

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين:

بن نونه فاطمة الزهراء/عشاوي نسرين

بعنوان:

دور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت وحدة - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / /

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذ(ة) / (أستاذة) - - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا.

الأستاذ(ة) / سميرة صالح (أستاذة محاضرة -أ- جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذ(ة) / (أستاذة) - - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح . ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين:

بن نونه فاطمة الزهراء/عشاوي نسرين

بعنوان:

دور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة حاله المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت وحدة - تقرت -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / /

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الأستاذة(ة) / (أستاذة(ة) - - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) رئيسا.

الأستاذة(ة) / سميرة صالح (أستاذة محاضرة -أ- جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مشرفا ومقررا.

الأستاذة(ة) / (أستاذة(ة) - - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/2019

الإهداء

بعد توفيقتي من الله عز وجل ها أنا ذا أختتم مشوار الدراسة ببحث تدريجي بكل جهد وهدى وغطاء داعية الله على اتمامه بكل فرح وسرور أهدي بختي هذا بكل حب وغطاء

للغالي الذي ضحى لأجلي لمواصلة مشواري والوصول لهذه النقطة، ما هو إلا بتناج فوق رأسي أطال الله بعمره ورحمته انه والدي الكريم (بن نونة محمد الصالح) كما أذكر من سموت الليالي ورحمت أمانتي وحققت ألامي من وضعت تحت أقدامها الجنة أمني نبع الجنان (طرابلسي نونة) بعد كل هذا أهديه لأخواتي سند حياتي (محمد أمين، محمد أكرم، محمد أسامة) وأخواتي عزيزاتي براعم دربي روبي الصغيرة (نور الايمان وأسماء) ولا أنسى صديقاتي رفيقات عمري محبوبات قلبي اللواتي جمعتني بهم مقاعد الجامعة واصبحن اخواتي (سمية سبيبي، حفافة السوطة، منيرة خيلاني، حفافة قسوم)، والي كل من كان له الفضل في ان علمني حرفا من اول سنة تكوين الي اليوم اطال الله في عمر الاحياء ورحم من هم في ذمة الله .

كما لا أنسى من وافتهم المنية إلى روحهم الطاهرة من فارقونا في الحياة ورحمهم الله (جدي الغالي: بن نونة بخاري) و(عمي البشوش: بن نونة بحري) و (جدي الغالي الثاني: طرابلسي عبد الحميد).

أهدي هذا العمل المتواضع الي جميع الأهل والأحبة، الي كل افراد الدفعة كل واحد باسمه الي جميع رفقاء الدريج و المسار الي كل من وسع قلبي ولم تسعه ورقتي

فاطمة الزهراء بن نونه

الإهداء

سبحان الله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله
اهدي ثمرة عملي هذا الى كل من يريد ان يتخذ العلم خليلا، والا كل من
سار وتبع خطى رسولنا وسيدنا خاتم النبيين والمرسلين
الى رمز الحب والامل، والى ينبوع الرحمة والعنان امي الغالية حفصا الله
ورعها

الى من علمني الاخلاق وكيفية اواجه الصعاب، وعلمني حب الحياة وحب العمل
والجهاد ابي العزيز اطل الله في عمري ورعا
الى من شاركوني مشاق الحياة فترة عيني اخواتي والى كل الامل والاقارب
من قريب او بعيد الى رفقاء الدرب الى كل الاحباء وكل زملائي في المسار
الجامعي والى كل من حملتهم ذاكرتي
اللهم انفعنا بما علمتنا ونفع غيرنا بعلمنا

نسرين عيشاوي

شكر وتقدير

نحمد الله حمدا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي انعم علينا ووفقنا وامننا
على إتمام هذه الدراسة و نصلي و نسلم على من لا نبي بعد معلم هذه الأمة و
مرشدها

بعد فضل الله عزل و جل يقتضي الواجب من باب الاعتراف أن نتوجه في مستهل هذا
العمل بشكرنا الخالص و الصادق إلى كل من

ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل وأخص بالشكر والامتنان إلى
الأستاذة المشرفة عالي سميرة " التي كانت لنا نعم المرشدة على إرشاداتها القيمة
وتوجيهاتها ورعاية صديها و نصائحتها ودعمها ليستوفي الموضوع حقه و يبلغ العمل
نهايته، جزاها الله عنا كل خير،

السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه و صفته الذين قبلوا مناقشة هذه
المذكرة و خصوا لها ما تستحق من وقت و جهد لإثرائها و تصويبها

مسؤولي و موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة الأسمنت -تقريب- الذين رغم الظروف
المحيطة و ما يواجهه العالم من أزمة رحبوا و سملو التعاون معنا للإجراء الدراسة
الميدانية بمؤسستهم و أخص بالقول المؤطر الأستاذ محمد الطاهر دفرور

والذي كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولم يسعفنا العظ
في ذكر اسمه نتقدم له بالشكر الجزيل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور السياسة الأجرية في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت الوحيدة التجارية – تقرت-، حيث طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من (70) موظفا ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثتين الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ثم تم تحليلها البيانات الواردة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي والبسيط وخلصت الدراسة لعدة نتائج أهمها: إن السياسة الأجرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت مناسبة، وجود التزام تنظيمي بدرجة كبيرة لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة وموجبة ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع الالتزام التنظيمي والمتغير المستقل السياسة الأجرية، وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة بين متغير الالتزام الشعوري والسياسة الاجرية كمتغير مستقل، وجود علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، وجود تجانس في ايجابيات المبحوثين تعزى لمتغيرات، الجنس، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة، واختيار اختبار C. de Dunnett للفروق، عدم وجود تجانس في ايجابيات المبحوثين تعزى لمتغيرات ديمومة الوظيفية، مسمى الوظيفي و العمر.

الكلمات المفتاحية: سياسة أجرية، كتلة الأجرية، التزام تنظيمي، نظام الأجور، المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت- تقرت-.

Abstract:

This study aims to identify the role of the wage policy in enhancing the level of organizational commitment of the employees of the National Cement Industry company – Touggourt-. Where the study was applied to the in-kind sample of (70) employees and To achieve the objectives of the study, the two researchers used the questionnaire as a main tool for data collection then, the data received was analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 25 program where the arithmetic averages , the standard deviations, the correlation coefficients were calculated, the progressive multiple regression and the simple one were also analyzed. The study concluded several results, the most important of which are: The wage policy National Cement Industry company – Touggourt- is appropriate; existence of significant organizational commitment among employees of the institution under study; The existence of a statistically significant, positive, moderate, direct correlation between the dependent variable, organizational commitment and the independent variable, wage policy, There is a moderate and positive correlation between the emotional commitment variable and the wage policy as an independent variable, The presence of a weak positive correlation between the continuity commitment and the standard commitment, and the presence of homogeneity in the respondents' answers due to variables of gender, educational level, experience level and choice of the C. de Dunnett test to test the differences, There is a lack of heterogeneity in the respondents' responses due to variables of occupational permanence, job title and age).

Key words: wage policy, wage bill, deductions, regulatory commitment, wage system, National Cement Industry Company in Touggourt.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدي العاملين
2	المطلب الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي
9	المطلب الثاني: ماهية السياسة الأجرية
12	المطلب الثالث: أساسيات حول الأجور
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي
19	المطلب الأول: الدراسات بالسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي
24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
25	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت -تفرت-	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: طريقة الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

33	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
34	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
56	خلاصة الفصل الثاني
58	خاتمة
62	قائمة المراجع
66	الملاحق
79	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	24
1.2	مجتمع الدراسة	28
2.2	عينة الدراسة	29
3.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	29
4.2	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	30
5.2	توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	30
6.2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	31
7.2	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الموقع الوظيفي	31
8.2	العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي	32
9.2	العبارات التي تقيس ابعاد السياسة الأجرية	32
10.2	معامل الثبات الكلي للاستبانة	33
11.2	مقياس ليكارت الثلاثي	33
12.2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	34
13.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظام الأجور	35-34
14.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظام الاجور	36
15.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اهداف السياسة الأجرية	37
16.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد السياسة الاجرية	38
17.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الالتزام الشعوري	40-39
18.2	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الالتزام المعياري	41

42	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام الاستمراري	19.2
44-43	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي	20.2
45	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام التنظيمي	21.2
46	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	22.2
47	العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	23.2
48	اختبار فروق متوسطي (T) لمتغير الجنس	24.2
48	نتائج اختبار الفروق فب اجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير الجنس	25.2
49	اختبار فروق متوسطي (T) لمتغير ديمومة الوظيفة	26.2
50	نتائج اختبار الفروق في اجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير ديمومة الوظيفة	27.2
50	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق اجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير المستوى العلمي	28.2
51	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق اجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير المسمى الوظيفي	29.2
52	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق اجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير العمر	30.2
53	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق اجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخبرة	31.2
53	جدول اختبار LSD لاختبار فروق اجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير سنوات الخبرة	32.2

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	أبعاد الالتزام التنظيمي	5
2.1	اهمية الالتزام التنظيمي	6
3.1	عوائق الادارية للسياسة الأجرية	11
1.2	نتائج اختبار الفروق لمتغير الجنس	49
2.2	نتائج اختبار الفروق لمتغير المستوى العلمي	51

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	66
02	الاستبانة	67
03	نتائج spss	72

مقدمة

أ. توطئة:

شهدت تسعى المؤسسات اليوم إلى التكيف مع العوامل المختلفة ومواجهة التحديات من خلال الاستخدام الأمثل لأصول المؤسسة والتي من أهمها المورد البشري، باعتباره أهم عناصر إنتاج المؤسسة، وما لاشك فيه أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة أصبح يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة، فلمؤسسة الرغبة في التميز والبقاء عليها أن تحسن الاستثمار في المورد البشري، لما يمتاز به من قدرات ومهارات مميزة، فالمؤسسات مطالبة بالاهتمام به وذلك من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب مما يعزز التزامه التنظيمي؛ وفي هذا السياق هناك أبواب ومداخل عدة من بينها تحسين أنظمة الرقابة في المؤسسة، خلق الانسجام بين جماعات العمل، وكذا تحسين مستويات الأجور والحوافز.

يعتبر موضوع الأجور التي يتقاضها الأفراد من المواضيع الهامة التي لاقت ومازالت تلاقح اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وخاصة إدارة الأفراد، كونها تساهم في رفع إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، فالأجر من أهم ما يشغل العمال، أصحاب الأعمال وكذا المسؤولين على مستوى الدول لتأثيره على مستويات القدرة الشرائية وكذا دفع عجلة التنمية مما ينعكس على استقرارها الاقتصادي والسياسي؛ وما لا شك فيه أن وجود سياسة أجرية عادلة، من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى رفع إنتاجية العامل وزيادة مردوديته.

ب. إشكالية الدراسة :

تواجه المنظمات تحديات كبيرة للوصول إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي، من خلال تطبيق سياسة أجرية ناجعة وفعالة، لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور السياسة الأجرية في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث اخترنا المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت بتقرت ميدانا لدراستنا هذه، حيث جاءت إشكالية الدراسة ممثلة في السؤال الرئيسي التالي: كيف تؤثر السياسة الأجرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت بتقرت على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟ ولمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. هل يبدي العاملون في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت فرع-تقرت- اتجاهها إيجابيا حول السياسة الأجرية المطبقة في المؤسسة؟
2. هل هناك التزام تنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
3. هل هناك علاقة بين مقومات السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
4. ماهي المؤشرات الكمية للسياسة الأجرية؟
5. هل هناك فروق في إجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، ديمومة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

ج. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- إن السياسة الأجرية في المؤسسة محل الدراسة مناسبة حسب إجابات الباحثين؛
- 2- هناك التزام تنظيمي كبير من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- 3- هناك علاقة قوية بين مقومات السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛

4- توجد فروق في إجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، ديمومة الوظيفية، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

د. مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- 1- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع المهمة في تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- 2- الأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات للكتلة الأجرية ولسياستها الأجرية؛
- 3- أهمية موضوع الالتزام التنظيمي في المؤسسات كونه هدفا استراتيجيا لإدارة الموارد البشرية خاصة وللمؤسسة عامة؛
- 4- الميل الشخصي للباحثين لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالسلوك التنظيمي.

ه. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع السياسة الأجرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت -تقرت-؛
- 2- إبراز مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت -تقرت-؛
- 3- محاولة معرفة العلاقة بين السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت -تقرت-؛
- 4- إبراز أثر السياسة الأجرية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت -تقرت-.

و. أهمية الدراسة:

يكتسب البحث الذي نحن بصدد دراسته أهمية كبيرة، كونه يحاول توضيح أحد المفاهيم الادارية الحديثة والهامة في مجال السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها المباشر على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويتمثل هذا المفهوم في الالتزام التنظيمي هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون أن الموضوع يحاول الكشف على مدى تأثير السياسة الأجرية على تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت -تقرت- والتي هي اليوم وكباقي المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى تبني أبعاد إدارية تمكنها من تعزيز قدراتها على تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ز. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت -تقرت-؛
- الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهر مارس وأوت 2020 ؛
- الحدود البشرية: بالاعتماد على جدول اختيار العينات ل (krejcie, R.V & Morgan, D.W.(1970) Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610 اخترنا عينه قدرها 70 عامل في المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت -تقرت- بمختلف رتبهم ودرجاتهم؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع السياسة الأجرية كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (نظام الأجور في المؤسسة، وأهداف السياسة الأجرية)، وكذا تعرضت الدراسة لمفهوم الالتزام التنظيمي لدى العاملين كمتغير تابع من خلال الأبعاد التالية: (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

ح. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأهداف التي نسعى لتحقيقها اعتمدنا على المناهج التالية:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للبحث، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تفيد في إثراء الجوانب المختلفة للبحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة القائم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مصادرها الأولية وذلك من خلال استبانة صممت لأغراض هذه الدراسة بالإضافة إلى أسلوب المقابلة ثم القيام بتحليل هذه البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 25، ومن ثم استخلاص النتائج.

ط. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب الإلكترونية ومذكرات الماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية المنشورة وغير المنشورة، المقالات العلمية هذا بالنسبة للفصل النظري.

- وفي الفصل التطبيقي تم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة مع بعض موظفين المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت-تقرت-

ي. صعوبات الدراسة:

وتمثلت صعوبات الدراسة بشكل عام في ما يلي:

- انتشار الوباء والأوضاع الصعبة التي كانت تسود البلاد والتي حالت دون إتمام الدراسة على وجه أحسن؛

- اتساع موضوع الدراسة وتشعبه؛

- امتناع بعض الموظفين من الإجابة على الاستبانة؛

- صعوبة استرجاع الاستبانات؛

- وجدنا صعوبة كذلك في تطبيق وتحليل المعطيات باستخدام برنامج spss.

ك. هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي، يحتوي الفصل الأول على الأدبيات النظرية والتطبيقية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين ويحتوي هذا الفصل على مبحثين: المبحث الأول يتعلق بدراسة الأدبيات النظرية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين ويشمل ثلاثة مطالب، يحتوي المطلب الأول على: أساسيات حول الالتزام التنظيمي أما المطلب الثاني فهو خاص بمهية السياسة الأجرية والمطلب الثالث يحتوي على أساسيات حول الأجور.

- المبحث الثاني يتناول الأدبيات التطبيقية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين ويشمل ثلاث مطالب: المطلب الأول يحتوي على الدراسات السابقة المتعلقة بالسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي، والمطلب الثاني مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، أما المطلب الثالث يحتوي على مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فهو خاص بالدراسة التطبيقية المؤسسة الوطنية لصناعة الإسمنت-تقرت-وبعلاجها من خلال مبحثين:

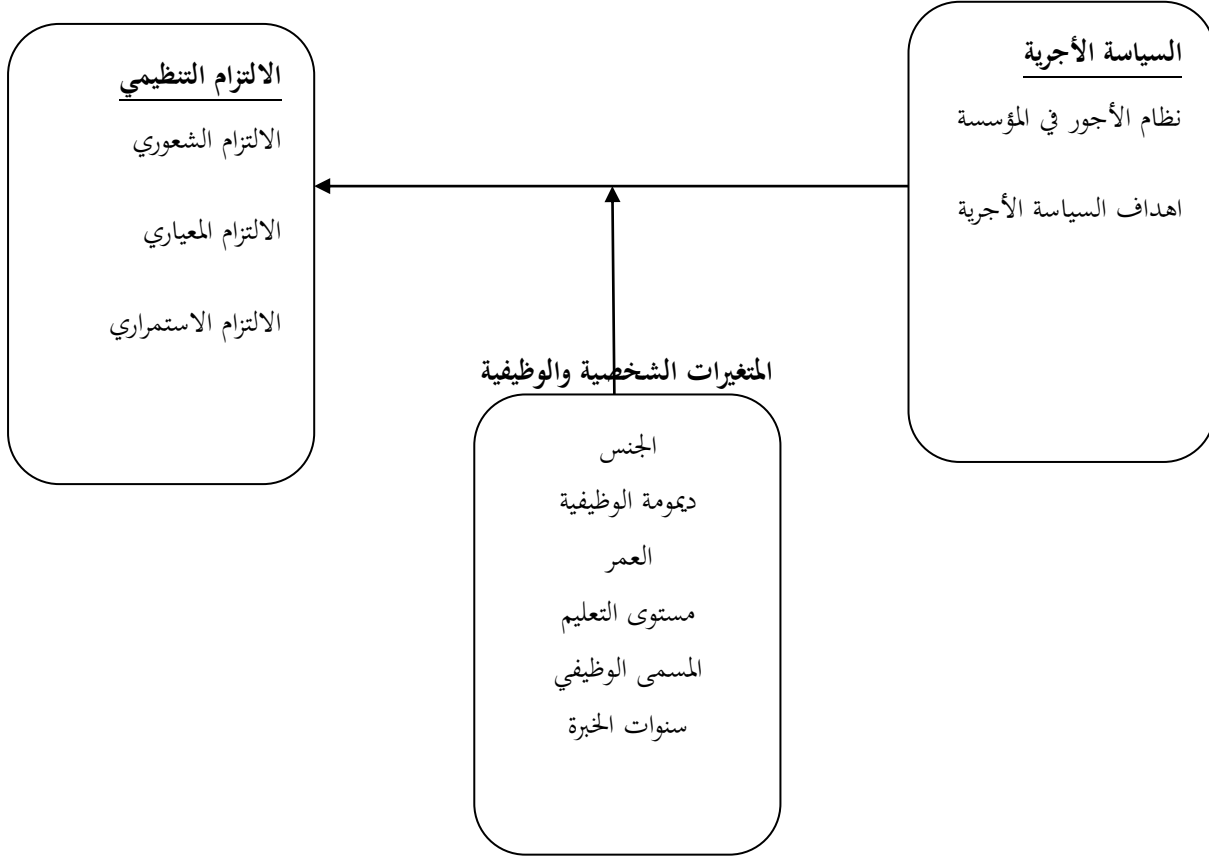
- المبحث الأول يحتوي على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

- المبحث الثاني يحتوي على نتائج الدراسة ومناقشتها. وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

ل. نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: السياسة الأجرية

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للسياسة

الأجرية والالتزام التنظيمي

تمهيد:

شهدت المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة العديد من التغيرات والتحولات التي مست جميع جوانب الحياة المعاصرة، حيث واكبت هذه التطورات ظهور العديد من الأفكار الحديثة وتطور الفكر الإداري الذي رافقه تطور في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت من أهم الإدارات في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم الموارد عرضة للتأثير بالتغيرات التي تطرأ على المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية، باعتباره أهم عناصر إنتاج المؤسسة، وما لاشك فيه أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة أصبح يمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ومدى سلامة برامجها المستخدمة، وللحفاظ على هذا المستوى لابد من تعميق أوصل الترابط والتواصل بين الموظفين وذلك من خلال توفر ما يسمى بالثقة التنظيمية.

لهذا ركزت الباحثين على دراسة أبعاد ومؤشرات السياسة الأجرية وما يترتب عليها من نتائج تؤثر على مستقبل المؤسسة، ومنه قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- ✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- ✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

حظي مفهوم السياسة الأجرية باهتمام العديد من الباحثين والمنظرين باعتباره من أهم العناصر المحفزة في بيئة العمل لما له من أبعاد، وعلى أساسها يتم تعزيز الاتصال والتواصل بين الموظفين والإدارة، كما أن للسياسة الأجرية أثر فعال على الولاء التنظيمي لدى العاملين وهذا ما ينعكس على إدارة الموارد البشرية من خلال تحقيقها لأهداف الطرفين المؤسسة والموظفين؛ ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع قسمنا المبحث الأول على النحو التالي:

✚ المطلب الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

✚ المطلب الثاني: ماهية السياسة الأجرية.

✚ المطلب الثالث: أساسيات حول الأجور.

