ، وعليه اوصى الباحثان على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة بنظام الاجور واسس تحديدها وبالشكل الذي يساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي داخلها .

### 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 الافراد 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 تعتمد عليها 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 العملية 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 انطلق 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 اللازمة 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 بالأجور 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 بالأجور 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 بيئة 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 اهداف كل من المنظمة والافراد العاملين فيها .

## ج : اهداف البحث

يمكن تحديد الأهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالاتي:

1. اغناء المكتبة العراقية والعربية بواحد 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 وتاثير ذات دلالة معنوية بين الاجور التي تقدمها المنظمة للعاملين فيها وتعزيز الالتزام التنظيمي لعاملها وفي مختلفة مستوياتها " .

هـ: مجتمع وعينة البحث

اختيرت الشركة العامة للمواد الغذائية ميدانيا 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 والبالغ عددهم (83).

#### و: ادوات البحث

1. اداة جمع البيانات : تم الحصول على بيانات البحث من خلال تصميم استبيانته 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) تفاصيل استبانة البحث والمقاييس المعتمدة

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

2. ادوات التحليل : تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال ومعالج بيانات البحث و اظهار نتائجه وقد اعتمدت الادوات الاحصائية الاتية في التحليل :-

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

## المبحث الثاني : الجانب النظري

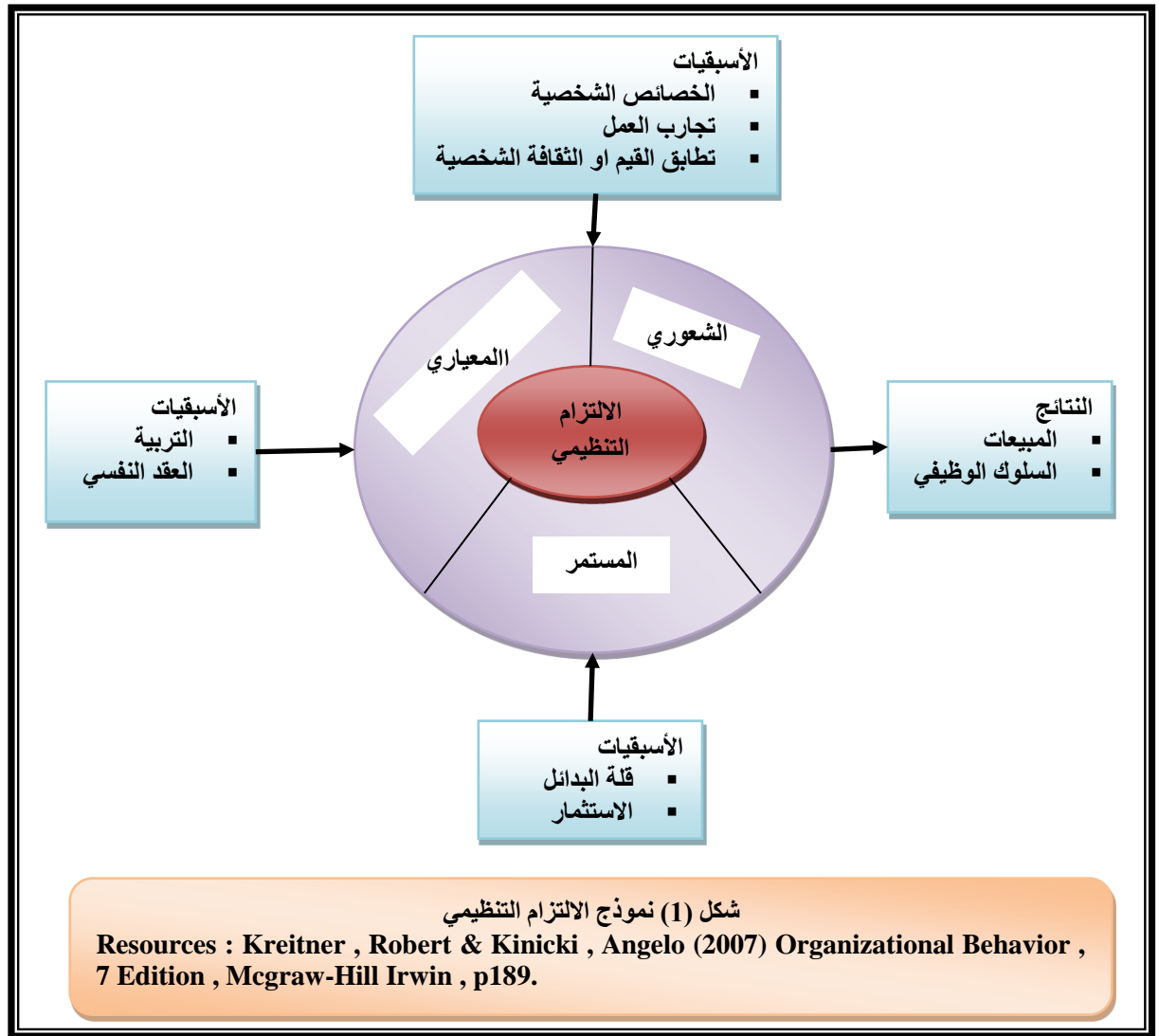
## أولاً : الالتزام التنظيمي

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

:-

## أ: مفهوم الالتزام التنظيمي

هناك تباين واضح في اتجاهات الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي ، اذ عرف (Kantor, 1968) الالتزام التنظيمي بأنه : "استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتهم" (الزبيدي ، 2004 : 6) ، كما عرف بانه : " التغييرات السلوكية الضرورية التي يقوم بها الافراد بشكل حر وفي كافة المستويات التنظيمية (Cumming & Worley , 2005 :242) ، كما عرف كل من (Herbiniak & Alutto,1972) الالتزام التنظيمي بانه : "ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة لتعاملات التبادلية الفردية والتنظيمية والتي تتمثل بالاستثمارات والصفقات بين الطرفين" (الطائي ، 2007 : 80) ، ومن ناحية اخرى عرف بانه : "المدى الذي يشعر فيه الفرد بالتماسك والتوافق مع المنظمة واهدافها" ( Kreitner 188 : 2007 , &Kinicki) ، وعرف بذات الاتجاه بانه : "حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته، واتجاهاته