

# استراتيجيات التعويض و أثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك

معاذ مقبول حمدان البحيرات  
جامعة مؤتة- الأردن  
Muathlbhirat@outlook.com

قبول البحث: ٢٠٢٠/١٢/٥

مراجعة البحث: ٢٠٢٠/١١/٢٢

استلام البحث: ٢٠٢٠/١٠/٢٠

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.7>



## استراتيجيات التعويض و أثرها في تميز الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك

معاذ مقبول حمدان البجيرات

جامعة مؤتة- الأردن

Muathlbhirat@outlook.com

استلام البحث: ٢٠٢٠/١٠/٢٠ مراجعة البحث: ٢٠٢٠/١١/٢٢ قبول البحث: ٢٠٢٠/١٢/٥ DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.7>

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات التعويض في تميز الأداء المنظمي، والتعرف على واقع تطبيق استراتيجيات التعويض في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية / محافظة الكرك، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (١٧٠) موظف تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية تناسبية من (٧) شركات تم اختيارها بشكل قصدي من أصل (١١) شركة عاملة في المدينة الصناعية، وتم استبعاد (٤) شركات لعدم استجابتهما لموضع البحث، وقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن توسع واهتمام الشركات الصناعية في استراتيجيات التعويض وتطويرها بشكل مستمر يسهم في تحقيق تميز في أدائها المنظمي من خلال تعزيز أساليب القيادة وتحقيق تميز في الأفراد العاملين لديها وتميز في الأنشطة المتعلقة في العمليات والمنتجات والخدمات، وإلى وجود تفاوت في تأثير استراتيجيات التعويض (المباشرة وغير المباشرة) في تحقيق التميز في الأداء المنظمي، إذ تبين أن استراتيجيات التعويض المباشرة هي الأكثر تأثيراً، حيث فسرت حرص الشركات الصناعية على تعويض العاملين لديها من خلال تقديم حزمة من المزايا والمكافآت التي تلي متطلباتهم المعيشية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتميزهم في بيئة العمل داخل منظماتهم. وقد أوصت الدراسة بأهمية توسع وزيادة اهتمام الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك في استراتيجيات التعويض وذلك لأهميتها في تحقيق تميز في أدائها المنظمي، وخصوصاً في تميز الأفراد العاملين لديها الأمر الذي يقودها إلى تميز جميع أنشطتها المنظمية وزيادة كفاءة وجودة منتجاتها مما يسهم في زيادة أرباحها.

الكلمات المفتاحية: الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك؛ استراتيجيات التعويض؛ تميز الأداء المنظمي.

### المقدمة:

يعتبر السعي نحو تحقيق التميز المنظمي من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث باتت معايير التميز في طليعة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولدعم المزيد من التميز والتفوق في الأداء المنظمي فإن ذلك يتطلب من هذه المنظمات توفير القيادات الإدارية القادرة على بذل المزيد من الجهود والمثابرة لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار، كما وتعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية أحد النظم الإدارية التي تتحقق فيها الفائدة للمنظمة والفرد، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، ومن أجل هذا تعتبر ممارسات الموارد البشرية من أهم العناصر التي تمكن المنظمات من السعي والوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات، فأهميتها تأتي من دورها المحوري في رفع مستوى فاعلية إدارة المنظمة وكفاءتها في أداء جميع مهامها وأنشطتها، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفاعلية المنظمة ذاتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (Jex, 2009).

كل ذلك يتحقق إذا ما تم استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة بالشكل الأمثل، ومن ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وتطويرها، ووضع نظام عادل لاستراتيجيات التعويض المتمثلة في المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز، وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير متوازنة تكون واضحة للجميع، وتمتاز بدرجة عالية من الشفافية، من هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في تحقيق متطلبات التميز المنظمي، وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية حيوية وأهمية فائقة، والذي غير من طبيعة عملياتها بشكل محوري فتطور تقنيات المعلومات أدى إلى ازدياد الطلب على المهن الفنية، مما يتطلب مؤهلات وإمكانيات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المنظمات على اختلاف مستوياتها، كما دعت الحاجة إلى إدخال تلك التقنيات والأساليب الحديثة والاستناد عليها، في جميع مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية من تخطيط، واستقطاب، واختيار، وتعيين، وتعويض، إلخ.. (Luis, 2012).

