

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة أكلبي محمد اولحاج - البويرة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ليسانس

التخصص: عمل و تنظيم

الأجور و علاقتها بالإلتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة ريغال

تحت إشراف:

من إعداد:

• الأستاذ لعميدي محادل

• ميدون عبد الرزاق

• ميدون عبد الحق

السنة الدراسية 2020/ 2019

شكر و تقدير

الحمد لله و كفى والصلاة و السلام على النبي المصطفى معلم البشرية سيدنا محمد و على آله و صحبه و من سار على دربه إلى يوم الدين ، أما بعد .

و إمتثالا لقول النبي صلى الله عليه وسلم : (لا يشكر الله من لا يشكر الناس) رواه ابو هريرة رضي الله عنه ، فإنه يطيب لنا أن نتقدم بوافر الشكر و العرفان لكل من له فضل علينا بعد الله سبحانه و تعالى و خاصة أساتذتنا و زملائنا بجامعة البويرة و نسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء ، و نسأل الله القدير أن يتقبل منا هذا العمل .

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى :

الوالدين الكرام لدعمهم المتواصل لنا

وإيمانهم الدائم بنا .

إلى الإخوة والأخوات الواقفين معنا.

إلى كل عائلة ميدون داخل وخارج الوطن

إلى كل الأصدقاء المقربين .

وإلى الأساتذة والمعلمين على العلم الذي نفعونا به طوال

المشوار الدراسي .

ملخص الدراسة :

يعتبر الإلتزام التنظيمي من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى جودة الأداء الوظيفي والتنظيمي ، لذلك ينبغي على المؤسسات الإهتمام بمختلف الظروف والعوامل التي تحيط بالعاملين وتؤديهم للإلتزام بأعمالهم، ومن أهم العوامل التي لها تأثير على الإلتزام التنظيمي نجد الأجر .

ولمعرفة طبيعة تأثير الأجر على الإلتزام التنظيمي إختارنا إستبيان المعلومات الشخصية وإستبيان الإلتزام التنظيمي .

وتوصلنا إلى أن أغلب العمال الذين يعانون من نقص في الأجر غير ملتزمين والعكس صحيح ، وهذا ما أثبت صدق فرضياتنا.

الكلمات المفتاحية : الأجر، الإلتزام التنظيمي .

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
01	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
02	الإشكالية
03	فرضيات البحث
03	أسباب إختيار الموضوع
03	أهمية الدراسة
04	أهداف الدراسة
04	حدود الدراسة
04	تحديد المفاهيم
05	الدراسات السابقة
09	الفصل الثاني : الأجرور
10	تمهيد
11	مفهوم الأجرور
11	أهداف الأجرور
12	أهمية الأجرور
13	أنواع الأجرور
14	عوامل تحديد الأجرور

15	معايير تحديد الأجور
16	خطوات تصميم نظام الأجور
18	القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجور
19	النظريات المفسرة للأجور
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثالث : الإلتزام التنظيمي
24	تمهيد
25	مفهوم الإلتزام التنظيمي
25	أهمية الإلتزام التنظيمي
26	خصائص الإلتزام التنظيمي
27	أنواع الإلتزام التنظيمي
28	أبعاد الإلتزام التنظيمي
29	محددات الإلتزام التنظيمي
31	مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
32	طرق قياس الإلتزام التنظيمي
33	نتائج قياس الإلتزام التنظيمي
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
36	تمهيد
36	المنهج المتبع
36	الدراسة الإستطلاعية
37	لمحة تاريخية عن المؤسسة
38	التعريف بالمؤسسة
39	عينة البحث
39	أدوات جمع البيانات

40	الأدوات الإحصائية
40	تحليل و مناقشة النتائج
46	خلاصة الفصل
47	خاتمة عامة
48	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
40	توزيع العينة حسب الجنس	01
41	توزيع العينة حسب العمر	02
42	توزيع العينة حسب خبرة العمال	03
42	توزيع العينة حسب الأجر القاعدي	04
43	توزيع العمال حسب منصب العمل	05
44	نتائج علاقة الأجور بالإلتزام التنظيمي	06

مقدمة :

إن أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الإهتمام بالموارد البشري ، وإستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له ، وإعتبره شريك وليس مجرد أجير يمثل تكلفة على المنظمة ،حيث يحتل العنصر البشري دورا محوريا في تطوير المؤسسة اليوم وفي زيادة الإنتاج ، ومالهاذا الأمر من أثر على جميع مناحي العمل في المؤسسة ، فنجاح أي منظمة يقاس بتوفير جل الظروف والشروط الملائمة لليد العاملة للوصول إلى درجة رضاهم عن العمل و إلتزامهم به ، و من أبرزها الظروف المادية خاصة الأجور .

لذا يعتبر موضوع الأجور من ابرز المواضيع التي لاقت إهتماما في ميدان علم النفس التنظيمي لما لها من تأثير مباشر على العامل و المنظمة في نفس الوقت ، فالنسبة للعمال يمثل مصدر دخلهم لقاء الجهد المبذول من طرفهم و الذي يضمن لهم إشباع حاجياتهم و رغباتهم المادية و الإجتماعية ، أما بالنسبة للمنظمة فتمثل عنصرا هاما من عناصر تكاليفها التي تدفع للموظفين ، و يعبر الإلتزام التنظيمي عن رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة و الإعتراز بالإنتماء إليها كما يعبر عن إيمان الفرد بأهداف المنظمة وتبنيه لقيمها والعمل على تحقيق هذه الأهداف وبذل كل جهد مستطاع في سبيل تحقيق ذلك .

و يعتبر موضوع الأجور و علاقتها بالإلتزام من المواضيع الهامة في ميدان علم النفس عمل و تنظيم و قد حاولت دراستنا تسليط الضوء عليه ، حيث شملت الدراسة جانبين الجانب النظري يتمثل في ثلاثة فصول :

الفصل الأول : يحتوي على إشكالية الدراسة و فرضياتها و تحديد الأهمية و الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها ، و التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .

أما الفصل الثاني : تناولنا فيه مفهوم و أهمية و أهداف الأجور إضافة إلى أنواع و عوامل تحديد الأجور النظرية المفسرة له ، خطوات تصميم نظام الأجور ، و أخيرا القواعد الذهبية في إعداد نظام الأجور .

و في الفصل الثالث : تناولنا فيه مفهوم و أهمية و خصائص و أنواع الإلتزام التنظيمي إضافة إلى أبعاده و محدداته ، و مراحل تطوره ، و أخيرا طرق و نتائج قياس الإلتزام التنظيمي .

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1/ الإشكالية

2/ فرضيات البحث

3/ أسباب إختيار الموضوع

4/ أهمية الدراسة

5/ أهداف الدراسة

6/ حدود الدراسة

7/ تحديد المفاهيم

8/ الدراسات السابقة

1/ الإشكالية :

يعتبر العامل البشري هو أساس القوة و الثروة فلا قوة و لا ثروة بدون مورد بشري و لإستغلال هذا المورد و استثماره لصالح المؤسسات حاولت هذه الأخيرة أن تضع النظم المختلفة التي من شأنها أن تدفع العمال للعمل و تحقيق الإلتزام التنظيمي و الزيادة من كمية الإنتاج و تحسين نوعيته و من بين الأنظمة التي اعتمدها أغلب المؤسسات هو نظام الأجور , إذ تعتبر الأجور من أهم العمليات المستندة داخل المؤسسة لما لها من أهمية كبرى تعكس على العمال بإعتبار نظام الأجور من مميزات المؤسسة الناجحة التي تهدف بإستمرار إلى تشجيع المؤسسات بين العاملين و تميز الأفراد ذوي الأداء المتميز و تحفيز ذوي الأداء المتوسط للتقدم .