نحوها، وشعوره بتمائل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها" (عابدين ، 2010 : 208) ، وقد اكد كل من (الربيعي والربيعي ، 2011) ، تعددت الادبيات في تحديد مفهوم الالتزام من زوايا مختلفة ، فقد جرى تناول 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 المشتريين أي الالتزام من قبل العاملين تجاه المشتريين والمستفيدين من الخدمات بتقديم اعلى مستويات الاداء والخدمات المقدمة ، وعليه يعرف الالتزام بانه قوة ايمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهد لصالحها والمحافظة على عضويته فيها (الربيعي و الربيعي ، 2011 : 106) ، كما تم تعريف الالتزام التنظيمي بانه : " اقتناع الفرد بالمنظمة الى الدرجة التي تجعله يتوافق معها ويندمج فيها ويشعر بانه جزء اساسي ومؤثر فيها مما يدفعه الى بذل المزيد من الجهد وبشكل طوعي من اجل نجاح المنظمة وتقدمها " (سعد ، 2011 : 131) ، ويمكن تحديد النموذج العام للالتزام التنظيمي من خلال الشكل (1) :



وبعد الاطلاع على التعاريف 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

يعد 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 وتطابق مع أهداف وقيم المنظمة إحدى الاستراتيجيات الرئيسة 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 أسرته 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 الى عدة انواع من المخرجات السلوكية المهمة لكل المنظمات والتي تؤدي الى 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 الى 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 : ويبرز هذا النوع من الالتزام كما يرى "Argyris" نتيجة إذعان العاملين، حيث تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني امتلاك الأفراد قوة اقل 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 : ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد، فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين على أساس امتلاكهم الأسباب الدافعة حياله، 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، ورغبته 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 بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
3. يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط □ □ بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح 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 مدي ولانهم لمنظماتهم.
6. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
7. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية □ والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

#### هـ : العوامل المؤثر على الالتزام التنظيمي

تتمكن المنظمة من تصعيد الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وبشكل نموذجي من خلال سلسلة من القرارات والاجراءات التي يمكن ان تؤثر وبشكل قوي على كافة اعضاء المنظمة (Champoux, 2000:272) ، كما تميل لتكرار مجموعة من القرارات وتخصيص موارد اكثر لمعالجة الاعمال الضعيفة فيها ( Mcshane 244 : 2005 , Von-Glinow & ) ، 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) :