بالتالي يعد الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين والقيام بتعويضهم بشكل أمثل خطوة استراتيجية لإبقائهم ملتزمين بالعمل الجاد، بالإضافة إلى المساهمة في نهاية المطاف في تحقيق أهداف المنظمة، ويعتمد ذلك بشكل أساسي على حزم التعويضات والمزايا التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها (McEwen, 2010). إذ وأنه وفقاً للدراسات العلمية تبين أن الموظفين الذين لا يتم تعويضهم بالشكل الأمثل قد أظهرت علامات انخفاض في الروح المعنوية، وقد يكون لذلك آثار مدمرة على أداء المنظمة ككل تتمثل في: ارتفاع معدلات التغيب عن العمل والدوران الوظيفي، والتخريب، والتأخر، وتنعكس أيضاً على رضاهم الوظيفي وتطلعاتهم التي لا تنتهي بالإضافة إلى عدم الانضباط وعدم وجود روح الفريق الأمر الذي يقف عائق في طرق المنظمات لتحقيق التميز في أدائها المنظمي (Armstrong, 2008).

ومن أجل الحد من هذه المشاكل وغيرها التي من الممكن أن تتصاعد إلى أزمات أكثر خطورة في المنظمات لا سيما المنظمات الصناعية، ينبغي عليها تبني استراتيجيات تعويض تتسم بالوضوح والتوازن، كونها أحد العوامل الرئيسية التي تحدد دوافع الموظفين، بالإضافة إلى الرضا والتقدير غالباً ما تقوم المنظمات التي تدرك أهمية التعويضات بتنفيذ الاستراتيجيات التي تحفز موظفيها بشكل مستمر على تحقيق الأهداف التنظيمية، والتي تهدف أساساً إلى تحسين أنظمة التعويضات، ومشاركة الموظفين والتغذية الراجعة وبيئة العمل، التي على الأقل تضمن تلبية احتياجات ومتطلبات العاملين لديها (Milkovich, 2013). كما وتعتبر استراتيجيات التعويض العامل الأكثر أهمية في تحفيز الموظفين، لأن الأفراد يميلون بشكل طبيعي إلى الأداء بشكل أفضل عندما يكونوا مدركين أنهم سيحصلون على تعويضات وعوائد كافية بدلاً من الجهود التي يقومون بها (Armstrong, 2008).

ومن هنا جاء تركيز هذه الدراسة على تحديد أثر استراتيجيات التعويض المقدمة للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك. في تحقيق التميز في أدائها المنظمي، حيث أن هناك ندرة " بحسب علم الباحث" في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية كما أن قطاع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية لم يحظى بالعناية الكافية من قبل الباحثين.

#### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه الشركات الصناعية في الأردن الكثير من التحديات المتعلقة بتطوير أدائها واستغلال مواردها بالشكل الأمثل، الأمر الذي يعيق جهودها نحو تحقيق تميز في أدائها المنظمي، في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتسارع المعرفي والتكنولوجي، حيث تتمثل هذه التحديات في ضعف فاعلية استخدام المورد البشري الذي يعتبر أساس وجوهر عمل الشركات الصناعية والمصدر الأساس لتحقيق مستويات أداء مرتفعة تقود الشركات الصناعية إلى تحقيق تميز في أدائها المنظمي، إذ أكدت الدراسات العلمية أن استثمار وتنمية المورد البشري هو العامل الأكثر أهمية في نجاح وتميز المنظمات الصناعية.