المطلب الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي هدفاً مهماً من أهداف إدارة الموارد البشرية لذلك تعمل المؤسسة على المحافظة عليه والرفع من مستواه، بحيث يبين درجة اهتمام الفرد بعمله باعتباره أهم شيء في حياة هذا الأخير، كما يعد الالتزام التنظيمي مفتاحاً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، لهذا سنقوم في هذا المطلب بتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي، خصائصه، مكوناته، أبعاده، نماذج، أهميته، والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه ومكوناته.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي.

تناول العديد من الباحثين موضوع الالتزام التنظيمي على اعتباره أحد المفاهيم السلوكية الحديثة، وتعددت تعاريفه بين المفكرين كلا حسب اختصاصه وتصوراته ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:

الالتزام التنظيمي من المنظور الاسلامي : " قال تعالى: ﴿وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا مِنْ بَعْدِ مَا جَاءَهُمُ الْبَيِّنَاتُ وَأُولَئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ﴾ (آل عمران الآية 105)، ومنه الالتزام التنظيمي من منظور إسلامي ينعكس على الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الاسلامية، تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضى -الله تعالى- فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه، فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لاتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غايته"¹.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن النظرية الاسلامية قد ركزت في تعريفها للالتزام التنظيمي، عن الجانب الأخلاقي للموظف وأن يؤدي عملهم بأمانة واخلاص ولا يسعى لاستغلال وظائفه لغاياته الخاصة، ويحافظ على أوقات العمل فلا يتأخر عنه ولا يهدر وقته دون جدوى.

وعرفه (بورتير Porter 1968) بأنه: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"².

نلاحظ أن بورتير ركز في تعريفه على أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها.

كما عرفه (باوشانان bawchanan) على أنه: "الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء ومن ثم القبول بأهدافها"³.

نلاحظ أن باوشانان ركز في تعريفه عن أنه قوة إيمان الفرد وقبول بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

من خلال التعاريف السابقة فانه يمكننا استنتاج أن الالتزام التنظيمي هو الارتباط الوثيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل بها والعمل بكل مجهوده ونشاطه رغبة في البقاء والاستمرارية.

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن للالتزام التنظيمي مجموعة من الخصائص التالية:

1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وإيمانه بأهدافها وقيمها؛

¹ محمد اسماعيل دواد الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، مذكرة الماجستير في القيادة والإدارة "غير منشورة"، جامعة الاقصى، فلسطين 2015، ص 12.

² عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع "منشورة"، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015، ص 42.

³ امجد على ابراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعات الفلسطينية، جامعة الاقصى، فلسطين، 2016، ص 19.

- 2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء؛¹
- 3- يتصف الالتزام التنظيمي بحالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم، ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاد متعددة ومؤثرة في بعضها البعض؛
- 4- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- 5- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد ويؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.²

ثالثا: مكونات الالتزام التنظيمي.

- للالتزام التنظيمي مجموعة من المكونات يمكن ايجازها في ما يلي:³
- 1- الأمان: شعور الفرد بالأمان والطمأنينة؛
 - 2- المشاركة: مشاركة الافراد الجماعة اعمالهم ونشاطاتهم؛
 - 3- التماسك: شعور الفرد بانه جزء من الجماعة وتمسك معها حيث وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك؛
 - 4- الرضى: شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز بعضويتها بالإضافة الى الرضاء عن سلوك الافراد واتفاقه معها؛
 - 5- المسؤولية: عدم شعور الفرد بالمسؤولية يؤدي الي ضعف الالتزام المؤسسي لديه؛
 - 6- تقدير الآخرين: حاجة الفرد الى استحسان الآخرين ونظرتهم الايجابية اليه؛
 - 7- المقارنة مع الاخرين: قيام الفرد بمقارنة نفسه بالآخرين مما يمكنه من تحليل أحكامه الشخصية وبما يؤدي الى زيادة الارتباط بمعايير الجماعة والتقيد بالمعايير.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي وابعاده.

اولا: أبعاد الالتزام التنظيمي.

للالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية موضحة على النحو الآتي:⁴

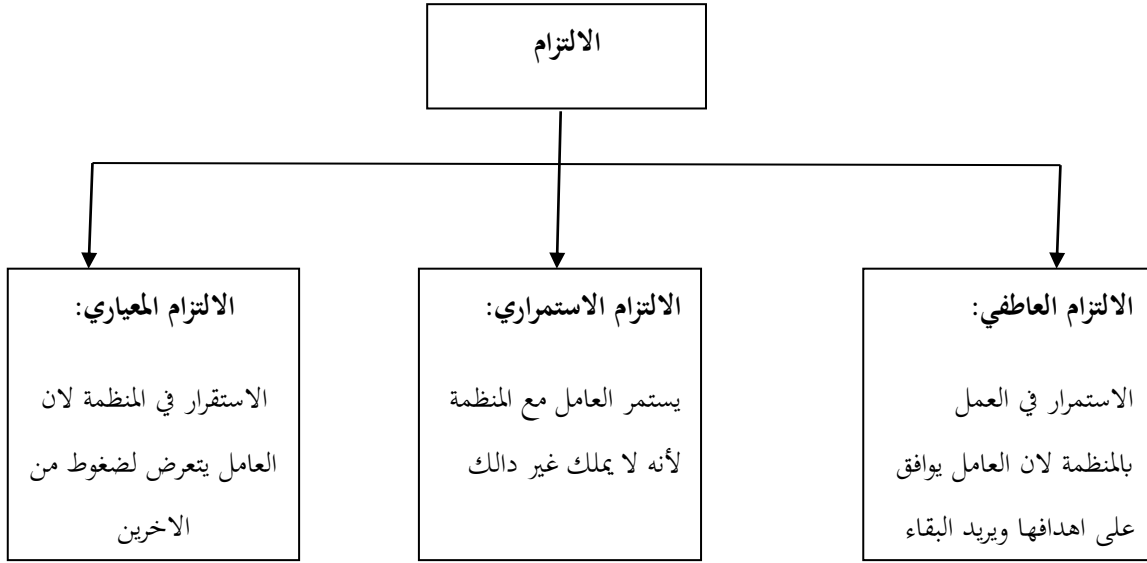
¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 23-24.

² احمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، دراسات، العلوم الادارية، المجلد 41، العدد2، 2014.

³ زين الدين لحسن هدر، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة، مجلة ابحاث اقتصادية، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007.

⁴ عاشور ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الشكل رقم (1.1): أبعاد الالتزام التنظيمي.



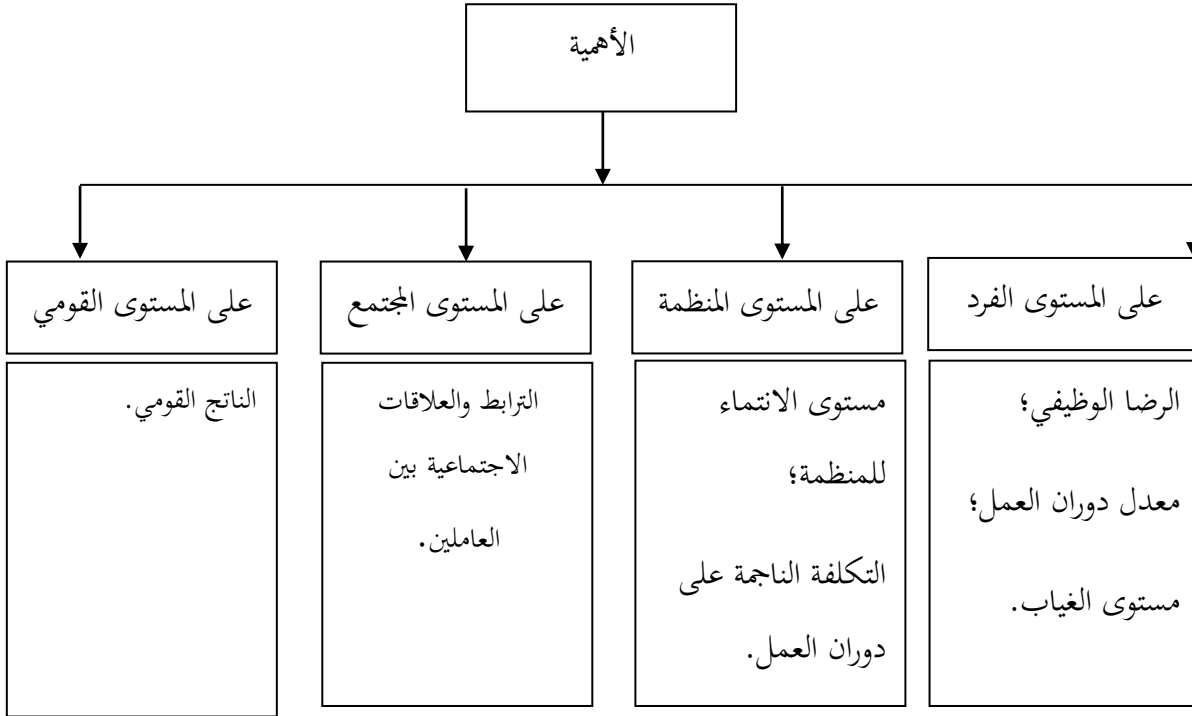
المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.

من خلال المخطط نلاحظ ان الالتزام العاطفي: ويشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة وانسجامه معها، وكذا قوة ارتباط الفرد بالعمل في المنظمة، وذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة وقيم المنظمة من جهة أخرى، وكذلك لأنه موافق على أهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، أما الالتزام المعياري: يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، وهذا الوفاء راجع إلى القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد والتي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة، وقد يكون للأعراف والدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري، بينما الالتزام الاستمراري: ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية ومنافع مادية ومعنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه اذا تركوها والتحقوا بمنظمات أخرى، وهذا يفيد العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب انهم محتاجون لها وليس رغبة فيها.

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي.

للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة أكدتها بعض الدراسات باعتباره ظاهرة سلوكية، فارتفاعه في بيئة العمل ينتج عنه ظواهر ايجابية مثل انخفاض معدل دوران العمل وعليه فان أهميته مبينة في المخطط التالي:

الشكل(2.1): مخطط يوضح أهمية الالتزام التنظيمي.



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

من خلال المخطط الموضح أعلاه نستنتج أن للالتزام التنظيمي تأثير في عدة مستويات، فعلى المستوى الفردي نجده يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ونقص معدل دوران العمل، وكذا نقص في مستوى الغياب، أما على مستوى المنظمة فهو يساهم في رفع مستوى الانتماء للمنظمة وبالتالي خفض التكاليف الناجمة عن دوران العمل، مما يساهم في رفع مستوى الانتاجية للمنظمة، كما يعمل على زيادة الروابط الاجتماعية على مستوى المجتمع، وأما على المستوى القومي يكون هنالك زيادة ناتجة عن محصلة الالتزام على المستوى الفرد والمنظمة والمجتمع الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء للعاملين ويحقق الأهداف العامة للمنظمة ككل.

الفرع الثالث: نماذج الالتزام التنظيمي.

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الالتزام التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو مزيج من ذلك كله ومن هذه النماذج ما يلي:
أولا: (نموذج إيتزوني Etzioni).

تعتبر كتابات (اتزوني Etzioni) من أهم الكتابات للالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد في منظمة وهذا ما يسمى بالالتزام، ويأخذ ثلاث أشكال:

1-الالتزام المعنوي: يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها؛

2-الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: هو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذى يتحدد بمقدار ما يستطيع ان تلبية المنظمات من احتياجات الفرد حتي يتكمن من الاخلاص لها ويعمل على تحقيق اهدافها؛

3-الالتزام الإغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد¹.

ثانيا: (نموذج سوترز (Sutertz).

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد بعدم ترك التنظيم الذى يعمل فيه مما يؤدي الى انخفاض نسبة غيابه، وقد بين سوترز العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها الي مدخلات ومخرجات وهما:

1-مدخلات الالتزام التنظيمي:

الخصائص الشخصية: مثل الحاجة الى الانجاز، والتعلم، والعمر؛

خصائص العمل: مثل التحدي في العمل، والرضا عن العم؛

خبرات العمل: مثل طبيعة العمل، اتجاهات العاملين، والاهمية الشخصية بالنسبة لتنظيم .

2-مخرجات الالتزام التنظيمي:

الرغبة والميل للبقاء في التنظيم؛

انخفاض نسبة دوران العمل؛

الميل للعمل الطوعي لتحقيق اهداف التنظيم؛

الميل لبدل جهد لتحقيق انجاز اعلى².

ثالثا: (نموذج ستاو وسلانيك (Staw & Slani).

يتضمن هذا النموذج تفسير الولاء التنظيمي وفق نوعين من الولاء:

1-الولاء الاتجاهي: ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها ان تتطابق اهداف الفرد مع اهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها، وهذا النوع من الولاء يعكس وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وانه كالصندوق الاسود يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي،...

2-الولاء السلوكي: يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة حيث الجهد والوقت الذى قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها، وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي، وتقوم فكرته على اساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات السابقة التي يطور من خلالها الفرد علاقته بالمنظمة³.

رابعا: (نموذج كيدرون (kidron): يرى كيدرون ان الولاء التنظيمي له بعدين رئيسين هما:

1-الولاء الادبي: ويقصد به تبني الفرد القيم واهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمته واهدافه؛

2-الولاء المحسوب: ويقصد به الرغبة التي يبدها الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة على غرار وجود عمل بديل في منظمة اخرى بمزايا افضل.

¹ نور الدن حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1، صفحة 52

² ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، صفحة 24

³ محمد اسماعيل دواد الجماصي، مرجع سبق ذكره، ص 59

خامسا: (نموذج انجل وبيري Injel&Buri).

يبحث هذا النموذج في اسباب الالتزام التنظيمي، وقد تم تصنيفه في نموذجين رئيسيين هما:

1-نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي: يعتبر هذا النموذج ان جوهر الالتزام التنظيمي يبني على اساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدى الى هذا الاتجاه، وتبعاً لهذا النموذج فانه ينظر الى خصائص الفرد، كالعمر والجنس والتعلم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد.

2-نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي: يقوم هذا النموذج على اساس الالتزام التنظيمي، حيث يتفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالفرد لديه بعض الحاجات والاهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، ولا يتردد بتسخير مهاراته وطاقته مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والاهداف، اي ان هذه العملية تكون تبادلية بين الفرد والمنظمة¹.

سادسا: (نموذج كانتر Kanter).

يرى هذا النموذج ان هناك ثلاث انواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات

على افرادها وهي²:

1-الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الافراد التضحية بمجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون بها لذا فان هؤلاء الافراد يعتبرون انفسهم جزءاً من منظماتهم وبالتالي فانهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها؛

2-الالتزام التلاحمي: ويمثل العلاقة النفسية والاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمتها والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات وتعترف فيها بمجهود الافراد العاملين، اضافة الى الامتيازات التي تمنحها المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل: السكن والمواصلات التي من شأنها تعزز التلاحم بين الفرد ومنظمتها.

3-الالتزام الرقابي: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف ام المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجه سلوك الافراد، وبالتالي فان سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير³.

سابعا: (نموذج الين وماير Iline&Mayer).

لقد كان لكل من الين وماير المساهمة الاعظم في الادبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي، ويتضمن هذا النموذج مكونات الالتزام التنظيمي، كما يشير الى التزام الموظف يعكس الرغبة، والحاجة، والشعور بالواجب للبقاء عضواً في المنظمة، وعليه فان الالتزام يتجلى من خلال ثلاث حالات مختلفة نسبياً وهي:

1-الالتزام العاطفي: يعكس درجة الفرد واندماجه في المنظمة ورغبته بالبقاء عضواً فيها، كما يعرف انه قوة رغبة الفرد في الاستمرار في المنظمة لأنه موافق على اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف.

2-الالتزام الاستمراري: ويشير الى البقاء الفرد في المنظمة ويعتمد على التكاليف التي سيتحملها لدى تركه لها، والالتزام هنا يكون خارج عن رغبة الافراد وهو لتجنب التكاليف المترتبة على ترك العمل.

¹ محمد اسماعيل دواد الجماصي، مرجع سبق ذكره، ص 59

² عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 24.25.

³ اجمد على ابراهيم نصار، مرجع سبق ذكره، ص 32.33.

3-الالتزام المعياري: وهو يعكس شعور الفرد بالالتزام الادبي الامر الذي يدفعه للاستمرار بالمنظمة ويعتقد خلاله الموظف بانه يجب عليه البقاء في المنظمة، وذلك نتيجة الشعور بانه مدين لها، أو نتيجة العلاقات الاجتماعية بها¹.

ثامنا: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية.

وهي تعبر عن ثقافة المنظمة التي تمثل القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين وتعتبر المكون الاساسي للالتزام التنظيمي للأفراد، وان الولاء التنظيمي هو اسلوب قوى لضبط وتوجيه الموظفين، فهو يمثل توحيد الشخص مع منظمته وقبوله لقيمها وأهدافها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية².

الفرع الرابع: عوامل الالتزام التنظيمي.

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي منها³:

اولا: العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية. هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل الخصائص العمل مثل: العمر الجنس الحالة الاجتماعية المؤهل العلمي ...؛

ثانيا: العوامل المتعلقة بخصائص العمل. وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن وكذلك اعلام العاملين بالنتائج اعمالهم ومناهم هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية اثناء العمل وكذلك المعلومات المرتد على الاداء؛

ثالثا: العوامل المتعلقة بالعوامل التنظيمية. هي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع وعلاقات ترتبط الموظف والوظيفة والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها وزيادتها وذلك من الأجزاء النمط العمل، حرية واختيار جماعة العمل؛
ربعا: العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية فرص العمل البديلة. ويقصد بها مدى توفر فرص عمل اخرى في بيئة الخارجية للمنظمة حيث ان البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة افضل من ناحية الأجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون الي تحسين مستوى معيشتهم، وعلى عكس من ذلك عندما لا تتوفر ظروف عمل بديلة افضل يكون هناك ولاء.

المطلب الثاني: ماهية السياسة الأجرية.

نال موضوع السياسة الأجرية اهتمام العديد من الباحثين لما له من تأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، وتأثيرها المتبادل على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، بحيث تساعد السياسة الأجرية في تعزيز الاتصال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتخفيض من الصراعات التنظيمية، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق اتجاهات ايجابية على أداء الأفراد في المنظمة ما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها، لذا سنحاول في هذا المطلب التطرق لتطور قانون العمل 90-11 ولتعريف السياسة الأجرية ثم التطرق لمفهوم الأجر، وخصائصه، أبعاده، مكوناته، وأهم الأوجه الاستراتيجية له كما تناولنا كيفية تقسيمات الأجر.

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص71.72.

² احمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابا زيد، مرجع سبق ذكره، ص18

³ د/موسي أحمد خير الدن، د/محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة العربية الاردنية، دراسة استطلاعية جامعة البترا، عمان، 2010، صفحة13

الفرع الأول: تعريف السياسة الأجرية.

زاد اهتمام العديد من الباحثين في تسير الأجور وكذا السياسات الأجرية ولما لها من أهمية استراتيجية في تسير الموارد البشرية للمؤسسة وعليه نجد المؤسسات تسعى لتبني سياسة اجرية مثلي تنتجها تمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية. تعرف السياسة الأجرية حسب **S. Guerrero 2014** على أنها: "مجموع الترتيبات الخاصة بالتعويضات والمكافآت في مؤسسة ما، وتمثل قيمة نقدية للعاملين كما أنها تشمل أشكال أخرى للتعويضات غير المباشرة كالامتيازات العينية، وكل الاعانات المالية التي تمنحها المؤسسة لعاملها"¹.

-حسب **L.sekiou et Autres 2001** السياسة الأجرية تشير الى المعايير والادلة التي تحدد اتجاه المنظمات حول مستوى الأجر الذي ينطبق على جميع العاملين في المنظمات ففي نظره ان السياسة الأجرية توضح المعايير التي من خلالها يمكن تحديد مستويات الأجور المطبقة من طرف المؤسسة أو ترغب في تطبيقها²؛

ومن الدراسة التي قام بها كلا من **B.Martory et D.Crozet 1989** فإن السياسة الأجرية في المؤسسة يجب أن تعتمد على ثلاثية متوازية تتمثل فيما يلي³:

- ✓ تأثير المحيط الخارجي: دور الدولة، المنافسة وسوق العمل بالخصوص.
- ✓ العدالة الأجرية الداخلية: مع الاخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة والقيم السائدة فيها.
- ✓ مراقبة تطور الكتلة الأجرية: مردودية الأداء الاقتصادي والتوازن المالي.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول عن السياسة الأجرية هي عبارة عن السياسة التي تتخذها المؤسسة في كيفية منح الأجور والمكافآت وكما توضح الاجراءات الخاصة بتطبيق نظام الأجر، وتحديد التعويضات والامتيازات، وطرق منحها.