1. الاهتمام بتحسين المناخ المنظمي : إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المحببة لمعنويات 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.
2. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم : يسعى العامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها ويعمل على تحقيقها، فهو يسعى إلى إشباع حاجاته الفسيولوجية وحاجته للأمن والطمأنينة، كما يسعى أيضاً لأن يكون مقدراً ومحبوياً، فضلاً عن سعيه إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، والتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات يعد تنظيمًا 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 يترتب 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: ابعاد الالتزام التنظيمي

تباينت الدراسات التي شخّصت الأبعاد التي يستندل بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره ، وقد يرجع سبب ذلك الى سعة هذا المتغير من حيث علاقته وتأثيراته ، وتعدد مداخله من جهة اخرى ، ويمكن تصنيف مداخل دراسة الالتزام الى اربعة مداخل ، هي المدخل الاتجائي ، والمدخل السلوكي ، ومدخل الالتزامات المتعددة ، و المدخل الحديث "سلوكي واتجائي" ، وتم الاعتماد على المدخل الحديث في تحديد ابعاد الالتزام التنظيمي كونها تشكل اعلى نسبة اتفاق بين الدراسين والباحثين اذ ان هناك اكثر من (120) دراسة تناولت هذه الابعاد بالبحث والتحليل ، وفيما ياتي توضيح لمضامين هذه الابعاد (سعد ، 2011 : 132) :

1. الالتزام العاطفي : ويشير الى الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة والتطابق والاندماج من حيث القيم والاهداف ، وعليه فانه يمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي او شعورا تعاطفيا من قبل الموظفين نحو المنظمة بما يعني ان الافراد 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 الى احساس العاملين الادبي بالبقاء في المنظمة اي هو نوع من الواجب على الفرد ، اذ ان الافراد يبقون في المنظمة لانهم يشعرون انه ينبغي عليهم ذلك وهذا الالتزام يمنعهم من ترك المنظمة مع الرغبة في الابقاء على عضويتهم فيه ، وعليه فان هذا النوع من الالتزام يعبر عن درجة الالتزام الادبي والشخصي بالتمسك بقيم واهداف المنظمة .
3. الالتزام المستمر : ويشير الى مدى ادراك الفرد للتكاليف المصاحبة لترك المنظمة ، ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة 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 التبنى : أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

#### ح: طرق قياس الالتزام التنظيمي

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

1. مقياس ثورنتن 1981: تضمن المقياس ( 8 ) فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن ( 7 ) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الالتزام المهني.
2. مقياس بورتر وزملانه 1969 : وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي وهو يتكون من ( 15 ) فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس (IHKERT) السباعي لتحديد درجة الاستجابة . ويستخدم المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
3. مقياس مارش وماتري 1977 : الذي يقدم مقياساً للالتزام مدى الحياة (الأعراف والقي) ويتكون من ( 4 ) فقرات . وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية (مقاصد) الفرد للبقاء في المنظمة.
4. مقياس جوش وزملانه 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 وزملانه 1980 : ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم و الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال ( 22 ) فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الأدبيات، 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.

## ثانيا : الأجور

سنحاول في هذه الفقرة إعطاء فكرة عن مفهوم الأجور وأهم المواضيع المتعلقة به وكما يأتي :-

## أ: مفهوم الاجور

هناك تباين 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 لإشباع 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 : "مقدرة جوهرية تستخدمها المنظمة للتأثير على اداء الافراد ومصممه بشكل اساسي لتعزيز العمل التعاوني ونتائج فرق العمل" (Claydon & Beardwell , 2010 :512) ، وبذات الاتجاه عرف (Dessler ,2011) الاجور 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 (جبريل ، 2009 : 9) :

1. تصميم نظم الأجور 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 .