وتتمثل مشكلة الدراسة بطبيعة المنافسة الشديدة داخلياً وخارجياً التي تواجه المنظمات الصناعية في الأردن، حيث يعمل في الأردن (٦) مدن صناعية تحتوي على (٤١٤) مصنعاً أردنياً وأجنبياً (شركة المدن الصناعية الأردنية)، لذا لا بد لهذه المصانع من التطوير المستمر والاستثمار بشكل فعال في مواردها البشرية من خلال تبنيها لاستراتيجيات تعويض عادلة وشاملة تجعل من المصانع بيئة عمل جاذبة للكفاءات البشرية ومحفزة للعاملين بحيث يقدمون مستوى مرتفع من الأداء يقود تلك المنظمات الصناعية إلى تميز في أدائها المنظمي.

وأظهرت الدراسات العلمية أن استراتيجيات التعويض (المباشرة، غير المباشرة) وطرق الإدارة تؤثر على تحفيز العاملين لا سيما أن محور عملية التميز في الأداء التنظيمي تتمحور حول العاملين أنفسهم، كما وركز العديد من الباحثين على الرضا والاعتراف والتقدير وبيئة العمل كمحفزات للموظفين في المنظمات بشكل عام ومع ذلك لا يوجد دراسات ربطت بين استراتيجيات التعويض وأثرها في تميز الأداء المنظمي وطرق التعويض للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك (Milkovich, 2013).

وبناء على ما جاء أعلاه ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية التي تعبر عن مشكلة الدراسة:

١. هل يوجد تطبيق لاستراتيجيات التعويض في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك؟
٢. هل توجد مزايا تنافسية توفرها استراتيجيات التعويض؟

٣. ما أثر تطبيق استراتيجيات التعويض من قبل الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك في تحقيق تميز في أدائها المنظمي؟
٤. هل هناك معيقات تقف عائق في طريق الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك في تطبيق إستراتيجيات التعويض؟

#### أهداف الدراسة:

تتبلور أهداف الدراسة في محاولة التعرف على ما يلي:

١. واقع تطبيق استراتيجيات التعويض للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني/محافظة الكرك.
٢. أثر تطبيق استراتيجيات التعويض في تحقيق التميز في الأداء المنظمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك.
٣. التعرف على واقع التميز في الأداء المنظمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك.
٤. أهم المعوقات التي تواجه الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني/محافظة الكرك في تطبيقها لاستراتيجيات التعويض.

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

**الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في سد الفجوة في الدراسات السابقة التي لم تتناول استراتيجيات التعويض بشكل شامل ودورها في تحقيق التميز في الأداء المنظمي، كما أنه وفي حدود علم الباحث إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة في الأردن التي تحاول توضيح العلاقة والأثر لاستراتيجيات التعويض في تحقيق التميز في الأداء المنظمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني/محافظة الكرك. حيث أن معظم الدراسات السابقة ركزت على استراتيجيات التعويض بشكل ثانوي على أنها أحد ممارسات أو استراتيجيات الموارد البشرية، حيث أن أغلب الدراسات ركزت على أحد جوانب استراتيجيات التعويض (المباشرة أو غير المباشرة) بعكس الدراسة الحالية التي شملت الجزئيين الرئيسيين لاستراتيجيات التعويض (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) ودورها في تحقيق التميز في الأداء المنظمي.

**الأهمية العملية:** تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما يمكن أن تقدمه من نتائج عن تأثير استراتيجيات التعويض وتطبيقها في تحقيق التميز في الأداء المنظمي للشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني/محافظة الكرك. وذلك على الصعيد المحلي والدولي، كما وأنها نتائج تساعد متخذي القرارات في الجهات ذات العلاقة بالدراسة بشكل خاص والقطاع الصناعي بشكل عام مثل: الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني/محافظة الكرك، شركة المدن الصناعية الأردنية، المنظمات الصناعية بشكل عام، وبالتالي الوقوف بشكل عملي على بعض من الحلول التي تقترحها هذه الدراسة لبعض المشكلات المتعلقة في التعويضات التي تعاني منها المنظمات الصناعية، في ضوء المنافسة الشديدة التي تواجهها المنظمات في سعيها حول جذب واستقطاب وتعيين أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق مستويات أداء مرتفعة تمكنها من تحقيق أداء منظمي متميز، والذي يعتبر بمثابة الحجر الأساس في زيادة الحصة السوقية بالتالي زيادة أرباح الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك.

