

تحليل العلاقة بين بعض سياسات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي من خلال توسط الرضا الوظيفي

د. عبد الحكيم أحمد نجم

كلية التجارة - جامعة المنصورة

تقديم:

يمثل العنصر البشري أهم المحددات الرئيسية لتحسين وزيادة الإنتاجية بالمنظمات، ولذلك أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات أمراً حتمياً لا يمكن الاستغناء عنه، وينظر إلى الموارد البشرية باعتبارها أهم موارد المنظمة على الإطلاق. فكثير ما نجد منظمات متساوية في جميع الموارد والإمكانات المادية إلا أنها تختلف في مستوى الأداء والإنتاجية، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في نوعية الموارد البشرية التي تحوزها هذه المنظمات، وهو الأمر الذي يجعلها العنصر الحاكم في تحديد كفاءة المنظمة.

وقد ترجمت المنظمات اهتمامها بالموارد البشرية في إعداد وصياغة سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية بها، حيث تستهدف هذه السياسات الحصول على أفضل الكفاءات البشرية اللازمة للمنظمة وتدريبها وتنميتها بشكل مستمر بما يخدم أهدافها ورسالتها التي قامت لتحقيقها.

وتتعدد وتنوع السياسات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، فمنها ما يتعلق باستقطاب العمالة وجذبها للعمل بالمنظمة، ومنها ما يتعلق بالاختيار والتعيين، ومنها ما يتعلق بالتدريب والتنمية، ومنها ما يتعلق بالأجور والحوافز وخدمات الرعاية الاجتماعية، ومنها ما يتعلق بتقييم أداء العاملين وغير ذلك من السياسات.

ويتناول هذا البحث دراسة أثر بعض متغيرات الموارد البشرية في المنظمة على الالتزام التنظيمي بها، مع توسط الرضا الوظيفي، وقد حدد الباحث بعض متغيرات الموارد البشرية التي أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين الالتزام التنظيمي، حيث توصلت دراسة (صبري، ١٩٩٧) إلى وجود علاقة معنوية طردية بين التدريب والالتزام التنظيمي، في حين توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الأجور والالتزام التنظيمي، كما تناولت دراسة (الطجم، ١٩٩٦) بحث العلاقة بين نظام المكافآت بالمنظمة والالتزام التنظيمي وتوصلت إلى وجود علاقة

معنوية بينهما. ويشمل هذا البحث دراسة متغيرات الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والأجور والحوافز والترقية وأثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة مع توسط الرضاء الوظيفي.

وتشير المراجعة المبدئية للدراسات السابقة إلى ندرة الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية التي يشملها هذا البحث، في حين اهتمت دراسات كثيرة ببحث العلاقة بين الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل والكثير من المتغيرات التنظيمية كمتغيرات تابعة، وكذلك دراسة العلاقة بين الخصائص الشخصية للعاملين والالتزام التنظيمي ومن هذه الخصائص: العمر والتعليم والنوع والحالة الاجتماعية والخبرة وغيرها، كما أن هناك دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والالتزام التنظيمي ومن هذه المتغيرات: خصائص الوظيفة والمناخ التنظيمي وصراع وغموض الدور والدافعية للعمل والرضاء الوظيفي وغيرها. (خطاب، ١٩٨٨؛ جاب الله، ١٩٨٩؛ المبيض وحسن، ١٩٩٣؛ Blau & Boal, 1989؛ Glission & Durick, 1988؛ Brooks & Sears, 1991؛ Hunt & Morgan, 1994).

متغيرات الدراسة:

تتناول هذه الدراسة بالبحث والتحليل عدد من المتغيرات المستقلة الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة وأثرها على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع مع توسط الرضاء الوظيفي في العلاقة السببية بينهم، وسيعرض الباحث هنا بشكل موجز للمتغيرات التي تشملها الدراسة وذلك على النحو الآتي:

١- التدريب:

تسعى سياسة التدريب بالمنظمة إلى تحسين أداء العاملين والمحافظة على مستوى الأداء وتحسين سلوكيات العاملين، وقد تناول الكتاب والباحثون التدريب من زوايا متعددة دارت حولها التعريفات المختلفة للتدريب، فمنهم من يعرف التدريب بأنه " عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة — سلوكية وفنية وذهنية — لمقابلة احتياجات محددة — حالية ومستقبلية — يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه في المنظمة التي يعمل فيها والمجتمع المحيط به (باغي، ١٩٩٣). كما يعرف بأنه "تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو

قدرات أو أفكار أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد (عبد الوهاب وخطاب، ١٩٩٣).

ويعرف التدريب أيضاً بأنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيير في الفرد والجماعة تشمل المعلومات والخبرات والمهارات والسلوك والاتجاهات، بما يؤهلهم إلى القيام بأعمالهم بكفاءة عالية وإحساس متزايد بالأمن والاستقرار، (عالم، ١٩٩١).

ولا شك أن التدريب يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف من أجل: تنمية معلومات المتدربين وإكسابهم المهارات والسلوكيات الإيجابية الجديدة، كما يهدف لتنمية قدرات العاملين لتحقيق الاستفادة الجيدة من القوى العاملة وزيادة المهارة في الأداء وخفض ميل العاملين لمقاومة التغيير والتقليل من المشكلات التي تواجه العاملين وخفض معدلات الغياب والحوادث وغيرها (هاشم، ١٩٨٩؛ جوده ورياض، ١٩٩٥؛ عبدالوهاب وآخرون؛ ١٩٩٦، رفاعي، ١٩٩٩).

وتتجلى أهمية التدريب في أنه استثمار في الموارد البشرية يظهر عائده في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وخفض التكلفة كما أنه يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء نحو المنظمة وتقليل الإشراف، وأيضاً رفع الروح المعنوية وتحسين معدلات الرضاء الوظيفي للعاملين وزيادة التكيف مع الظروف المتغيرة التي تواجه العمل والمنظمة (ماهر، ٢٠٠١؛ ياغي، ١٩٩٣).

٢- الأجور:

يمثل الأجر أهمية كبيرة لكل من العامل والمنظمة، فهي بالنسبة للعامل وسيلة أساسية لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية، ابتداء من المأكل والملبس والمشرب، وانتهاء بتحقيق المظهر والمركز والمكانة الاجتماعية. أما بالنسبة للمنظمة فتمثل الأجور استثماراً في الموارد البشرية تسعى من ورائه إلى تحقيق عوائد تفوق تكلفة الأجور، (عبد الباقي، ٢٠٠٠).

وتسعى سياسة الأجور إلى تحقيق العدالة النسبية بين العاملين في المنظمة، حيث يجب أن تعكس الفروق في الأجور اختلافات في المؤهلات والمهارات والخبرات التي يتسم بها العاملون، كما يجب أن تسعى سياسة الأجور إلى تحقيق الإشباع والرضاء للعاملين، أما بالنسبة للمنظمة فيجب أن تحقق زيادة في الإنتاج وتحسين جودته وزيادة القدرات التنافسية للمنظمة، وهو الأمر الذي يتطلب الربط بين ما يحصل عليه العامل

كأجر وبين الأداء الفعلي للعمل. ويعرف الأجر بأنه "ما يحصل عليه العاملون من المنظمة في مقابل مساهمتهم الفعلية في العمل". (Werther & Doris, 1996). كما يعرف بأنه "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل أداء وتنفيذ ما يكلف به من أعمال وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما". (عبد الباقي، ٢٠٠٠). وكذلك يعرف الأجر بأنه "المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل انقطاعه للقيام بأعباء وظيفته ومهامها". (الزيادي، ١٩٩٥).

ويجب أن تنظر المنظمة للأجور باعتبارها عامل جذب للعاملين الجدد وعامل محافظة على العاملين الحاليين بها، (Amba et. al., 1985). كما أنها تحفزهم لبذل المزيد من الجهود لزيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

ولذلك تستهدف سياسة الأجور الناجحة تحقيق ما يأتي:

- ١- العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بالمنظمة.
- ٢- مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.
- ٣- جذب العاملين الجدد إلى المنظمة وخصوصاً الكفاءات المتميزة.
- ٤- تناسب معدلات الأجور التي تدفعها المنظمة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل والتي تدفعها المنظمات المنافسة.
- ٥- الارتباط بين ما يدفع كأجور وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ٦- مراعاة الاختلافات الفردية بين العاملين سواء ما يتعلق بسنوات الخبرة أو المؤهل أو المهارة المطلوبة لأداء العمل وغيرها.

٣- الحوافز:

تعتبر الحوافز المكمل الطبيعي للأجور، فبعد فترة من التحاق الموظف بالمنظمة وحصوله على الأجر المتفق عليه تبدأ همته في الفتور ويقل نشاطه ولذلك فهو يحتاج إلى محفزات مستمرة تدفعه لبذل المزيد من الجهد في العمل والسعي لتحقيق التميز، وهذا هو ما يجب أن تحققه سياسة الحوافز.

وتعرف الحوافز بأنها "العائد الذي يحصل عليه الفرد العامل كنتيجة للتميز في

الأداء". (Ivancevich, 1992).

وتعرف بأنها "العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر

في سلوكه للقيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته". (سعيد وآخرون، ١٩٩١).

وفي تعريف آخر "هي الأساليب المستخدمة من قبل إدارة المنظمة من فرص ووسائل (مكافآت - علاوات وغيرها) لحث العاملين على العمل المثمر والسلوك السليم. (عقيلي، ١٩٩٦).

كما تعرف بأنها "العوامل التي تجعل الأفراد العاملون يقومون بعملهم بشكل أفضل ويبدلون جهد أكبر من الآخرين بالمنظمة حيث يتم إشباع رغباتهم التي يحسون بها"، (بربر، ١٩٩٧).

وقد تعددت النظريات التي تناولت الحوافز بدءاً بالنظرية الكلاسيكية التي ركزت على الدافع الاقتصادي عن طريق زيادة الدخل المادي بنظام الأجور التشجيعية الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل، ومروراً بنظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت على الحاجات المادية والمعنوية بأبعاد مختلفة، وانتهاءً بالاتجاهات الحديثة التي أكدت على تنوع الحاجات والرغبات وبالتالي تنوع وتعدد الحوافز اللازمة لإشباعها وربط ذلك بالإنجازات. (عامر وعبد الوهاب، ١٩٩٨).