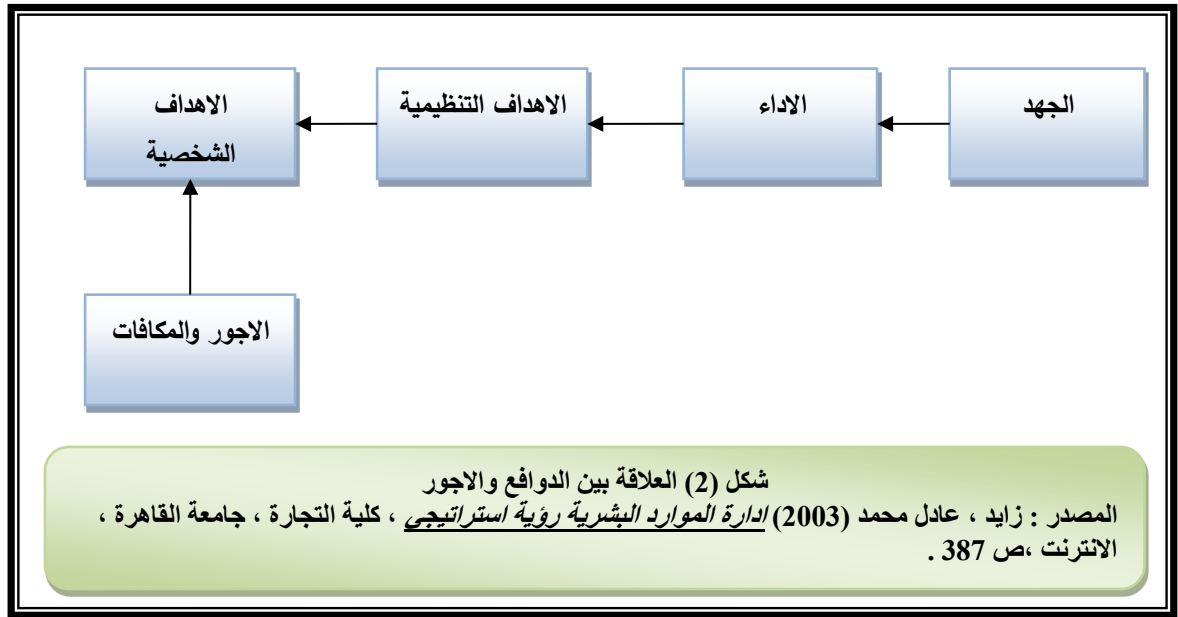
كما حدد كل من (Noe at el ,2006) مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة بالاجور وكما ياتي ( Noe at

: 462 – 472 : el , 2006 ) :

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 ودافعية 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 فتتحقق من خلال مراعاة ان يحصل الفرد على اجر يعادل ما يحصل عليه الاخرين بالمنظمة والذي لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التاهيل ويؤدون نفس الوظيفة ، ويمكن تحقيق العدالة الداخلية والخارجية عند وضع معدلات الاجور من خلال اتباع الخطوات الاتية (ديسلر ، 2009 : 383) :

1. اجراء مسح شامل للمرتبات التي يقدمها اصحاب العمل الاخرى لنفس الوظائف (تحقيق العدالة الخارجية) .
2. تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بمنظمتك من خلال اجراء تقييم الوظائف (لضمان 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 تعتمد عليها في الدفع للعاملين فيها الى الاتي (الكلالده ، 2011 : 152-153) :

1. الاهداف الاجتماعية : تتمثل في التأمينات ضد المرض والحوادث و الاعاقة والتقاعد ، وقد تزايدت اهمية هذه الخدمات بانتقال 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 :

- الاحتفاظ 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 الحقيقية 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 (حيمر ،

2008 : 16) :

1. اجور دورية وغير دورية : فالأجر 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 والمكافآت السنوية .
2. اجور حقيقية واخرى اسمية : الاجر الاسمي هو المقابل النقدي او المالي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله ، اما الاجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن ان يحققها العامل بوساطة المقابل النقدي الذي حصل عليه جزاء عمله .
3. اجور نقدية واخرى عينية / ويتكون 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