إن الأهمية التي يتميز بها هذا النظام جعل عدة دراسات و تخصصات تناولته منها الإدارة العلمية و مبادئها ، حيث ركزت على أهمية الأجور في زيادة الإنتاج لما له من تأثير كبير في الوصول أو تحقيق الإلتزام التنظيمي و إشباع حاجيات العمال الضرورية و زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية و تعزيز أهداف المنظمة بما يضمن نجاحها و ازدهارها و إطالة بقائها وتحقيق الإلتزام التنظيمي و قيام العمال بأعمالهم على أكمل وجه ، وصولا الى دراسات علم الإجتماع حيث شكلت الأجور منعرجا حاسما في دراساتهم إذ أكدوا أن للأجور دور فعال في تحقيق الإلتزام التنظيمي .

و أنه كلما زادت الأجور أدى ذلك الى زيادة جهود العمال و التزامهم و كذا انتاجيتهم في العمل المطلوب منهم .

إن المؤسسات الجزائرية الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل و تحافظ على كفاءة و فعالية عمالها و هذا من خلال اختيارها للعناصر الفعالة و تحقيق أهدافها و أهداف عمالها ، وذلك من خلال تطبيق نظام الأجور الذي يحث العامل على بذل أقصى طاقاته في تحسين مردوديته لأن نظام الأجور يلعب دورا هاما في إحداث ما يعرف بالإلتزام التنظيمي ، إذ يعتبر من أهم النقاط التي تسعى المؤسسة لتحقيقها إذ أن نجاحها و بقائها و إستمرارية إنتاجها مرتبط بالإلتزام كونه يعتبر ركيزة أساسية لتحقيق الإستقرار الوظيفي و الرضا والبيئة المناسبة للعامل لتساعده على أداء عمله على اكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة فالإلتزام الأفراد في مناصب عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتغانيهم و رغبتهم

القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهدافهم ، فإن كان هناك إلتزام نحو المنظمة بطبيعة الحال سيكون هناك إستعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والإستمرار بها ، أما إنخفاض مستوى الإلتزام سنتبعه آثار سلبية ومكلفة كالتسيب الإداري ، والتغيب ودوران العمل وغيرها.

لذا صار الإلتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاج وهذا ما يعد مؤشراً لنجاح المنظمات.

ومن خلال هذه الدراسة نحاول معرفة العلاقة القائمة بين الأجور والإلتزام التنظيمي ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

هل توجد علاقة بين الأجور والإلتزام التنظيمي ؟

وتتبع من هذا التساؤل الرئيسي عدة أسئلة فرعية :

- ما مدى تأثير نظام الأجور على تحقيق الإلتزام التنظيمي ؟
- هل تحقيق الإلتزام التنظيمي يعتمد أساساً على مستوى الأجور ؟

2/ فرضيات البحث :

- كلما كان مستوى الأجور تحفيزي تكون نسبة الإلتزام التنظيمي للعامل مرتفعة.
- إن تدني مستوى الأجر يؤدي إلى عدم إلتزام العامل بعمله .

3/ أسباب إختيار الموضوع :

- الإهتمام بموضوع الأجور و الإلتزام التنظيمي .
- علاقة الموضوع بالتخصص .
- الرغبة في تقديم المعلومات للمهتمين بهذا الموضوع .

4/ أهمية الدراسة :

- موضوع الأجور و الإلتزام التنظيمي من المواضيع الأكثر تداولاً في ميدان العمل و المنظمة .

- تساعد هذه الدراسة في تقديم معلومات نستنتج من خلالها العلاقة بين هذين المتغيرين .
- محاولة معرفة مدى تأثير قيمة الأجر (المرتب) على تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العامل .
- قد تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لباحثين آخرين مهتمين بنفس الموضوع .

5/ أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- محاولة التحقق من صحة الفرضيات ، والتعرف على الفرضيات الصحيحة من الفرضيات الخاطئة .
- إكتشاف نوع العلاقة بين قيمة الأجر و تحقيق الإلتزام التنظيمي .
- الرغبة في تقديم نتائج تبرز أهمية و فعالية الأجر العالي في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعامل .
- كيفية تحديد أجر يرضي الطرفين (العامل و صاحب العمل) .

6/ حدود الدراسة

- **المجال المكاني :** يقع مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ بولاية البويرة بالضبط في منطقة النشاطات طريق المحطة .وعنوانه هو: منطقة النشاط، طريق المحطة ص.ب رقم 41 البويرة
- **المجال الزمني :** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر مارس
- **المجال البشري :** إختيار عينة البحث بطريقة عشوائية حيث شملت بعض الإطارات والعمال داخل المؤسسة .

7/ تحديد مفاهيم الدراسة :

الأجر :

- لغة :** هو جمع أجور ، وهو الجزء على العمل .
- إصطلاحا :** هو ما يستحقه العامل لدى جهة العمل ، في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقا للتشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وجهة العمل .
- التعريف الإجرائي :** هو الوسيلة المادية التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم والتي تجعلهم

إما يعملون بجد أو بتهاون ، فالأجر العالي يحفز العامل على القيام بأحسم عمل .

الإلتزام التنظيمي :

لغة : هو العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم لشيئ مداوم عليه ، ويعني العهد والقرب .
إصطلاحا : هو تعبير عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها ، ويتمثل الإلتزام التنظيمي في اعتقاد القوى العاملة أهداف المنظمة والسعي لتحقيقها .
التعريف الإجرائي : نعني بالإلتزام التنظيمي أنه شعور الفرد العامل بالإنتماء للمؤسسة و أن أهدافها هي أهدافه التي يسعى بكل جهد و بكل إخلاص في العمل إلى تحقيقها من أجل رفع الإنتاجية ، و تحقيق أهدافها سوف يؤدي إلى تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته .

8/ الدراسات السابقة :

- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأجر :

دراسة : (سامية محمد عذاب حمداب دراسة 2006/2007) .

عنوان الدراسة : نظم الأجر وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في السودان ،
دراسة حالة وزارة المالية والإقتصاد والقوى العاملة ولاية الجزيرة ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .
تهدف هذه الدراسة إلى : معرفة أثر الأجر على تحفيز العاملين ودفعهم للعمل ، معرفة العلاقة بين الأجر والجهد المبذول من قبل العاملين ، ومن ثم معرفة أثر الأجر على معدل دوران العمل ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم الحصول على البيانات من عن طريق أداة الإستبيان ، وأخذ عينة مكونة من من موظفي وزارة المالية والإقتصاد والقوى العاملة بولاية الجزيرة والتي بلغ حجمها (240) ، من ثم تم التحصل على النتائج التالية : الأجر متدني وبالتالي لا يشجع العاملين على الأداء بمستوى عالي ، الأجر متدنية ولا تتناسب مع الجهد المبذول من قبل العاملين ، يفضل العاملين العمل بالقطاع الخاص أكثر من العمل العمل بالقطاع العام بسبب إنخفاض مستوى الأجر في القطاع العام ، تدني الأجر يقلل من شعور العاملين بالإنتماء لمؤسساتهم .

دراسة : (ناجم أسماء و قناد فاطمة الزهراء 2016/2015)

عنوان الدراسة : إدارة الأجور وأثرها على التحفيز في الوظيف العمومي في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال الموارد البشرية .

تهدف هذه الدراسة إلى : معرفة أثر الأجر على تحفيز العاملين في القطاع العمومي ، من أجل إختبار الفرضيات أجريت دراسة كمية إختبارية منصبة على المحتوى ، حيث تم توزيع الإستبيان على عينة ممثلة من الموظفين بالإدارات العمومية والمؤسسات الإقتصادية العامة ، ومن أجل تحليل البيانات استعمل برنامج SPSS 20 . ومن أهم النتائج المتحصل عليها : مستوى الأجور له أثر قوي وسالب وذا دلالة على التحفيز الخارجي ، طريقة إدارة الأجور لها أثر ضعيف وسالب وذا دلالة على التحفيز الخارجي ، العدالة الرسمية لها أثر إيجابي ضعيف ذا دلالة على التحفيز الخارجي .