ويجب توافر مقومات أساسية حتى ينجح نظام الحوافز منها: ارتباط الحوافز مع دوافع العاملين وتناسبها معها وتنوع الحوافز وتباينها بتنوع وتباين حاجات ورغبات العاملين وترافق متاييس موضوعية لقياس أداء العاملين مع وضوح وشفافية وعدالة النظام (عبد الوهاب وآخرون، ٢٠٠٠؛ زويلف، ١٩٩٤؛ بربر، ١٩٩٧؛ رفاعي، ١٩٩٨).

٤ - الترقية:

تمثل الترقية ركناً هاماً في نظام إدارة وتحفيز الموارد البشرية في المنظمة، حيث تعتبر الترقية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين وإشباع تطلعاتهم المستقبلية للارتقاء في السلم الوظيفي.

وتعرف الترقية بأنها "انتقال الموظف إلى وظيفة أعلى مع زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب وتحسن في المركز الاجتماعي"، (Pigors & Myers, 1981).

وتعرف بأنها "صدور قرار من الجهة المختصة بتقليد الموظف وظيفة ذات مرتبة أعلى في السلم الوظيفي، ويتحمل الموظف بذلك واجبات ومسئوليات أكبر أهمية وأكثر صعوبة ويستتبع ذلك زيادة في الأجر والمكانة الاجتماعية"، (الصواف، ١٩٨٧).

كما تعرف الترقية بأنها "انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى أو من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى"، (ماهر، ٢٠٠١).

ولا تخفى أهمية الترقية كحافز مادي ومعنوي يلعب دوره في حث الموظفين على بذلك المزيد من الجهد والتميز في الأداء، ولذلك يجب أن تسعى سياسة الحوافز بالمنظمة إلى جذب الكفاءات المتميزة من خارج المنظمة وإشعال روح المنافسة البناءة بين العاملين وتسجيع المتميزين على الاستمرار والبقاء بالمنظمة وزيادة الولاء والانتماء للمنظمة.

ويشير الكتاب إلى أن نظم الترقية تشمل الترقية على أساس الكفاءة والترقية على أساس الأقدمية والترقية بالكفاءة والأقدمية معاً. (Dessler, 1984؛ عمار، ١٩٨٢؛ زويلف، ١٩٩٤؛ رفاعي، ١٩٨٦؛ عبد الباقي، ٢٠٠٠).

٥- الرضاء الوظيفي:

يلعب الرضاء الوظيفي دوراً هاماً في رفع معنويات العمل لدى العاملين حيث يدفعهم إلى بذلك المزيد من الجهد وزيادة وتحسين الأداء، ويعني الرضاء الوظيفي المشاعر الإيجابية للعاملين نحو وظائفهم التي يشغلونها بالمنظمة، كما يعرف الرضا عن العمل بأنه "رد فعل عاطفي أو مدى القبول النفسي للعمل عند العاملين"، (جبر وجوده، ١٩٩٩). وينظر إلى الرضاء الوظيفي باعتباره أحد العناصر الأساسية التي يجب أن يقاس مدى تحقيق المنظمة لها، لأن الرضاء يرتبط بالحالة الجسمية والمعنوية للعامل ويؤثر عليها، كما أنه يؤثر في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين فيها ومدى استمرارهم بها.

ويرى الكتاب أن الرضاء الوظيفي يعبر عن التكامل الذي يحدث بين الفرد ووظيفته بحيث يجعله يستغرق في العمل ويتفاعل معه بالشكل الذي يحقق أهداف الفرد والمنظمة معاً، حيث أن الرضاء يعبر عن حالة عاطفية إيجابية نحو العمل ناتجة عن إدراك العامل بأن عمله يحقق له الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ويوضح (Roseman , 1980) بأن الرضاء عن العمل أو عدم الرضاء يتوقف على اتجاهات العامل في المواقف المختلفة التي تواجهه أثناء ممارسته لعمله، كما أنه يتأثر بشخصية وخبرة العامل، وهو الأمر الذي يجعل الرضاء يمكن أن يتغير من وقت لآخر.

ويرى بعض الكتاب أن الرضاء الوظيفي يرتبط بمتغيرات كثيرة منها الالتزام التنظيمي، حيث توصل (Vandenberg & Lane, 1992) إلى وجود علاقة بين الرضاء عن العمل والالتزام تجاه المنظمة، كما توصل (Mottaz, 1987) إلى أن الرضاء الوظيفي يؤثر معنوياً على الالتزام التنظيمي. وكذلك توصل (جاب الله، ١٩٨٩) إلى أن الرضاء عن العمل يسبق الالتزام التنظيمي، زمنياً ويرتبط به.

ويشير الكتاب إلى أن الرضاء الوظيفي يشمل خمسة جوانب هي: العمل الذي يؤديه الفرد والأجر والترقية والإشراف والزملاء في العمل.

وتوجد العديد من النظريات التي تفسر الرضاء الوظيفي منها: نظريات إريك فروم وكاهلان ولوك ، وهذه النظريات ترجع مسببات الرضاء إلى مسببات شخصية ذاتية، ومسببات خارجية تنظيمية ترجع لظروف العمل والمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

٦- الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي أحد المتغيرات السلوكية الهامة، وقد لاقى هذا المتغير اهتماماً كبيراً من الدارسين والباحثين، ويعرف الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الفرد بالمنظمة ويعكس ذلك قبولاً قوياً للمنظمة وتمسكاً بها وبذل أقصى الجهد لتحقيق أهداف ومصالح المنظمة (Balfour & Wechsler, 1990). ويرى (Allen & Meyer, 1991) أن معنى الالتزام التنظيمي يشمل ثلاثة عناصر هي: الرغبة في البقاء في المنظمة وهو ما يعرف بالالتزام العاطفي وإدراك الفرد بأن تكاليف ترك العمل بالمنظمة تعتبر باهظة وهو ما يعرف بالالتزام المستمر، وكذلك اضطرار الفرد للبقاء في المنظمة وهو ما يعرف بالالتزام الحتمي، حيث يبني الالتزام العاطفي على أساس خبرات العمل والشعور بالراحة في المنظمة ووجود الرغبة في البقاء في المنظمة حيث يرتبط الفرد بالمنظمة وبأهدافها ارتباطاً وجدانياً، في حين يبني الالتزام المستمر والحتمي على الزمن حيث يقضي الفرد معظم حياته الوظيفية في المنظمة ولذلك يدرك أن تركه للمنظمة سيكون مكلفاً للغاية، كما أنه يعكس الحاجة للبقاء والاستمرار في المنظمة حيث توجد ضرورة لذلك. وقد تناول الباحثون بالبحث والدراسة الكثير من مسببات الالتزام التنظيمي حيث حدد (Brooks, 1987) مجموعة من المتغيرات تشمل المتغيرات الشخصية مثل السن والتعليم والحالة الاجتماعية والدرجة الوظيفية وغيرها، والمتغيرات الخاصة بالأفراد في العمل مثل القهر وصراع الدور وغموض الدور، والمتغيرات

الخاصة بالوظيفة ومنها التحدي الوظيفي والاستقلال والتنوع، والمتغيرات الإدارية مثل سلوك القائد ونظام الاتصال، وأخيراً المتغيرات الخاصة بالخصائص التنظيمية مثل الرسمية والحجم وثقافة المنظمة.

في حين توصل (Brooks & Sears, 1991) إلى أن تقدير الذات وسيطرة الجماعة والتحدي الوظيفي والمناخ التنظيمي يؤثران بشكل معنوي على الالتزام التنظيمي، كما توصل (الإمام، ١٩٩٨) إلى أن المتغيرات الشخصية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي تمثلت في النوع (ذكر / أنثى) ومدة الخدمة فقط، أما المتغيرات الأخرى التي أثرت معنوياً في الالتزام التنظيمي فتشمل: خصائص الوظيفة والدافعية للعمل والرضا عن العمل والرغبة في البقاء في المنظمة. وتوصل (Allen & Meyer, 1993) إلى أن العمر يؤثر معنوياً في الالتزام العاطفي، في حين يؤثر النفوذ التنظيمي والنفوذ الوظيفي في الالتزام المستمر والحملي.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم قياس الالتزام التنظيمي كمتغير تابع دون التطرق للأبعاد المختلفة المكونة له.

الدراسات السابقة:

قام الباحث بمراجعة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومتغيرات خاصة بموضوع هذا البحث ويمكن للباحث عرض ملخص لهذه الدراسات على النحو الآتي:

(أ) دراسات خاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية:

ويعرض الباحث هنا الدراسات التي تناولت بعض سياسات الموارد البشرية في المنظمة والتي هي موضوع هذا البحث، وذلك على النحو الآتي:

١- دراسات خاصة بالتدريب:

- دراسة (Claude, 1994):

استهدفت هذه الدراسة بيان أهمية تقييم البرامج التدريبية وأثر ذلك على نجاح العملية التدريبية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: ضرورة التركيز على استخدام أساليب متطورة لتقييم البرامج التدريبية ويجب أن يتم تقييم البرامج التدريبية بعد انتهائها بفترة كافية حتى يتضح تأثيرها الحقيقي على سلوكيات وأداء العاملين، كما يجب أن يتم تطوير البرامج التدريبية انطلاقاً من نتائج عمليات التقييم.

- دراسة (Ruth, 1994):

تناولت الدراسة موضوع تطوير التدريب، واستهدفت تطوير النشاط التدريبي من خلال إنشاء مركز استشاري للتدريب داخل الجهة التي تقوم بالتدريب، وتحديد أهداف محددة لهذا المركز، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ضرورة لإنشاء مركز استشاري للتدريب مع تحديد مهامه وأهدافه بدقة حتى يقوم بدوره في تطوير النشاط التدريبي في المنظمة.

- دراسة (Hughey & Mussnug , 1997):

استهدفت هذه الدراسة تحديد العناصر اللازمة لتحقيق فعالية التدريب وكذلك بيان أهمية الدور الذي يؤديه مديري التدريب لتحقيق أهداف التدريب وجعل التدريب فعالاً، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تزداد فعالية البرامج التدريبية عندما تحتوي على ممارسات عملية وتدريب عملي، وتزداد فعالية التدريب مع المتابعة المباشرة لمدراء التدريب، كما أنه لا يجب إرسال العاملين للتدريب إلا مع وجود حاجة فعلية للتدريب تتعلق بقصور في الأداء أو السلوكيات أو المعارف أو المهارات.