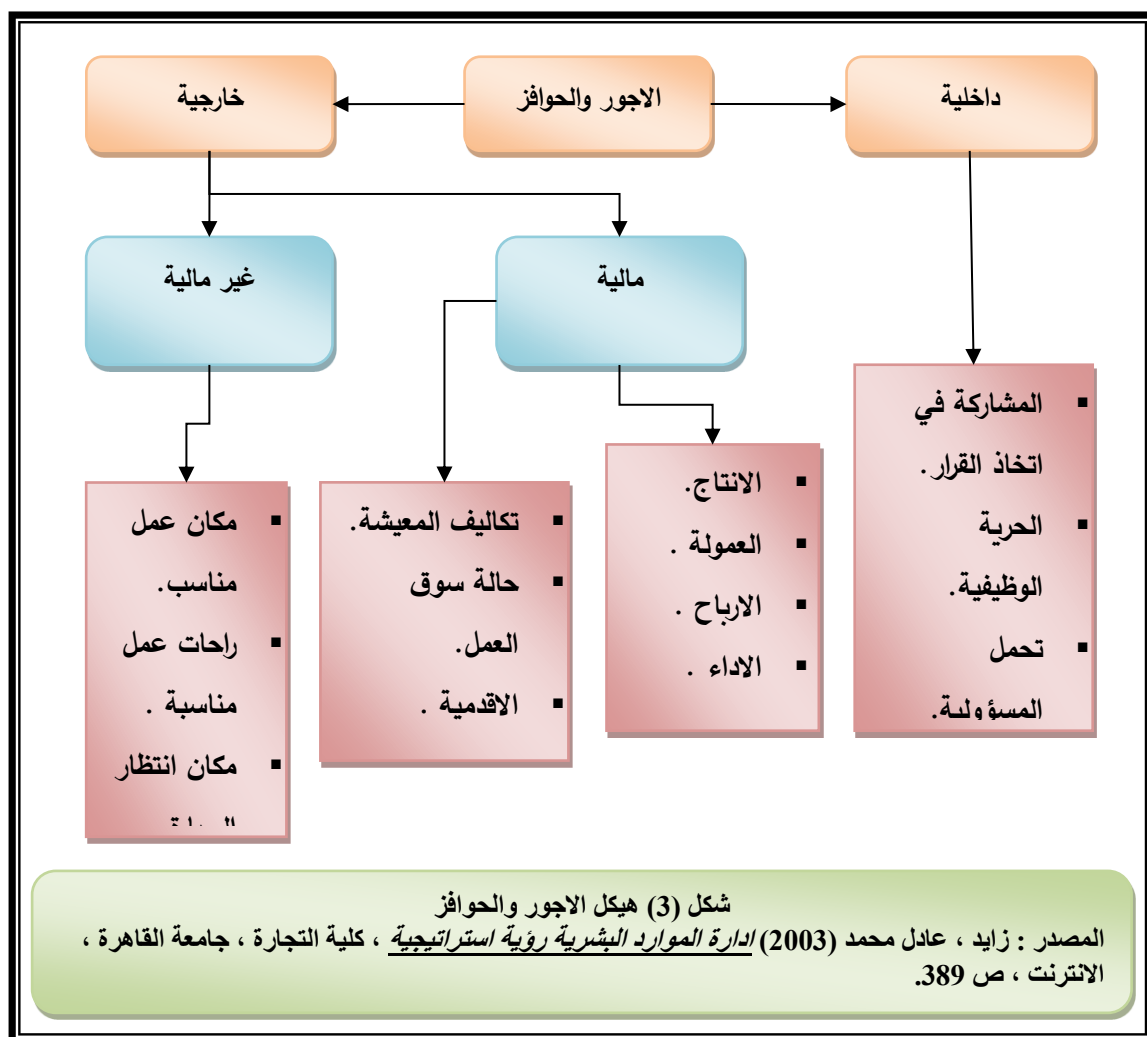
المعنوي الذي يحصل عليه العامل من الوظيفة التي يشغلها أي انه يرتبط بالحاجات المعنوية للعامل ومن خلال هذا الاجر يمكن ان يحسن العامل في ظروف معيشته مثل الحصول على موقع وظيفي يتوافق مع رغبة العامل وايضا الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعامل مجانا او بمقابل رمزي مثل السكن والصحة ومرافق الترفيه .