الفرع الثاني: أبعاد السياسة الأجرية.

هناك عدة أبعاد للسياسة الأجرية المنتهجة من طرف المؤسسة فالبعد الاقتصادي يفرض نفسه، كتكاليف الانتاج وحجم رقم المبيعات يحددان القرارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في سياستها الأجرية من حيث⁴:

اولا: مردودية العمل المنجز الذي ييرر الفائدة من توظيف العاملين: لان الغاية الاساسية توظيف العاملين هو تحقيق المؤسسة للمردودية جراء الجهد المبذول من قبل العاملين، التي تترجم الى عائد اقتصادي يعبر عن بقية مالية، يمكن ان تلمسها في رقم الاعمال المحققة ؛

ثانيا: التباين الجغرافي الذي يحدد مستوى الأجور من منطقة إلى أخرى ومن بلد الى آخر: حيث يختلف اجر ساعة عمل من بلد الى اخر ومن منطقة جغرافية الى اخرى في البلد الواحد، فسعر الساعة الواحدة فمثلا سعر الساعة الواحدة في بلدان الشرق اسيا يحقق أدني مستويات الأجر في العالم بين 3 و5 دولارات للساعة الواحدة، بينما يصل في بلدان الاتحاد الأوروبي مثلا الى ما

¹ Sylvie Guerrero, **les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014, p140.

² Michel le Berre et Guy Tallandier précis de gestion des ressources humaines op cit p 90

³ Michel le Berre et Guy Tallandier, **précis de gestion des ressources humaines**, la Gestion en Plus, Presses Universitaire de Grenoble, France, 1995, p90.

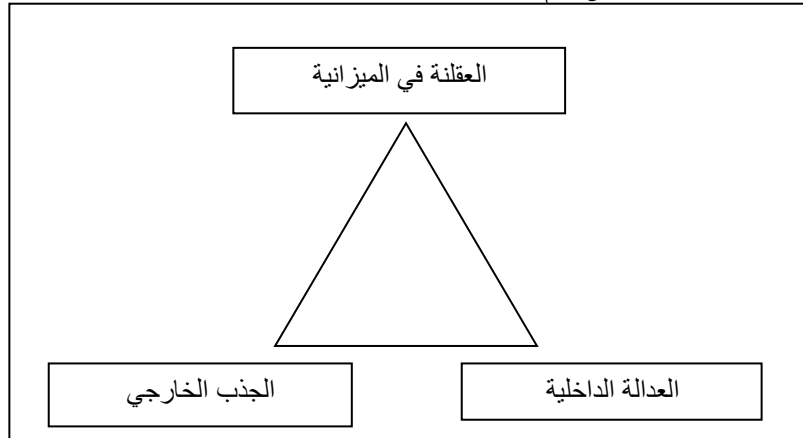
⁴ عبد الغني بن حامد، دور تغير التنظيم وانعكاساته في تحسين السياسة والانظمة الأجرية دراسة حالة -المدرستان الجهويتان لحاسي مسعود، وحاسي الرمل قسم الانتاج، سونطراك، الجزائر، مذكرة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016، ص 9-11.

فوق 20 دولار للساعة، ما يبرر لجوء الكثير من المؤسسات إلى الاستثمار وبناء مصانع في تلك البلدان التي تحقق اضعف مستوى للأجور في العالم، مما يعود بالإيجاب على سياسة الأجرية لتلك المؤسسات خاصة فيما يخص الكتلة الأجرية؛
 ثالثاً: تكلفة قوة العمل التي تحدد الفائدة من استبدال رأسمال بشري بالرأسمال التقني: تشكل ظاهرة استبدال الرأسمال التقني بالرأسمال البشري محل جدال بين الباحثين والدارسين والتطابقين، فالمكننة أصبحت تمثل هاجسا امام مناصري توظيف العنصر البشري، فهم يسعون لتوضيح ميزات وإيجاباته، بالمقابل هناك من يدعو إلى ادخال التقنية والالة في كل أنشطة المؤسسات، وفي جميع مراحل العمل بدون استثناء، مبررين ذلك بتكلفة المنخفضة للمكننة والتكنولوجيا فالمؤسسات، لها الخيار في اختيار قوة العمل المناسبة التي بدورها تؤثر على السياسة الأجرية التي سوف تتبعها.
 اضافة إلى الابعاد المذكورة سابقا يعتبر الإطار القانوني المحدد من طرف الدولة بعدا مهما في تحديد السياسة الأجرية للمؤسسات كذلك الاتفاقيات الجماعية والاتفاقيات التي تبرمها المؤسسة.

الفرع الثالث: العوائق الادارية للسياسة الأجرية.

تخضع السياسة الأجرية أساسا لثلاث عوائق ادارية، المتعلقة في الميزانية والمرتبطة بمراقبة الكتلة الاجرية، الجذب الخارجي والمتمثل في سوق العمل وقدرة المؤسسة على التوظيف: العدالة الداخلية التي تتضمن تحفيز الموارد البشرية المتاحة¹.

الشكل رقم (3.1): العوائق الادارية للسياسة الأجرية



Sources: Miche Ferrary, management des ressources humaines, op.cit, p 184l.

من خلال الشكل نلاحظ أن القوى المتحكمة في السياسة الأجرية: يمكن أن تكون في نفس الوقت عائقا في تحقيق غايتها، فعدم قدرة المؤسسة على التحكم في الكتلة الأجرية يمثل تهديدا حقيقيا للمؤسسة ولميزانيتها، كما يؤدي لفقدان الجذب الخارجي للعمالة لصعوبة التوظيف والحصول على أحسن الكفاءات المتوفرة في سوق العمل مما يمثل تهديدا مباشرا لنشاط المؤسسة، كما يؤثر مدى الاهتمام بالعدالة الداخلية لنظام تصنيف مستوى الأجور في ولاء وتحفيز العاملين.

¹ عبد الغني بن حامد، مرجع سبق ذكره، ص80

المطلب الثالث: أساسيات حول الأجور

الفرع الأول: مفهوم الأجر عبر الأزمنة.

لم تكن فكرة الأجر بالمعنى المتعارف عليه اليوم كمبلغ من النقود، بل اختلفت باختلاف تطور الإنسان وبيئته الاجتماعية ونظام عيشه، فلقد مر الأجر بعدة تحولات عبر الأزمنة حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، فلقد كان الأجر العيني أول صورة للأجر، فالأفراد كان عملهم منحصر في الميدان الزراعي فقط بأدوات بسيطة، بالإضافة إلى بعض الأعمال الحرفية واليدوية التقليدية، ولم تكن هناك قوانين سائدة آنذاك فالعبيد كانوا ملك لسيدهم أي في خدمة سيدهم مقابل تكفل هذا الأخير بغذائهم وإيوائهم، فالغذاء والإيواء يعتبران بمثابة الأجر الذي يدفع للعبد.

إن أهم ما ميز القرون الأولى هو العمل بدون أجر، وبدون سلطة، حيث كان عدد كبير من الأشخاص يعملون على أساس المشاركة فيتلقون نصيباً أو جزءاً بسيطاً من المحصول، حيث كان كل من يعمل يتفوق وجهد كبير يتحصل من قبل صاحب العمل على بعض المنتوجات في شكلها العيني، كأن يحصل على جزء بسيط من المحاصيل الزراعية.

ومع مرور الوقت وظهور القطع النقدية في شكلها الفضي والذهبي، انتقل الأجر من مرحلة الأجر العيني إلى أجر جزء منه نقدي أو كلة، وأصبح العمال أحراراً في شراء الغذاء والملابس والأسعار الجارية في المحلات، وكذا تغيير وظائفهم في حالة إمكانية الحصول على أجور أعلى لدى صاحب عمل آخر.

أما في الفترة الحديثة ولا سيما في بعض جهات آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية وخاصة بعد الثورة الصناعية، والتطورات السريعة التي حدثت في جميع مجالات الحياة، أصبح العمال يجدون صعوبة كبيرة في التكيف مع الوضع الجديد للنظام النقدي وأصبحت تمتلكهم الحيرة أمام الأجور النقدية.

أما في البلاد الصناعية المتقدمة كانت النزعة الغالبة على العمل وأصحاب العمل معاً لسنوات طويلة إزاء الأجور هو دفعها كاملة، ويكون العمال أحراراً في إنفاقها، ومنذ الحرب العالمية الثانية بدأ الاهتمام بالمزايا الإضافية للأجور، وهي تلك الإضافات التي تزيد من تكاليف العمل التي يدفعها أصحاب الأعمال مثل: التعويضات والمكافآت.

ومن خلال هذه اللمحة حول الأجر والأشكال التي اتخذها، نتوصل إلى الأجر كان في مراحله الأولى على شكل عيني ومع مرور الزمن تحول إلى أجر جزء منه عيني وآخر نقدي، ليصبح على ما هو عليه اليوم¹.

¹ - مكتب العمل الدولي، ترجمة جمال البنا، مدخل لدراسة الأجور، عدد 171، دار القومية، جنيف، 1996، صص 14-16، بتصرف.

الفرع الثاني: مفهوم الأجر وخصائصه.

أولاً: تعريف الأجر وبعض المصطلحات المرتبطة به.

1- تعددت التعاريف والمفاهيم التي وضعها المنظرون والعلماء للأجر، ومن هذه التعاريف نذكر ما يلي:
قانونياً: يمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على أنه المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل عمل الذي يقدمه لصاحب العمل.
وهذا ما تضمنه المادة 80 من قانون العمل للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتب أو دخلاً يتناسب ونتائج العمل.

وحسب اتفاقية الدولية للعامل: نصت على أنه مقصد بالأجر في هذه الاتفاقية عن طريق حسابه ما يقدر نقداً من مرتب أو كسب وتحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة مكتوبة وغير مكتوبة ابرم بين صاحب العمل والعامل نظير الخدمات المقدمة أو يجري تقديمها .

واقصدياً: يطلق على جميع أشكال المكافآت التي تحصل عليها الافراد مقابل ما يبذلونه من جهد وتتضمن الأجر بالساعة أو الاسبوع للعمال الصناعيين والمرتبات الشهرية للعمال الكتابيين والمشرفين اما المديرين فيتحصلون على مرتبات شهرية مضافا اليها امتيازات والمكافآت.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ان الأجر هو كل مقابل يحصل عليه العامل مقابل الجهد الفكري والبدني الذي يبذله، وذلك من خلال الاتفاق بينه وبين رب العمل من اجل معرفة الطريقة التي يحصل عليها للأجر ويكون بتراضي الطرفين كل هذا من أجل إشباع حاجته. أي هو علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع اجرا مقابل هذا الجهد، وبالتالي لا بد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والاجر المبذول¹.

2- بعض المصطلحات المرتبطة بالأجر: للأجر عدة مصطلحات وتسميات ترتبط به، وهي في مجملها تكمل انسجام الموجود

فلعلاقات الانسانية فهي تتنوع بين الراتب الاجمالي الاداري وصافي الأجر والأجر.

الراتب: وهو تعبير يطلق عادة على أجره الموظف الخاضع لقوانين الوظيفية العمومية؛

إجمالي الأجر: يعبر عما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم الاقتطاعات؛

صافي الأجر: عبارة عن إجمالي الأجر مطروحا منه جميع الاقتطاعات من الضرائب ونصيب الفرد من التأمين (التأمين ضد البطالة، العجز، المعاش، الصحة).

¹ حفصي بلال، لعبيدي حسني، تسجيل المحاسبي للأجر ومؤونة التقاعد في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة شركة جازي معامل الهاتف المحمول الدار البيضاء الجزائر العاصمة الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة و تدقيق، جامعة الكلي محمد أولحاج، بويرة، 2018/2019، ص 03.

ثانيا: خصائص الأجر.

حتى يكون نظام الأجور له تأثير إيجابي يجب أن يتمتع بمجموعة من الخصائص والتي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم نظام الأجور ومنها نذكر¹:

1-العدالة: وهي العدالة في الأجور التي تمنحها المؤسسة لنفس الوظيفة، فيجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في المكافآت والمؤهلات والخبرة اللازمة لشغل الوظيفة؛

2-الوضوح: يخضع نظام الأجور إلى قواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر للوظيفة؛

3-الشفافية: أي أن يكون النظام مكشوف وليس سري؛

4-الاستقرار والثبات: أن النظام السليم يجب أن يكون ثابتا ومستقر، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك؛

5-الارتباط بالأداء الفعلي للفرد: يتمثل في الأجر الذي يعوض للفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه.

الفرع الثالث: المبادئ والانواع.

اولا: المبادئ التي يقوم عليها الأجر.

إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة نذكر منها²:

1-مبدأ الارتباط بين العمل والأجر: من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم، نقول أن الارتباط الذي بين العمل والأجر ارتباطا عفويا وشرطيا من حيث الأساس، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 90-11 بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذًا لعقد العمل.

2-مبدأ المساواة: ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل والمرأة من حيث التوظيف والمعاملة والمساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى والنوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات، وقد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية.

3-مبدأ التقدير والدفع النقدي: أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية، وفي هذا الصدد نصت المادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجر بمبلغ نقدية ويدفع بوسائل نقدية فقط.

¹ بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، ط 1، 2002، ص300.

² لمياء بوحوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص19

ثانيا: أنواع الأجر.

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال وخاصة من حيث تعدد انواع الاجور نظرا لأهميتها البالغة فنجد ان لكل نوع يلعب دورا في تحديد طبيعة ونوعية الاجور التي يحصل عليها العامل والذى يساعده في قضاء حاجاته ومتطلبات الحياة الضرورية، ومن بين هذه الانواع الاساسية¹ :

1-الأجر الدوري والأجر الغير دوري: الأجر الدوري هو القابل لتكرير كل فترة ومثال على ذلك الاجر الاساسي .والاجر الغير دوري هو الذى يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما انه ليس مقابلا صريحا للتوظيف ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات ،كالمكافآت السنوية ،ومنح الاعياد ،وما في حكمها.

2-الأجر الاسمي والأجر الحقيقي: فالأجر الاسمي هو المبلغ الذى يتقاضاه العامل لقاء العمل الذى يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمه الاجر الاسمي وقدرته على اشباع الحاجات أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن ان يحصل عليها العامل باجره النقدي.

3-الأجر النقدي: يتكون الاجر النقدي من جزأين، الجزء الثابت ويدفع بشكل دوري الجزء المتحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

4-الأجر العيني: يتمثل في المقابل غير نقدي الذى يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن امثلتها الرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، السكن، الملابس، وجبات الاطعام اثناء العمل.

الفرع الرابع: مكونات الأجر وأهميته.

اولا: مكونات الأجر

يتكون الأجر من تكاليف ملحقة به أهمها الأجر الأساسي والتعويضات والتكاليف التي سوف نذكرها فيما يلي:

1-الأجر الأساسي: حسب القانون 90-11 يحدد الأجر الأساسي لكل فئة من العمال وفقا للاتفاقيات الجماعية التي وقعت عليها المؤسسة (المادتين 118-120 من قانون العمل) و يحسب عن طريق استعمال النقطة الاستدلالية المقابلة للصنف الذي يقابل منصب العمل مضروب في قيمة النقطة الاستدلالية، حسب المادة 08 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 تحدد قيمة النقطة الاستدلالية بخمسة و أربعين دينار (45)².

2-الساعات الإضافية: تمثل الساعات الإضافية الذي يشتغلها الموظف زيادة على الزمن المطلوب منه قانونا، و جاء في المواد 26-31-32 من قانون العمل 90-11 أنه يجوز لصاحب العمل أن يطلب من أي عامل أداء ساعات إضافية زيادة على المدة القانونية للعمل مع مراعاة أن لا تتعدى 12 ساعة في اليوم، و يخول أداء الساعات الإضافية الحق في زيادة لا تقل بأي حال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة، عادة ما تتوزع الزيادة في الساعات الإضافية على النحو التالي:

- 75% عندما تتعدى الساعات الإضافية 4 ساعات في الأسبوع؛

-100% لساعات العمل الليلي و أيام العطل الرسمية.

¹ فاطمة الزهراء رباحي غديري، عدالة الاجور في قطاع التوظيف العمومي دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية لولاية ام البواقي، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص علم نفس عمل و تسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016/2017، ص 35.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، مرسوم رئاسي رقم 07-304، المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007، المتعلق بالشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع أجورهم، الجريدة الرسمية رقم 61، الصادرة بتاريخ 18 رمضان 1428 الموافق ل 30 سبتمبر 2007، ص 11.

3-العلاوات والمكافآت: هي مكافآت نقدية تمنح للعامل نتيجة مجهوده الفردي أو الجماعي في سبيل تحسين مردودية العمل و بالتالي هي مرتبطة بشروط خاصة بنوعية العمل و نتائجه¹، و يستند أسلوب العلاوة في الجزائر إلى المرسوم رقم 80-48 المؤرخ في 23 فيفري 1980 و الذي أنشئ نوعين من العلاوات هما:²

علاوة المردودية الفردية التي لا تتجاوز 10% من الأجر الأساسي؛

علاوة المردودية الجماعية التي لا تتجاوز 30% من الأجر الأساسي.

4-التعويضات: هي مبالغ نقدية تدفعها المؤسسة لمستخدميها كتعويض لهم، و تختلف هذه التعويضات حسب طبيعة العمل و حسب المنصب و من بين هذه التعويضات نذكر:

-تعويض الخبرة المهنية: و هي نسبة معينة من الأجر الأساسي و تزداد كل ثلاث سنوات كحد أقصى، و ينتج هذا التعويض عن الاتفاقيات الجماعية في المادة 120 من القانون 90-11 قانون العمل.

-تعويض عمل المنصب: و هو تعويض يدفع للعمال من أجل الأوقات الغير عادية التي يتطلبها منصب العمل، كالعامل المتناوب أو العمل ليلا و في الأعياد، و يحسب على أساس نسبة من الأجر الأساسي لا تقل عن 5% و لا تتجاوز 25%.³

-تعويض الضرر: يمنح هذا التعويض عندما يشمل المنصب على مهام و ظروف عمل تنطوي على جهود شاقة أو قدرة أو عناصر غير صحية أو خطر، و يجب على كل مؤسسة أن تضع للعمال المستحقين هذا التعويض، و الذي لا يتجاوز نسبته 20% من الأجر الأساسي.

- تعويض السلة و النقل: هما منحتان تقدمان للعامل لتغطية مصاريف النقل و الغذاء لغياب هذان العنصران في المؤسسة، و عدد الوجبات المعوضة يتم تحديدها وفق ما تم الاتفاق عليه في الاتفاقية الجماعية.

- مصاريف المهمات و التنقلات: تنص المادة 83 من القانون 90-11 عندما ينفق العامل شخصا أو بصفة استثنائية مصاريف في إطار عمله و لاسيما مصاريف التنقل و الإيواء خلال قيامه بمهمة مطلوبة.

المنح العائلية: تتمثل هذه المنحة في تقديم مبلغ مالي للعامل المتزوج و ذلك على أساس عدد الأطفال الذين هم تحت وكفالاته حتى بلوغهم سن 18 سنة، و قد حدد المرسوم التنفيذي رقم 96-298 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 و المتضمن تحديد قيمة المنحة لكل طفل 600دج، بشرط ألا يتعدى الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي 18000دج و عدد الأطفال 5، أما إذا لم يتحقق هذا الشرط فالمنحة ستكون 300دج لكل طفل.⁴

¹ جمال لعشيشي، محاسبة المؤسسة و الجباية، الصفحات الزرقاء، الجزائر، 2011، ص 62.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، المرسوم 08-48، المؤرخ في 07 ربيع الثاني 1400 الموافق ل 23 فبراير 1980، المتعلق بالتنظيم الاقتصادي للأجور و الحوافز المادية الجماعية و الفردية للعمال، الجريدة الرسمية رقم 09، الصادرة بتاريخ 10 ربيع الثاني 1400 الموافق ل 26 فبراير 1980، ص 317-318.

³ جمال لعشيشي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، المرسوم التنفيذي رقم 96-298، المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 08 سبتمبر 1996، المتعلق برفع مبلغ المنح العائلية، الجريدة الرسمية رقم 52، الصادرة بتاريخ 27 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 11 سبتمبر 1996، ص 19-20.

-تعويض المنطقة الجغرافية: تمنح بعض المؤسسات الاقتصادية لمستخدميها المتواجدين في المناطق جغرافية معينة من تعويض خاص يسمى تعويض المنطقة و ذلك بغية تحقيق هدفين، أحدهما لتحفيز الأفراد بقبول العمل في هذه المناطق و الثاني لتعويضهم عن الأضرار التي يتعرضون لها الناتجة عن قساوة الظروف الطبيعية، يتم تقييم تعويض المنطقة وفقا للاتفاقية الجماعية.¹

- الأجر الوحيد: و هي منحة تعطى للعامل إذا كانت الزوجة (الزوجات) مائكة بالبيت ولا تعمل، حدد بمبلغ 9600 دج سنويا في مؤسسات القطاع العمومي و هذا ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 07-292، بينما في مؤسسات القطاع الاقتصادي قد تتراوح بين 800 إلى 2000 دج شهريا حسب الاتفاقية الجماعية.²

-منحة التمدرس: يحدد المرسوم التنفيذي رقم 96-298 المؤرخ في 08/09/1996 المبلغ السنوي لمنحة التمدرس إلى 800 دج على كل ولد و ذلك في حدود الخمس أولاد على الأكثر، حينما يكون الأجر الخاضعة الاشتراك في الضمان الاجتماعي لا يتعدى 15000 دج و يحدد مبلغ هذه المنحة إلى 400 دج حينما يكون الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي يفوق السقف المحدد.