- دراسة القيزي (١٩٩٩):

تناولت هذه الدراسة دور التدريب في إعداد الكوادر الوطنية في القطاع المصرفي والمالي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات المتدربين من الذكور والإناث في المصارف الوطنية والأجنبية نحو البرامج التدريبية من حيث الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: لا توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات مسؤولي التدريب في المصارف نحو كل من طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وحول موضوعات التدريب، وحول مدى كفاية أساليب التدريب المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية إلا أنه قد وجدت اختلافات جوهرية بين اتجاهات مسؤولي التدريب في المصارف حول قدرة البرامج التدريبية على تغطية كافة جوانب العمل المصرفي.

- دراسة المنصوري (٢٠٠٠):

تناولت هذه الدراسة تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بالدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي وقد استهدفت الدراسة قياس العلاقة بين مستويات نجاح البرامج التدريبية ومستويات الأداء الوظيفي وكذلك تحديد مقومات البرنامج التدريبي الفعال الذي

يؤثر على مستويات الأداء الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب القصور في أداء العاملين يرجع إلى نقص الخبرة والممارسة، كما تبين أن حضور البرامج التدريبية من خلال خطة تدريبية محددة يساعد في تحسين الأداء، كما أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للأسس العلمية حتى تحقق فعالية للعملية التدريبية مما يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي.

٢- دراسات خاصة بالأجور:

- دراسة (Fowler & Murlis, 1989):

استهدفت هذه الدراسة دراسة نظم الأجور لمنظمات الأعمال الصغيرة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد قصور في نظم الأجور الحالية بمنظمات الأعمال الصغيرة وأن هذه النظم لا توفر الحوافز الكافية للعاملين بتلك المنظمات، وأن هذه النظم تحتاج إلى التطوير والاستناد إلى أسس موضوعية.

- دراسة (Risher, 1997):

يتمثل موضوع الدراسة في تقديم نموذج جديد لإدارة المرتبات واستهدفت الدراسة تحديد أثر التقيد في سياسات الأجور على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر المديرين الذين شملتهم الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتفاق بين مفردات عينة الدراسة حول السياسة الجديدة للأجور وأهدافها وأهمية تدعيم المدراء لهذه السياسة حتى تحقق الأهداف المحددة لها، كما تبين وجود اختلاف بين مديري القطاع العام والخاص حول قياس أداء المديرين ونظم مكافآتهم وأسس تحديد الأجور.

- دراسة العجمي (١٩٩٨):

تناولت هذه الدراسة تحليل متغيرات العمالة الفنية وأثرها على هيكل العمالة والأجور في دولة الكويت. وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على أجور العمالة الفنية في الجهات الحكومية وأهم مشاكلها وتحديد أنواع الخلل الموجود في هيكل هذه العمالة وأثره على الأجور. وقد توصلت الدراسة إلى أن القطاع الحكومي الكويتي من أكبر القطاعات توظيفاً للعمالة الفنية الكويتية وأن تحديد أجر هذه العمالة يتم في ضوء المؤهل العلمي دون الأخذ بطبيعة العمل وحجمه، كما أن منح العلاوة الدورية لا يرتبط بإنتاجية الموظف، كما أن أجور هذه العمالة متماثلة، ولا توجد عدالة في صرف المكافآت التشجيعية حيث يتم صرفها بشكل عشوائي ودون الاعتماد على أسس معينة.

- دراسة عساف (١٩٩٨):

استهدفت هذه الدراسة تحديد وحصر المتغيرات التي تؤثر في سياسة الأجور والمرتبات على مستوى الخدمة المدنية في اليمن، وتحليل علاقة هذه المتغيرات مع هيكل الأجور والمرتبات في الخدمة المدنية. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات الأجور والرواتب للعاملين في الخدمة المدنية في اليمن تتسم بالانخفاض عموماً، كما أنه لا توجد علاقة بين مستويات الأجور والمرتبات باليمن وطبيعة الوظائف في الجهاز الإداري للدولة، كما أن مستويات الأجور والمرتبات لا تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية المحيطة سواء منها ما يتعلق بمستوى التضخم أو ظروف المعيشة أو غيرها.

٢- دراسات خاصة بالحوافز:

- دراسة (Hutchinson, 1988):

تتناول الدراسة حوافز المديرين بالمستشفيات، واستهدفت الدراسة قياس مدى ملاءمة تعويضات الحوافز الخاصة بالمديرين للتطبيق في البيئة الجامعية، وكذلك قياس العلاقة بين الحوافز والأداء، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن إجراء قياس موضوعي للأداء والذي على أساسه يمكن وضع ثلاثة مستويات للحوافز وهي: عندما لا يحقق الموظف أحد الأدنى من الأداء لا يستحق حوافز، وعندما يحقق الحد الأدنى من الأداء يستحق حوافز عادية، وحينما يتخطى الأهداف الموضوعية يستحق الحد الأقصى للحوافز.

- دراسة سهام (١٩٩٢):

تناولت هذه الدراسة أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل في صناعة البويات. وقد استهدفت الدراسة التعرف على نظام الحوافز المتبع في تلك الصناعة وتحديد العلاقة بين نظام الحوافز المادية المتبع وإنتاجية العمل وكذلك اقتراح سبل زيادة الإنتاجية عن طريق الحوافز. وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الحوافز المادية وإنتاجية العمل علاقة غير خطية حيث تأخذ شكل منحنى حيث في المرحلة الأولى تؤدي زيادة الحوافز المادية إلى زيادة إنتاجية العمل بنفس المعدل وفي المرحلة الثانية تزيد الحوافز بمعدل أكبر من زيادة إنتاجية العمل. وقد تم التوصل إلى معادلة انحدار من الدرجة الثانية ذات قوة تفسيرية للعلاقة بين الحوافز وإنتاجية العمل. وتعتبر المكافآت أكثر الحوافز المادية فعالية.

- دراسة عودة (١٩٩٣):

تناولت هذه الدراسة تقييم سياستي التدريب والحوافز في القطاع الصناعي بالتطبيق على صناعة الأسمنت. وقد استهدفت هذه الدراسة تقييم برامج التدريب بصناعة الأسمنت وكذلك تقييم نظم الحوافز والتعرف على مدى تأثيرها في إنتاجية العاملين وتمثلت أهم نتائج الدراسة المتعلقة بالحوافز في عدم تناسب الحوافز مع الأعمال التي يقوم بها العاملون، كما اتضح وجود تأثير لنظام الحوافز على زيادة الإنتاجية من وجهة نظر مفردات الدراسة. واتضح وجود ارتباط طردي بين إنتاجية العامل والحوافز التي يحصل عليها العامل حيث بلغ معامل الارتباط ٠,٤٥ في بعض الشركات و٠,٩٧ في الشركات الأخرى. واتضح أيضاً أن نظام الحوافز يتأثر بعوامل شخصية منها العلاقة مع الرؤساء كما تبين عدم عدالة نظام الحوافز المطبق بمعظم الشركات محل الدراسة.

- دراسة (Jenkins et al., 1998):

تناول هذه الدراسة العلاقة بين الحوافز المالية والأداء من خلال مراجعة للبحوث التجريبية، حيث استهدفت الدراسة عمل مراجعة تحليلية للدراسات التجريبية السابقة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إحصائية قوية بين الحوافز المالية وكمية أداء العمل وأن قوة العلاقة لا تتغير بتغير البيئة، التي يجري فيها البحث كما اتضح عدم وجود علاقة إحصائية بين الحوافز المالية وجوده الأداء للعامل.

- دراسة الكيت (١٩٩٩):

تناولت هذه الدراسة تقويم فعالية نظم حوافز الإداريين بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد استهدفت الدراسة التعرف على أثر نظام الحوافز على درجة الرضا عن العمل والتعرف على نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز. وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة معنوية بين الرضا عن العمل ومتغيرات الحوافز المتمثلة في العدالة والموضوعية والحوافز المادية وغير المادية، كما أنه توجد علاقة ارتباط بين خصائص نظام الحوافز وخصائص نظام تقييم الأداء، كما تبين وجود قصور في نظام الحوافز المطبق وخصوصاً ضعف الحوافز المعنوية والمقدمة للعاملين.

- دراسات خاصة بالترقية:

- دراسة الصواف (١٩٨٧):

تناولت الدراسة نظام الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية وقد استهدفت الدراسة تحديد أسس الترقية المستخدمة في نظام الخدمة المدنية بالمملكة وتقييم هذه الأسس، وقد توصلت الدراسة إلى أن أسس الترقية المتبعة تتمثل في الترقية بالأقدمية والترقية على أساس تقييم الأداء والتدريب والتعليم، وهذه الأسس غير كافية، كما أن السلطة المختصة بالترقية ليس لها الحق في إضافة أسس أو معايير تتناسب مع طبيعة الأعمال المختلفة.

- دراسة العبود والمعشوق (١٤١٨ هـ - ١٩٩٧ م):

تناولت الدراسة أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، وقد استهدفت الدراسة تقييم مدى موضوعية هذه الأسس والأساليب وهل هي مناسبة وكافية للترقية وتمثلت أهم نتائج البحث في أنه تختلف أسس الترقية المستخدمة من حيث درجة الموضوعية فمنها ما هو موضوعي ومنها ما هو غير موضوعي، كما أن أساليب الترقية المستخدمة تختلف من حيث موضوعيتها اختلافاً جوهرياً، كما اتضح أن العلاقات الشخصية تؤثر بشكل جوهري في عملية الترقية ويختلف تأثيرها باختلاف أسس وأساليب الترقية المستخدمة كما اتضح أن أساليب الترقية المستخدمة لا تتأثر باختلاف طبيعة العمل.

(ب) دراسات خاصة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

- دراسة خطاب (١٩٨٨):

تناولت هذه الدراسة موضوع الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل بالتطبيق على المرأة العاملة السعودية. وقد استهدفت الدراسة قياس مستوى الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل والأسباب التي تسهم في تحقيق ذلك، وكذلك قياس مدى العلاقة بين الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية يتسم بالارتفاع، كما تبين أيضاً ارتفاع درجة الرضا عن العمل لديهم، كما اتضح أن مسببات الانتماء التنظيمي تختلف عن مسببات الرضا عن العمل وتمثلت مسببات الانتماء التنظيمي في: الإشراف والأجور ومحتوى العمل ونظم الاتصالات.

- دراسة (جاب الله، ١٩٨٩):

استهدفت الدراسة قياس أثر الرضا الوظيفي والصفات الديمغرافية على الانتماء التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الانحدار وذلك لقياس مدى قدرة المتغيرات

المستقلة على التنبؤ بالانتماء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للرضا الوظيفي وأنه يمثل أحد المتغيرات القادرة على التنبؤ بالالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي من حيث ترتيب علاقة السببية.