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في تميز الأداء المنظمي (التميز القيادي، تميز الأفراد، تميز العمليات والمنتجات والخدمات) لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

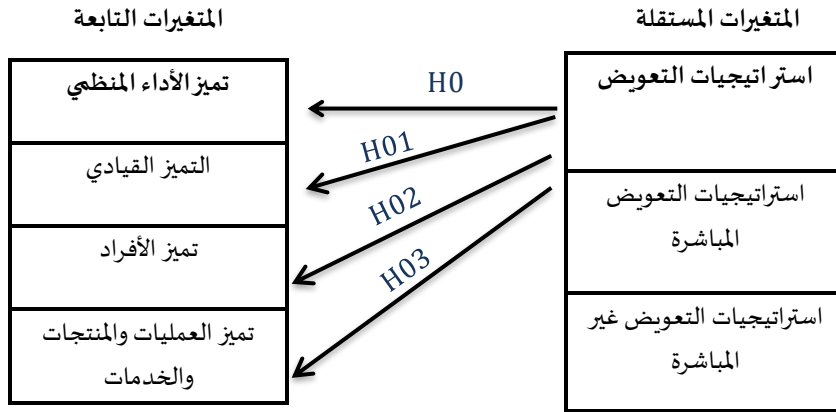
**الفرضية الفرعية الأولى H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في التميز القيادي لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في تميز الأفراد لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الفرعية الثالثة H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في تميز العمليات والمنتجات والخدمات لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أنموذج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة تم بناء أنموذج الدراسة حسب الآتي:



شكل (١): أنموذج الدراسة

الإطار النظري والدراسات السابقة:

استراتيجيات التعويض (Compensation strategies)

كان لإنشاء المنظمات الصناعية على اختلاف أحجامها لا سيما الكبيرة منها السبب الرئيس في قيام الثورة الصناعية، في أوروبا تحديداً منطلقاً بعد ذلك إلى باقي البلدان حول العالم، ومع قيام تلك المصانع وبدئها بتشغيل العشرات والمئات من العمال فيها، بدأت تدريجياً بالظهور مسألة الأجور (العمل بأجر)، ومن ذلك الحين بدأ الصراع بين أصحاب العمل في تلك المصانع والعمالين لديهم حول مسألة التعويضات، كما اتخذ ذلك الصراع عدة أشكال بداية من تخريب الممتلكات من خلال تحطيم الآلات كطريقة للتعبير عن سوء الأجور وطول فترات العمل.

ومع بداية ظهور التجمعات النقابية بدأت الأساليب تأخذ طابع غير تقليدي للتعبير عن عدم الرضا عن التعويض وطول ساعات العمل، مثل القيام بالإضراب عن العمل كسلاح وأسلوب حضاري للاحتجاج، ومع ارتفاع وتيرة الاحتجاجات بدأ الصراع يأخذ منحى عقد الاتفاقيات والتفاوض والحوارات على المستوى الفردي والنقابي وأصحاب العمل، إذ تركزت بشكل أساسي على الكيفية والأساليب التي تتم فيها تحديد استراتيجيات تعويض كافية تهتم برفع الحد الأدنى للتعويض بطرق شاملة وعادلة، وتحسين بقية شروط العمل التي تمكن العاملين من القيام بإعمالهم على أكمل وجه، وتضمن لهم حياة كريمة وقدرة على تلبية الحاجات الأساسية للعمال وعائلاتهم من خلال منحهم الأجر العادل القادر على تلبية الحاجات الأساسية لهم ولعائلاتهم من (شراب، طعام، ملابس)، من هنا ومن هذه الحاجة ظهرت منظمة العمل الدولية (١٩١٩) والتي اهتمت بموضوع التعويضات (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) باعتبارها محور الصراع بين العمال وأصحاب العمل (Gomez, 2008).

تعد العقود بمثابة اتفاق للتوظيف بين المنظمات والأفراد، على أن يتعهد الموظف بالقيام بجميع المهام والالتزامات المسنودة إليهم والمنصوص عليها في عقود التعيين، مثل أداء المهام بالشكل الأمثل والتقيد بأوقات العمل وإبقاء ممتلكات المنظمة سالمة، بالمقابل تقوم المنظمة بالالتزام بتعويض الموظفين من خلال حزم من المزايا والمنافع المتفق عليها في عقد التعيين (Judeh, 2010).