ثانيا: الاقتطاعات المتعلقة بالأجور

تبعا لما تم التطرق إليه سابقا عن مكونات الأجر فان المجموع الذي تعطيه تلك العناصر يمثل لنا الأجر الخام للعامل، إلا أن هذا الأخير لا يتحصل عليه كاملا و إنما هناك بعض الاقتطاعات التي تخفض من الأجر الخام للحصول على الأجر الصافي الذي يدفع للعامل، و يمكن التمييز بين نوعين من الاقتطاعات الإجبارية (القانونية) و الاختيارية.

1-اقتطاعات ذات الطابع الإجباري: هي الاقتطاعات التي تخصم من الأجرة بقوة القانون و بصفة مستمرة أي شهريا و هي ثلاثة أنواع:

-الاشتراك في الضمان الاجتماعي: تنص المادة 6 من القانون 08-11 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية أنه "ينطوي وجوبا تحت التأمينات الاجتماعية الأشخاص الذين يشتغلون على مستوى التراب الوطني أيا كانت جنسيتهم سواء كانوا يعملون بأي صفة من الصفات و حيثما كانوا لصالح فرد أو جماعة من أصحاب العمل، و مهما كان المبلغ أو طبيعة أجرهم و شكل طبيعة أو صلاحية عقد عملهم أو علاقتهم فيه..."³

يؤسس الاشتراك في الضمان أو التأمينات الاجتماعية على أجرة المنصب بمعدل 9%

¹ راجع سعيد، تطبيق أسلوب التقييم الاكتواري لمزايا المستخدمين في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، أطروحة دكتوراه، منشورة، تخصص مالية و محاسبة، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017/2018، ص 124.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، مرسوم تنفيذي رقم 07-292، المؤرخ في 14 رمضان 1428 الموافق ل 26 سبتمبر 2007، المتعلق بتعديل التعويضات ذات الصيغة العائلية، الجريدة الرسمية رقم 62، الصادرة بتاريخ 21 رمضان 1428 الموافق ل 03 أكتوبر 2007، ص 13.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، قانون 83-11، المؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق ل 02 يوليو 1983، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، الجريدة الرسمية رقم 28، الصادرة بتاريخ 24 رمضان 1403 الموافق ل 05 يوليو 1983، ص 1793.

-الضريبة على الدخل الإجمالي: هي ضريبة تقتطع من المصدر أي من الأجر مباشرة و تدفع لصالح مصلحة الضرائب و يحدد مقدار الاقتطاع بجدول (Barème IRG) الذي يحتوي على فئات الأجر الإجمالي و مقدار الاقتطاع.¹

-اقتطاعات إجبارية أخرى: تكون ناتجة عن ظروف اقتصادية استثنائية أو بقرار حكومي أو مرسوم تنفيذي، يتعرض كل العمال أو فئة معينة لاقتطاعات على سبيل التضامن.

2-الاقتطاعات ذات الطابع الاختياري: تتكون مما يلي.

-تسبيقات على الأجور و الرواتب أو القروض: في حالة تقديم المؤسسة لعمالها سلفيات يمكن أن يتم اقتطاعها دفعة واحدة أو في أقساط من أجرته الصافية اللاحقة و ذلك حسب ما تم الاتفاق عليه.

-التعاونيات: هي جمعيات تضم أعضاء مهنية أو منشأة واحدة يؤيدون لها اشتراكات دورية لقاء مساعدتهم عند الظروف الطارئة أو تقدم لهم خدمات معينة.

-اقتطاعات أخرى: يمكن أن تكون هناك اقتطاعات اختيارية أخرى، مثل دفع الأقساط في حالة التامين على الحياة أو تعاونيات سكنية و غيرها.

ثالثا: أهمية الأجور.

يعد الأجر من بين الأمور المهمة في حياة الفرد والمؤسسة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1-بالنسبة للمؤسسة:

تشكل الأجور بالنسبة لبعض المؤسسات نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها، فقد تصل في بعض الأحيان إلى 50 % من التكلفة الكلية لذلك فإن إدارة المؤسسة يهتما كثيرا تتبع تطور مستويات الأجور سواء في المؤسسة أو في المؤسسات المنافسة، وبأن تكاليف العمل لا تعتمد فقط على مقدار ما يدفع من الأجر، وإنما تعتمد على مستوى الإنتاجية المحققة من قبل العاملين، لذلك فالإدارة بدورها تقوم بمقارنة بين ما تدفعه من أجور وما تحصل عليه من جهد من العاملين²؛ وعليه تتمثل أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة فيما يلي³:

- تمثل الأجور عنصر هام من عناصر تكاليف المؤسسة؛
- تهتم الإدارة بالرقابة وتحديد الأجور التي تسعى بدورها إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؛
- ضمان تحقيق العدالة بين شاغلي الوظائف المختلفة؛
- حصول المؤسسة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل؛
- وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة وبقائها في المؤسسة.

¹ حفصي بلال، لعديدي حسني، مرجع سابق، ص 11.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 05، 2001، ص 147.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2000، ص 215.

2- بالنسبة للفرد:

فالفرد يقوم بإجراء مقارنة بين مدخلاته ومخرجاته، أي يقارن جهده ومساهمته في المؤسسة مع ما يتلقاه من أجر منها هو ما يمثل مدخلاته، فإذا وجدها متناسبتان أو متقاربتان فيشعر بالرضى والارتياح ويساهم إيجاباً في مؤسسته¹. كما هناك العديد من المزايا التي تمثلها الأجر بالنسبة للفرد²:

- يعتبر الأجر قوة شرائية يستطيع من خلالها إشباع احتياجاته المختلفة؛
- وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير والاحترام والاعتراف بالمكانة من قبل المؤسسة؛
- الشعور بالأمن الاقتصادي؛
- يعتبر الأجر مصدر أساسي للدخل.

أما فيما يتعلق بأهداف الأجر فقد تعددت بتعدد الحاجات الداعية إليها، إلا أن مفعول الأجر يكون أقوى إذا ارتكزت على الأهداف التالية:

- توظيف عمال جدد لديهم طاقات وقدرات ضرورية؛
- توجيه سلوكيات العمال إيجابياً؛
- مراقبة التكاليف؛
- زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية.

3- النسبة للمجتمع:

تعد مستويات الأجر التي يحصل عليها أفراد المجتمع ذات أهمية كبيرة لتحديد المستوى المعيشي ودرجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجر عالية، يكون بالإمكان فرض ضرائب عالية على مداخيل الأفراد، وتعتبر هذه الأخيرة كمورد هام لخزينة الدولة؛ كما توفر الأجر السيولة النقدية لدى أفراد المجتمع وتمكنهم من إشباع رغباتهم وحاجاتهم مما يؤدي إلى تحسين أوضاعهم المعيشية والاجتماعية والصحية والثقافية، فالعائلات الفقيرة أحياناً تمنع أبنائها من التعليم نظراً لما تعانيه من مشاكل اقتصادية، كما لا يمكن أن توفر لأبنائها القدر الكافي من الرعاية الصحية³.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 147.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 215.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، 215، بتصرف.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي.

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في تحديد مشكلة الدراسة، فهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي، لذا قامت الباحثين بجمع ومراجعة الدراسات السابقة المتاحة سواء كانت العربية أو الأجنبية منها، وسيتم عرضها وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك ذكر أهم نقاط التشابه والاختلاف بينهما وبين الدراسة الحالية وما تم الاستفادة منه من الدراسات السابقة، لذا سنتناول في هذا المبحث ما يلي:

✚ المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي.

✚ المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

✚ المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي.

سنحاول في هذا المطلب عرض الدراسات السابقة (العربية و الأجنبية) سواء المتعلقة بالسياسة الأجرية أو الالتزام التنظيمي وسيتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث.

الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالسياسة الأجرية.

1. دراسة ماريه فلاح، 2008/2007 بعنوان دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات طابع صناعي وتجاري حالة قطاع البريد.

دراسة مكتملة لنيل شهادة الدراسات العليا، هدفت إلى معرفة الأجر في ظل الوظيف العمومي حيث تم اختيار مؤسسة إدارية ذات طابع صناعي وتجاري وهي بريد الجزائر، وتمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: (هل يكمن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وعائد أكبر دون تقييم للوظائف ووضع نظام دفع للأجر العادل؟) وللإجابة على إشكالية الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمت الباحثة أسلوب المسح باستخدام العينات، حيث تمثلت عينة الدراسة في 50 عاملاً وتم تجميع البيانات باستخدام الاستبانة وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ان الفرد يسعى دوماً من خلال تنميته ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل ومسؤوليات أكبر تفتح له الطريق نحو التقدم وظيفياً، أما المنشئة تسعى من جهتها لتعرف على هاداه الكفاءات النشطة و الطموحة لتخطيط وتطوير مستقبلها الوظيفي بغرض تحقيق اهداف انتاجيه؛

- يولي العمال أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها محفز مادي أساسي الأول فهي اليوم لا تلي الا الحاجات الدنيا التي ذكرها ما سلوا في ترتيبه للحاجات. ولا تزال بعيدة كل البعد عن القيمة الحقيقية التي يقدمها العمال، وذلك لعدم وجود نظام مرن للأجور يراعي الاعباء الوظيفية ومتطلبات الحياة .

2. دراسة عبد الغني بن حامد، 2016/2015 بعنوان التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والأنظمة الأجرية دراسة حالة المديرين الجهويين حاسي مسعود وحاسي الرمل قسم الانتاج، سوناطراك الجزائر.

أطروحة دكتوراه هدفت الدراسة الي ابراز دور التغير التنظيمي الذي تتبناه المؤسسات من اجل زياده فعالية سياستها وانظمتها الأجرية، وذلك بهدف البقاء والحفاض على موردها البشرية المتاحة خاصه الكفوة منها وتمثلت اشكالية الدراسة في الي

أي مدي ساهم تبني التغيير التنظيمي في تحسين فعالية النظام والسياسة الأجنبية، وفي تحقيق التسيير الامثل للموارد البشرية المتاحة في مؤسسة سوناطراك خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2004 و2015؟ وللإجابة على إشكالية الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدم الباحث أسلوب المسح باستخدام العينات، حيث تمثلت عينة الدراسة في 60 عاملا وتم تجميع البيانات باستخدام الاستبانة وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر منها:

-ان مؤسسة سوناطراك تفتقر لجهود الاستعداد التنظيمي لتبني التغيير ، ما جعل عملية التغيير التنظيمي تأخذ طابعا شكليا اكثر منه طابعا استراتيجيا ومنهجيا، الشيء الذي أدى الى زيادة مقاومة العاملين لتلك العمليات التغييرية .

-التغيير التنظيمي ظاهرة معقدة فرضتها التحولات والتغيرات العميقة في بيئة الاعمال لذلك يجب تكون عملية هادفة مدروسة وقائية مخطط لها تخضع للقياس العلمي تفرض في بعض الاحيان كما قد تكون اختيارية تأخذ اشكالا مختلفة تبعا للمداخل المعتمدة في العملية التغييرية .

الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

1. دراسة ابراهيم حامد حنون، 2006 دراسة بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية قطاع غزة.

مذكره تخرج لنيل شهاده الماجستير حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة بحيث تمثلت اشكاليه الدراسة في ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بقطاع الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وماهي العوامل المؤثرة فيها؟ ولمعالجه هذه الإشكالية اخذت عينه عددها 340موظف وموظفه وكانت الاستبانة اداء لجمع البيانات حيث خلصت الدراسة الى مجموعه من نتائج اهمها:

- 1-وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لذي موظفي الجامعات الفلسطينية قطاع غزة
- 2-وجود علاقه بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية
- 3-عدم وجود علاقه في مستوى الالتزام التنظيمي تعزي لمغير الجنس والمكان العمل .

2.دراسة محمد حسن محمود الغرابوي، 2014 دراسة بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة حاله على الشق المدني في وزاره الداخلية والأمن الوطني، قطاع غزة.

سعت الدراسة إلى الكشف عن دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي، طبقت هذه الدراسة على فروع مصرف الرفادين في محافظة النجف الأشرف حيث تمثلت اشكالية الدراسة في ما دور الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الشق المدني لوزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة في تحسين جودة الخدمة التي يقدمها من وجهة نظر العاملين فيها؟ ولمعالجه هذه الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (67) شخصا، وتم توزيع استبانة عليها و معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي Spss . اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- 1-بعد الولاء التنظيمي المستمر هو أول أبعاد الولاء التنظيمي؛
- 2-عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة بالإدارة العليا و الولاء التنظيمي.
- 3.دراسة أمجد علي ابراهيم نصار، 2016م-1437هـ دراسة بعنوان دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعات الفلسطينية.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعي الاقصى الاسلامية بقطاع غزة، وعليه جات الاشكالية لهذه الدراسة(ما دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين

الاداريين في جامعتي الاقصى والاسلامية بغزة؟) ولي معالجة هذه الاشكالية تم اخيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (406) عاملا، وتم توزيع استبانة ومعالجتها بواسطة البرنامج الاحصائي Spss وخلصت نتائج الدراسة الى:

1- واقع بيئة العمل من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعتي الاقصى اسلامي بقطاع غزة جاء بوزن نسبي 58.551% اي انه موافقة بدرجة متوسطة ؛

2- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين واقع العمل وبين مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعتي الاقصى والاسلامية بقطاع غزة.

4. دراسة قداش، صالحى وبن عمارة، 2017 دراسة بعنوان الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعه قاصدي مباح ورقلة.

هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعه قاصدي مباح ورقلة حيث تمثلت اشكالية الدراسة في الي أي مدى يساهم التحلي بالمسؤولية الاخلاقية في تعزيز قيم الالتزام التنظيمي لدي العاملين؟ ولمعالجة هاده الاشكالية تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان وشملت عينه الدراسة 72 أستاذ بحيث توصلت الي مجموعة من النتائج نذكر منها:

1- هناك علاقة ارتباط طردية بين استخدام الكلية للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الكلية؛

2- هناك علاقة ارتباط طردية بين التحلي بالمسؤولية الاخلاقية في العمل من طرف الادارة أو الأساتذة والالتزام التنظيمي.

5.Gholamreza Jandaghi & Ali Mokhles and Hamid Bahrami “The impact of job security on employees commitment and job satisfaction in Qom municioalities” University of tahrان, Iran 2011.

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير الأمن الوظيفي على التزام الموظفين ورضاهم الوظيفي تم إجراء هذا البحث كدراسة وصفية وميدانية، يتكون سكانها من موظفين (ن = 158). لجمع البيانات ، تم استخدام اثنين من استبيانات الرضا الوظيفي ولتحليل البيانات تم استخدام معامل ارتباط سيرمان واختبار t واختبار تحليل الانحدار متعدد المتغيرات خطوة بخطوة وخلصت الدراسة الي عدة نتائج منها:

- هناك فرقاً كبيراً بين الموظفين المعينين و المتعاقدين والالتزام التنظيمي؛

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومباشرة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛

- يُظهر اختبار الانحدار متعدد المتغيرات أن رضا الأجور ورضا الزملاء لهما أكبر تأثير على الالتزام التنظيمي.

الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي معا.

1. Praveena & Benita & Ramababu, Astudu on impact of employee compensation on employee commitment, India

هدفت الدراسة إلى البحث في محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين بوكالة الغوث الدولية وتشغيل اللاجئين -

الأونروا- في قطاع غزة . ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية شملت عدد من الموظفين بالوكالة عددها (210) موظف من خلال توزيع استبانة عليها، ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي spss. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1- هناك إيجابية من قبل الموظفين حول محددات القفة التنظيمية؛

2- نزوع الرئيس المباشر نحو الخير والاستقامة؛

3- وجود موافقة منخفضة حول الدعم التنظيمي المدرك الذي تقدمه الأونروا؛

4-يثق الموظفون في زملائهم بصورة مقبولة، وفي الرئيس المباشر بينما الثقة في منظمة الأونروا جيدة.

2.Aryo Widagdo, Djoko Setyo Widodo, Partogi Saoloan Samosir, 2018 Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment Krisnadwipayana University.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل آثار التعويض الجزئي على اداء الموظف ،بالإضافة الى التأثير المباشر للتعويضات والتحفيز على اداء الموظف وكذا التأثير غير المباشر للتعويض والتحفيز على اداء الموظف ،وتمحورت اشكالية الدراسة في (ما هو تأثير التعويض والتحفيز على اداء الموظف من خلال التزام؟)ولمعالجة هذه الاشكالية تم اختيار طريقة اختبار الافتراض الازرق، واخذت عينة المستخدمة في المجتمع كمفتاح لأخذ العينات ،وخلصت نتائج الدراسة الى:

1-تتأثر الفرضية في هذه المرحلة بقيمة المعاملات المتغيرة المقابلة بعد الاختبار بناء على النتيجة بيانات الاختبار ،النتيجة التي تم الحصول عليها 005>0046 تعويض اداء الموظف /0022>0.05تعويض الالتزام /0047>005الدافع لأداء الموظف /0043>005 الدافع مقابل الالتزام /0048>005الالتزام بأداء الموظف؛

2-هناك التزام تنظيمي غير مباشر بتعبير اداء الموظف حيث يعطي التغيير المتغير تأثيرا غير مباشر على التعويضات ودفع تعويض.

3.Mei Hung Hung Kung & Yueh-Shian Lee Themoderating Effects Of Salary Satisfaction And Working Pressurs On The Organizational Climate ,2018University Hung Kung.

هدفت هذه الدراسة الي التحقيق في الالتزام التنظيمي لنية الانتقال فيما يتعلق بموظفي أعمال التأمين على الحياة وجات اشكالية الدراسة (ما مدى التأثيرات المعتدلة لرضا الراتب وضغط العمل على المناخ التنظيمي ،والالتزام التنظيمي؟) ولي معالجة هذه الاشكالية تم الكشف عن 771اخبار، وأظهرت نتائج يلي:

-التفاعل بين المناخ التنظيمي والتفاعل الالتزام التنظيمي يؤثر على التواصل التنظيمي للوسيط للتأثير على الحركة الطقس التي تؤثر على التأثير بين التشبع التنظيمي والتشبع التنظيمي مرتفع ،كما هناك انخفاض أقل العمل المؤدى للعمل المسبق لتكوين نية التحطم العضوي.

4. Low Bee Kee& Rusli bin Ahmad & Siti Mariam Abdullah ,Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers University Malaysia Sarawak, Malaysia.

هدفت هذه الدراسة الى العلاقة بين التعويض المالي والالتزام العضوي في صناعة فهو يعتبر مهما في اضافة فجوة على انواع التعويضات الشيطانية لرواتب و المكافآت والجدارة مع علاقة الذكرى التنظيمية وعلية تم طرح الاشكالية التالية (ما علاقة بين التعويض المالي والالتزام التنظيمي بين عمال البنك الماليزي؟) ولي معالجة الاشكالية تم استخدام متغيرات على النطاق الواسع في

دراسات قليلة تم تكليفها بالالتزام، والطريقة الكمية بين الالتزام المالي والتنظيمي للالتزام المالي، وخلصت الدراسة الى النتيجة التالية:

استوتف الأجور والاستغناء عن فهم أفضل المكافآت المالية من بين العمل الضئيل .

5.Christian Vandenberghe Æ Michel Tremblay,2008,The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الرضا عن الاجر والالتزام التنظيمي وعلية جاءت اشكالية الدراسة (ما دور

الرضا عن الاجر والالتزام التنظيمي في نويا دوران الموظفين؟)ولي معالجة اشكالية الدراسة تم اختيار عينة من الممثلين الطبين 232وعينة من المستجوبين من منظمات متعددة 221 وتم اخبار الفرضيات باستخدام منظور متعدد الابعاد لكل من الرضا عن الاجور والالتزام المداري، وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن تأثير الرضا عن الدفع على الكرم المقصود يتم توسطه بالحماسة من خلال الالتزام العاطفي والالتزام بالتضحية؛

-يرتبط الرضا عن الاجور ايضا ارتباطا وثيقا بالالتزام المعياري ولكن هذا الاخير له تأثير غير كاف على النتيجة؛

-الرضا الطيب يقلل بشكل كبير من المكونات بناء على نقص بدائل التوظيف فيتم تفسيره في ضوء خصائص شريكات الادوية.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

سيتم في هذا المطلب المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية و الاجنبية) وإستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: أوجه التشابه.

يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في مايلي:

- المنهج المستعمل: تم الاعتمادي على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة الحالية والدراسات السابقة؛
- أداة جمع المعلومات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات في الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛
- أداة تحليل المعلومات: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss لكل الدراسات.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه هناك أوجه إختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة

الأجنبية نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (1.1): أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

عوامل المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.	هدفت معظم الدراسات إلى معرفة أثر ابعاد الالتزام التنظيمي وكذا الوقوف على معرفة علاقة السياسة الأجرية مع متغيرات مختلفة .

من حيث الزمان والمكان	كانت الدراسة الحالية في مؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت - تقرت - سنة 2020/2019.	كانت الدراسات في بيئة محلية وأجنبية : ورقة، غزة، دمشق، ماليزيا، ايران، هون كونج في السنوات التالية: 2006، 2007، 2014، 2015، 2016، 2017.
من حيث العينة	تناولت دراستنا (70) موظفا بمختلف رتبهم ودرجاتهم.	تناولت عينات مختلفة أقل أو أكبر من الدراسة الحالية.
من حيث المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغيرين هما السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي.	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة منها: وظائف إدارة الموارد البشرية جودة الخدمة المسؤولية الاجتماعية الاستغراق الوظيفي... إلخ.
من حيث القطاع	استهدفت دراستنا القطاع العمومي حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات طابع اقتصادي.	تنوعت الدراسات بين القطاع الخاص والعام.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في أهم النقاط التالية:

- 1- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث؛
- 2- ساهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الاستبانة التي اعتمدت في الدراسة؛
- 3- الاطلاع على الأدوات المستخدمة والاستفادة منها في تصميم الأدوات المناسبة للدراسة الحالية؛
- 4- تعتبر الدراسات السابقة قاعدة انطلاق جيدة للباحث في إعداد الدراسة الحالية؛
- 5- التعرف على المنهجيات التي سارت عليها الدراسات السابقة؛
- 6- إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة لموضوع الدراسة مما يسهل على الباحث ضبط المتغيرات ألا وهي السياسة الأجرية مستقل والالتزام التنظيمي تابع.

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل مفهومين من أهم مفاهيم الإدارة وهما السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي وأهم أبعاد كل منهما حيث تعتبر السياسة الأجرية من أبرز المداخل التي يمكن من خلالها للمؤسسة تعميق أواصل الترابط والتواصل بينها وبين الموظفين مما يؤدي إلى خلق توقعات ومعتقدات إيجابية لدى الأفراد تجاه مؤسستهم مما يخلق ما يسمى بالالتزام التنظيمي لذي العمال، بحيث يجب الفرد عمله ويهتم به بحيث يعد هدفا مهما من أهداف إدارة الموارد البشرية لأن الأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛ وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت -تقرت- في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور السياسة الأجرية

في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى

العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة

الاسمنت - تقرت -

تمهيد :

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجانب النظري لدور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع وذلك من خلال إجراء الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت -تقرت- وسيتم عرض الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية لموضوع دراستنا قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج لذا سنتناول في هذا المبحث:

✚ **المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية .**

✚ **المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

يوضح المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة اعتمدت الباحثة في دراستها على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها وقيّم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة.

ثانياً: المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات. لمعرفة " دور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين ". وذلك من خلال عينة من موظفين المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت-تقرت- باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1-المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب الإلكترونية والدراسات السابقة العربية والأجنبية المنشورة وغير المنشورة، المقالات العلمية والمكتبيات.

2-المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت-تقرت-.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة الجدول التالي يوضح المؤسسة محل الدراسة المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت-تقرت-:

الجدول رقم (1.2): يوضح مجتمع الدراسة

المؤسسة	تاريخ التأسيس	نوع المؤسسة	عدد العمال	المراكز التابعة لها
---------	---------------	-------------	------------	---------------------

في مؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت - تقرت -	فيفري 1972	مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي	84 موظفا	المغرب، جامعة، ورقلة، حاسي مسعود، دبداب، برج عمر ادريس، برج الحواس، عين اميناس.
--	------------	-------------------------------	----------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة .

أولا: مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مؤسسة الاسمنت تقرت عددهم (84) موظفا. قامت الباحثتين من اختيار عينة قصدية بسيطة قدرها 70 عامل من أصل 84 وهو مجموع عدد العمال الدائمين والغير الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 70 استبانة على عدد الموظفين المذكورين أعلاه في المؤسسة سلفا، وتم استرجاع (62) أي ما يعادل نسبة (88.57%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب(07) استبانة أي بنسبة (10%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت (02) استبانة أي ما يعادل (2.85%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول رقم (2.2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	70	62	07	02
النسبة المئوية	100%	88.57%	10%	2.85%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لتوزيع الاستبيانات

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة.

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، وذلك لمعرفة الخصائص الديموغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما ما يلي:

اولا: متغير الجنس.

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثتين تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوا إجابتين هما: ذكر وأنثى وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
66.1%	41	ذكر
33.9%	21	أنثى
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss 25.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور المستجوبين بلغت (66.1%) وبلغت نسبة الإناث (33.9%) أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا يعود إلى طبيعة نشاط كل إدارة، بالرغم من أن فرص الحصول على الوظيفة متكافئة لكلا

الجنسين في حال توفرت الكفاءة والمستوى المطلوب لدى المتسابقين للحصول على الوظيفة إلا أن نسبة الذكور أكبر وهذا يرجع إلى ظروف مختلفة (المسافة، الانتقال من بلد إلى آخر، الحالة العائلية إلخ) بإمكان الذكور الاستمرار في جميع الظروف بعكس الإناث.

ثانيا: متغير العمر(السن).

وفقا لمتغير السن فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير العمر حسب الفئات العمرية:

الجدول (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة	التكرار	فئة العمر
0%	0	أقل من 30 سنة
62.9%	39	من 30 إلى 40 سنة
33.9%	21	من 41 إلى 50
3.2%	02	أكبر من 50 سنة
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (بين 41 إلى 50) تقدر بنسبة (33.9%) و الذين تتراوح أعمارهم (بين 30 إلى 40) تقدر بنسبة (62.9%) وهي الفئتان الأكثر خبرة وكفاءة وهذا ما تحتاج إليه المؤسسة بحكم طبيعة عملها. الفئة العمرية (أقل من 30) بنسبة (0%) وهذا يرجع إلى انعدام نسبة التوظيف في السنوات الأخيرة والفئة العمرية (أكبر من 50 سنة) بنسبة (3.2%) وهذا يرجع إلى وصول الموظف إلى سن التقاعد.

ثالثا: المؤهل العلمي .

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي. فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

الجدول (5.2): توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
4.8%	03	أقل من ثانوي
53.2%	33	ثانوي
40.3%	25	جامعي
1.6%	01	دراسات عليا
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات برنامج spss.25

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي حيث يبين أن الأفراد الذين مستواهم ثانوي أكبر نسبة وتقدر ب (53.2%) ثم تليها الأفراد الذين مستواهم جامعي بنسبة (40.3%) ثم تليها نسبة 1.6% الأفراد الذين لديهم

دراسات عليا وفي الأخير نجد الأفراد الذين لديهم مستوى أقل من ثانوي بنسبة 4.8% . يعود سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي معظم مسابقات التوظيف في الفترات الأخيرة تتطلب مستوى ثانوي على حسب المناصب الشاغرة، أما بالنسبة لمستوى جامعي وأكثر عند توفر مناصب شاغرة تتطلب هذا المستوى والذين تتوفر فيهم شرط الأقدمية (توظيف داخلي).

رابعا: سنوات الخبرة.

تتميز الخبرة بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة:

الجدول رقم (6.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
4.8%	03	اقل من 05 سنوات
69.4%	43	من 06 إلى 15 سنوات
25.8%	16	من 16 إلى 25 سنة
0%	0	أكثر من 26 سنة
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.25

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة ويتضح أن 69.4% فئة الأفراد الذين لديهم (من 06 إلى 15 سنة) في المؤسسة ثم تليها فئة الأفراد الذين لديهم (من 16 إلى 25 سنوات) في المؤسسة بنسبة 25.8% ثم أفراد الذين لديهم (اقل من 05 سنوات) في المؤسسة بنسبة 4.08% وفي الأخير نلاحظ عدم وجود أي عامل له أكثر من 26 سنة في المؤسسة. يعود سبب ارتفاع نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 06 إلى 15 سنة في المؤسسة هم الموظفون قدامى وكوادر وذوي خبرة ومر على توظيفهم فترة طويلة وهم يعملون على تطوير المؤسسة إلى الأحسن من خلال درايتهم التامة بالعمل ومتطلباته سبب تدني الذين لديهم أقل من 05 سنوات هم يرجع إلى قلة خبرتهم وعدم درايتهم بالعمل وهذا بسبب عدم مرور فترة طويلة على توظيفهم.

خامسا: الموقع الوظيفي.

يختلف الموقع الوظيفي من موظف إلى آخر وذلك لاختلاف مستوياتهم ودرجاتهم الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب موقعهم الوظيفي:

الجدول رقم (7.2): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الموقع الوظيفي

النسبة	التكرار	الموقع الوظيفي
16.1%	10	إطار
48.4%	30	عون تحكم
35.5%	22	عون تنفيذي
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق، أن عون تنفيذي و إطار أعلى نسبة (41.4%) بحكم أن عون تنفيذي هي أول درجة وظيفية و تحتوي على أكبر عدد من الموظفين، وعون تحكم هي ثاني درجة وظيفية حيث نالت أقل نسبة (17.2%) بحيث الموظفين لا يستغرقون فترة طويلة للانتقال لأعلى درجة إطار بحسب القوانين السائدة في مديرية أملاك الدولة أو بحصول الموظف على مستوى تعليمي أعلى يسمح له بالانتقال.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب وأدوات نتطرق إليها في ما يلي:

الفرع الأول: أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وقد تم إعداده وفقا لمقياس ليكارث الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق)، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

أولاً: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، ديمومة الوظيفة ، السن، المسمى الوظيفي ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ثانياً: يتضمن المتغير المستقل وهو الالتزام التنظيمي بأبعادها الثلاث (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري). وشملت على (33) عبارة. موزعة لكل بعد (11) عبارات قسمت وفقا لمقياس ليكارث الثلاثي.

ثالثاً: يتضمن المتغير التابع وهو السياسة الأجرية بأبعادها الاثنان (نظام الاجور، اهداف السياسة الاجرية) وشملت على (18) عبارة. ووزعت على البعد الأول ب(08)عبارات، والبعد الثاني(10) عبارات وقسمت وفقا لمقياس ليكارث الثلاثي.

الجدول (8.2): العبارات التي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي.

الرقم العبارة	البعد
(11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1)	الالتزام الشعوري
(-22-21-20-19-18-17-16-15-14-13-12)	الالتزام المعياري
(33-32-31-30-29-28-27-26-25-24-23)	الالتزام الاستمراري

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة

الجدول (9.2): العبارات التي السياسة الأجرية

رقم العبارة	البعد
(8-7-6-5-4-3-2-1)	نظام الأجور
(18-17-16-15-14-13-12-11-10-9)	اهداف السياسة الاجرية

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمعطيات الدراسة .

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة.

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصت الباحثة على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قامت الباحثة بعرضها على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من أربع مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (1) وقد استجابت الباحثة لآراء

المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة.

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت يقدر ب 84.1 % وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 0.62% لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث:

الجدول (10.2): معامل الثبات الكلي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا كرو نباخ
دور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين	51	%84.1

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول (10.2) يمكن أن نلاحظ قيمة الفا كرو نباخ تقدر ب (0.841) وهي أكبر من 0.62، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي (0.841) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (48.1%) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.

قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

معامل ألفا كرو نباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

- 1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2-مصفوفة الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3-معامل الانحدار الخطي البسيط؛
- 4-اختبار T-Teste لاختبار تأثير متغير الجنس وديمومة الوظيفة على المتغير التابع؛
- 5-اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية الأخرى على المتغير التابع؛
- 6-كما استخدمت الباحثة مقياس ليكارث الثلاثي التالي في محوري دراسته.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارث الثلاثي" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11.2): يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

يتم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس وهي (3) للحصول على طول الخلية (0.66=3/2)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.66 منخفض ومن 1.67 إلى 2.33 متوسط ومن 2.34 إلى 3 مرتفع).

الجدول (12.2) مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارث)

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1.66	منخفض
من 1.67 إلى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها ثم مناقشتها لذا سنتناول في هذا

المبحث:

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة .

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

الفرع الأول: عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى.

نصت الفرضية الأولى لدراسة: ان السياسة الأجرية في المؤسسة محل الدراسة مناسبة حسب اجابات المبحثن.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثتين بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس ابعاد السياسة الأجرية موضوع الدراسة.

اولا: بعد نظام الأجور.

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد نظام الأجور ثم تحليلها.

الجدول رقم (13.2) يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده نظام الاجور

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
نظام الأجور في المؤسسة يتسم بالمرونة والتكيف	62	1.89	0.495	05	متوسط
تتبنى المؤسسة سياسة في الترقية تتلاءم مع الجهود	62	2.06	1.012	03	مرتفع

المبدول من طرف العمال					
يتوافق مستوى الأجر مع الظروف المعيشية الحالية	متوسط	08	0.348	1.44	62
الراتب الذي تتقاضاه يعادل ما يتقاضاه عامل في مؤسسه اخرى يقوم بنفس المهام	متوسط	04	0.815	1.94	62
راتبك الشهري يتسم بالثبات	متوسط	06	0.946	1.81	62
ليس هناك معايير محددة بدقة لترقيات والرفع في الأجر والمناصب	مرتفع	01	0.807	2.44	62
لا يتصف نظام تقييم المناصب الحالي بالموضوعية والعدالة بين كل العاملين	مرتفع	02	0.585	2.15	62
تمنح لك المؤسسة زيادات أجرية شهريا كعلاوات وحوافز	متوسط	07	0.805	1.58	62
المتوسط العام لبعء نظام الاجور	متوسط		0.571	2.00	62

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعد نظام الأجر سائد في المؤسسة محل الدراسة بلغ 2.00 بانحراف معياري قدره 0.571، وقد احتلت الفقرة رقم 06 (ليس هناك معايير محددة بدقة لترقيات والرفع في الأجر والمناصب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.44 وانحراف معياري بلغ 0.807، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 07 (لا يتصف نظام تقييم المناصب الحالي بالموضوعية والعدالة بين كل العاملين) بمتوسط الحسابي (2.15) و بانحراف معياري قدره 0.585، بينما احتلت الفقرة رقم 02 (تتبنى المؤسسة سياسة في الترقية تتلاءم مع المجهود المبذول من طرف العمال) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 2.06 وانحراف معياري قدره 0.112، بينما احتلت الفقرة رقم 04 (الراتب الذي تتقاضاه يعادل ما يتقاضاه عامل في مؤسسه اخرى يقوم بنفس المهام) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.94 وانحراف معياري قدره 0.815، كما نجد أن الفقرة رقم 01 (نظام الأجر في المؤسسة يتسم بالمرونة والتكيف) احتلت الرتبة الخامسة بمتوسط قدره (1.89) وانحراف معياري قدره (0.495) بينما نجد الفقرة رقم 05 (راتبك الشهري يتسم بالثبات) احتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.81) وانحراف معياري (0.946) تاليها الفقرة رقم 08 (تمنح لك المؤسسة زيادات أجرية شهريا كعلاوات وحوافز) احتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (1.58) وانحراف معياري قدره (0.805) واخيرا الفقرة رقم 03 (يتوافق مستوى الأجر مع الظروف المعيشية الحالية) احتلت الرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط قدره (1.44) وانحراف معياري قدره (0.348) وعليه أظهر الجدول رقم 01 أن المتوسط الحسابي العام

لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة هذا يدل علي أنه ليس هناك معايير محدد لترقية في الأجور وأن مستوى الأجور لا يتوافق مع مستوى المعيشة للموظف وهذا ما تبين من الجدول الذي يضم بعد نظام الأجر.

ثانيا: بعد اهداف السياسة الأجرية.

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد اهداف السياسة الأجرية ثم تحليلها.

الجدول رقم (2. 14): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها اهداف السياسة الأجرية

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
تساهم السياسة الأجرية في تحسين الخدمات الاجتماعية للعامل	62	1.87	0.999	03	متوسط
السياسة الأجرية الحالية تنمي روح المبادرة وتقدم تحفيز للعاملين	62	1.13	0.245	06	ضعيف
تعزز السياسة الأجرية العلاقة بين المسؤول والعاملين وتقوى التواصل والاتصال بينهما	62	1.10	0.187	07	ضعيف
تضمن السياسة الأجرية في المؤسسة التسيير الأمثل للكفاءات الفردية	62	1.13	0.245	06	ضعيف
تعطى السياسة الأجرية الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتثمينها	62	1.15	0.257	05	ضعيف
السياسة الأجرية المعتمدة من طرف المؤسسة تقلل من ظاهرة دوران العمل (مغادره الكفاءات)	62	2.35	0.888	01	مرتفع
تحسن السياسة الأجرية من نتائج الأداء للمؤسسة على كل مستويات التنظيم	62	2.21	0.955	02	متوسط
تتمن السياسة الأجرية الأنشطة القاعدية التي تخلق قيمة للمؤسسة	62	1.73	0.432	04	متوسط
تكافئ السياسة الأجرية مساهمات العاملين تبعاً لأدائهم المرصود وتتم بزيادته	62	1.15	0.257	05	ضعيف
تضمن السياسة الأجرية في المؤسسة هيكله أجزئية مرنة وتنافسية	62	1.13	0.245	06	ضعيف

مرتفع	--	0.00	3.00	62	المتوسط العام لبعدها أهداف السياسة الأجرية
-------	----	------	------	----	--

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعد أهداف السياسة الأجرية في المؤسسة محل الدراسة بلغ 3.00 بانحراف معياري قدره 0.00، وقد احتلت الفقرة رقم 06 (السياسة الأجرية المعتمدة من طرف المؤسسة تقلل من ظاهرة دوران العمل (مغادره الكفاءات)) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.888، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 07 (تحسن السياسة الأجرية من نتائج الأداء للمؤسسة على كل مستويات التنظيم) بمتوسط الحسابي (2.21) و بانحراف معياري قدره 0.955، بينما احتلت الفقرة رقم 01 (تساهم السياسة الأجرية في تحسين الخدمات الاجتماعية للعامل) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 1.87 وانحراف معياري قدره 0.999، بينما احتلت الفقرة رقم 08 (تضمن السياسة الأجرية الأنشطة القاعدية التي تخلق قيمة للمؤسسة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.73 وانحراف معياري قدره 0.432، كما نجد أن الفقرة رقم 05 (تعطى السياسة الأجرية الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتثمينها) 05 وكذلك رقم 09 (تكافئ السياسة الأجرية مساهمات العاملين تبعاً لأدائهم المرصود وتتم بزيادته) احتلتا الرتبة الخامسة بمتوسط قدره (1.15) وانحراف معياري قدره (0.257) بينما نجد الفقرة رقم 02 (السياسة الأجرية الحالية تنمي روح المبادرة وتقدم تحفيز للعاملين) وكذلك رقم 04 (تضمن السياسة الأجرية في المؤسسة التسيير الأمثل للكفاءات الفردية) وكذلك رقم 10 (تضمن السياسة الأجرية في المؤسسة هيكله أجزء مرنة وتنافسية) احتلتا الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.13) وانحراف معياري (0.245) واخيرا الفقرة رقم 03 (تعزز السياسة الأجرية العلاقة بين المسؤول والعاملين وتقوى التواصل والاتصال بينهما) احتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (1.10) وانحراف معياري قدره (0.187) وعليه أظهر الجدول رقم 02 أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة هذا يدل على أنه ليس هناك دوران في نسب العمالة وكذا أنها ليست عنصر فعال في تقوية روط الاتصال.

ثالثا: قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد السياسة الأجرية

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد السياسة الأجرية من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول رقم (15.2) قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد السياسة الأجرية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	المتوسط العام لبعدها نظام الاجور	2.00	0.571	--	متوسط
02	المتوسط العام لبعدها لأهداف السياسة الأجرية	3.00	0.00	--	مرتفع
03	المتوسط العام لسياسة الاجرية	2.50	0.16	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

من خلال الجدول (3.2) السابق يتضح أن مؤسسة الاسمنت بتقورت كانت فيها كل من نظام أجور, وأهداف لسياسة أجرية بإدارة المؤسسة بدرجة متوسطة، إلا أن أهداف الساسة الأجرية كانت البعد السائد في المؤسسة بمتوسط حسابي (3.00) والانحراف معياري (0.00) وهذا نتيجة ان للمؤسسة محل الدراسة لها اهداف لسياستها الأجرية هامة. أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور السياسة الأجرية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (2.50) وانحراف معياري (0.16).