- دراسة (Brooks & Sears, 1991):

تناولت هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات الشخصية والموقفية كمؤشرات للتنبؤ بالالتزام التنظيمي حيث تمثلت المتغيرات الشخصية في: العمر والتعليم والحالة الاجتماعية أما المتغيرات الموقفية فقد شملت: تقدير الذات وسيطرة الجماعة والتحدي الوظيفي والمناخ التنظيمي والمرحلة الوظيفية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج حيث اتضح وجود تأثير معنوي لكل من تقدير الذات وسيطرة الجماعة والتحدي الوظيفي والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي، كما اتضح وجود اختلاف في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) باختلاف المرحلة الوظيفية التي يمر بها الموظف.

- دراسة (Vandenberg & Lane, 1992):

تناولت هذه الدراسة فحص العلاقة السببية بين الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الارتباط والانحدار لقياس العلاقة السببية بينهما، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة معنوية إحصائية بين الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي كما توصلت إلى أن الرضاء الوظيفي يسبب الالتزام التنظيمي.

- دراسة (Allen & Meyer, 1993):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين اتجاهات العمل والمراحل الوظيفية وأثر ذلك على الالتزام التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج باستخدام تحليل التباين المتعدد وقد اتضح أن العمر يؤثر في الالتزام التنظيمي، كما اتضح أن العاملين كبار السن لديهم التزام تنظيمي قوي بالمقارنة مع صغار السن، كما اتضح أن الالتزام العاطفي يزيد باختلاف المرحلة العمرية أما الالتزام المستمر فيزيد بزيادة النفوذ التنظيمي والوظيفي.

- دراسة (عبد القادر والمير، ١٩٩٦):

استهدفت الدراسة اختبار العلاقة بين صراع وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديمغرافية للعاملين في مجال الحاسوب في السعودية، واستخدمت الدراسة

أسلوبى الارتباط والانحدار المتدرج لاختبار هذه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفى كمتغير تابع، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين الرضا الوظيفى وكلا من صراع الدور وغموض الدور، كما اتضح وجود تأثير معنوي لكل من صراع وغموض الدور على الرضا الوظيفى كمتغير تابع.

- دراسة صبري (١٩٩٧):

تناولت هذه الدراسة تحليل اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمى فى قطاع الصحة بمحافظة الشرقية. وتمثلت أهداف البحث فى تحديد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والوظيفية مع الالتزام التنظيمى، وكذلك تحديد مدى معنوية العلاقة بين تلك المتغيرات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية معنوية بين المتغيرات التنظيمية وهى المركزية وتفويض السلطة والمستوى الإدارى والرسمية من جهة والالتزام التنظيمى من جهة أخرى. وكذلك توجد علاقة معنوية قوية بين المتغيرات الوظيفية وهى الأمان والترقية والأجور والرضا من جهة والالتزام التنظيمى من جهة أخرى.

- دراسة (Roy & Ghose, 1997):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الإدراك البيئى والالتزام التنظيمى. واستهدفت الدراسة قياس أثر الإدراك البيئى على الالتزام التنظيمى، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة فى وجود علاقة معنوية بين كل من إدراك البيئة الداخلية والخارجية والالتزام التنظيمى كمتغير تابع وقد بلغ معامل الارتباط بين إدراك البيئة الداخلية والالتزام التنظيمى ٠,٧٥ فى حين بلغ ٠,٧٨ بين إدراك البيئة الخارجية والالتزام التنظيمى، كما تبين وجود تأثير معنوي للإدراك البيئى على الالتزام التنظيمى حيث بلغ معامل التحديد ٠,٥٠ وكذلك اتضح اختلاف تأثير الإدراك البيئى باختلاف الوظيفة.

- دراسة الفضلي (١٩٩٧):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمى وعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموجرافية. وقد استهدفت الدراسة قياس تأثير طبيعة علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس على مستوى الالتزام التنظيمى للمرؤوس. وقياس العلاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية التى تشمل النوع والعمر والمؤهل ومدة الخدمة والالتزام الوظيفى. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية معنوية بين علاقات العمل بين الرئيس والمرؤوس من ناحية والالتزام

التنظيمي من ناحية أخرى، كما اتضح وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية محل الدراسة، واتضح وجود علاقة ارتباط سالبية بين المتغيرات الشخصية من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى.

- دراسة ريان (٢٠٠٠):

تناولت هذه الدراسة محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائج بالتطبيق على العاملين بجامعة أسيوط. وقد استهدفت الدراسة التعرف على كيفية إدراك المدير لمدى التزام مرؤوسيه تنظيمياً من خلال تعريف محددات هذا الالتزام، وكذلك المساهمة في إبراز مفهوم الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي، وتحديد العلاقة بين هذا الإدراك والعوائد التنظيمية المرغوبة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء يعد من أهم محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي الوجداني إلا أنه يؤثر سلباً في إدراك المدير للالتزام المستمر لدى المرؤوس، كما اتضح محدودية تأثير الخصائص الشخصية (العمر والتعليم) كمحددات للإدراك الإداري للالتزام التنظيمي بنوعيه الوجداني والمستمر، كما اتضح وجود علاقة جوهرية موجبة بين فرص المشاركة والترقية والتدريب والدعم والمكافأة من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى.

التعليق على الدراسات السابقة:

توصل الباحث من الدراسات السابقة التي تم استعراضها في هذه الدراسة إلى مجموعة من الملاحظات التي يمكن عرضها على النحو التالي:

١- أن معظم الدراسات السابقة اهتمت بدراسة متغير واحد من المتغيرات التي يتناولها هذا البحث بالدراسة والتحليل.

٢- أن أساليب تحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسات السابقة تتسم بأنها أساليب بسيطة تتعلق بمتغير واحد أو متغيرين ومنها الارتباط البسيط وتحليل (كأ) وتحليل التباين في اتجاه واحد والانحدار البسيط واختبار (ت) وغيرها، في حين أن الدراسة الحالية تستخدم أسلوباً إحصائياً متعدد المتغيرات وهو أسلوب تحليل المسار.

٣- تركّز الدراسات السابقة على قياس العلاقات البسيطة والمباشرة بين المتغيرات في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المركبة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة من خلال التحليل السببي.

٤- ركزت الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي على دراسة تأثير المتغيرات الشخصية الديمغرافية على الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي كل على حدة، في حين تركّز هذه الدراسة على دراسة تأثير بعض متغيرات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي مع توسيط الرضاء الوظيفي.

٥- أن هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت دراسة العلاقة المباشرة بين بعض المتغيرات الوظيفية والتنظيمية وهي الأمان والترقية والأجور والمركزية وتفويض السلطة والمستوى الإداري والرضاء من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى.

مما سبق يتضح أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدد ونوعية المتغيرات التي تم دراستها وفي الأسلوب الإحصائي المستخدم، وكذلك في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول دراسة العلاقة بين بعض متغيرات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي باستخدام تحليل المسار كأسلوب لتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات في حالة وجود متغيرات وسيطة وهي هنا الرضاء الوظيفي، وبشكل أكثر تحديداً يمكن بيان أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

١- ينظر الباحثون إلى الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي باعتبارهما محددتين أساسيين من محددات الأداء في المنظمة، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين ذوي الرضاء المرتفع والالتزام المرتفع للمنظمة يؤدون أعمالهم بشكل أفضل، وأكثر تميزاً عن غيرهم من العاملين ذوي الرضاء والالتزام المنخفض.

٢- من الضروري بالنسبة لإدارة المنظمة الإلمام بكافة المتغيرات ذات العلاقة والتأثير في الالتزام التنظيمي سواء كانت هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة،

ولا شك أن معرفة دور متغيرات الموارد البشرية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي أمر على جانب كبير من الأهمية، وتحديد هل هذا التأثير مباشر أم غير مباشر.

٣- اهتمت العديد من الدراسات بدراسة الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل، ولذلك ركزت تلك الدراسات على قياس تأثير الالتزام التنظيمي على العديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية في المنظمة، في حين أن الدراسة الحالية تتناول الالتزام التنظيمي كمتغير تابع لكل من بعض متغيرات الموارد البشرية والرضا الوظيفي كمتغيرات مستقلة ووسيلة.

٤- لاشك أن متغيرات الموارد البشرية التي تتناولها هذه الدراسة تلعب دوراً هاماً في جذب الكفاءات البشرية إلى المنظمة، كما أنها تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ عليها واستمرارها بالمنظمة ويمكن أن يزيد هذا الدور من خلال ما تلعبه هذه المتغيرات من تأثيرات إيجابية في كل من الرضاء عن العمل والالتزام التنظيمي، ولذلك فمن الهام معرفة قيمة واتجاه هذا التأثير لكي تستفيد به المنظمة عندما تقوم بوضع سياساتها الخاصة بالموارد البشرية.

٥- رغم المساهمات الكثيرة للدراسات السابقة في مجال دراسة كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي إلا أنه هناك حاجة بحثية لدراسة وتحليل شكل العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي باستخدام معالجة إحصائية مختلفة عما هو مستخدم في العديد من الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة:

يجب أن تسعى إدارة المنظمات إلى تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين نحو المنظمة نظراً لما يحققه الالتزام التنظيمي من فوائد لكل من المنظمة والعاملين فيها، ويتطلب ذلك إدراك الإدارة للعوامل المختلفة المحددة للالتزام التنظيمي وهل تؤثر هذه العوامل إيجاباً أم سلباً على الالتزام التنظيمي. وتشير بعض الدراسات إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بالمنظمات، حيث ينخفض مستوى الولاء للمنظمة ويكون لارتباط العاملين بها، وهنا تثار أسئلة كثيرة حول العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي ومن هذه الأسئلة:-

- ما هي طبيعة العلاقة بين الأجور والحوافز والترقية والتدريب من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى؟
 - هل هناك علاقة إيجابية أم سلبية وهل هذه العلاقة مباشرة أم غير مباشرة؟
 - ما هو دور الرضاء الوظيفي في تحسين العلاقة بين الأجور والحوافز والترقية والتدريب من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى؟
- ويمكن إيجاز المشكلة في أنه لا يوجد تحديد لطبيعة العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية موضع الدراسة والالتزام التنظيمي. وهو الأمر الذي يتطلب البحث والدراسة للإجابة عن التساؤلات السابقة.

أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف هذه الدراسة أساساً في قياس العلاقة بين بعض متغيرات الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة والرضاء الوظيفي كمتغير وسيط والالتزام التنظيمي كمتغير تابع وذلك باستخدام أسلوب تحليل المسار، وبشكل أكثر تحديداً في:
- ١- تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 - ٢- تحديد شكل العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة والالتزام التنظيمي من حيث كونها علاقة مباشرة أم غير مباشرة.
 - ٣- تحديد مستوى تأثير متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة على الرضاء الوظيفي من خلال نموذج مسار، مع تحديد تأثير كل متغير منها على حدة.
 - ٤- تحديد مستوى تأثير متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة على الالتزام التنظيمي من خلال العلاقة المباشرة بينهما دون توسط الرضاء الوظيفي وذلك من خلال نموذج مسار، مع تحديد تأثير كل متغير منها على حدة.
 - ٥- تحديد مستوى تأثير متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة على الالتزام التنظيمي من خلال توسط الرضاء الوظيفي في هذه العلاقة كعلاقة غير مباشرة باستخدام نموذج تحليل المسار، مع تحديد تأثير كل متغير منها على حدة.
 - ٦- تحديد القوة التفسيرية لكل نموذج من النماذج الثلاثة للعلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر.

فروض الدراسة:

- في ضوء موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم وضع مجموعة من الفروض التي سيتم إثبات مدى صحتها أو خطئها، وهذه الفروض هي:
- ١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة وكل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي.
 - ٢- لا يوجد تأثير معنوي لمتغيرات الأجور والحوافز والتدريب والترقية على متغير الرضاء الوظيفي.
 - ٣- لا يوجد تأثير معنوي لمتغيرات الأجور والحوافز والتدريب والترقية على متغير الالتزام التنظيمي بشكل مباشر.
 - ٤- لا يوجد تأثير معنوي لمتغيرات الأجور والحوافز والتدريب والترقية على متغير الالتزام التنظيمي مع توسط الرضاء الوظيفي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في إعداد هذا البحث أسلوبين للدراسة هما:

١- الأسلوب المكتبي:

وتم استخدام هذا الأسلوب لبناء الإطار النظري للبحث وكذلك لعمل مراجعة للدراسات السابقة لكل من الأجور والحوافز والتدريب والترقية والرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وذلك اعتماداً على المراجع العلمية المتخصصة من كتب ودوريات عربية وإنجليزية.

٢- الأسلوب الميداني:

وتم إتباع هذا الأسلوب لإجراء الدراسة التطبيقية الميدانية، وذلك بدءاً من تصميم قائمة الاستقصاء، ثم اختبارها، ثم تجميع البيانات من مصادرها الأولية (مفردات عينة الدراسة)، وبعد ذلك تم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الحاسب الآلي. وقد اشتملت الدراسة الميدانية على العناصر الآتية:

أ- إعداد قائمة الاستقصاء:

قام الباحث بإعداد قائمة الاستقصاء الخاصة بهذه الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وقد اشتملت هذه القائمة على عدة مقاييس هي:

(١) مقاييس متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة:

حيث تم بناء مقاييس لكل من الأجور والحوافز والتدريب والترقية، ويتكون مقياس الأجور من ست عبارات، وكذلك يتكون مقياس الحوافز من ست عبارات، ويتكون مقياس التدريب من تسع عبارات، بينما يتكون مقياس الترقية من ثمان عبارات.

(٢) مقياس الرضاء الوظيفي:

تم الاسترشاد ببعض المقاييس السابقة للرضاء الوظيفي ومنها الجزء الخاص

بالرضاء الوظيفي في مقياس JDI (Smith et al., 1969). ومقياس JDS (Hackman & Oldman, 1976) في وضع مقياس للرضاء الوظيفي يتكون من ست عبارات.

(٣) مقياس الالتزام التنظيمي:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه (Mowday et al., 1979) واستخدم في العديد من الدراسات العربية، ويتكون هذا المقياس من خمسة عشرة عبارة.

ب- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالشركات محل التطبيق وهي شركات قطاع الأعمال العام الصناعية بمحافظة الدقهلية، ويبلغ عدد العاملين بهذه الشركات وقت إجراء الدراسة حوالي ١٢٢٤٢ عامل في ٢٠٠٢/٦/٣٠ ويوضح الجدول رقم (١) توزيع العاملين على الشركات موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

عدد العاملين بالشركات موضع التطبيق

م	الشركة	عدد العاملين	النسبة %
١	شركة الدقهلية للغزل والنسيج	٤٢٢١	٣٤,٤٨
٢	شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية	٤١٠٠	٣٣,٤٩
٣	شركة مصر للزيوت والصابون	٢٢٣٦	١٨,٢٦
٤	شركة النصر للخشب الحبيبي والراتجات	٨٢٤	٦,٧٣
٥	شركة مصر للألبان والأغذية	٢٨٦	٢,٣٤
٦	شركة مضارب دمياط وبلقاس	٥٧٥	٤,٧٠
	الإجمالي	١٢٢٤٢	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على بيانات مركز المعلومات ودعم القرار بمحافظة الدقهلية.

أما عينة البحث فقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية، وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الآتية:

حجم العينة (N) بدلالة حجم المجتمع (ن).

$$N = \frac{(0,5 - 1) \cdot 0,5}{\frac{372}{12242} + \frac{2(0,05)}{1,96}} = 372$$

وذلك عند: مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%

وقد بلغ عدد الاستثمارات المملوءة الصحيحة ٢٨٢ استمارة بنسبة استجابة ٧٥,٨%

ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة على الشركات موضع التطبيق.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث على الشركات محل التطبيق

م	الشركة	النسبة %	العدد
١	شركة الدقهلية للغزل والنسيج	٣٤,٤٨	١٢٨
٢	شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية	٣٣,٤٩	١٢٥
٣	شركة مصر للزيوت والصابون	١٨,٢٦	٦٨
٤	شركة النصر للخشب الحبيبي والراتنجات	٦,٧٣	٢٥
٥	شركة مصر للألبان والأغذية	٢,٣٤	٩
٦	شركة مضارب دمياط وبلقاس	٤,٧٠	١٧
	الإجمالي	%١٠٠	٣٧٢

المصدر: من إعداد الباحث.

ج- التحليل الإحصائي للبيانات:

تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS For Windows) وقد تم التحليل على الحاسب الآلي باستخدام الأساليب الآتية: (علام، ١٩٩٥، أبو العلا، ١٩٩٤):

(١) معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع هذه العلاقة وقوتها.

(٢) تحليل الانحدار الجزئي: ويستخدم لحساب معاملات الانحدار الجزئي للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع.

(٣) تحليل المسار : Path Analysis

ويستخدم هذا الأسلوب لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات في حالة وجود متغيرات وسيطة، حيث يعتمد على بناء نموذج يتم فيه ترتيب المتغيرات على أساس العلاقة السببية بينها بحيث تؤثر المتغيرات السابقة على المتغيرات اللاحقة في ضوء الدراسات السابقة والعلاقات المنطقية بين المتغيرات ويتم حساب معامل المسار لكل متغير مستقل من المتغير التابع، ومعامل المسار هو عبارة عن معامل الانحدار الجزئي المعياري والمحسوب في معادلة الانحدار الخطي المتعدد، أو يتم حسابه بالمعادلة الآتية:

$$\text{معامل المسار} = \text{معامل الانحدار الجزئي} \times \frac{\text{الانحراف المعياري للمتغير المستقل}}{\text{الانحراف المعياري للمتغير التابع}}$$

نتائج الدراسة الميدانية : التحليل والمناقشة

يعرض الباحث لنتائج الدراسة الميدانية التي أجراها وكذلك تحليل هذه النتائج وذلك على النحو الآتي:

أولاً: تحليل مسار للعلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة والرضا الوظيفي:

تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين بعض متغيرات الموارد البشرية والتي تشمل الأجور والحوافز والتدريب والترقية كمتغيرات مستقلة والرضا الوظيفي كمتغير تابع، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة تم وضعها كميًا في معادلة الانحدار الخطية الآتية:

$$ص_1 = أ + ب_1 س_1 + ب_2 س_2 + ب_3 س_3 + ب_4 س_4 + ع$$

حيث: ترمز (ص₁) إلى الرضا الوظيفي، (س₁) إلى الأجور، (س₂) إلى الحوافز، (س₃) إلى التدريب، (س₄) إلى الترقية، بينما يمثل (أ) ثابت المعادلة، (ب) يمثل التغير في المتغيرات المستقلة، في حين أن (ع) ترمز إلى التباين غير المفسر في المعادلة. وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراءه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

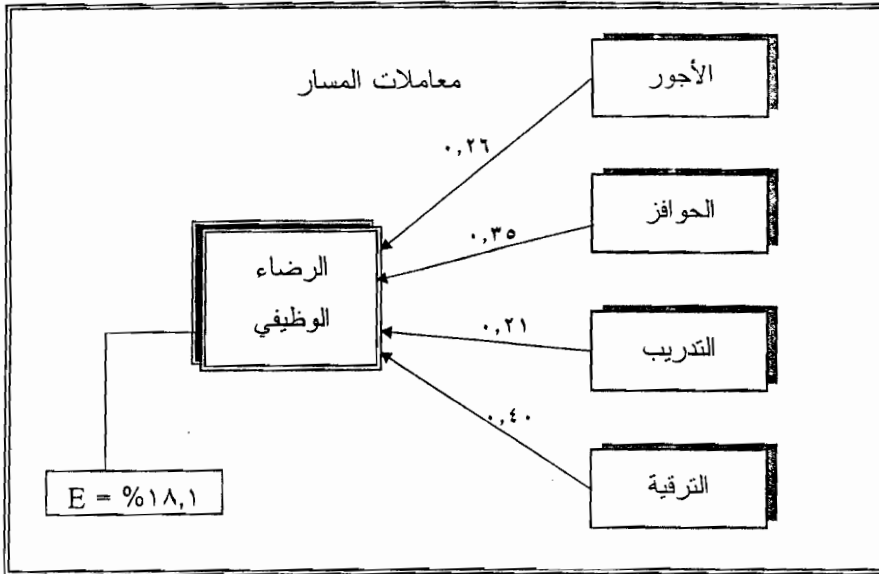
"معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي

والمسار للمتغيرات المستقلة"