وكما أشار Gupta, 2009 إلى مفهوم التعويضات على أنه المجموع الإجمالي للتعويضات من المزايا والاستحقاقات التي يتلقاها الأفراد العاملين، والتي تأتي على شكل تعويضات مباشرة وغير مباشرة، باعتبارها أفضل الطرق لتعويض وتحفيز الأفراد بالشكل الأمثل، وإنها إحدى الأدوات الفعالة التي تشجعهم على تبني الثقافة والقيم العاملة للمنظمة والعمل بها، وتحفيزهم للقيام بالسلوك الجيد وبأنها أيضاً واحدة من تلك الأدوات التي تقود المنظمات إلى تحقيق أهدافها للوصول إلى التميز في أدائها المنظمي. إذ تتيح استراتيجيات التعويض المصممة بشكل جيد للمنظمات من اجتذاب الموظفين المؤهلين اللازمين والاحتفاظ بهم وتحفيز قوة العمل الحالية نحو تحقيق الأهداف، كما وتعد التعويضات الأكثر وضوحاً التي يحصل عليها الموظفون هي العمل بأجر (Bussin, 2011).

على عكس ذلك، إذا كان التعويض غير مرتبط بالعمل، فمن المحتمل أن يبحث الموظفون عن وظيفة أفضل أجراً، علاوة على ذلك، عندما يكون الموظفون غير راضين عن نوع وكم التعويض، تكون مساهمتهم في تحقيق الأهداف أقل، وفي الحالات الشديدة من عدم الرضا، قد يؤدي عدم الرضا عن الأجور إلى انخفاض في مستويات الأداء للأفراد، ويتسبب في الإضراب، وزيادة التظلم، كما أنه يؤدي إلى أشكال من الانسحاب البدني والنفسي تتراوح بين التغيب وزيادة معدل الدوران الوظيفي، وقد تصل أحياناً إلى زيارة المستوصف الطبي وضعف الصحة العقلية (Campbell, 2007). كما ويتمثل الهدف الرئيس لاستراتيجيات التعويض في إنشاء نظام متكامل من التعويضات يكون عادلاً لأصحاب العمل والموظفين على حد سواء، بحيث يجذب الأفراد المؤهلين إلى العمل ويحمسون للقيام بعمل جيد لمنظمتهم التي يعملون بها (Casico, 2010).

وفي ظل البيئة المعاصرة باتت طرق استثمار الموارد من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في كسب الميزة التنافسية، وأن المورد البشري أهم هذه الموارد التي تساعد في ذلك (Lalwe, 2008). ولكن كيف يمكن للمنظمات رسم الاستراتيجيات الآتية لإدارة هذا المورد الحيوي خصوصاً في الشركات الصناعية؟ أورد العديد من الباحثين أنه يجب على المنظمات امتلاك استراتيجية إدارة تعويضات شاملة تكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة والتي تمكنها من جذب المواهب المحتملين والمحافظة على الأفراد الحاليين (Odunlad, 2012). بحيث تلعب استراتيجيات التعويض دوراً حيوياً في تحفيز الأفراد بجديّة أكبر من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وقد أعطيت استراتيجيات التعويض العديد من التعاريف المختلفة، فهي تعد شكلاً من أشكال البدلات تمنح للأفراد نتيجة للعمل الذي تم إنجازه فهي بمثابة عامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع المزيد من الطاقة والالتزام في وظيفته (Armache, 2012).