#### 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 الداخلة 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

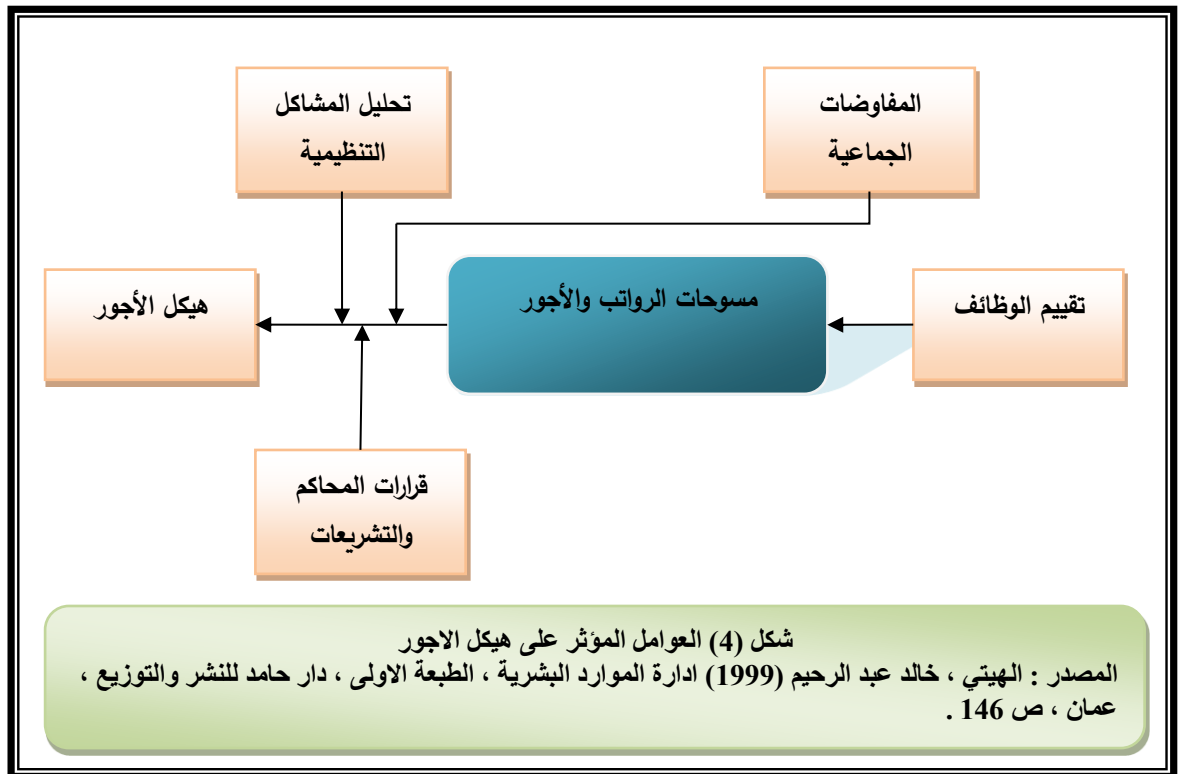
يمكن تحديد اهم العوامل التي تؤثر على الكيفية التي تحدد بموجبها المنظمات الاجور للعاملين فيها

بالاتي (القريوتي ، 2010 : 226-228) :

1. مستوى الاداء : ان يتحدد اجر العامل حسب مساهمته 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. الاقدمية : يعني ان تختلف الاجور حسب عدد السنوات الخدمة التي امضاها 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 الاجور حسب درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب منه اتخاذ القرارات الحاسمة فكلما زادت المسؤولية تزداد الاجور أي وجود علاقة طردية بينهما .
7. تكاليف المعيشة : لا يمكن اغفال تكاليف المعيشة كاساس لتحديد الاجور اذ ان الارقام المطلقة للرواتب والاجور لا تعني الكثير ، اذا ما اخذت بمعزل عن تكاليف المعيشة .
8. ندرة الموارد البشرية : تتقاضى القوى العاملة النادرة والتي يزيد الطلب عليها اجور اعلى من تلك التي لا تطلب في سوق العمل .
9. مدى الارباح التي تحققها المنظمة : تعتبر المنظمات التي تحقق ارباح عالية اقدر على دفع اجور اعلى من غيرها من المنظمات الاقل ربحية.
10. قوة نقابات العمال او الموظفين : كلما انتظم العمال والموظفين في هيئات نقابية كانت الاجور التي يتقاطونها اعلى.