الترتيب	المتغير التابع: الرضا الوظيفي				المتغيرات المستقلة
	معامل المسار	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	معاملات الارتباط البسيط	
-	-	**٩,٧	٠,٦٩	-	ثابت المعادلة (أ)
٣	٠,٢٦	**٩,٣	٠,١٧	**٠,٥٤	- الأجور (س ₁)
٢	٠,٣٥	**١١,١١	٠,١٨	**٠,٧٢	- الحوافز (س ₂)
٤	٠,٢١	**٦,٧	٠,١٤	**٠,٦٠	- التدريب (س ₃)
١	٠,٤٠	**١٢,٣	٠,٢٥	**٠,٧٤	- الترقية (س ₄)
- قيمة (ف) المحسوبة للنموذج = ٣١٢,٣			- معامل الارتباط = ٠,٩٠		
- معنوي عند ٠,٠١ *			- معامل التحديد (ر ²) = ٨١,٩%		

ومن الجدول رقم (٣):

- ١- يوجد تأثير معنوي لجميع متغيرات الموارد البشرية الأربعة على الرضاء الوظيفي حيث ثبت معنوية معاملات الارتباط والانحدار للمتغيرات المستقلة الأربعة.
- ٢- اتضح كذلك معنوية نموذج الانحدار ككل حيث بلغت (ف) المحسوبة للنموذج (٣١٢,٣) وهي معنوية عند مستوى (٠,٠١) ودرجات حرية (٤ و ٢٧٦).
- ٣- وفقاً لهذا النموذج بلغ معامل التحديد (R^2) ٨١,٩% وهذا يعني أن التغيرات الأربعة مجتمعة تساهم في تفسير التباين في المتغير التابع (الرضاء الوظيفي) بنسبة كبيرة وهي قيمة معامل التحديد في حين أن ١٨,١% الباقية تمثل الخطأ المعياري في النموذج وهي قيمة E في المعادلة.
- ٤- يدل كل ما سبق على أن الرضاء الوظيفي يتحدد بدرجة كبيرة ارتفاعاً أو انخفاضاً بمتغيرات الموارد البشرية الأربعة التي تستطيع التنبؤ بـ ٨١,٩% من التغير في مستوى الرضاء الوظيفي.
- ٥- وفي ضوء النتائج السابقة يمكن إظهار خريطة المسار لهذا النموذج بالشكل الآتي:



ثانياً: تحليل مسار للعلاقة المباشرة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة
والالتزام التنظيمي:

تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة والتي تشمل الأجور والحوافز والتدريب والترقية كمتغيرات مستقلة، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة تم وضعها في شكل معادلة الانحدار الخطية الآتية:

$$ص_٢ = أ + ب_١ س_١ + ب_٢ س_٢ + ب_٣ س_٣ + ب_٤ س_٤ + ع$$

حيث: ترمز (ص_٢) إلى الالتزام التنظيمي، (س_١) ترمز للأجور، (س_٢) ترمز للحوافز، (س_٣) ترمز للتدريب، (س_٤) ترمز للترقية، (أ) ترمز إلى ثابت المعادلة، (ب) ترمز إلى التغير في المتغيرات المستقلة، في حين أن (ع) ترمز إلى التباين غير المفسر في المعادلة.

وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي
والمسار للمتغيرات المستقلة

الترتيب	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي			المتغيرات المستقلة
	معامل المسار	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	
-	-	٦,٧	١,٤٤	ثابت المعادلة (أ)
٢	٠,١٤	** ٢,٥	٠,١٣	- الأجور (س _١)
-	٠,٠٦	٠,٩٧	٠,٠٠٤٦	- الحوافز (س _٢)
-	٠,٠٨	١,٣٦	٠,٠٠٨٣	- التدريب (س _٣)
١	٠,٣٦	** ٥,٥	٠,٣٣	- الترقية (س _٤)
- قيمة (ف) المحسوبة للنموذج = ٢٣,٩			- معامل الارتباط = ٠,٥١	
- معنوي عند (٠,٠١) (**)			- معامل التحديد (ر ^٢) = ٢٥,٧%	

ومن الجدول رقم (٤) يتضح ما يأتي:

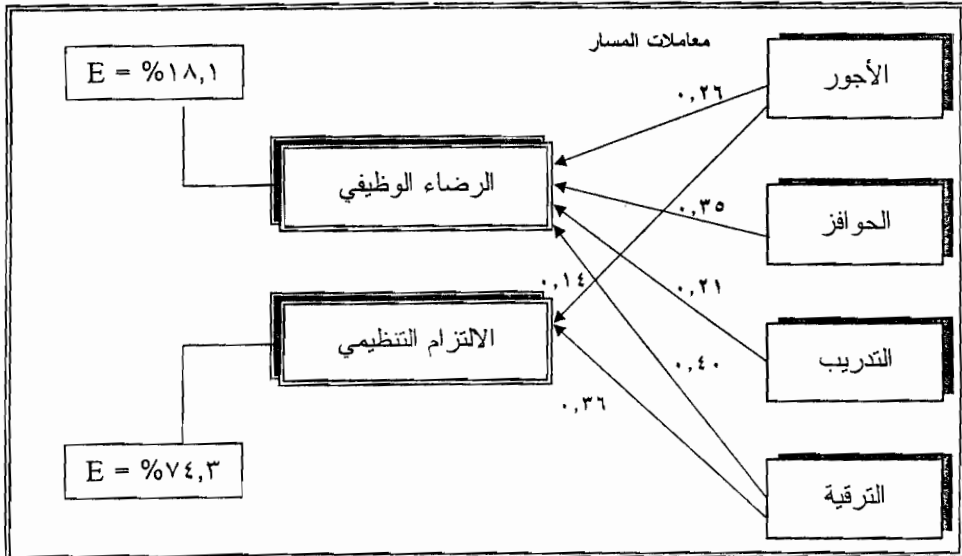
١- يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عن مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.

٢- ورغم وجود هذا الارتباط المعنوي إلا أنه لم يثبت وجود تأثير معنوي سوى لكل من متغير الأجور ومتغير الترقية، حيث اتضح وجود تأثير معنوي لهذين المتغيرين على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع عند مستوى معنوية ٠,٠١ في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لكل من متغيري الحوافز والتدريب.

٣- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٢٣,٩، وهي معنوية عند ٠,٠١ ودرجات حرية (٤ و ٢٧٦)، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) للنموذج ٢٥,٧%، وهذا يعني أن المتغيرات الأربعة مجتمعة تساهم في تفسير ٢٥,٧% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٧٤,٣% ترجع إلى عوامل أخرى وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة (E).

٤- يدل كل ما سبق على أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة ٢٥,٧% من التباين في الالتزام التنظيمي بصفة عامة، مع الإشارة إلى أن المتغيرين المؤثرين معنوياً هما الأجور والترقية.

٥- في ضوء النتائج السابقة يمكن إظهار خريطة المسار في المرحلة الثانية لهذا النموذج بالشكل الآتي:



ثالثاً: تحليل مسار للعلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة والالتزام التنظيمي مع توسط الرضاء الوظيفي:

تم إجراء تحليل انحدار متعدد للعلاقة بين بعض متغيرات الموارد البشرية والتي تشمل الأجور والحوافز والتدريب والترقية كمتغيرات مستقلة و الالتزام التنظيمي كمتغير تابع والرضاء الوظيفي كمتغير وسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة تم وضعها كميأ في معادلة الانحدار الخطية الآتية:

$$ص_٢ = أ + ب_١ س_١ + ب_٢ س_٢ + ب_٣ س_٣ + ب_٤ س_٤ + ب_٥ س_٥ + ع$$

حيث: ترمز (ص_٢) إلى الالتزام التنظيمي، (س_١) إلى الأجور، (س_٢) إلى الحوافز، (س_٣) إلى التدريب، (س_٤) إلى الترقية، (س_٥) إلى الرضاء الوظيفي، بينما يمثل (أ) ثابت المعادلة، (ب) يمثل التغير في المتغيرات المستقلة، في حين أن (ع) ترمز إلى التباين غير المفسر في المعادلة.

وأظهر التحليل الإحصائي والذي تم إجراءه باستخدام الحاسب الآلي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

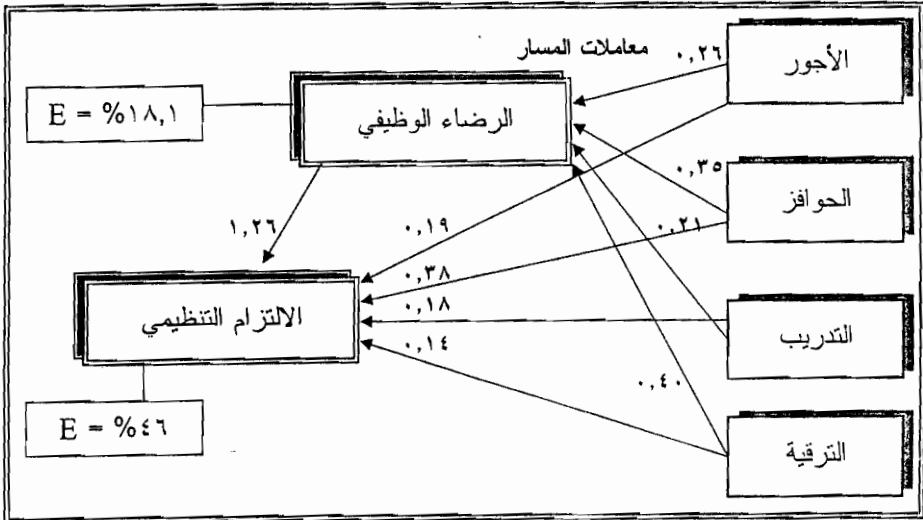
"معاملات الارتباط البسيط والانحدار الجزئي

والمسار للمتغيرات المستقلة"

الترتيب	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي				المتغيرات المستقلة
	معامل المسار	قيمة (ت)	معامل الانحدار الجزئي	معاملات الارتباط البسيط	
-	-	٠,٧٤	٠,١٤	-	ثابت المعادلة (أ)
٣	٠,١٩	٠٠ ٣,٧٢	٠,١٨	٠٠ ٠,٢٦	- الأجور (س _١)
٢	٠,٣٨	٠٠ ٦,٢٦	٠,٢٨	٠٠ ٠,٣٢	- الحوافز (س _٢)
٤	٠,١٨	٠٠ ٣,٢٨	٠,١٧	٠٠ ٠,٣٤	- التدريب (س _٣)
٥	٠,١٤	٠ ٢,٢٢	٠,١٣	٠٠ ٠,٤٧	- الترقية (س _٤)
١	١,٢٦	٠٠١٣,١٤	١,٨٦	٠٠ ٠,٦٧	-الرضاء الوظيفي (س _٥)
- قيمة (ف) المحسوبة للنموذج = ٦٥,٥٧			- معامل الارتباط = ٠,٧٤		
- معنوي عند (٠,٠١ ، ٠٠ ٠,٠٥)			- معامل التحديد (ر ^٢) = ٥٤ %		