دراسة : (العمري فريال وشنوفي فارس 2019/2018)

عنوان الدراسة : سياسة الأجور وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة الطاسيلي Bista ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس في علم النفس عمل وتنظيم .

تهدف هذه الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة تأثير الأجر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الطاسيلي ، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة ، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان والملاحظة ، وتوصلت الباحثتان إلى النتائج التالية : أن الأجور لها أثر كبير على رضا العاملين ، فكلما كان الأجر عالي كلما كان الرضا عالي أيضا والعكس صحيح .

- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي :

دراسة : (محمد عبد سعيد عليان 2016)

عنوان الدراسة : العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ، رسالة إستكمالية للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

تهدف هذه الدراسة إلى : التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ، وقد قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي والإختبارات الإحصائية المناسبة لإختبار صحة الفروض ، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (278) ممرض وممرضة ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منتهت ما يلي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الإلتزام التنظيمي في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة تعزى للمتغيرات الشخصية (اسم المشفى ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) ، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (الجنس ، التصنيف الوظيفي ، التصنيف التخصصي) ، حصول مجال العدالة التنظيمية ككل على درجة متوسطة من الموافقة من قبل هيئة التمريض .

دراسة : (محمد أحمد سعد غالي 2015)

عنوان الدراسة : القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة ، اطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال .

تهدف هذه الدراسة : التعرف على مدى ممارسة الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الخادمة وأوجه الإختلاف في ممارسة تلك الجامعات لها ، وكذلك معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة ، وأوجه الإختلاف بين تلك الجامعات في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين لها ، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب الدراسة الميدانية بإستخدام الإستبانة ، وقام الباحث بإستخدام طريقة العينة العشوائية وتم إختيار عينة بلغ حجمها (400) شخص وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه توجد علاقة ارتباطية بين ممارسة القيادة الخادمة وبين الإلتزام التنظيمي ، بحيث أن إرتفاع درجة ممارسة القيادة الخادمة يؤدي إلى إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات محل الدراسة ، وكشفت الدراسة عن وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

دراسة : (سميرة بالاطرش 2010/2011)

عنوان الدراسة : الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال ولاية ورقلة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم النفس .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الإلتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال ومحاولة إيجاد الفروق بين الإلتزام التنظيمي حسب متغيرات (الخبرة ، الحالة الإجتماعية، الراتب) وإيجاد الفروق بين الأداء الوظيفي حسب نفس المتغيرات ، وقد إتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي ، وعينة من مربيات في مختلف رياض الأطفال بورقلة وحاسي مسعود وتقرت ، وأسفرت النتائج على : وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام التنظيمي بإختلاف الراتب ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي بإختلاف الحالة الإجتماعية .

الفصل الثاني : الأجر

تمهيد

- 1- مفهوم الأجر
- 2- أهداف الأجر
- 3- أهمية الأجر
- 4- أنواع الأجر
- 5- عوامل تحديد الأجر
- 6- معايير تحديد الأجر
- 7- خطوات تصميم نظام الأجر
- 8- القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجر
- 9- النظريات المفسرة للأجر

خلاصة الفصل

تمهيد :

يحتل موضوع الأجر جانبا رئيسيا من إهتمام العاملين و المؤسسة معا ، فلن تجد شخصا لا يهتمه اجر وظيفته ، فكلنا نستمد من أجرنا قيما و معاني كثيرة . فمن الأجر نعيش و نشبع احتياجاتنا الأساسية و منه قد نشعر بقيمة اجتماعية ، و منه قد نشعر بتحقيق الذات .

و على مستوى الشركة فإن أجر العاملين تمثل ما يطلق عليه بميزانية (اوموازنة) الأجر ، و هو في نفس الوقت ما يمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة ، و تمثل تكلفة العمالة أحد التكاليف الأساسية للمشروع . و في الجانب الآخر يمكن القول أن التصميم الجيد لأنظمة الأجر يمكنه أن يساعد على رفع الإنتاجية و أرباح الشركة . و عليه يمكن القول أن نظام الأجر هو بمثابة سلاح ذو حدين ، إذا احسن تصميمه و إدارته كان لخير الشركة وإذا أساء تصميمه و إدارته كان انعكاسه سلبا على الشركة ، و من هنا يستمد نظام الأجر أهميته في الشركة .

1/ مفهوم الأجر :

هي جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل ، وإستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة . وقد يكون الأجر على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج .

(مصطفى يوسف كافي ، 2014 ، ص 170)

كما يعرف أنه " مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد " . وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفرقة بينها ، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة به :

المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف ، وهو ما يصرف شهريا في الغالب .

الأجر : هو ما يحصل عليه العامل ، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا .

(أحمد ماهر ، 2004 ، ص 186)

وعرفه طارق الحاج بأنه المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود والأتعاب التي يبذلها في القيام بالعملية الإنتاجية أي مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي

(طارق الحاج واخرون، 2009، ص 205)

2/ أهداف الأجر:

تتمثل أهداف الأجر فيما يلي:

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة.
- الحفاظ على افضل العناصر المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
- مكافأة الأداء السابق للفرد.
- ضمان التنافس في سوق العمل.

- الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.
- تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
- تخفيض معدل دوران العمل.

(مصطفى يوسف كافي, 2014, ص172)

3/ أهمية الأجور:

تكتسي الأجور أهمية بالغة في أكثر من جانب من بينها:

3-1 أهمية الأجور بالنسبة للعاملين:

يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب, أولا وقبل كل شيء أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد رفايته, خدماته والإحتياجات المالية التي يستطيع ان يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته, كما أن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في المجتمع وذلك قياسا بمركزه أو مكانته في عمله. علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للإستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجور.

(كامل بربر، 2000، ص148)

3-2 أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة:

تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة, وذلك لأن الأجور تمثل جزء كبيرا من تكلفة الإنتاج, حيث أن نسبة هذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة نشاطها ومدى الإعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل.

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة إرتفاع الأسعار والتي قد ينتج عنها إنخفاض في حجم المبيعات, أما إذا لم تنتقل الزيادة في الأجور للمستهلك, فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض إما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح وعليه فإنه من مصلحة كل مؤسسة أن تحافظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة والمبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين وأيضا توفر للعاملين عمالة دائمة ودفع أجور مناسبة لهم.

3-3 أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

إن للأجور أيضا تأثير هام على الجماعات و المنظمات المختلفة داخل المجتمع , فمن ناحية نجد ان الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعمال و التي بدورها تزيد من الرخاء الإقتصادي للمجتمع, متضمنة توسيع الخدمات الحكومية. و من ناحية اخرى نجد زيادة الأجور قد تتسبب في إرتفاع الأسعار الأمر الذي قد يترتب عليه إنخفاض الطلب على بعض المنتجات و الذي بدوره قد يتسبب في إنخفاض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنجات و بالتالي تخفيض تكلفة العمل .

(مصطفى محمود أبو بكر، 2007، ص105)

4/ أنواع الأجور :

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال و خاصة من حيث تعدد أنواع الأجور نظرا لأهميتها البالغة فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة و نوعية الأجور التي يتحصل عليها العامل و الذي يساعده في قضاء حاجياته و متطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في الآتي :

4-1 الأجر الدوري و الأجر غير الدوري:

فالأجر الدوري : هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك : الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك : المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات ، كالمكافآت السنوية ، ومنح الأعياد ومافي حكمها.