الفرع الثاني: عرض النتائج واختبار الفرضية الثانية.

نصت الفرضية الثانية لدراسة على: هناك التزام تنظيمي كبير من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: بعد الالتزام الشعوري: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الالتزام الشعوري ثم تحليلها.

الجدول رقم (16.2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الالتزام الشعوري

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
تستحق هذه المؤسسة ولائك وإخلاصك	62	1.68	0.616	08	متوسط
تُمكنك سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	62	2.48	0.582	03	مرتفع
هناك ارتباط نفسي وعاطفي بينك وبين مؤسستك	62	2.39	0.569	05	مرتفع
يساعدك جو العمل على بذل أقصى ما تستطيع من مجهود	62	1.97	0.884	07	متوسط
تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذه المؤسسة	62	3.11	6.200	01	مرتفع
يشغلك التفكير في وظيفتك بعد الانتهاء من الدوام	62	1.50	0.648	10	منخفض
ترى أن قيمك الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة	62	1.34	0.556	11	منخفض
أنت مستعد لبدل مجهود أكبر من المجهود المطلوب لإنجاح عملك	62	1.61	0.864	09	منخفض
تشعر باستنزاف طاقة كبيرة مع نهاية الدوام في المؤسسة	62	2.85	0.224	02	مرتفع
لديك استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة	62	2.47	0.614	04	مرتفع
ستكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتك المهنية في هذه المؤسسة	62	2.37	0.336	06	مرتفع
المتوسط العام لبعء الالتزام الشعوري	62	2.63	0.418	--	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات spss إصدار 25

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعد الالتزام الشعوري في المؤسسة محل الدراسة بلغ 2.63 بانحراف معياري قدره 0.418، وقد احتلت الفقرة رقم 05 (تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذه المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري بلغ 0.620، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 09 (تشعر باستنزاف طاقة كبيرة مع نهاية الدوام في المؤسسة) بمتوسط الحسابي (2.85) و بانحراف معياري قدره 0.224، بينما احتلت الفقرة رقم 02 (تُمكنك سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 2.48 وانحراف معياري قدره 0.582، بينما احتلت الفقرة رقم 10 (لديك استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.47 وانحراف معياري قدره 0.614، كما نجد أن الفقرة رقم 03 (هناك ارتباط نفسي وعاطفي بينك وبين مؤسستك) احتلت الرتبة الخامسة بمتوسط قدره (2.39) وانحراف معياري قدره (0.569) بينما نجد الفقرة رقم 11 (ستكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتك المهنية في هذه المؤسسة) احتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.336) وكذلك الفقرة رقم 04 (يساعدك جو العمل على بذل أقصى ما تستطيع من مجهود) احتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (1.97) وانحراف معياري قدره (0.884) ونجد الفقرة رقم 01 (تستحق هذه المؤسسة ولائك وإخلاصك) تحتل الرتبة الثامنة بمتوسط قدره 1.68 وانحراف معياري قدره ب 0.616 وكذلك الفقرة رقم 08 (أنت مستعد لبدل مجهود أكبر من المجهود المطلوب لإنجاح عملك) تحتل المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 1.61 وانحراف معياري قدره 0.864 ونجد الفقرة رقم 06 (يشغلك التفكير في وظيفتك بعد الانتهاء من الدوام) تحتل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 1.50 وانحراف معياري قدره 0.648 واخيرا الفقرة رقم 07 (ترى أن قيمك الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة) تحتل المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 1.34 وانحراف معياري قدره 0.556 وعليه أظهر الجدول رقم 04 أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة هذا يدل علي أنه هناك التزام شعوري قوي من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: الالتزام المعياري: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الالتزام المعياري ثم تحليلها.

الجدول رقم (17.2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الالتزام المعياري.

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
ترى أنه من الخطأ مغادرة الشركة حتى لو كان الأمر مفيدا لك	62	1.52	0.549	08	منخفض
ستشعر بالذنب لو غادرت المؤسسة في الظروف الحالية	62	1.48	0.647	10	منخفض
لا تحب ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى حتى لو ازدادت الامتيازات المقدمة لك	62	2.03	0.983	05	متوسط
هناك التزام ومسؤوليات تجاه الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة	62	2.39	0.799	04	مرتفع

متوسط	06	0.979	1.85	62	يوجد توافق بين مؤهلاتك العلمية ومتطلبات المنصب الذي تشغله
مرتفع	03	0.457	2.74	62	تحتزم أوقات الدخول والخروج من العمل
متوسط	07	0.931	1.71	62	يمثل عملك في المؤسسة الاهتمام الأساسي في حياتك
مرتفع	01	0.080	2.95	62	أعتبر أن التزامك مع المؤسسة هو التزام أخلاقي
مرتفع	02	0.094	2.94	62	لا تفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية
منخفض	09	0.615	1.50	62	أنت مدين للمؤسسة التي تعمل بها بسبب ما تقدمه لك من امتيازات كبيرة
منخفض	11	0.676	1.44	62	أنت ملتزم بالبقاء بالعمل في هذه المؤسسة
مرتفع	--	0.418	2.72	62	المتوسط العام لبعء الالتزام المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss إصدار 25

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعء الالتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة بلغ 2.72 بانحراف معياري قدره 0.418، وقد احتلت الفقرة رقم 08 (أعتبر أن التزامك مع المؤسسة هو التزام أخلاقي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.95 وانحراف معياري بلغ 0.080، لتحتل المرتبة الثانية الفقرة رقم 09 (لا تفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية) بمتوسط الحسابي (2.94) و بانحراف معياري قدره 0.094، بينما احتلت الفقرة رقم 06 (تحتزم أوقات الدخول والخروج من العمل) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 0.457، بينما احتلت الفقرة رقم 04 (هناك التزام ومسؤوليات اتجاه الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.39 وانحراف معياري قدره 0.799، كما نجد أن الفقرة رقم 03 (لا تحب ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى حتى لو ازدادت الامتيازات المقدمة لك) احتلت الرتبة الخامسة بمتوسط قدره (2.03) وانحراف معياري قدره (0.983) بينما نجد الفقرة رقم 05 (يوجد توافق بين مؤهلاتك العلمية ومتطلبات المنصب الذي تشغله) احتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.85) وانحراف معياري (0.979) وكذلك الفقرة رقم 07 (يمثل عملك في المؤسسة الاهتمام الأساسي في حياتك) احتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (1.71) وانحراف معياري قدره (0.931) ونجد الفقرة رقم 01 (تري أنه من الخطأ مغادرة الشركة حتى لو كان الأمر مفيدا لك) تحتل الرتبة الثامنة بمتوسط قدره 1.52 وانحراف معياري قدره ب 0.549 وكذلك الفقرة رقم 10 (أنت مدين للمؤسسة التي تعمل بها بسبب ما تقدمه لك من امتيازات كبيرة) تحتل المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 1.50 وانحراف معياري قدره 0.615 ونجد الفقرة رقم 02 (ستشعر بالذنب لو غادرت المؤسسة في الظروف الحالية) تحتل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 1.48 وانحراف معياري قدره 0.647 واخيرا الفقرة رقم 11 (أنت ملتزم بالبقاء بالعمل في هذه المؤسسة) تحتل المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره 1.44 وانحراف معياري قدره 0.676 وعليه أظهر الجدول رقم 04 أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة هذا يدل علي أنه هناك التزام شعوري قوي من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

ثالثا: للالتزام الاستمراري: سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد للالتزام الاستمراري ثم تحليلها.

الجدول رقم (18.2): يوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده للالتزام الاستمراري.

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
مغادرتك المؤسسة حاليا يسبب لك العديد من المشاكل والاضطرابات	62	1.50	0.746	11	منخفض
لديك خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرتك المؤسسة	62	1.74	0.883	06	متوسط
الفوائد التي تحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارك في العمل	62	2.52	0.746	04	مرتفع
أحيانا يراودك شعور بالاستقالة من عملك	62	2.77	0.342	03	مرتفع
تعتبر عملك الحالي سيكسبك الكثير مستقبلا	62	1.52	0.778	10	منخفض
يعكس عملك في المؤسسة مدى اضطراري للعمل	62	1.76	0.941	05	متوسط
تشعر بعدم توفر وظائف شاغرة في مناصب أخرى في حال تركك للعمل	62	2.90	0.122	02	مرتفع
تشعر بالرضا بما يحققه لك عملك في المؤسسة من مكاسب حيث يسد حاجياتك الشخصية والوظيفية	62	1.60	0.835	09	منخفض
تتحم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها	62	1.63	0.860	07	منخفض
توجه زملائك الجدد في العمل ولا تبخل عليهم بالنصح	62	3.00	0.000	01	مرتفع
لديك رغبة في الاستمرار حاليا في هذه المؤسسة	62	1.61	0.864	08	منخفض
المتوسط العام لبعده للالتزام الاستمراري	62	2.72	0.418	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss إصدار 25

يظهر من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات بعد للالتزام الاستمراري في المؤسسة محل الدراسة بلغ 2.72 بانحراف معياري قدره 0.418، وقد احتلت الفقرة رقم 10 (توجه زملائك الجدد في العمل ولا تبخل عليهم بالنصح) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.00 وانحراف معياري بلغ 0.000، لتحل المرتبة الثانية الفقرة رقم 07 (تشعر بعدم توفر وظائف شاغرة في مناصب أخرى في حال تركك للعمل) بمتوسط الحسابي (2.90) و بانحراف معياري قدره 0.122، بينما احتلت الفقرة رقم 04 (أحيانا يراودك شعور بالاستقالة من عملك) المرتبة الثالثة بمتوسط قدره 2.77 وانحراف معياري قدره 0.342، بينما احتلت الفقرة رقم 03 (الفوائد التي تحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارك في العمل) المرتبة

الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.52 وانحراف معياري قدر 0.746، كما نجد أن الفقرة رقم 06 (يعكس عملك في المؤسسة مدى اضطراري للعمل) احتلت الرتبة الخامسة بمتوسط قدر (1.76) وانحراف معياري قدر (0.941) بينما نجد الفقرة رقم 02 (لديك خيارات وفرض قليلة جدا للنظر في مغادرتك المؤسسة) احتلت الرتبة السادسة بمتوسط حسابي (1.74) وانحراف معياري (0.883) وكذلك الفقرة رقم 09 (تتلم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها) احتلت الرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (1.63) وانحراف معياري قدره (0.860) ونجد الفقرة رقم 11 (لديك رغبة في الاستمرار حاليا في هذه المؤسسة) تحتل الرتبة الثامنة بمتوسط قدر 1.61 وانحراف معياري قدر ب 0.864 وكذلك الفقرة رقم 08 (تشعر بالرضا بما يحققه لك عملك في المؤسسة من مكاسب حيث يسد حاجياتك الشخصية والوظيفية) تحتل المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 1.60 وانحراف معياري قدره 0.835 ونجد الفقرة رقم 05 (تعتبر عملك الحالي سيكسبك الكثير مستقبلا) تحتل المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 1.52 وانحراف معياري قدره 0.778 واخيرا الفقرة رقم 01 (مغادرتك المؤسسة حاليا يسبب لك العديد من المشاكل والاضطرابات) تحتل المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره 1.50 وانحراف معياري قدره 0.746 وعليه أظهر الجدول رقم 05 أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة جدا يدل على أنه هناك التزام استمراري قوي من طرف أفراد العينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد الالتزام التنظيمي.

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الالتزام التنظيمي من خلال الجدول التالي ثم تحليلها.

الجدول (19.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الالتزام التنظيمي.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الإجابة
الالتزام الشعوري	2.63	0.481	--	متوسط
الالتزام المعياري	2.72	0.481	--	مرتفع
الالتزام الاستمراري	2.72	0.481	--	مرتفع
المتوسط العام للالتزام التنظيمي	2.69	0.39	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss إصدار 25

من خلال الجدول (7.2) اعلاه يتضح أن مؤسسة الاسمنت بتقورت يوجد فيها كل من الالتزام الشعوري بمستوى متوسط بدرجة 2.63، والالتزام المعياري بمستوى مرتفع بدرجة 2.72، والالتزام الاستمراري بمستوى مرتفع بدرجة 2.72 وعليه فان المؤسسة لها الالتزام تنظيمي جيد من خلال ايجابيات افراد عينة الدراسة وهذا ما يعزز المستوى العام لنتائج المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي العام وعليه نقول ان المؤسسة تسعى جاهدا لكسب ثقة العاملين والسعي نحو تدعيم التزام العامل .

خامسا: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام التنظيمي.

الجدول (20.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام التنظيمي.

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
تستحق هذه المؤسسة ولائك وإخلاصك	62	2.70	0.616	03	مرتفع
تُمنحك سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	62	2.12	0.582	07	متوسط
هناك ارتباط نفسي وعاطفي بينك وبين مؤسستك	62	2.12	0.569	07	متوسط
يساعدك جو العمل على بذل أقصى ما تستطيع من مجهود	62	2.12	0.884	07	متوسط
تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذه المؤسسة	62	1.73	0.620	11	منخفض
يشغلك التفكير في وظيفتك بعد الانتهاء من الدوام	62	1.73	0.648	11	منخفض
ترى أن قيمك الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة	62	1.73	0.556	11	منخفض
أنت مستعد لبذل مجهود أكبر من المجهود المطلوب لإنجاح عملك	62	1.70	0.864	12	منخفض
تشعر باستنزاف طاقة كبيرة مع نهاية الدوام في المؤسسة	62	1.70	0.224	12	منخفض
لديك استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة	62	1.70	0.614	12	منخفض
ستكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتك المهنية في هذه المؤسسة	62	2.52	0.336	04	مرتفع
ترى أنه من الخطأ مغادرة الشركة حتى لو كان الأمر مفيدا لك	62	2.45	0.549	05	متوسط
ستشعر بالذنب لو غادرت المؤسسة في الظروف الحالية	62	1.70	0.647	12	منخفض
لا تحب ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى حتى لو ازدادت الامتيازات المقدمة لك	62	2.45	0.983	05	متوسط
هناك التزام ومسؤوليات اتجاه الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة	62	2.00	0.799	09	متوسط
يوجد توافق بين مؤهلاتك العلمية ومتطلبات المنصب الذي تشغله	62	2.73	0.979	02	مرتفع
تحتزم أوقات الدخول والخروج من العمل	62	2.15	0.457	06	متوسط
يمثل عملك في المؤسسة الاهتمام الأساسي في حياتك	62	2.00	0.931	09	متوسط

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت - تقرت -

متوسط	09	0.080	2.00	62	أعتبر أن التزامك مع المؤسسة هو التزام أخلاقي
متوسط	10	0.094	1.94	62	لا تفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية
متوسط	08	0.615	2.06	62	أنت مدين للمؤسسة التي تعمل بها بسبب ما تقدمه لك من امتيازات كبيرة
متوسط	06	0.676	2.15	62	أنت ملتزم بالبقاء بالعمل في هذه المؤسسة
متوسط	09	0.746	2.00	62	مغادرتك المؤسسة حاليا يسبب لك العديد من المشاكل والاضطرابات
متوسط	09	0.883	2.00	62	لديك خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرتك المؤسسة
متوسط	09	0.746	2.00	62	الفوائد التي تحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارك في العمل
متوسط	10	0.342	1.94	62	احيانا يروك شعور بالاستقالة من عملك
متوسط	09	0.778	2.00	62	تعتبر أن عملك الحالي سيكسبك الكثير مستقبلا
متوسط	11	0.941	1.73	62	يعكس عملك في المؤسسة مدى اضطراري للعمل
منخفض	11	0.122	1.73	62	تشعر بعدم توفر وظائف شاغرة في مناصب أخرى في حال تركك للعمل
منخفض	13	0.835	1.67	62	تشعر بالرضا بما يحققه لك عملك في المؤسسة من مكاسب حيث يسد حاجياتك الشخصية والوظيفية
مرتفع	01	0.860	3.00	62	تتحم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها
متوسط	06	0.000	2.15	62	توجه زملائك الجدد في العمل ولا تبخل عليهم بالنصح
متوسط	10	0.864	2.03	62	لديك رغبة في الاستمرار حاليا في هذه المؤسسة
مرتفع	--	0.39	2.69		المتوسط العام للالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (20.2) أعلاه فإنه يوجد التزام تنظيمي بدرجة مرتفعة في مؤسسة الاسمنت تقرت بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (0.39)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي: " تتحم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها " بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.860) وهذا يعني أن العمال في هذه المؤسسة لهم اهتمام كبير لمؤسستهم وكذا مستقبلها، كما حصلت العبارة " تشعر بالرضا بما يحققه لك عملك في المؤسسة من مكاسب حيث يسد

حاجياتك الشخصية والوظيفية " على أقل متوسط حسابي (1.67) وانحراف معياري (0.80) شعور العامل بالرضا مقابل ما يحققه العمل أنه لا يسد له حاجاته الشخصية بشكل كبير.

الفرع الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضية الثالثة.

نصت الفرضية الثالثة لدراسة: هناك علاقة قوية بين مقومات السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة .

اولا: العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.

من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

الجدول (21.2): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

		السياسة الأجرية	الالتزام الشعوري	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري
سياسة الاجرية	Corrélation de Pearson	1	,558**	,437**	,502**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62
الالتزام الشعوري	Corrélation de Pearson	,558**	1	,648**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62
الالتزام المعياري	Corrélation de Pearson	,437**	,648**	1	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62
الالتزام الاستمراري	Corrélation de Pearson	,502**	,600**	,660**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

يظهر الجدول (21.2) السابق أن هناك علاقات ارتباطيه ذات دلالة إحصائية متوسطة وموجبة بين المتغير التابع (الالتزام الشعوري) وبين المتغيرات المستقلة (السياسة الأجرية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.558 عند مستوى المعنوية 0.000، تليها علاقة المتغير التابع (الالتزام الاستمراري) وبين المتغير المستقل السياسة الأجرية عند معامل الارتباط بقيمة 0.502 عند مستوى المعنوية 0.000 وعموما كلتا العلاقتين متوسطة وموجبة، بينما سجلت أقل علاقة ارتباط قوية بين المتغير التابع وبين والالتزام المعياري وذلك بقيمة 0.660 عند مستوى المعنوية 0.000 وعموما تعد علاقة موجبة وضعيفة، أما بالنظر إلى بقية العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة فنجد أنها ضعيفة موجبة كعلاقة الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والتي كانت 0.600 عند مستوى المعنوية 0.000، فعموما تعد علاقة موجبة قوية. في حين نجد علاقة ارتباطية قوية وموجبة لتغير الالتزام المعياري وبين الالتزام الشعوري بمعامل ارتباط 0.648 عند مستوى معنوية 0.000 تليها علاقة ارتباط بين السياسة الأجرية والالتزام المعياري بمعامل 0.437 عند مستوى معنوية 0.000 فهي علاقة موجبة وضعيفة ومن خلال الجدول السابق ظهر وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة درجات متفاوتة لهذه الدراسة.

الجدول (22.2) العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

		الالتزام التنظيمي	نظام الاجور	أهداف السياسة الأجرية
الالتزام التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	0.186	,624**
	Sig. (bilatérale)		0.147	0.000
	N	62	62	62
نظام الاجور	Corrélacion de Pearson	0.186	1	,265*
	Sig. (bilatérale)	0.147		0.037
	N	62	62	62
أهداف السياسة الأجرية	Corrélacion de Pearson	,624**	,265*	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.037	
	N	62	62	62

- المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

يظهر الجدول السابق أن هناك علاقات ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وبين متغير (أهداف السياسة الأجرية) المتغير المستقل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.624 عند مستوى المعنوية 0.000، تليها علاقة المتغير المستقل أهداف السياسة الأجرية ونظام السياسة الأجرية بقيمة 0.265 عند مستوى المعنوية 0.037 وعليه فإن العلاقة ضعيفة موجبة، ثم العلاقة بين نظام الأجور، والالتزام التنظيمي بدرجة 0.186 عند مستوى المعنوية 0.147 فهي كذلك ضعيفة موجبة، ومن خلال الجدول السابق ظهر وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة بدرجات متفاوتة لهذه الدراسة.

الفرع الرابع: عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه: " هناك علاقة قوية بين مقومات السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة "، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج التالية، حيث تم اختبار هذه الفرضية باستعمال معامل الارتباط سبيرمان، ومن خلال نص الفرضية الرابعة يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا هناك علاقة قوية بين مقومات السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

H_1 : هناك علاقة قوية بين مقومات السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (23.2) العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والمتغير المستقل (السياسة الأجرية).