ومن جدول رقم (٥) يتضح ما يأتي:

- ١- يوجد ارتباط معنوي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عن مستوى معنوية ٠,٠١، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين جميع المتغيرات في النموذج.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لجميع المتغيرات المستقلة والتي تشمل الأجور والحوافز والتدريب والترقية والرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.
- ٣- ثبت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة للنموذج ٦٥,٥٧ وهي معنوية عند مستوى ٠,٠١ ودرجات حرية (٥ و ٢٧٥)، وقد بلغ معامل التحديد (R^2) للنموذج ٥٤% وهنا يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تساهم في تفسير ٥٤% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع. في حين أن باقي النسبة وقدرها ٤٦% ترجع إلى عوامل أخرى لم يشملها النموذج وهي قيمة التباين غير المفسر في المعادلة ورمزه (E).
- ٤- مما سبق يتضح أن دخول متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين متغيرات الموارد البشرية - محل الدراسة - كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع أدى إلى معنوية تأثير جميع متغيرات الموارد البشرية - محل الدراسة - وكذلك زيادة معامل التحديد (R^2) للنموذج من ٢٥,٧% إلى ٥٤%، وهذا يعني أن الرضا الوظيفي يساهم بنسبة ٢٨,٣% في تفسير التغير في مستوى الالتزام التنظيمي كما أدى إلى زيادة معنوية النموذج ككل.
- ٥- في ضوء النتائج السابقة يمكن إظهار خريطة المسار في المرحلة الثالثة من هذا النموذج بالشكل الآتي:



رابعاً: مناقشة النتائج:

استهدفت الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين بعض متغيرات الموارد البشرية بالمنظمة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع مع توسط الرضاء الوظيفي في هذه العلاقة، وتطلب تحقيق ذلك إعداد ثلاثة نماذج سببية للعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة يمكن مناقشتها على النحو الآتي:

- ١- استهدف النموذج الأول قياس العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة والرضاء الوظيفي كمتغير تابع، وأظهر النموذج وجود علاقة وتأثير معنوي لمتغيرات الموارد البشرية على الرضاء الوظيفي، حيث ثبتت معنوية النموذج عند مستوى ١%، واتضح أن متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة تلعب دوراً كبيراً في تحديد مستوى الرضاء الوظيفي حيث بلغ معامل التفسير للنموذج (ر^٢) ٨١,٩%، وأن باقي النسبة وقدرها ١٨,١% ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج. وعلى المستوى الجزئي اتضح أن أعلى المتغيرات تأثيراً يتمثل في الترقية يليها الحوافز يليها الأجور وأخيراً التدريب، وقد ثبتت معنوية التأثير لجميع هذه المتغيرات.
- ٢- استهدف النموذج الثاني قياس العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة والالتزام التنظيمي بشكل مباشر، وقد اتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ١%، وبلغ معامل التحديد للنموذج (ر^٢) ٢٥,٧%، وعلى المستوى الجزئي اتضح وجود تأثير معنوي لمتغيري الترقية والأجور في حين لم يتضح وجود تأثير معنوي لمتغيري الحوافز والتدريب على الالتزام التنظيمي.
- ٣- استهدف النموذج الثالث قياس العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة والالتزام التنظيمي مع توسط الرضاء الوظيفي في العلاقة، وقد اتضح معنوية النموذج ككل عند مستوى معنوية ١%، وبلغ معامل التحديد للنموذج ٥٤%. كما اتضح معنوية التأثير لجميع المتغيرات المستقلة.
- ٤- دخول الرضاء الوظيفي كوسيط في العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية - محل الدراسة - كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع أدى إلى تحسين معنوية النموذج وتحسين معامل التحديد من ٢٥,٧% إلى ٥٤% بزيادة ٢٨,٣% تعود إلى توسط متغير الرضاء الوظيفي في العلاقة. كما أدى إلى تحقيق معنوية متغيرات الموارد البشرية الأربعة.

٥- أكدت هذه الدراسة على أن الرضاء الوظيفي يمثل أحد المؤثرات الرئيسية على الالتزام التنظيمي، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات سابقة من أن الرضاء الوظيفي من المحددات الأساسية للالتزام التنظيمي، كما أنه يسبق الالتزام من حيث الترتيب الزمني لعلاقات السببية، وأن الرضاء الوظيفي أكبر تأثيراً على الالتزام التنظيمي (Mottaz, 1987)؛ جاب الله، ١٩٨٩؛ المبيض وحسن؛ الإمام، (١٩٩٨).

٦- أحد الإضافات لهذه الدراسة يتمثل في إدخال الترقية كأحد المؤثرات الهامة في كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أوضحت الدراسة أن الترقية تمثل أقوى المتغيرات المؤثرة في كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي من بين المتغيرات المستقلة التي شملتها الدراسة.

٧- أظهرت نتائج هذه الدراسة أهمية متغيرات الأجور والحوافز والترقية والتدريب كمتغيرات مؤثرة في الالتزام التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر وبالتالي فهي تضاف للمتغيرات الأخرى التي تؤثر في الالتزام التنظيمي كما عرضتها الدراسات السابقة ومنها المتغيرات التنظيمية والمتغيرات الديموغرافية. وهذه النتائج تعمق من فهم وإدراك الالتزام التنظيمي وتحديد مسبباته وهو ما يساعد الإدارة في المنظمات المختلفة في إدارة الالتزام التنظيمي بما يخدم مصالح وأهداف المنظمة من خلال إدارة مسبباته بالشكل الذي يحسن من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمة.

٨- يمكن للمنظمات تحسين مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحسين مستوى الرضاء الوظيفي، حيث ثبت من هذه الدراسة ومن دراسات سابقة أن الرضاء الوظيفي يمثل أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

٩- تشير النتائج التي تم التوصل إليها من هذا البحث أنه يمكن للمنظمات أن تستخدم سياسات الأجور والحوافز والترقية كمحفزات لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بها وذلك من خلال تحسين مستوى الرضاء. كما يمكن أن تستخدم سياسة التدريب كأداة لزيادة وعي العاملين وإدراكهم لأهمية الالتزام التنظيمي وبالتالي زيادة ولاء وارتباط العاملين بالمنظمات التي يعملون بها وهو الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المنظمة والعاملين بها.

خامساً: ملخص النتائج والتوصيات:

أ- ملخص النتائج: تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الآتي:

١- تؤثر متغيرات الموارد البشرية المتمثلة في الأجور والحوافز والتدريب والترقية تأثيراً معنوياً في الرضاء الوظيفي، وتساهم مجتمعة في تفسير ٨١,٩% من التغير في مستوى الرضاء الوظيفي.

٢- يؤثر متغيري الترقية والأجور بشكل معنوي مباشر في الالتزام التنظيمي، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي مباشر لمتغيري الحوافز والتدريب على

الالتزام التنظيمي، وتساهم هذه المتغيرات مجتمعة في تفسير ٢٥,٧% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي.

٣- تؤثر متغيرات الموارد البشرية المتمثلة في الأجور والحوافز والتدريب والترقية تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي عند تَـ: بـ الرضاء الوظيفي، ويؤدي تَـ بـ الرضاء الوظيفي في النموذج إلى زيادة نسبة مساهمة تلك المتغيرات في تفسير التغير في الالتزام التنظيمي من ٢٥,٧% إلى ٥٤%.

٤- تؤكد النتائج على العلاقة القوية بين الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتؤكد كذلك على أن الرضاء الوظيفي يؤثر معنوياً في الالتزام التنظيمي ويساهم في تفسير ٢٨,٣% من التغير في الالتزام التنظيمي.

٥- تمثل الترقية أهم وأقوى المتغيرات المؤثرة معنوياً في كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، يليها الحوافز ثم الأجور وأخيراً التدريب.

ب- التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، يمكن للباحث أن يقدم التوصيات الآتية:

١- أظهرت الدراسة أهمية الترقية وتأثيرها في كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، لذلك يجب على المنظمات وضع سياسات موضوعية للترقية بحيث تساهم في رفع مستوى الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وتفاينهم في العمل.

٢- وقد أظهرت الدراسة أيضاً وجود تأثير معنوي للحوافز على كل من الرضاء الوظيفي والالتزام التنظيمي، لذلك يجب أن تهتم إدارة المنظمات بالحوافز من حيث ربطها بالأداء والكفاءة وجعلها أكثر عدالة وموضوعية حتى تلعب تأثيرها الإيجابي المستهدف من ورائها.

٣- أظهرت الدراسة التأثير القوي للرضاء الوظيفي كوسيط بين متغيرات الموارد البشرية محل الدراسة كمتغيرات مستقلة والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، وهذا يحتم على إدارة المنظمات الاهتمام بتحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين من خلال تحديد مسببات تحقيق الرضاء الوظيفي ومسببات تحقيق عدم الرضاء، وذلك لتوفير الأولي والحد من الثانية.