4-2 الأجر الإسمي والأجر الحقيقي :

فالأجر الإسمي : هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الإسمي وقدرته على إشباع الحاجات ، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي .

الأجر النقدي : يتكون الأجر النقدي من جزئين : جزء ثابت ، يدفع بشكل دوري ، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل .

الأجر العيني : يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل ومن أمثلتها : الرعاية الصحية ، العلاج ، المواصلات ، السكن ، الملابس ، وجبات الطعام أثناء العمل .

(ددوش محمد ، 2018، ص 31)

5/ عوامل تحديد الأجور :

يتم تحديد الاجور بناء على مجموعة من العوامل هي :

1-5 العوامل الإقتصادية : للأجر وجهان وجه يمثل التكلفة من وجهة نظر صاحب العمل ، و وجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل ، و في الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل أي ما يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج ، و بهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية إقتصادية و بالتالي فإن سعر العمل يتحدد على اساس طلب المشتريين (أصحاب العمل) و عرض البائعين (العاملين) .

2-5 العوامل الإجتماعية : ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه بوصفه رمزا للمركز الادبي الذي يمثله بالإضافة إلى انه وسيلة لشراء إحتياجاته ، و هذا يفسر ما يعلقه العاملون من دلالات حتى على الإختلافات الطفيفة في الأجور .

العوامل النفسية : فالاجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين و تحفيزهم للعمل .

العوامل الأخلاقية : فالأجور يجب أن تكون عادلة .

العوامل الإدارية : و هي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها و مسؤولياتها وظروف أدائها و نطاق إشرافها و نظم الإتصال و إتخاذ القرارات الخاصة بها ، ونحو ذلك .

(مصطفى يوسف كافي، 2014، ص 174)

6/ معايير تحديد الأجور:

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها ، لأن ذلك يساعد في تحفيزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص ، يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور:

- **الأداء** : إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعة ومحددة بشكل مسبق ، وتكمن مشكلة عذا المعيار في التمييز بين "كم" الأداء و "نوع" الأداء .

- **الجهد** : يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا .

- **الأقدمية** : تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور ، وهذا العامل أكثر وضوحا وإستخداما في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي .

- **المؤهل العلمي و الخبرة** : إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلتحاقه لأول نرة في المنظمة ، و لسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة و الخبرة .

- **مستوى صعوبة الوظيفة** : يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية و الجسدية) في تحديد الأجر ، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا و جسديا ، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها .

- **المستوى المعيشي المناسب و مستوى الأسعار السائدة في السوق** : تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع ، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل ، وأدى ذلك إلى خفض مستى معيشتهم ، الأمر الذي يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية و المنتظرة في مستوى الأسعار .

(سنان الموسوي ، 2003، ص 139، 140)

7/ خطوات تصميم نظام الأجور :

7-1 الخطوة الأولى : التمهيد لتصميم النظام :

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

أ- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، لا تحكمه قواعد محددة و أنه يتم بشكل ودي ، و غير مكتوب ، و يتم على أساس شخصي و حسب الظروف .

ب- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على إحتياجات الشركة ، و من خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة ، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي ، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية) . وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب ، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة .

ج- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف ، والبدائل المتاحة في هذا الصدد ، هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية ، بما يتاح لها من متخصصين ، بتقييم الوظائف ، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر ، أو أن يتم تكوين فريق يجمع بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين .

7-2 الخطوة الثانية :اختيار طريقة تقييم الوظائف :

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف و هي كالاتي :

1- الترتيب .

2- الدرجات .

3- مقارنة العوامل.

4- النقاط .

و لكل من هذه الطرق مزاياه و عيوبه ، و الظروف المناسبة له . و على الشركة أن تحدد مسبقا أي الطرق سيتم إستخدامها .

7-3 الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم :

و تتضمن هذه الملامح مايلي:

- 1- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها . و ذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة . و بالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة .
- 2- وضع الجدول الزمني للتنفيذ ، و يتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ، و تحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة .
- 3- تحديد تكلفة التقييم ، و يتضمن ذلك تكلفة الخبراء و المساعدين ، و تكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم ، و تكلفة ساعات العمل و المكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية .
- 4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف ، و أهدافها ، و أسلوب مشاركتهم فيها ، و ذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة .

7-4 الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف :

يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءا على الخطة الموضوعية ، و مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المطلوب .

(أحمدماهر، 2004 ، ص190،191)

7-5 الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات :

و يطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف ، و هذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلا) ، و كل درجة تحتوي عدد من الوظائف . و يتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (و بالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .

7-6 الخطوة السادسة : تسعير الدرجات :

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة ، و تحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط) ، و نهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة .

7-7 الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور :

و هنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر ، و الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء و دراسة الأجور السائدة ، و تحديد العلاوات ، و الزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة ، إضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ، أو إضافة درجة جديدة تضم عدد وظائف لم تكن موجودة سلفا في هيكل الوظائف ، و معالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور .

(محمد الفاتح المغربي، 2013، ص164، 165)

8/ القواعد الذهبية في إعداد نظم الأجور :

هناك إعتبارات أخرى لا بد من مراعاتها حتى تضمن المنظمة نجاح نظمها المتعلقة بالأجور وهذه الإعتبارات هي :

أ-مراعاة مستوى الأجور في المنظمات المماثلة :

لإنعكاساته على درجة الرضى لدى الأفراد والإقلال من معدل ترك الأفراد إلى المنظمات ذات الأجر الأعلى .

ب- تكاليف المعيشة :

إن الإرتباط واضح بين إرتفاع تكاليف المعيشة والنقص في الأجر الحقيقي للفرد في صورة قوة شرائية لكمية النفوذ التي يحصل عليها الفرد .

ت- الوضع الحالي للمنظمة :

إن القدرة المالية وأيضا الأرباح التي تحققها المنظمة من خلال الأفراد له تأثير مباشر على سياسة الأجور .

ث- الإنتاجية :

من الضروري أن تأخذ سياسة الأجور إنتاجية الفرد وأداءه في العمل .

ج- العدالة :

بمعنى تحقيق العدالة في الأجور والمساواة فيما بينها خاصة ما تعلق بالوظائف التي تتساوى من حيث مسؤولياتها وواجباتها ، لأن أي تميز في الأجور والمبني على أسس غير صحيحة سيؤثر سلبا على الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم .

ح- التطور :

بمعنى أن تتصف سياسة الأجور بالليونة بحيث تكون قابلة للتطور وفقا للنمو الذاتي للمنظمة ذوللنمو الإقتصادي والإجتماعي للبيئة الخارجية .

خ- البيئة القانونية :

إن التشريعات العمالية والقوانين المنظمة للعمل لا بد وأن تؤخذ في الإعتبار عند رسم السياسة .
(كامل بربر ، 1997 ، ص 156)

9/ النظريات المفسرة للأجور :

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الأجور نذكر منها :

9-1 نظرية حد الكفاف :

ترجع هذه النظرية إلى المدرسة الكلاسيكية وقد أطلق عليها الإقتصادي الألماني "راسال" القانون الحدي للأجور ، تقول هذه النظرية أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي يكفي العامل فقط ، إبقائه على قيد الحياة ، أي أن أجر العامل يجب أن يتساوى مع ما يلزمه وعائلته من السلع الضرورية التي لا يستطيع أن يعيش بدونها (مأكل ، مشرب ، ملابس ...) ولكن ماذا يحصل لو زاد أجر العامل عند حد الكفاف هذا أو أقل ؟

- أ- إن الزيادة في الأجر عند حد الكفاف (المستوى الأدنى للمعيشة) تؤدي إلى الزيادة في عدد المواليد والإنخفاض في الوفيات مما يؤدي إلى الزيادة في عدد العمال وبالتالي إرتفاع عرض الأيدي العاملة مما يدفع الأجر نحو الإنخفاض حتى يصل إلى حد الكفاف .
- ب- إنخفاض الأجر عند حد الكفاف يؤدي إلى إنخفاض في عدد المواليد وإرتفاع عدد الوفيات بسبب سوء التغذية وسوء الظروف المعيشية بشكل عام مما يؤدي إلى النقصان في عدد العمال وبالتالي يقل عرض الأيدي العاملة .