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



ر: أسس تحديد الأجور

يفترض مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة للأجور في المنظمة ([www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)) :



1. أن تعكس اختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات ومسؤوليات الوظائف.
2. أن تتناسب معدلات الأجور 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 تناسب بين الأجور وتكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين.
5. أن يتم وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة.
6. أن يعكس نظام الأجور الارتباط ما بين ما يدفع للعامل كمقابل، وبين أدائه الفعلي.
7. ان يتناسب نظام الأجور 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 :-

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

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

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

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 تمتع 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 ايضاً ، 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 تؤكد على وجود الالتزام المعياري لدى افراد العينة المبحوثة والتمثل 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 ايضاً 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) وتؤكد هذه النتائج على شعور معظم افراد العينة المبحوثة بالالتزام المستمر اتجاه المنظمة من خلال شعورهم بعدم وجود فرض عمل افضل مما متاح لدى المنظمة .

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

ثانيا : مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن متغير الاجور

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

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

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 تعتمد عليها في الدفع للأفراد 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 حققته الفقرة (25) اذ كان (3.08) وبانحراف معياري (1.06) ، وتدل هذه النتائج وعلى وجود تأثير واضح للاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمة .

ومن خلال النتائج الخاصة بمتغير الاجور، يتبين بان كل أبعاده كانت بمستوى وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الاجور بشكل عام كان (3.24) وبدرجة تشتت قليلة للإجابات بين أفراد العينة أوضحت قيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.97).

ثالثا : علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للكفاءة الذاتية

يشير الجدول (4) الى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية للالتزام التنظيمي وكانت النتائج على النحو الاتي :-

جدول(4) الارتباطات بين أبعاد الالتزام التنظيمي

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

\* 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 ابعاد الالتزام التنظيمي الأخرى ، اذ ان اعلى 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) .

رابعا : علاقة الارتباط بين الابعاد الفرعية للسلوك

يشير الجدول (5) الى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية للاجور وكانت النتائج على النحو الاتي :-

## جدول (5) الارتباطات البينية بين ابعاد الاجور

ت	العوامل المؤثرة على تحديد الاجور	اثر الاجور على الالتزام التنظيمي
1	العوامل المؤثرة على تحديد الاجور	-
2	اثر الاجور على الالتزام التنظيمي	-

\*\*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 المقياس 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.

خامسا : 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

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

\*\*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 ارتبط 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 الإجمالي 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 انطلق 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 كالآتي :-

جدول (7) نتائج تأثير الاجور في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابتة $a_{000}$	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
العوامل المؤثرة على تحديد الاجور	0.111	0.434	0.398	15.29	يوجد تأثير
اثر الاجور على الالتزام التنظيمي	0.109	0.352	0.267	6.334	يوجد تأثير
الاجمالي	0.123	0.377	0.322	9.370	يوجد تأثير

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 ، وتؤكد 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 R2 والتي تفسر مقدار العلاقة بين المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي اذا تفسر قيمة R2 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

## أولا : 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. تتباين 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 انماط سلوك الافراد اتجاة بعضهم البعض داخل المنظمة.
7. تؤثر كل من الاجور والالتزام التنظيمي على قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالافراد العاملين فيها وبشكل خاص الموهوبين منهم .

## ثانيا : 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 تواجههم والعمل على تقليصها .
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 لانجاز اعمال بافضل شكل ممكن واقل جهد وخطر ايضا .

## المصادر

1. ابو ندا ، سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و انماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية .
2. البياتي ، سحراء انور حسين علي (2010) الاغتراب 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 تناي (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 التوجه السوقى والتزام العاملين على الاداء ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 63 .
6. السالم ، مؤيد سعيد و صالح ، عادل حرحوش (2000) ادارة الموارد البشرية ، المكتبة الوطنية للطباعة والنشر ، بغداد .
7. الطائي ، رنا ناصر صبر (2007) الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
8. القريوتي ، محمد قاسم (2010) الوجيز في ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
9. الكلاله ، 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) إدارة الموارد البشرية : النشأة 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. حيمر ، حمودي (2008) اجر الكفاءة واثره في تحسين الاداء في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
14. ديسلر ، جاري (2009) ادارة الموارد البشرية ، تعريب ، محمد سيد احمد و عبد المحسن عبد المحسن ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض .

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 الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 63 .
17. عابدين ، محمد (2010) درجة الالتزام المهني لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية الفلسطينية ومعلميها من وجهات نظر المعلمين والمديرين ، المجلد الاردنية 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 (2001) Human resource management , Houghton Mifflin company Boston , New York.
22. Dessler , Gary (2011) Human resource management , Twelfth 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.abahe.co.uk.