٤- يجب أن تعطي إدارة المنظمات المزيد من الاهتمام بسياسات الموارد البشرية، حيث يجب أن تكون هذه السياسات فعالة وموضوعية، كما يجب أن يعاد النظر فيها كل فترة حتى تستوعب المتغيرات الكثيرة التي تحيط بالمنظمات ومنها المتغيرات التكنولوجية المستمرة والمتغيرات التعليمية والثقافية التي تجعل العاملين اليوم يختلفون عن العاملين أمس، كما أن العاملين غداً سيختلفون عن العاملين اليوم في ظل العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، وحتى تحقق هذه السياسات التأثير الإيجابي المطلوب لصالح المنظمات في كل من الرضاء

- الوظيفي والالتزام التنظيمي وخصوصاً ما يتعلق بسياسات الأجور والحوافز والترقية والتدريب.
- ٥- يجب أن يعطي الباحثون المزيد من الاهتمام لدراسة المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في الالتزام التنظيمي مع توسط متغيرات أخرى مع الرضاء الوظيفي مثل : ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي ونمط القيادة وغيرها.
- ٦- يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة في الموضوعات الآتية:
- أثر نظم تقييم الأداء على الالتزام التنظيمي.
 - دور ثقافة المنظمة في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات.
 - العلاقة السببية بين الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
 - دور بعض سياسات الموارد البشرية في تدعيم المواطنة التنظيمية.
 - دور البيئة الداخلية للمنظمة في تفعيل الالتزام التنظيمي.
 - العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرغبة في ترك العمل.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- الكتب:

- ١- د. أحمد علي جبر. و د. عبد المحسن عبد المحسن جوده، السلوك الإنساني في المنظمات (المنصورة: بدون ناشر، ١٩٩٩).
- ٢- د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار العربية للنشر، ٢٠٠١).
- ٣- د. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية (الكويت: ذات السلاسل للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- ٤- د. سعيد يسن عامر، ود. علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة (القاهرة: مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨).
- ٥- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الإسكندرية: المكتبة العربية الحديثة، ٢٠٠٠).
- ٦- د. صلاح الدين محمود علام، تحليل البيانات في البحوث النفسية والتربوية (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٢).
- ٧- د. عادل رمضان الزيايدي، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٥).
- ٨- د. عبد الرحمن توفيق، التدريب - الأصول والمبادئ العلمية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ١٩٩٤).
- ٩- د. عبد اللطيف عبد الفتاح أبو العلا، الأسلوب الإحصائي - الجزء الثاني (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٤).

- ١٠- د. عبد المحسن عبد المحسن جوده ود. نظير رياض الشحات. إدارة الأفراد (المنصورة: بدون ناشر، ١٩٩٥).
- ١١- د. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨).
- ١٢- د. علي محمد عبد الوهاب، ود. عايدة سيد خطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٣).
- ١٣- د. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ١٩٩١).
- ١٤- د. عمر وصفي عقيقي، إدارة القوى العاملة (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦).
- ١٥- د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي (بيروت: المؤسسة الجامعية، ١٩٩٧).
- ١٦- د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٣).
- ١٧- د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية (عمان: دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
- ب) رسائل علمية ودوريات:
- ١- إبراهيم حمد العبود ومنصور عبد العزيز المعشوق، "تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث، ١٤١٨هـ - ١٩٩٧م.
- ٢- د. أحمد سيد مصطفى، "التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية"، مجلة الإدارة، المجلد ٢٢، القاهرة، ١٩٩٠.
- ٣- إيمان إبراهيم عودة، "تقييم سياسي التدريب والحوافز في القطاع الصناعي - دراسة ميدانية على صناعة الأسمنت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٣.
- ٤- حسين حسن عمار، "الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٣٣)، مايو ١٩٨٢.

- ٥- د. رفاعي محمد رفاعي، "استخدام فكرة إنشاء مراكز التقويم لرفع كفاءة عمليات الاختيار والترقية والتدريب وتخطيط المسار المهني"، مجلة الإدارة، العدد (٤)، القاهرة، إبريل ١٩٨٦.
- ٦- د. رفعت محمد جاب الله، "الرضا الوظيفي والصفات الديمغرافية كمتغيرات قادرة على التنبؤ بظاهرة الانتماء التنظيمي"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد (٢٦)، العدد الثاني، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٨٩.
- ٧- سند عبد الله العجمي، "تحليل متغيرات العمالة الفنية وأثرها على هيكل العمالة والأجور في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨.
- ٨- سهام محمد رمضان، "أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل - دراسة تحليلية في صناعة البويات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٢.
- ٩- د. عادل محمد ريان، "محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٧)، العدد (٣)، سبتمبر ٢٠٠٠.
- ١٠- د. عابدة سيد خطاب، "الانتماء والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد (١٣)، العدد (١)، ١٩٨٨.
- ١١- د. عبد الله عبد الغني الطجم، "قياس قدرة العوامل التنظيمية والديمغرافية على التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول، ١٩٩٦.
- ١٢- د. عبد المعطي محمد عساف، "المحددات الأساسية لسياسة الأجور والمرتبات لأجهزة الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد (٣٧)، العدد الثالث، نوفمبر ١٩٩٧.
- ١٣- د. عبدالله حسن العبد القادر ود. عبد الرحيم علي المير، "اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي والصفات الديمغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب، في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (٣)، عدد (٢)، مايو ١٩٩٦.

- ١٤- عبید علی المنصوري، "تأثير البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٠.
- ١٥- د. علي محمود المبيض، ود. محروس أحمد حسن، "دراسة تحليلية للرضا عن العمل والانتماء التنظيمي في البنوك التجارية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٣.
- ١٦- عمر محمد القيزي، "دور التدريب في إعداد ودعم كوادر المواطنين في القطاع المصرفي والمالي بالتطبيق على معهد الإمارات للدراسات المصرفية والمالية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩.
- ١٧- د. فضل صباح الفضلي، "علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الأول، مايو ١٩٩٧.
- ١٨- محمد ماهر الصواف، "الترقية في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية مقارنة"، مجلة الإدارة العامة، العدد (٥٦)، الرياض، ديسمبر ١٩٨٧.
- ١٩- د. محمد نجيب صبري، "اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، ١٩٩٧.
- ٢٠- نجاه عيسى الكيت، "تقويم فعالية نظم حوافز الإداريين بالمستشفيات الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٩.
- ٢١- د. وفقى السيد الإمام، "تحليل المسار لمحددات الانتماء التنظيمي"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد (٢٢)، العدد (٢)، ١٩٩٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Aaron W. Hughey & Kenneth J. Mussnug," Designing Effective Employee Training Program", Training for quality Journal, Vol.5, No. 2, 1997.
- 2- Alen Fowler & Helen Murlis," Salary Systems For a small Business", Personnel Management, Vol. 21, June, 1989.
- 3- C. Glisson & M. Durick, "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations", Administrative Service Quarterly, Vol. 33, 1988.
- 4- Cellich Claude, "Managing Training Evaluation in Trade Promotion ", International Trade Forum, No. 4, 1994.
- 5- Clarck Ruth, "It is Time to Develop Training", Journal of Training and Development, Vol. 48, Sept., 1994.
- 6- Clifford J.Mottaz,"An Analysis of the Relationship Between Work Satisfaction and Organizational Commitment", The Sociological Quarterly, Vol. 28, No. 4, 1987.
- 7- D.L. Caldwell et al., "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study", Journal of Occupational Psychology, Vol. 63 , 1990.
- 8- Debdulal Dutta Roy & Malati Ghose, "Awareness of Hospital Environment and Organizational Commitment", The Journal of Social Psychology, Vol. 137, No.3, 1997.
- 9- Douglas G. Jenkins, Jr. et al., "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research, Journal of Applied Psychology, Vol. 83, No.5, 1998.
- 10-G.J. Blau & K.B. Boal, "Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover", Journal of Management, Vol. 15, 1989.
- 11-Gary Dessler, Personnel Management - Modern Concept and Techniques (Virginia: Reston Pub-Co., Inc., 1994).
- 12-Hutchinson R.k. & Levitch J.H.," Management Incentive Compensation Can It Works in a University Environment?," CUPA Journal, Vol.39, Part 2, 1988.
- 13-Jan Leeman Brooks & Anoon Sears, "Predictors of Organizational Commitment: Variations Across Career Stages, Journal of Vocatonal Behavior, Vol. 38, 1991.

- 14-John M. Ivancevich, Human Resources Management Foundations of Personnel, 5th. Ed. (Irwin: Homewood, 1992).
- 15-Natalie J.Allen & John P.Meyer, "Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects", Journal of Business Research, Vol. 26, No.1, 1993.
- 16-Paul Pigors &Charles A. Myers, Personnel Administration - A Point of View and Method (New York: Mc-Graw- Hill Book Co., 1981).
- 17-Rao Amba et al., "Human Resources Compensation and Maintenance Practices", American Journal of Small Business, Fall, 1985.
- 18-Risher H., "The Search for a New Model For Salary Management. Is There Support for Private Sector Practices?, Public Personnel Management, (IPMA), Vol. 26, No. 4.
- 19-Robert J. Vandenberg, & E. Lane, "Examining The Causal Order of Job Satisfaction and Organization Commitment", Journal of Management, Vol. 18, No. 1, 1992.
- 20-Shelby D. Hunt & Robert M. Morgan, "Organizational Commitment: One of many Commitments or key Mediating Construct?", Academy of Management Journal, Vol. 37, 1994.
- 21-Willian B. Werther & Keith Doris, Human and Personnel Management (New York: Mc-Graw – Hill, 1996).

ملخص البحث

تمثلت مشكلة البحث في مدى إمكانية بناء نموذج علمي سببي لفاعلية التغيير التنظيمي بإستخدام أسلوب تحليل المسار ، لتفسير العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة ببعضها ثم بمتغير فعالية التغيير والذي يعتبر المتغير التابع لهذه الدراسة .

وقد بنى البحث على ثلاثة فروض رئيسية الأول يتمثل في أن إدراك المديرين لكل من متغيرات البيئة الأخرجية ، ومتغيرات البيئة الداخلية ، ولخصائصهم الذاتية يسهم إسهاماً معنوياً في دعم جهود التغيير ، أما الثاني فيدور حول أن إدراك المديرين لمتغيرات كل من البيئة الداخلية وللأخرجية ولخصائصهم الذاتية ، ودعم جهود التغيير تسهم مجتمعه إسهاماً معنوياً في إستراتيجية التغيير ، أما الثالث فتتمثل في إسهام محددات التغيير التنظيمي مجتمعه إسهاماً معنوياً في فعالية عملية التغيير . وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية :

١ - إسهام المتغيرات المستقلة إسهاماً معنوياً في دعم جهود التغيير ، وكانت أكثر العوامل تأثيراً هي الخصائص الذاتية للمديرين .

٢ - ثبوت التأثير الجوهري للمتغيرات المستقلة على إستراتيجية التغيير كمتغير تابع .

٣ - إسهام المتغيرات المستقلة في المتغير التابع لهذه المرحلة وهو فعالية التغيير .

ووفقاً للنتائج التي أسفر عنها اختبار صحة الفروض تم تقديم عدد من التوصيات من أهمها الاهتمام بتقافة

التغيير بما يساعد على توفير الاستعداد النفسي والمرونة التنظيمية اللازمين لسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية الملحة ، والعمل على تحقيق التوافق الثقافي والرؤية المشتركة بين قادة الجامعة المسؤولين عن التغيير وبين منفذيه ، بالإضافة الى ربط سياسات الموارد البشرية بالخصائص الذاتية للأفراد .