9-2 نظرية رصد الأجور :

تنص هذه النظرية على أن الأجور تتحدد في فترة زمنية معينة بناءا على القوة النسبية لكل من قوة العمل (عرض العمل) ورأس المال المتاح (طلب المنتجين على العمال) كما تقترض هذه النظرية أن الرصيد المخصص للأجور ثابت وأن أي محاولة من العمال لزيادة الأجور لم تنجح لأنه ثابت خلال فترة زمنية معينة وعليه فلا يمكن لأي فئة من العمال أن تحصل على زيادة في الأجر على حساب فئة أخرى ويمكن الإستنتاج أيضا أن الزيادة في الأجور تتم من خلال :

- أ- زيادة في رصيد الأجور ، ولكن حسب هذه النظرية فإن رصيد الأجور لا يتغير .
- ب- التقليل من عدد العمال .

9-3 نظرية الإنتاجية الحدية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الإنتاجية الحدية ، والفكرة المبدئية في النظرية تقول بأن المنتج يقوم بإستخدام عنصر الإنتاج المتغير (العمل مثلا) إلى الحد الذي تتعادل به الإنتاجية الحدية للعامل وبالتالي فإن الأجر الذي يحصل عليه العامل في ظل المنافسة التامة يساوي إنتاجية الحدية هي الزيادة الصافية للإنتاج الكلي النتاجمة عن إضافة وحدة واحدة من العنصر الإنتاجي فإن كان العنصر الإنتاجي هو العمل فإن الإنتاجية هي ما يصفه العامل الأخير إلى الأنتاج الكلي .

9-4 نظرية الطلب والعرض :

ملخص هذه النظرية أن الأجور تتحدد نتيجة تفاعل قوة العرض والطلب في سوق العمل ، وقد تكون النظرية الأكثر شمولية لموضوع الأجور ، فكما في السوق السلعة أيضا في سوق العمل ثمة جانبان

يلعبان دورا أساسيا في تحديد الثمن أو الأجر هما جانب الطلب وجانب العرض ، عندما تتعادل الكمية المطلوبة من العمل مع الكمية المعروضة منه يتحدد الأجر السائد .

(خدة ياسر ، تومي نورالدين ، 2018 ، ص11،12،13)

خلاصة الفصل :

إن للأجر أهمية بالغة سواء على مستوى المؤسسة ، أو على مستوى الفرد ، فمن جهة المؤسسة تعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة و الحفاظ عليها و أكثر من ذلك زيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق أهدافها . أما بالنسبة للفرد فيمثل وسيلة لإشباع إحتياجاته المختلفة ، فإن العناية بتحديد نظام عادل للأجور و الإهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور تعتبر من عوامل نجاح المؤسسة و خلق علاقة جيدة بين العاملين و المؤسسة .

الفصل الثالث : الإلتزام التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي
 - 2- أهمية الإلتزام التنظيمي
 - 3- خصائص الإلتزام التنظيمي
 - 4- أنواع الإلتزام التنظيمي
 - 5- أبعاد الإلتزام التنظيمي
 - 6- محددات الإلتزام التنظيمي
 - 7- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
 - 8- طرق قياس الإلتزام التنظيمي
 - 9- نتائج قياس الإلتزام التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الإلتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تتناولها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في الصف الأول من القرن العشرين، وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي إرتبطت إرتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني التي ركزت على حركة النشاط الإنساني من جهة وإرتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى.

أما في العالم العربي فإن مفهوم الإلتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ومما لا شك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الإلتزام التنظيمي .

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي :

لغة: هو العهد يلزم الشيء لا يفارقه أو الملازم للشيء المداوم عليه.

(ابن منظور، 1952، ص 50)

إصطلاحاً: درجة إنغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته.

(حريم ، 1993، ص 107)

وعرفه "بوكنان":

بأنه "قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

(محمد غالب العوفي، 2005، ص 34)

كما يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه "الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الاستمرار فيها".

(خيرة ، 2007، ص 32)

ويعرف أيضاً بأنه ذلك الإرتباط النفسي والعاطفي الذي يشعر به العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها ويعكس مدى تبنيتهم لإتجاهات وقيم المنظمة .

(محمد عبد سعيد عليان، 2016، ص 30)

2- أهمية الإلتزام التنظيمي:

تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي بعدة نقاط هي:

- يمثل الإلتزام التنظيمي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي

لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد للعمل وتحقق أعلى مستوى من الإنجاز.

- إن إلتزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

- يساهم الموظفون ذو الإلتزام في إنخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير من الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

- يعتبر الإلتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- كما أن السلوك البشري يميل الى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعمل بها لذلك تولي المنظمات أهمية كبيرة للإلتزام التنظيمي للأسباب التالية:

أ- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة ذوي المهارت والتخصصات النادرة.

ب- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة.

ت- كلما زادت درجة الإلتزام لدى العاملين كلما ازداد شعورهم بالارتياح والإستقرار والأمان في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.

(قساس عنتر، 2017، ص 41)

3- خصائص الإلتزام التنظيمي:

تتمثل خصائص الإلتزام التنظيمي في:

أ- يعبر الإلتزام التنظيمي عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

ب- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

ت- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

ث- يتضمن الإلتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والإستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب إتجاه المنظمة.

ج- يعبر الإلتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

ح- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التحلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

خ- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

د- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل.

(سلامة ، 1999، ص 15)

4/ أنواع الإلتزام التنظيمي :

للإلتزام التنظيمي ثلاثة أنواع رئيسية يمكن إيجازها فيما يلي :

1/4- **الإلتزام العاطفي** : يعبر عن إرتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها إرتباطا وجدانيا حيث عرف الإلتزام العاطفي بأنه الإرتباط الوجداني بالمنظمة والرغبة في الإلتساب إليها والتواجد مع هويتها أي أن هذا النوع من الإلتزام بشير ويتعلق بالإرتباط العاطفي والحسي الذي ينشئ بين الفرد والمنظمة .

2/4- **الإلتزام المعياري** : يعكس الإلتزام المعياري شعورا بالإلتزام في متابعة العمل مع المنظمة إستنادا لإعتراف المجتمع حول مدى الإلتزام الذي يجب أن يكون عليه الموظف إتجاه المنظمة التي يعمل فيها فالموظفين الذين لديهم إلتزام معياري عالي يشعرون أن عليهم البقاء مع المنظمة بعد أن تكون المنظمة قد إستثمرت الكثير جدا من الوقت والمال في تطويرهم وتدريبهم .

3/4 - الإلتزام الإستمراري : هو رغبة الفرد في البقاء عضو في المنظمة وبالتالي ينبغي عليه حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركها .

ويشير الإلتزام الإستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة ، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل بالمنظمة .