		سياسة الأجرية		الالتزام التنظيمي	
	سياسة الأجرية	Coefficient de corrélateur	1	,577**	
		Sig (bilatérale)		0.000	
		N	62	62	
sperman	الالتزام التنظيمي	Coefficient de corrélateur	,577**	1	
		Sig (bilatérale)	0.000		
		N	62	62	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 20

يظهر الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.577 عند مستوى المعنوية 0.000، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " هناك علاقة قوية بين مقومات السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة "، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة للدراسة

الفرع الخامس: عرض النتائج واختبار الفرضية الرابعة.

نصت الفرضية الرابعة على أن: " توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، ديمومة الوظيفة، سنوات الخبرة)."، ولاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بتجزئتها إلى فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الرابعة 1: توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛

الفرضية الرابعة 2: توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفة؛

الفرضية الرابعة 3: توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي؛

الفرضية الرابعة 4: توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي؛

الفرضية الرابعة 5: توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر؛

الفرضية الرابعة 6: توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

1. اختبار صحة الفرضية الرابعة 1: التي نصت على أنه "توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير

الجنس"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؛

H_1 : توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

جدول (24.2): اختبار فروق المتوسطين T-Test لمتغير الجنس .

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	الالتزام التنظيمي
,04838	,30976	2,2151	41	ذكور	الالتزام التنظيمي
,05459	,25018	2,0159	21	إناث	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25.

الجدول (25.2): نتائج اختبار فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية حسب متغير

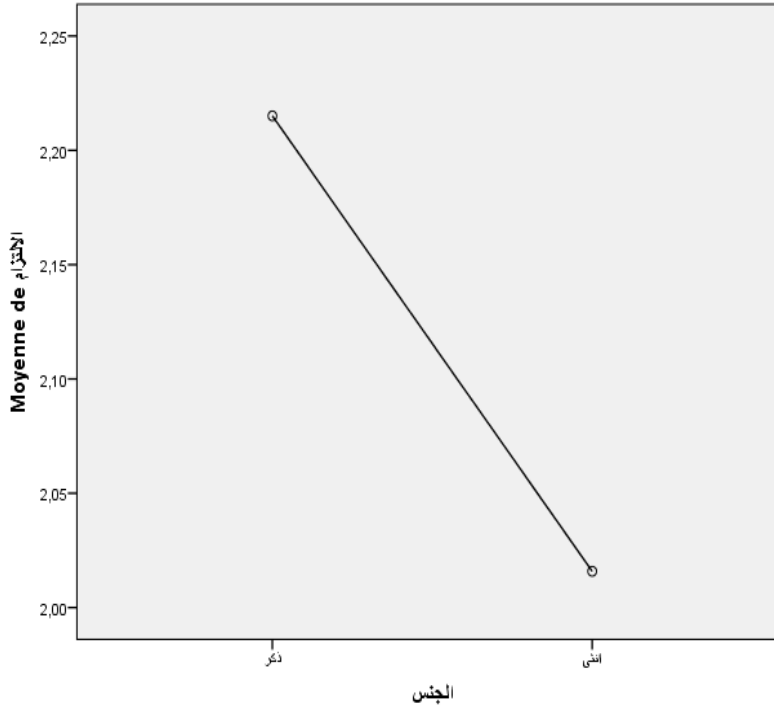
الجنس.

	افتراض تساوي التباينات	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)
الالتزام التنظيمي	افتراض تساوي التباينات	,052	,820	2.549	60	.013
	افتراض عدم تساوي التباينات			2.713	48.719	.009

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25.

يظهر من خلال الجدول 14 أن قيمة F تساوي 0.052 ومستوى المعنوية المقابل لها أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على وجود تباين بين فئة الذكور وفئة الإناث في إجاباتهم في المؤسسة محل الدراسة؛ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. وعليه لا بد من اختيار اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة الذكور كونها الفئة دوام وظيفي على عكس فئة الإناث، كما هو موضح في الجدول 25 من الملحق 02 وفي الشكل أدناه.

شكل (1.2): نتائج اختبار فروق متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

2. اختبار صحة الفرضية الرابعة 2: : التي نصت على أنه " توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفية ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:
 H_0 : لا توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفية
 H_1 : توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفية.

جدول رقم (26.2): اختبار فروق المتوسطين T-Test لمتغير ديمومة الوظيفية

متوسط الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الديمومة الوظيفية	الالتزام التنظيمي
.03818	.29817	2.1386	61	موظف دائم	الالتزام التنظيمي
		2.6970	1	موظف متعاقد	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25.

جدول رقم(27.2) : نتائج اختبار فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية حسب متغير ديمومة الوظيفة.

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)
الالتزام التنظيمي	افتراض تساوي التباينات			-1,858	60	,068
	افتراض عدم تساوي التباينات					.

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه ، نجد ان قيم sig (0.068)، وهي قيمة أكبر من (0,05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على عدم وجود تجانس في إجابات العينة حسب متغير ديمومة الوظيفة ؛ وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفة 3- اختبار صحة الفرضية الرابعة 3: التي نصت على أنه " توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي: H_0 : لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي. H_1 : توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي.

جدول(28.2):نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير

المستوى العلمي.

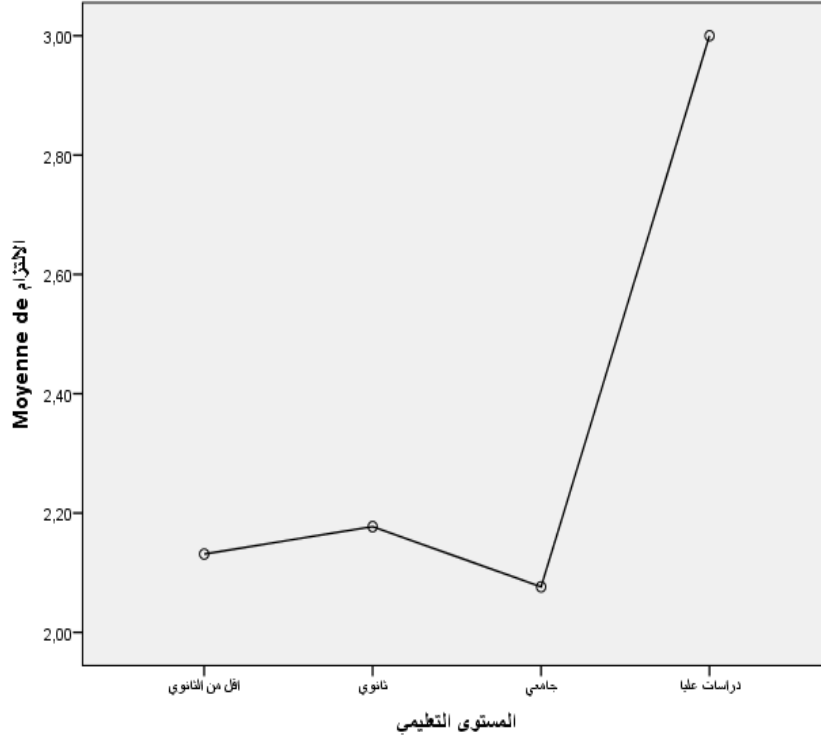
Anova					
الالتزام التنظيمي					
مستوى المعنوية	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.019	3.589	.294	3	.883	بين المجموعات
		.082	58	4.758	داخل المجموعات
			61	5.641	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

يظهر الجدول(28.2) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 03.589 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0,019، مما يشير إلى وجود فروق في إجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي ودرجة المستوى العلمي ، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي)؛ وبعد

إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح لفئة مستوى الدراسات العليا كونها الفئة التي الأكثر دراية وأكثر خبرة، كما هو موضح في الجدول 28 من الملحق 02 وفي الشكل أدناه.

شكل (2.2): نتائج اختبار فروق لمتغير المستوى التعليمي.



المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

4. اختبار صحة الفرضية الرابعة: التي نصت على أنه "توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:
 H_0 : لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
 H_1 : توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
 جدول (29.2): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي

Anova					
الالتزام التنظيمي					
مستوى المعنوية	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,187	1,724	,156	2	,311	بين المجموعات
		,090	59	5,330	داخل المجموعات
			61	5,641	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25.

يظهر الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 1,724 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.187، لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي ودرجة المسمى الوظيفي ، ومن ثم نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي).

5. اختبار صحة الفرضية الرابعة 5: التي نصت على أنه " توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

H_1 : توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

جدول (30.2): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير

العمر

Anova					
الالتزام التنظيمي					
مستوى المعنوية	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,659	,420	,040	2	,079	بين المجموعات
		,094	59	5,562	داخل المجموعات
			61	5,641	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

يظهر الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 0.420 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.659 ، لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي والعمر لعينة أفراد العينة ، ومن ثم نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر).

6. اختبار صحة الفرضية الرابعة 6: التي نصت على أنه " توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة"، ومن خلالها يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة على النحو التالي:

H_0 : لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H_1 : توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول(31.2): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير

سنوات الخبرة

Anova					
الالتزام التنظيمي					
مستوى المعنوية	قيمة f	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
,009	5,113	,417	2	,833	بين المجموعات
		,081	59	4,808	داخل المجموعات
			61	5,641	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

يظهر الجدول(31.2) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت 05.113 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.009، مما يشير إلى وجود فروق في إجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي وعدد سنوات الخبرة أفراد العينة ، ومن ثم نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة (H_1): توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة)؛ وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق ، كما هو موضح في الجدول 31 من الملحق 02 وفي الجدول أدناه.

جدول (32.2): جدول اختبار LSD لاختبار فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

		Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	Intervalle de confiance à 95 %
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من 05 سنوات	من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة	.43693*	.17046	.013	.0958	.7780
	من 15 سنه الي اقل من 25 سنة	.25000	.17959	.169	-.1094	.6094
من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة	من أقل 05 سنوات	-.43693*	.17046	.013	-.7780	-.0958
	من 15 سنه الي اقل من 25 سنة	-.18693*	.08359	.029	-.3542	-.0197
من 15 سنة الي اقل من 25 سنة	من أقل 05 سنوات	-.25000	.17959	.169	-.6094	.1094

من 5 سنوات الي اقل من 15 سنة	.18693*	.08359	.029	.0197	.3542
---------------------------------	---------	--------	------	-------	-------

La différence moyenne est significative au niveau 0.05

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات spss الإصدار 25

من خلال الجدول (32.2) اتضح الفروق في إجابات افراد عينة الدراسة وكانت الفئة الاكثر استجابة من 05 سنة الى اقل من 15 سنة وهذا ما تثبته الدراسة من خلال مستوى المحسوبية 0.436 عند مستوى معنوية 0.03 وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد، بالإضافة الى تكرار الفئة بلغ 43 بنسبة 69.4% .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة.

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى عدة نتائج فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها ومحاولة تفسيرها كما يلي:

نصت **الفرضية الاولى** لدراسة على: ان السياسة الأجرية في المؤسسة محل الدراسة مناسبة حسب اجابات الباحثين. وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، من خلال دراسة ابعاد السياسة الاجرية فوجد البعد الاول نظام الاجور درجة متوسطة اما البعد الثاني اهداف السياسة الاجرية بدرجة مرتفعة وعليه نجد يعزز المتوسط العام لسياسة الاجرية ويزيد من قوتها هذا الاخير (بعد اهداف السياسة الاجرية).

كما نصت **الفرضية الثانية** لدراسة على: هناك التزام تنظيمي كبير من طرف العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية أثبتت صحة الفرضية أنه من دراسة يوجد التزام تنظيمي بدرجة مرتفعة في مؤسسة الاسمنت تقرت كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي: " تهتم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها " فاحتلت المرتبة الاولى وهذا يعني أن العمال في هذه المؤسسة لهم اهتمام كبير لمؤسستهم وكذا مستقبلها، كما حصلت العبارة " تشعر بالرضا بما يحققه لك عملك في المؤسسة من مكاسب حيث يسد حاجياتك الشخصية والوظيفية " على الرتبة الاخيرة من خلال شعور العامل بالرضا مقابل ما يحققه العمل أنه لا يسد له حاجاته الشخصية بشكل كبير. هذا ما جعل هناك التزام كبير من طرف العاملين مما زدا تعزيز وقوة من خلال متوسطات البعد المعياري والاستمراري من خلال اجابات المبحوثين وهذا ما يثبت ورضاهم وإخلاصهم للمؤسسة , وتتفق هذه الدراسة (رؤى رشيد آل قاسم 2012-2011).

ونصت **الفرضية الثالثة** لدراسة: هناك علاقة قوية بين مقومات السياسة الأجرية وبين الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية نفي الفرضية انه هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع الالتزام التنظيمي والمتغير المستقل السياسة الاجرية غير هذا نجد ان هناك علاقات ارتباطية متفاوتة بين متغيرات الدراسة فوجد أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة وموجبة بين المتغير التابع (الالتزام الشعوري) وبين المتغيرات المستقلة (السياسة الاجرية)، ، تليها علاقة المتغير التابع (الالتزام الاستمراري) وبين المتغير المستقل السياسة الاجرية وعموما كلتا العلاقتين متوسطة وموجبة، بينما سجلت أقل قيمة ارتباط بين المتغير التابع وبين الالتزام المعياري وعموما تعد علاقة موجبة وضعيفة، أما بالنظر إلى بقية العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة فوجد أنها ضعيفة موجبة كعلاقة الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة وكذلك نجد هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وبين متغير (أهداف السياسة الأجرية) المتغير المستقل حيث ،

تليها علاقة المتغير المستقل أهداف السياسة الأجرية ونظام السياسة الأجرية وعليه فإن العلاقة ضعيفة موجبة، ثم العلاقة بين نظام الأجور، والالتزام التنظيمي فهي كذلك ضعيفة موجبة، ومن خلال الجدول السابق ظهر وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع وبين المتغيرات المستقلة بدرجات متفاوتة لهذه الدراسة.

ونصت الفرضية الرابعة على أن: " توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، ديمومة الوظيفية، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة)."، ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديموغرافية الأخيرة. وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج ما يلي:

وجود تجانس في إجابات العينة حسب متغير الجنس؛ وعليه وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة الذكور كونها فئة ذات دوام وظيفي على عكس فئة الإناث، وهذا ما ينفي صحة الفرضة الرابعة 1 وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أمجد علي ابراهيم نصار 1437هـ-2016م؛ كما لا حظنا عدم وجود تجانس في إجابات العينة حسب متغير ديمومة الوظيفية، وهذا راجع ان هناك عدد كبير من الموظفين الدائمين على عكس من الموظف المتعاقد وهذا ما تثبتته اجابات المبحوثين لأفراد عينة الدراسة، وهو ما يثبت صحة الفرضة الرابعة 2 وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أمجد علي ابراهيم نصار 1437هـ-2016م؛ كذلك توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي ودرجة المستوى العلمي، وعليه تم الاعتماد على اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق وعليه اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة مستوى الدراسات العليا كونها الفئة الأكثر دراية وأكثر خبرة، وهذا ما أنفي صحة الفرضية الرابعة 3 وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أمجد علي ابراهيم نصار 1437هـ-2016م؛ كما اتضح انه لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي ودرجة المسمى الوظيفي، وهذا راجع إلي عدد التكرارات لأفراد عينة الدراسة في رتبة عون تحكم الكبير مقارنة بالدرجة عون تنفيذي ودرجة اطار و كذلك عدد تكرارها وهذا يدل على أنها أكثر استجابة، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة 4 وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أمجد علي ابراهيم نصار 1437هـ-2016م؛ وأظهرت نتائج الدراسة انها لا توجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير العمر لعينة أفراد الدراسة، وتظهر النتائج أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع المؤسسة هي الفئة التي تتراوح ما بين 30 إلى 40 سنة وهذا راجع إلي نوع العينة، طبيعة العمل وكذلك عدد إجابات أفراد عينة الدراسة وهذا ما ينفي صحة الفرضة الرابعة 5 وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أمجد علي ابراهيم نصار 1437هـ-2016م؛ اسفرت النتائج كذلك على وجد فروق في اجابات المبحثن حول الالتزام التنظيمي ومستوي الخبرة لأفراد العينة الدراسة، وبعد إجراء اختبار C de Dunnett كأحد الاختبارات البعدية لمعرفة مصدر الفروق اتضح أن الفروق كانت لصالح فئة المستوى الدراسات العليا كونها الفئة التي الأكثر دراية وأكثر خبرة وعليه نجد انه اتضح الفروق من الفئة التي تتراوح خبرتهم من 06 إلى 15 سنة بأكثر تكرار مقارنة بالفئات الاخر وعليه نثبت صحة الفرضة الرابعة 6 وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أمجد علي ابراهيم نصار 1437هـ-2016.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة بدور السياسة الاجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة الاسمنت بتقورت واقتصرت الدراسة علي 63 استبانة صالحة لتحليل الاحصائي من اصل 70 استبانة، وتم استخدام برنامج الspss الاصدار 25 من اجل اختبار فرضيات الدراسة، وتحليل بينها للوصول الي النتائج، والتي تم فيها قبول فرضيات ورفض فرضيات اخري.

خاتمة

تسعى ادارة الموارد البشرية الى انجاح المنظمات فنجد لها الدور الكبير داخل المنظمة بحيث تعمل على توفير حجم العمالة المناسب وتعيينهم والعمل على تنميتهم وتطويرهم، فقناعة الموظفين ورضاهم عن طريقة توزيع المكافآت وزيادة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرار يؤثر إيجابيا على مستوى رضاهم الوظيفي، وبالتالي زيادة درجة الالتزام التنظيمي و الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة ويمكننا القول أنها تساعد في تحقيق أهداف المنظمة والتخفيض من الصراعات السلبية، كما تزيد من أهمية نظام الأجور الذى يسود داخل المنظمة وكذا اهدافه التي تقوى علاقة بين العاملين ورؤسائهم وتقوى مستوى الالتزام التنظيمي للمؤسسة كما نجد السياسة الأجرية لها دور في التأثير على التزام العاملين داخل المؤسسة حيث يعتبر إحدى القضايا الرئيسية داخل المنظمة والذي يعبر عنه عن مدى حب الموظف لعمله وتعلقه به بحيث ينتج عن ذلك رضا وظيفي، مما تساهم في زيادة إنتاجية المنظمة. وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية: **كيف تؤثر السياسة الأجرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت -تقرت- على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟** والتي سعينا من خلال هذه الدراسة للإجابة عنها وانطلاقا من الفرضيات المقترحة تطرقنا في الفصل الأول إلى المبحث الأول يتعلق بدراسة الأدبيات النظرية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي لدى العاملين ويشمل ثلاثة مطالب، يحتوي المطلب الأول على: اساسيات حول الالتزام التنظيمي اما المطلب الثاني فهو خاص بماهية السياسة الأجرية والمطلب الثالث يحتوي على اساسيات حول الأجور كما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وفي الفصل الثاني الدراسة الميدانية لعينة من مؤسسة الاسمنت تقرت لمعرفة مدى تأثير السياسة الأجرية على تعزيز الالتزام التنظيمي، وقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

أن السياسة الاجرية في مؤسسة الاسمنت بتقرت تعد سياسة مناسبة تلائم جميعا فراد العاملين بيها غير انما في بعض الاحيان نجدها لا تساهم بشكل واسع في تغطية احتياجات الموظف وهذا يرجع الى تدبذب في اسعار وكذا مدى ارتفاع او نقص للمستهلك وما يتطلبه في حياته وعلى غراري هذا عموما فهي متوسطة وتعطي قدر ممكن من احتياجاته؛ كما توصلنا انه من خلال درستنا هذه الى وجود التزام تنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من طرف العاملين وهذا يعود بالنفع لصالح الفرد من خلال توفيق بين اهدافه واهداف المؤسسة والعمل ايجاد افضل السبل الرقي للمؤسسة وتعود بالنفع العام للمؤسسة فيها تساهم من خلال هذا الالتزام الموجود بيها الرفع من الانتاجية وكذا التقليل من دوران العمالة التي وعليه نجدها لها مكانية كبير من الناحية السوقية؛

ومن خلال ما تطرقنا اليه في الدراسة الميدانية وجدنا ان هناك علاقة ارتباط طردية بدرجة متوسطة وموجبة بين السياسة الاجرية كمتغير مستقل وبين الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وكذلك هناك علاقة ارتباط بين ابعاد المتغير التابع والمتغير المستقل بدرجات متفاوتة وعلى العموم كانت موجبة وضعيفة وكذلك توصلنا الى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير التابع الالتزام التنظيمي وابعاد المتغير المستقل فكانت نتائج متوسطة موجبة وكذلك ضعيفة موجبة وعليه فان السياسة الاجرية لها ارتباط متوسط بالالتزام التنظيمي؛

من خلال ما نصت عليه الفرضية الرابعة على أن: " توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغيراتهم الديمغرافية (الجنس، ديمومة الوظيفية ، المستوى العلمي، المسمى الوظيفي، العمر، سنوات الخبرة)."، ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها إلى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديموغرافية الأخيرة.

وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج ما يلي:

وجود تجانس في إجابات افراد العينة حسب متغير الجنس، وهذا ينفي صحة الفرضية" توجد فروق في اجابات الباحثين

حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير الجنس"؛ وعليه فان نسبة الذكور أكثر من نسبة الاناث وهذا يرجع الطبيعة العمل؛

كما توضح كذلك ان هناك عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حسب متغير ديمومة الوظيفة ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية" توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير الديمومة الوظيفية"؛ ويتجلى هذا من خلال إجابات افراد العينة إذ نجد ان معظم الموظفين في سلك موظف دائم؛

كما نلاحظ توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي ودرجة المستوى العلمي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية "توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي المستوى العلمي"؛ وعليه نجد ان المستوى التعليم له التأثير في كيفية التوظيف واختياره.

ونلاحظ عدم وجود فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي ودرجة المسمى الوظيفي، وهذا ما ينفي صحة الفرضية" توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي متغير المسمى الوظيفي" ؛

وكذلك لا توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير العمر لعينة أفراد العينة ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية "توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير العمر"؛ ويعزز هذا المتغير من مدى حيوية القطاع فكل مكان عدد العاملين فيه لهم اقدمية كما زادت جودة الانتاجية للمؤسسة ؛

ونلاحظ وجود فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي ومستوي الخبرة لأفراد العينة الدراسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية توجد فروق في اجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي تعزي لمتغير مستوى الخبرة"، فخبرة الموظف لها دور كبير في كيفية تسيير شؤون المؤسسة والعمل فيها بكل جدية وفخر كما تريد من اعتزاز العامل لهذه المؤسسة وقوة الثقة التي يوليها بين الافراد داخل مكان العمل.

اقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها واستكمالاً لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

01- العمل على تغيير السياسة الأجرية الموجودة غي المؤسسة وتبني مفهوم الالتزام التنظيمي كأحد المفاهيم الحديثة والأصلية في المنظمات؛

02- على المسؤولين والرؤساء المحافظة على تعزيز العلاقات والاتصالات بينهم وبين العاملين والذي من شأنه يرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين؛

03- ضرورة أن يكون المشرف على دراية تامة بدقائق الأمور التي تخص الموظفين و توزيع المهام بشكل عادل بينهم لأنها تجعلهم يثقون بيه؛

04- على الإدارة أن تعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والأخذ بعين الاعتبار مصالحهم في القضايا المستقبلية؛

05- العمل على رفع الرواتب وإعادة النظر في نظام الحوافز المادية و رفع مستوى الحوافز المعنوية؛

تم التوصل إلى أن (12.6%) من التغيرات التي تحدث في السياسة الأجرية ترجع إلى أبعاد الالتزام التنظيمي والباقي ترجع إلى عوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسات وبحوث ميدانية التي تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى وأكثر تأثيراً على الموظفين إذ تساهم في رفع التزامهم نحو المنظمة.

أفاق الدراسة:

في ختام نقول أن هذه المذكرة كانت كمحاولة لدراسة الالتزام التنظيمي من خلال متغير مستقل السياسة الأجرية، وكذلك نرجو أن تفتح هذه الدراسة مجالاً للباحثين لتطرق والخوض في مواضيع أخرى متعلقة بالالتزام التنظيمي ومن هذه المواضيع نذكر:

- ❖ المسؤولية التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي؛
- ❖ العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي؛
- ❖ نظام الرقابة وعلاقته بالالتزام التنظيمي؛
- ❖ إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي؛
- ❖ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

1. أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في ظل التشريع الجزائري، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
2. أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2010.
3. احمد محمد بني عيسي، رياض احمد أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، دراسات، العلوم الادارية.
4. امجد على ابراهيم نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الاداريين في جامعات فلسطينية، جامعة الاقصى، فلسطين، 2016.
- البحوث الجامعية:
5. بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002.
6. حفصي بلال، لعبيدي حسني، تسجيل المحاسبي للأجور ومؤونة التقاعد في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة شركة جازي معامل الهاتف المحمول الدار البيضاء الجزائر العاصمة الجزائر، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة و تدقيق، جامعة الكلي محند أولحاج، بوية، 2018/2019.
7. د/موسي أحمد خير الدين، د/محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة العربية الاردنية، دراسة استطلاعية جامعة البترا، عمان، 2010.
8. زين الدين لحسن هدر، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة، مجلة اجاث اقتصادية، العدد01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007.
9. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2000.
10. عاشور ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع "منشورة"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
11. عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاسه في تحسين السياسات والأنظمة الاجرية: دراسة حالة: المديران الجهويان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الانتاج سوناطراك الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
12. علي أحمد سليمان، الأجور ومشاكل العمل في السودان، دار التأليف والترجمة والنشر، الخرطوم، ط1، 1974.
13. فاطمة الزهراء رباحي غديري، عدالة الاجور في قطاع الوظيف العمومي دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية لولاية ام البواقي، مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر، تخصص علم نفس عمل و تسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2016/2017.
14. مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الدراسات العليا في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.

15. محمد اسماعيل دواد الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية، مذكرة الماجستير في القيادة والإدارة "غير منشورة"، جامعة الاقصى، فلسطين 2015.
 16. محي الدين عثمان يحي، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، 2005.
 17. مكتب العمل الدولي، وثيقة للجنة العاملة والسياسة الاجتماعية بعنوان: سياسات الأجور ونمو الإنتاجية والعمالة، مجلس الإدارة للدورة 310، جنيف، 2011.
 18. مولود حشمان، محددات الأجر في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2000.
 19. ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
 20. نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.
 21. نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1، صفحة 52؛
 22. نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- القوانين و المراسيم:
23. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، المرسوم 08-48، المؤرخ في 07 ربيع الثاني 1400 الموافق ل 23 فبراير 1980، المتعلق بالتنظيم الاقتصادي للأجور و الحوافز المادية الجماعية و الفردية للعمال، الجريدة الرسمية رقم 09، الصادرة بتاريخ 10 ربيع الثاني 1400 الموافق ل 26 فبراير 1980.
 24. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، المرسوم التنفيذي رقم 96-298، المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 08 سبتمبر 1996، المتعلق برفع مبلغ المنح العائلية، الجريدة الرسمية رقم 52، الصادرة بتاريخ 27 ربيع الثاني 1417 الموافق ل 11 سبتمبر 1996.
 25. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، قانون 83-11، المؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق ل 02 يوليو 1983، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، الجريدة الرسمية رقم 28، الصادرة بتاريخ 24 رمضان 1403 الموافق ل 05 يوليو 1983.
 26. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، مرسوم تنفيذي رقم 07-292، المؤرخ في 14 رمضان 1428 الموافق ل 26 سبتمبر 2007، المتعلق بتعديل التعويضات ذات الصيغة العائلية، الجريدة الرسمية رقم 62، الصادرة بتاريخ 21 رمضان 1428 الموافق ل 03 أكتوبر 2007.
 27. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل، مرسوم رئاسي رقم 07-304، المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007، المتعلق بالشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع أجورهم، الجريدة الرسمية رقم 61، الصادرة بتاريخ 18 رمضان 1428 الموافق ل 30 سبتمبر 2007.

المجلات:

28. ولاء صائي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديرية التربية في مدينة حمص، مجلة جامعة البعث، دمشق، العدد 13، 2017.

المحاضرات:

29. محاضرات، مقياس الاجور والحوافز، للأستاذة صالحى سميرة، الأستاذة قداش سمية، 2018. ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

30. Christian Vandenberghe & Michel Tremblay, 2008, **The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study.**
31. Aryo Widagdo, Djoko Setyo Widodo, Partogi Saoloan Samosir, 2018 **Effect of Compensation and Motivation to Employee Performance through Commitment** Krisnadwipayana University.
32. Gholamreza Jandaghi & Ali Mokhles and Hamid Bahrami “**The impact of job security on employees commitment and job satisfaction in Qom municipalities**” University of tahrn, Iran 2011.
33. Low Bee Kee & Rusli bin Ahmad & Siti Mariam Abdullah , **Relationship between Financial Compensation and Organizational Commitment among Malaysian Bank Workers** University Malaysia Sarawak, Malaysia.
34. Mei Hung Hung Kung & Yueh-Shian Lee **Themoderating Effects Of Salary Satisfaction And Working Pressurs On The Organizational Climate** , 2018 University Hung Kung.
35. Miche Ferrary, management des ressources humaines, op.cit.
36. Michel le Berre et Guy Tallandier précis de egestion des ressources humans op cit.
37. Michel le Berre et Guy Tallandier précis de egestion des ressources humans op cit
38. Praveena & Benita & Ramababu, **Astudu on impact of employee compensation on employee commitment**, India.
39. Sylvie Guerrero, **les outils des RH: les savoir-faire essentiels en GRH**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014.

الملاحق

الملحق (01) قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	بوخلوة باديس	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
02	تيشات سلوي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
03	عبد الرحيم بوخلخال	أستاذ مساعد - أ -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
04	أسماء يوسف	أستاذ محاضر - ب -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
05	عبد الحق بن تقات	أستاذ محاضر - ب -	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
06	هتهات المهدي	أستاذ محاضر - أ -	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية -
07	رحماني يوسف زكرياء	أستاذ مساعد - أ -	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة غرداية -

الملحق (02) الاستبيان

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

و السيدات الأفاضل يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " دور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت فرع تقرت " وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة ولكم منا الشكر والتقدير.

الطالبين: بن نو نه فاطمة الزهراء/عيشاوي نسرين

إشراف الأستاذة: سميرة صالحى

bennounafatima58@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

01-المعلومات الشخصية :

		أنثى	ذكر	الجنس
		موظف متعاقد	موظف دائم	ديمومة الوظيفة
50 سنة وأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
دراسات علما	جامعي	ثانوي	أقل من ثانوي	مستوى التعلم
أكثر من 25 سنة	من 15 إلى أقل من 25 سنة	من 05 إلى أقل من 15 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
		عون تنفيذي	إطار	المسمي الوظيفي
		عون تحكم		

02- فقرات الاستبيان

الرقم	محتوي الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
السياسة الأجرية				
أولاً: نظام الأجور في المؤسسة				
01	نظام الأجور في المؤسسة يتسم بالمرونة والتكيف			
02	تتبنى المؤسسة سياسة في الترقية تتلاءم مع الجهود المبذول من طرف العمال			
03	يتوافق مستوى الأجر مع الظروف المعيشية الحالية			
04	الراتب الذي يتقاضاه يعادل ما يتقاضاه عامل في مؤسسه اخرى يقوم بنفس المهام			
05	راتبك الشهري يتسم بالثبات			
06	ليس هناك معايير محددة بدقة لترقيات والرفع في الأجور والمناصب			
07	لا يتصف نظام تقييم المناصب الحالي بالموضوعية والعدالة بين كل العاملين			
08	تمنح لك المؤسسة زيادات أجرية شهريا كالعلاوات وحوافز			
ثانياً: أهداف السياسة الأجرية				
09	تساهم السياسة الأجرية في تحسين الخدمات الاجتماعية للعامل			
10	السياسة الأجرية الحالية تنمي روح المبادرة وتقدم تحفيز للعاملين			
11	تعزز السياسة الأجرية العلاقة بين المسؤول والعاملين وتقوى التواصل والاتصال بينهما			
12	تضمن السياسة الأجرية في المؤسسة التسيير الأمثل للكفاءات الفردية			

			تعطى السياسة الأجرية الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتثمينها	13
			السياسة الأجرية المعتمدة من طرف المؤسسة تقلل من ظاهرة دوران العمل (مغادره الكفاءات)	14
			تحسن السياسة الأجرية من نتائج الأداء للمؤسسة على كل مستويات التنظيم	15
			تضمن السياسة الأجرية الأنشطة القاعدية التي تخلق قيمة للمؤسسة	16
			تكافئ السياسة الأجرية مساهمات العاملين تبعاً لأدائهم المرصود وتتم بزيادته	17
			تضمن السياسة الأجرية في المؤسسة هيكله أجرية مرنة وتنافسية	18
الالتزام التنظيمي				
أولاً: الالتزام الشعوري (هو تعلق العامل العاطفي بالفهم والمشاركة مع المؤسسة)				
			تستحق هذه المؤسسة ولائك وإخلاصك	19
			تُمنك سمعة المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها	20
			هناك ارتباط نفسي وعاطفي بينك وبين مؤسستك	21
			يساعدك جو العمل على بذل أقصى ما تستطيع من مجهود	22
			تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذه المؤسسة	23
			يشغلك التفكير في وظيفتك بعد الانتهاء من الدوام	24
			ترى أن قيمك الشخصية تتفق مع قيم المؤسسة	25
			أنت مستعد لبدل مجهود أكبر من المجهود المطلوب لإنجاح عملك	26
			تشعر باستنزاف طاقة كبيرة مع نهاية الدوام في المؤسسة	27
			لديك استعداد للعمل في مؤسسة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة	28

			ستكون بغاية السعادة إذا ما قضيت باقي حياتك المهنية في هذه المؤسسة	29
ثانيا: الالتزام المعياري (إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة)				
			ترى أنه من الخطأ مغادرة الشركة حتى لو كان الأمر مفيدا لك	30
			ستشعر بالذنب لو غادرت المؤسسة في الظروف الحالية	31
			لا تحب ترك العمل والانتقال إلى مؤسسة أخرى حتى لو ازدادت الامتيازات المقدمة لك	32
			هناك التزام ومسؤوليات اتجاه الأشخاص العاملين في هذه المؤسسة	33
			يوجد توافق بين مؤهلاتك العلمية ومتطلبات المنصب الذي تشغله	34
			تحتزم أوقات الدخول والخروج من العمل	35
			يمثل عملك في المؤسسة الاهتمام الأساسي في حياتك	36
			أعتبر أن التزامك مع المؤسسة هو التزام أخلاقي	37
			لا تفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية	38
			أنت مدين للمؤسسة التي تعمل بها بسبب ما تقدمه لك من امتيازات كبيرة	39
			أنت ملتزم بالبقاء بالعمل في هذه المؤسسة	40
ثالثا: الالتزام الاستمراري (مدى إدراك الفرد لتكاليف المصاحبة)				
			مغادرتك المؤسسة حاليا يسبب لك العديد من المشاكل والاضطرابات	41
			لديك خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرتك المؤسسة	42
			الفوائد التي تحصل عليها في هذه المؤسسة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارك في العمل	43
			احيانا يراودك شعور بالاستقالة من عملك	44

			تعتبر أن عملك الحالي سيكسبك الكثير مستقبلا	45
			يعكس عملك في المؤسسة مدى اضطراري للعمل	46
			تشعر بعدم توفر وظائف شاغرة في مناصب أخرى في حال تركك للعمل	47
			تشعر بالرضا بما يحققه لك عملك في المؤسسة من مكاسب حيث يسد حاجياتك الشخصية والوظيفية	48
			تهتم بشكل قوي بمستقبل المؤسسة التي تعمل بها	49
			توجه زملائك الجدد في العمل ولا تبخل عليهم بالنصح	50
			ان عملك في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن تجد فرصة أحسن	51
			لديك رغبة في الاستمرار حاليا في هذه المؤسسة	52

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded	0	.0
	Total	62	100.0

الملحق (03) نتائج spss

a. Listwise deletion based on all

variables in the procedure

Reliability Statistics	
Nombre d'éléments	Cronbach's Alpha
51	.833

Descriptive Statistics			
	Variance	Mean	N
X1	.495	1.89	62
X2	1.012	2.06	62
X3	.348	1.44	62
X4	.815	1.94	62
X5	.946	1.81	62
X6	.807	2.44	62
X7	.585	2.15	62
X8	.805	1.58	62
X9	.999	1.87	62
X10	.245	1.13	62
X11	.187	1.10	62
X12	.245	1.13	62
X13	.257	1.15	62

X14	.888	2.35	62
X15	.955	2.21	62
X16	.432	1.73	62
X17	.257	1.15	62
X18	.245	1.13	62
Valid N			62

Descriptive Statistics

Variance	Mean	N	
.616	1.68	62	X19
.582	2.48	62	X20
.569	2.39	62	X21
.884	1.97	62	X22
6.200	3.11	62	X23
.648	1.50	62	X24
.556	1.34	62	X25
.864	1.61	62	X26
.224	2.85	62	X27
.614	2.47	62	X28
.336	2.37	62	X29
.549	1.52	62	X30
.647	1.48	62	X31
.983	2.03	62	X32
.799	2.39	62	X33
.979	1.85	62	X34
.457	2.74	62	X35
.931	1.71	62	X36
.080	2.95	62	X37
.094	2.94	62	X38
.615	1.50	62	X39
.676	1.44	62	X40
.746	1.50	62	X41
.883	1.74	62	X42
.746	2.52	62	X43
.342	2.77	62	X44
.778	1.52	62	X45

.941	1.76	62	X46
.122	2.90	62	X47
.835	1.60	62	X48
.860	1.63	62	X49
.000	3.00	62	X50
.864	1.61	62	X51
		62	Valid N

علاقة بين التابع والمستقل

		XX	YY
XX	Pearson Correlation	1	.577**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	62	62
YY	Pearson Correlation	.577**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	62	62

علاقة بين السياسة الاجرية وابعاد
التزام التنظيمي.

Corrélations

		سياسة	شعوري	معياري	الاستمراري
سياسة	Corrélation de Pearson	1	.558**	.437**	.502**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62
شعوري	Corrélation de Pearson	.558**	1	.648**	.600**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62
معياري	Corrélation de Pearson	.437**	.648**	1	.660**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62
الاستمراري	Corrélation de Pearson	.502**	.600**	.660**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62

علاقة بين الالتزام التنظيمي وابعاد السياسة الاجرية.

		الالتزام	نظام	أهداف
الالتزام	Corrélacion de Pearson	1	.186	.624**
	Sig. (bilatérale)		.147	.000
	N	62	62	62
نظام	Corrélacion de Pearson	.186	1	.265*
	Sig. (bilatérale)	.147		.037
	N	62	62	62
أهداف	Corrélacion de Pearson	.624**	.265*	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.037	
	N	62	62	62

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر	41	2.2151	.30976	.04838
انثى	21	2.0159	.25018	.05459

متغير الجنس

Test-t

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)
الالتزام التنظيمي	افتراض تساوي التباينات	.052	.820	2.549	60	.013
	افتراض عدم تساوي التباينات			2.713	48.719	.009

متغير الديمومة الوظيفية

	الوظيفية الديمومة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الالتزام	دائم موظف	61	2.1386	.29817	.03818
	متعاقد موظف	1	2.6970	.	.

Test-t

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)
الالتزام التنظيمي	افتراض تساوي التباينات			-1.858	60	.068
	افتراض عدم تساوي التباينات			.	.	.

متغير العمر

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.079	2	.040	.420	.659
Intragroupes	5.562	59	.094		
Total	5.641	61			

متغير مستوى التعليم

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.883	3	.294	3.589	.019
Intragroupes	4.758	58	.082		
Total	5.641	61			

متغير الخبرة

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.883	3	.294	3.589	.019
Intragroupes	4.758	58	.082		
Total	5.641	61			

متغير المسمى الوظيفي

ANOVA

الالتزام

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.311	2	.156	1.724	.187
Intragroupes	5.330	59	.090		
Total	5.641	61			

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي
2	المطلب الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه ومكوناته
4	الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي وابعاده
6	الفرع الثالث: نماذج الالتزام التنظيمي
9	الفرع الرابع: عوامل الالتزام التنظيمي
9	المطلب الثاني: ماهية السياسة الأجرية
10	الفرع الأول: تعريف السياسة الأجرية
10	الفرع الثاني: ابعاد السياسة الأجرية
11	الفرع الثالث: العوائق الادارية للسياسة الأجرية
12	المطلب الثالث: أساسيات حول الأجور
12	الفرع الأول: مفهوم الاجر عبر الازمنة
12	الفرع الثاني: مفهوم الأجر وخصائصه
14	الفرع الثالث: مبادئ وانواع الأجر
15	الفرع الرابع: مكونات الأجر وأهميته
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول السياسة الأجرية والالتزام التنظيمي
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالسياسة الأجرية والالتزام التنظيمي
20	الفرع الأول: الدراسات المتعلقة بالسياسة الأجرية

20	الفرع الثاني: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي
22	الفرع الثالث: الدراسات المتعلقة بالسياسة الاجرية والالتزام التنظيمي معا
24	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	الفرع الأول: أوجه التشابه
24	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
25	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور السياسة الأجرية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدي العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الاسمنت-تقرت-	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
28	المطلب الأول: طريقة الدراسة
28	الفرع الأول: منهج الدراسة
28	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
29	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
32	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
32	الفرع الأول: أداة الدراسة
32	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
33	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
33	الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
33	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
34	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
56	خلاصة الفصل الثاني
58	خاتمة
62	قائمة المراجع
66	الملاحق
79	الفهرس