(شيبان شعيب ، 2018، ص53،52)

5/ أبعاد الإلتزام التنظيمي:

إتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في التغيرات التنظيمية والتي حصرناها في الأبعاد التالية:

1/5- الإيمان بالمنظمة : ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارها بعضويتها ، يتكون هذا البعد لدى الأفراد بمدى معرفته للخصائص المميزة ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم لهم ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو ، وهذا ما يجعله يفخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها.

2/5- المسؤولية إتجاه المنظمة : فالمسؤولية إتجاه المنظمة تعني إحساس الفرد بالإلتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي تشارك في وضعها ، كذلك لإلتزامه بأخلاق مهنية تحتم عليه البقاء في المنظمة.

3/5- الرغبة في الإستمرار في البقاء : يمثل بعد الإلتزام في الإستمرار بالعمل في المنظمة ببعد الإلتزام التنظيمي المستمر ، وأن درجة إلتزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستثمر في المنظمة ، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر

بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستمرار في عمله.

(الوزان محمد أحمد، 2006 ، ص 45)

6/ محددات الإلتزام التنظيمي :

تعددت إجتهدات الباحثين والدارسين وإتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم ، إلا أن دراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي هي :

1/6- السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم،

ومن المعروف أن لدى اي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد .ويعتمد السلوك فيشدته وإيجابياته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجترب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء ، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي . وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها ، و قد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية و الحاجة للأمن ، و الحاجة للحب و الانتماء ، و الحاجة إلى الاحترام و الحاجة إلى تحقيق الذات.

2/6- وضوح الأهداف : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة و محددة كلما كانت عملية إدراك و فهم الأفراد للإلتزام أو الولاء التنظيمي و المنظمة أكبر، و ينطبق ذلك على النهج و الفلسفة و الكفاية الإدارية.

3/6- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم ، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، و يشترك في

المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف، و قد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي و تجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إنما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم و استقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة و روح معنوية عالية.

4/6- العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، و بناءا على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة و أن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد و التنظيم، و يجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و الشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، و لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق و التعاون و العدالة و المساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة و يرفع الروح المعنوية ، و يزيد درجة الرضا الوظيفي ، و يدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي.

5/6- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة فتوافر أنظمة مناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ، وإتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل إستخداما للحوافز وتطبيقا لانظمة الحوافز الجديدة .

6/6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية : أن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميزة لافرادها ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في إتخاذ القرارات ، سيجرب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ، وزيادة الإلتزام و الولاء لها .

7/6- نمط القيادة : أن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأيد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد .

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 36،37،38،39)

7/ مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

يشير المعاني إلى أن "بوكنان" ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

1/7- مرحلة التجربة : وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته وأهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويقول بوكنان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ، ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 36)

2/7- مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة.

(محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 36)

3/7- مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج ، بينما يذكر (أبو جياب) بأن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي :

4/7- مرحلة الإذعان والإلتزام : يبني إلتزام الفرد بالمنظمة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها ، وبذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ، ويلتزم بما يطلب منه سعيا للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة

5/7- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة : يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الإستمرار في العمل بالمنظمة ، فهو يشعر بالفخر والإعتزاز لإنتمائه لها .

6/7- مرحلة التبني : أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة .

(محمد احمد سعد غالي، 2015، ص 47)

8/ طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

تتقسم معايير الإلتزام التنظيمي على نوعين :

1/8- المعايير الموضوعية :

وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغيابات... إلخ من خلال هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الإلتزام الموجودة بالمنظمة.

(الوزان محمد أحمد، 2006، ص45)

2/8- المعايير الذاتية :

وهي قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة إلتزامهم وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي.

(أحمد بطاح ، 2006 ، ص101)

ويوجد عدد كبير من المقاييس للإلتزام التنظيمي ونذكر منها:

3/8- مقياس توشن:

ويحتوي المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الإلتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الإلتزام المهني.

4/8- مقياس مارش وسافري:

حيث قدم مقياس للإلتزام التنظيمي مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدارك الفرد لكيفية تعميق الإلتزام مدى الحياة ، وحث الفرد على الإلتزام بقيم العمل أخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

(أحمد بطاح، 2006، ص189)

5/8- مقياس بورتر وزملائه :

وقد أطلق عليه استبيان الإلتزام التنظيمي ويتكون المقياس من خمسة عشرة فقرة تستهدف قياس درجة الإلتزام عند الأفراد بالمنظمة وتعاين بمقياس ليكون السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

(الوزان محمد أحمد، 2006، ص44)

9/ نتائج قياس الإلتزام التنظيمي :

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج التالية:

1/9 - على مستوى الفرد:

حيث تؤكد نتائج الدراسات إلى أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بعدد من النتائج التي تعود على الفرد مثل زيادة مشاعر الأمان ، التصور الذاتي الايجابي لقوة وجود أهداف وأغراض لحياة الفرد، كما تؤدي إلى زيادة المكافآت أكثر للأفراد حتى تشجيعهم على بذل الجهد أكثر ، كما تعمل على تقوية رغبة الفرد في الإستمرار في المنظمة، وتجعله يستمتع عند أدائه عمله ،ويقلل من فرص تركه للعمل.

2/9 - على مستوى الجماعة:

حيث تتمثل نتائج الألتزام على مستوى الجماعة فيما يلي :يساهم الإلتزام التنظيمي في زيادة تماسك الجماعة والعمل على إستمرارها والاستعداد لبذل أكبر جهد وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

3/9 - على مستوى المنظمة:

بالنسبة للإلتزام التنظيمي للمنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول ، وانخفاض نسبة الغياب والتأخير وانخفاض معدل دوران العمل، وزيادة جاذبية المنظمة للأفراد خارج التنظيم ، لان الأفراد الأكثر إلتزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة.

(الوزان محمد احمد، 2006، ص 48،49،50)

خلاصة الفصل:

إن الإلتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنظمات ، فالإلتزام التنظيمي بإعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ، لذلك قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله وإبراز أهميته على الفرد والمنظمة ، وابعاده والمراحل التي يمر بها الإلتزام ليصل إلى المعنى المطلوب ، والتعرف على طرق قياسه والنتائج المترتبة عليه .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1/ المنهج المتبع

2/ الدراسة الإستطلاعية

3/ لمحة تاريخية عن المؤسسة

4/ التعريف بالمؤسسة

5/ عينة البحث

6/ أدوات جمع البيانات

7/ الأدوات الإحصائية

8/ تحليل و مناقشة النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد التعرف على الجانب النظري يمكن أن نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي ، و عليه سوف يتم إلقاء الضوء على الإجراءات المنهجية للدراسة و التي تتضمن ما يلي :

1- المنهج المتبع :

من الضروري أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية دون الإعتماد على منهج ، و الذي يعني الطريقة أو الأسلوب أو الإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة من أجل التوصل إلى الحقيقة .

(بشير صالح الرشيدى ، 2000، ص21)

و بحكم دراستنا القائمة على كشف العلاقة بين الأجر و الإلتزام التنظيمي فإن المنهج الملائم لدراستنا هو المنهج الوصفي .

- تعريف المنهج الوصفي :

المنهج الذي يهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الإرتباط بين هذه المتغيرات والتعبير عنها بصورة رقمية .

(معمريه بشير ، 2007 ، ص99)

2- الدراسة الإستطلاعية :

الدراسات الإستطلاعية هي مجموعة من الدراسات التي يتم إستخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي يقوم به الباحث وتعد الدراسات الإستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تتركز عليها الدراسات الميدانية وتمهد الدراسات الإستطلاعية للبحث العلمي ، كما أنها تعرف بالظروف التي سيجري فيها البحث العلمي فهي تعمل على حل مشكلة غير محددة المعالم وهذا ما يميزها عن الدراسات الوصفية التي

تعمل على جمع بيانات عن ظاهرة تغلب عليها سمة التحديد في حال تمت مقارنتها مع الدراسات الإستطلاعية .

(محمد السعيد فهمي ، 2000 ، ص107)

ولقد قمنا من خلال دراستنا بالتوجه إلى المؤسسة والتعرف عليها وعلى فروعها ، وتحديد طبيعة الموضوع والتعرف على عينة الدراسة من خلال إجراء مقابلة مع العمال ، وتوجيه بعض الأسئلة لهم .

3- لمحة تاريخية عن المؤسسة :

في بداية عام 1984 قطعة أرض منحت لـ يحيايوي أرزقي من

طرف بلدية البويرة في إطار الاستثمار قطعتين أرضيتين أسست فيهما مصنع الشكولاتة والبسكويت في سنة 1987 حيث بلغ عدد شركائها "انذاك 6 أفراد من عائلة يحيايوي وهم

يحيايوي ناصر 34%

يحيايوي يوسف 6%

يحيايوي جمال 28%

يحيايوي أرزقي 11%

يحيايوي بلقاسم 11%

موح سعيد 11%

بلقاسم باع أسهمه المقدره بنسبة 11% الى يحيايوي بالجزائر (يحيايوي ناصر)

أرزقي تولى أيضا عن أسهمه بقيمة 11 الى يحيايوي الجزائر (يحيايوي ناصر)

بعدها تغيرت الأرباح وأصبحت

ليحيايوي ناصر 44.5%

يحيايوي يوسف 6%

يحياوي جمال 38.5%

يحياوي موح سعيد 11%

أسست الشركة في 01 أبريل 1987 ، افتتحت برأس مال قدره

500 000.00 دج، ثم طرأت عليه عدة تغييرات :

- 1995 : 750 000.00 دج

- 2000 : 368000.00 دج

- 2017 : 1 186 800.00 دج

كان التسيير تحت اشراف يحياوي يوسف كل تلك السنوات، أما في 2017 تغير المسيرون و أصبح كل من يحياوي نبيل و يحياوي جمال مسيري المؤسسة .

عدد العمال : في الوقت الحالي تعتمد المؤسسة على 61 عامل يومي لخدمة المصنع وكل عامل في مركزه منهم 6 مدراء تنفيذيون يعملون بصفة دائمة، 5 أطر بصفة دائمة و 3 منهم بعقد عمل، 08 من التقنيين 6 منهم بصفة دائمة و 02 بعقد عمل ، بالإضافة إلى العمال العاديون وهم أكثر العمال عددا منهم 32 عامل بصفة دائمة و 07 عمال عن طريق العقد.

4- التعريف بالمؤسسة :

مؤسسة الريقال هي واحدة من تلك المؤسسات المتواجدة عبر الوطن لإنتاج وتسويق منتجاتها (الشكولاتة و البسكويت و القوفريط) ، أنشئت سنة 1984 وفيما يلي سنحاول التعرف أكثر على مصنع الريقال:

التسمية الكاملة : بالعربية مصنع الشكولاتة و البسكويت اللذيذ ريقال

وبالفرنسية، SARL CHOCOLATERIE BISCUITERIE LE REGAL.

وهي معروفة اقتصاديا خاصة عند الزبائن ب او REGAL. أو يحياوي على اسم صاحب المصنع

الريقال

هي شركة ذات المسؤولية المحدودة (ش.ذ.م.م)

تعتبر الريفال شركة ذات المسؤولية المحدودة لأنها مسؤولية الشريك فيها عن ديونها و الالتزامات دينار المترتبة عليها و خسائرها بمقدار حصته في رأس مالها ، يقدر رأس مالها ب186 800 000

جزائري ، ويقع مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات ، طريق المحطة ولاية البويرة ، وعمر هذه الشركة حوالي 33 سنة

5- عينة البحث :

بما أن من الصعب على الباحث أن يتصل بعدد كبير من المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة و يحصل منهم على الأجوبة فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي كي يستطيع أن يأخذ مصغرة عن التأثير العام .

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من 61 عامل بحيث يتم إختيار العينة بطريقة عشوائية حتى تضمن لجميع أفراد العينة فرص متساوية و التي شملت 30 من 61 عامل و ذلك للحصول على التوزيع الإعتدالي للظاهرة المدروسة .

6- أدوات جمع البيانات :

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة إختارنا مجموعة من الوسائل لجمع البيانات و الكشف عنها و قد تمثلت هذه الوسائل في :

1/6- الملاحظة : هي من أقدم طرق جمع البيانات و هي الخطوة الأولى في البحث العلمي و أهم خطوته هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك المشكلات أو الظواهر و مكوناتها المادية و البيئية ومتابعة سيرتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف يقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و تلبية إحتياجاته.

(رجاء وحيد دودري، 2000، ص317)

2/6- الإستبيان : يعتبر الإستبيان من أهم أدوات جمع البيانات بإعتبار أن هذه الأداة تسمح للمبحوثين الإجابة بتلقائية عن الأسئلة ويعتبر الإستبيان مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة توزع على الأشخاص للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها .

(عمار بوحوش ، 2007 ، ص67)

7- الأدوات الإحصائية :

1/7- التكرارات والنسب المئوية :

تمت الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، وكذا لتحديد إستجابات أفرادها إتجاه عبارات محاور الإستبيان .

2/7- المتوسط الحسابي :

تم إستعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع وإنخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي .

8- تحليل ومناقشة النتائج :

1/8- وصف العينة :

الجدول الأول : توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
66.66 %	20	ذكر
33.34 %	10	أنثى
100 %	30	المجموع

التعليق على الجدول :

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث بلغت 66.66 % ، أما نسبة الإناث هي 33.34 % . لأن مناصب العمل تحتاج الرجال أكثر من النساء .

الجدول الثاني : توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
30-22	05	%16.66
40-31	12	% 40
65-41	13	% 43.34
المجموع	30	% 100

التعليق على الجدول :

من الجدول أعلاه نجد أن أغلب الموظفين تتوزع أعمارهم من 31 سنة إلى 60 وذلك يوضح أن إستيعاب الخريجين يأتي متأخر عن الفئة العمرية المحددة .

الجدول الثالث : توزيع العينة حسب خبرة العمال

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
% 16.66	05	5-1
% 23.33	07	10-6
% 33.33	10	15-11
% 10	03	20-16
% 16.66	05	21 فما فوق
% 100	30	المجموع

التعليق على الجدول :

من الجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة من الموظفين تتراوح سنوات خبرتهم بين 11-15 سنة بينما أقل نسبة تتراوح سنوات خبرتهم بين 16-20 سنة .

الجدول الرابع : توزيع العينة حسب الأجر القاعدي

النسبة%	التكرار	الأجر القاعدي
% 43.33	13	(24000-18000)

% 33.33	10	(30000-24000)
% 13.33	04	(36000-30000)
% 20	06	(36000 فما فوق)
% 100	30	المجموع

التعليق على الجدول :

نلاحظ أن أكبر نسبة هي الأجر من (24000-18000) بينما أقل نسبة هي من (36000-30000)

الجدول الخامس : توزيع العينة حسب المنصب

النسبة %	التكرار	منصب الشغل
% 50	15	عامل تنفيذي
% 20	06	عامل نظافة
% 13.33	04	عامل صيانة
% 10	03	تقني
% 6.66	02	إطار سامي
%100	30	المجموع

التعليق على الجدول :

نلاحظ أن منصب عامل تنفيذي هي أكبر فئة من العمال بينما أقل نسبة هي للإطارات السامين .

2/8 - تحليل النتائج :

الجدول السادس : نتائج علاقة الأجور بالإلتزام التنظيمي

الأجر التحفيزي	التكرار	النسبة %	نسبة الإلتزام التنظيمي %
(24000-18000)	13	% 43.33	% 20
(30000-24000)	10	% 33.33	% 30
(36000-30000)	04	% 13.33	% 60
(36000 فما فوق)	06	% 20	% 80
المجموع	30	% 100	/

التعليق على الجدول :

حسب معطيات الجدول نجد أن فئة العمال الذين يتقاضون أجر تحفيزي قيمته 36000 فما فوق أكثر رضا عن السياسة التحفيزية للمؤسسة وأكثر إلتزاما إتجاهها بسبب ملائمة الأجر للمجهود المبذول ، وتنقص نسبة الإلتزام بنقص قيمة الأجر ، لذلك نلاحظ حسب المعطيات أن فئة العمال الذين يتقاضون أجر قيمته بين (24000-18000) أقل إلتزاما إتجاه المنظمة وأهدافها لإعتقادهم أن الأجر الممنوح لهم لا يساوي الجهد المبذول من طرفهم ولا يلبي حاجياتهم . وبالتالي تحقق صدق الفرضية الأولى التي تدعم

فكرة أنه كلما كان الأجر التحفيزي أكثر كلما كان مستوى الإلتزام التنظيمي للعمال أكثر ، وتحقق الفرضية الثانية في نفس الوقت التي تؤكد أنه كلما تدنى مستوى الأجر كلما نقص الإلتزام لدى العمال .

خلاصة الفصل :

بعد الحصول على نتائج الإستبيانات التي وزعت على مجموعة من العمال في مؤسسة ريغال ، و تحليل هذه النتائج تبين لنا أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، نلاحظ تفاوت في نسبة الإلتزام التنظيمي لهم إتجاه المؤسسة نظرا لتفاوت قيمة الأجر المقدم .

وبالتالي توجد علاقة طردية بين الأجر والإلتزام التنظيمي .

خاتمة عامة :

حاولنا في هذه الدراسة التوصل إلى طبيعة العلاقة بين الأجر و الإلتزام التنظيمي ، لذلك قمنا بإجراء دراستنا في مصنع ريغال لصناعة الشكولاتة و البسكويت اللذيذ ، ولتحقيق هدف الدراسة تم عرض الإطار المفاهيمي والنظري للموضوع قصد الوقوف على خلفياته النظرية وتمحيص النظريات السابقة بشأنه ، ثم الجانب الميداني للدراسة الذي تم التحقق فيه من صدق الفرضيات المؤكدة على أنه توجد علاقة بين الأجر الإلتزام التنظيمي للموظفين ، وأنه كلما زاد مستوى الأجر زاد إلتزام العامل والعكس صحيح .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- ابن منظور ، " لسان العرب والمحيط " ، دار لسان العرب ، معجم 3/2 ، بيروت .
- 2- أحمد بطاح ، "قضايا معاصرة في الإدارة التربوية" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2006
- 3- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية" ، دار النشر الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية مصر ، 2004.
- 4- بشير صالح الرشيدى ، الإحصاء والقياس النفسي ، دار الكتابة للطباعة والنشر ، الكويت ، 1996
- 5- حريم حسن ، " السلوك التنظيمي " (سلوك الأفراد في نظمات) ، زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1997
- 6- رجاء وحيد دودري ، البحث العلمي ، دار الفكر المعاصر ، دمشق ، 2000
- 7- سينان الموسوي ، " إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها " دار المجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2003
- 8- طارق الحاج و آخرون، "الإقتصاد الإداري" ، دار الصغاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009
- 9- عمار بوحوش ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط4 ، 2007
- 10- كامل بربر ، " إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي " ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، ط1، 2007
- 11- محمد السعيد فهمي ، مناهج التربية و علم النفس ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2002
- 12- محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، " إدارة الموارد البشرية " ، دار النشر للجامعات ، مصر 2013.

13- مصطفى محمود أبو بكر ، " الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية مصر ، ط 1 ، 2007

14- مصطفى يوسف كافي ، "إدارة الموارد البشرية" ، (من منظور إداري ، تنموي ، تكنولوجي عولمي) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، بيروت لبنان ، ط 1 ، 2014.

15- معمريه بشير ، القياس النفسي وتصميم الإختبارات النفسية ، مطبعة باتنيت ، الجزائر ، ط 1 2002

الرسائل والأطروحات الجامعية :

1- خيرة بيراف ، "التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية " رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم التجارية والإقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2007.

2- سلامة رتيبة ، " الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا الأردن ، 2003.

3- شيبان شعيب ، " القيم التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بالمؤسسة الإنتاجية للمطاحن سيدي راشد ، قسنطينية ، مذكرة لنيل شهادة الماتر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم ، جامعة قسنطينة 2 ، 2018/2017.

4- قساس عنتر ، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن بن هارون الوحدة الإنتاجية والتجارية ، فرجوة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس ، تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة 2 ، 2017/2016

5- محمد أحمد سعيد غالي ، " القيادة الخادمة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة ، بحث إستكمالي لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، غزة ، 2015.

6- محمد بن غالب العوفي ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2005 .

7- محمد عبد سعيد عليان ، "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي " دراسة ميدانية علة هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة ، رسالة إستكمالية لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ،
جامعة الأزهر غزة ، 2016.

8- الوزان أحمد محمد ، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي " ، رسالة ماجستير
غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، البحرين ، 2006

9- ددوش محمد ، "تسيير الأجور في المؤسسة الإستشفائية" ، دراسة حالة المؤسسة
الإستشفائية العمومية محمد بوضياف، ورقلة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة
ماستر أكاديمي في علوم التسيير ، تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية ، 2018/2017.

10- خدة ياسر ، تومي نورالدين ، " محاسبة الأجور في الإدارة العمومية " ، دراسة حالة
النقل الحضري والشبه حضري بمدينة عين الدفلى ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر
الأكاديمي في علوم التسيير ، تخصص محاسبة وتدقيق ، 2018/2017.

الملاحق

الإستبيان الموجه للموظفين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم

أخي الكريم... أختي الكريمة

الإستبانة التي بين يديك صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي أقوم بإعداده إستكمالاً لمتطلبات درجة ليسانس في علم النفس تخصص عمل وتنظيم من جامعة آكلي محند أولحاج البويرة ،لموضوع الأجور وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي

علما بأن إجابتكم ستكون موضع العناية والإهتمام والسرية التامة ،ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة بمايتفق ومرئياكم وشعوركم نحو عملكم .

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم وتقبلو تحياتي.

1- المعلومات الشخصية والمهنية :

- الجنس : ذكر أنثى

- العمر : من 22 إلى 30 من 31 إلى 40

من 41 إلى 65

- سنوات الخبرة : من 1 إلى 5 من 6 إلى 10

من 11 إلى 15 من 16 إلى 20

من 21 فما فوق

- الأجر القاعدي :

(24000-18000) (30000-24000) (36000-30000) 36000 فما فوق

- المنصب : عامل صيانة عامل نظافة إطار سامي

عامل تنفيذي تقني

2 - الإلتزام التنظيمي :

العبارة	نعم	لا	محايد
1- لدي إستعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المنظمة على النجاح			
2- أعتقد أن المنظمة مهمة وتستحق العمل معها			
3- لدي إستعداد للقيام بأيمهمة توكل إلي للاحتفاظ بعملي الحاي			
4- أشعر بالولاء نحو المنظمة			
5- تتشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المنظمة			
6- أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في المنظمة			
7- يشجعني العمل في المنظمة على			

			إظهار أقصى ما لدي من أداء ومهام
			8- أرفض نقلي إلى عمل آخر بسبب قناعتني بعمل المنظمة
			9- أهتم كثيرا بسمعة المنظمة وبمصيرها