وتعتبر استراتيجيات التعويض بأنها إجمالي مجموع الأجور أو المرتبات، واستحقاقات الموظفين، والمكافآت المالية والمكافآت غير المالية غير المكررة (Qureshi, 2013). وأضاف كل من (Adeoye & Fields, 2014) أن استراتيجيات التعويض تتناول القضايا على المدى الطويل وبالتالي يتم دمجها مع وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تعنى في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات التي تهدف إلى مكافأة الموظفين على نحو منصف ومستمر، كما اعتبروا بأنها إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تتكون من التعويضات المباشرة وتشمل كل من التعويضات المباشرة (الرواتب والأجور) والتعويضات غير المباشرة وهي عوامل استثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين المؤهلين والاحتفاظ بهم لتحقيق الأهداف. وتعتبر استراتيجيات التعويض أيضاً بأنها حزمة المكافآت القابلة للقياس الكمي التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله، والتي تشمل مكونين أساسيين للتعويض وهما: (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) (Gomez et al., 2012). بعبارة أخرى تهتم استراتيجيات التعويض بتجسيد مستويات الرواتب والأجور ودفع الحوافز بمختلف أنواعها (المباشرة وغير المباشرة) وتشير إلى نشاط الموارد البشرية في إطار رسم استراتيجية معنية بتصميم جميع أنواع المغريات المادية والمعنوية، لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية وتنفيذ تلك الاستراتيجيات بما يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة (Abosch, et al., 2008).

#### أنواع ومكونات استراتيجيات التعويض: (Types of Compensation Strategies)

يشير Judeh, 2010 إلى كل من أنواع ومكونات استراتيجيات التعويض بأنه يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول (1): مكونات استراتيجيات التعويض

استراتيجيات التعويض غير المباشرة	استراتيجيات التعويض المباشرة
التأمين الصحي	الرواتب والأجور
الضمان الاجتماعي	الحوافز المالية
المشاركة في الأرباح	المكافآت
أقساط المعاهد والجامعات	

أوضح الجدول (1) مكونات وأنواع استراتيجيات التعويض والتي تبين تلك المكونات بالتوافق مع المنظور الحديث بجانبية (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) بما يتعلق في بيئة العمل والوظيفة، وتالياً شرح مبسط لمكونات استراتيجيات التعويض التي تبينها الدراسة:

#### أولاً: استراتيجيات التعويض المباشرة: (Direct Compensation Strategy)

وتشمل التعويضات المالية المباشرة، والتي يتم دفعها للموظفين على شكل أجور ورواتب ومكافآت وعمولات مقابل أداؤهم، فاستراتيجيات التعويض المالية غير المباشرة تأتي على شكل خطط تأمين مثل: (الحياة، الصحة، التقاعد، الفوائد، المساعدات التعليمية، خدمات الموظفين، الإجازات المدفوعة، مثل الإجازات الدينية والصحية.. الخ)، كما وتتضمن استراتيجيات التعويض المباشرة الموجهة نحو الأفراد المدفوعات المالية مثل: الرواتب والأجور التي تعزز رفاهية الموظفين المالية بشكل مباشر (Decenzo et al., 2007).

وتأتي استراتيجيات التعويضات المباشرة على شكل (أجور وحوافز بالإضافة إلى الرواتب والعمولات والمكافآت)، ويشار إليها أيضاً بأنها: تلك التعويضات المباشرة تجعل الموظف سليماً مالياً حتى يتمكن من تحقيق رغبته المادية، وهناك فئتان رئيستان للتعويضات المباشرة وهما: المرتب

الأساسي والأجور، كما ويجب تحديدها على أساس العدل والمساواة كونها تعتبر المعاملة العادلة للموظفين، قد يكون ذلك بمثابة العدالة الداخلية حيث يتم تعويض الموظفين وفقاً للقيمة النسبية لوظائفهم داخل المنظمة، أو المساواة الخارجية حيث يتم تعويض الموظفين مقارنة بالعمال الذين يؤدون وظائف مماثلة في منظمات أخرى تقوم بتأدية النشاط نفسه (Dessler, 2008).

أن هذه الدراسة وفيما يتعلق في استراتيجيات التعويض المباشرة ستركز على الأبعاد التالية: (الأجور، الرواتب، المكافآت) نظراً لأهميتها في تعويضات الأفراد ومن أجل انسجامها مع طبيعة التعويضات المقدمة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك:

#### 1. الرواتب والأجور: (Salaries and Wages)

تشمل الرواتب والأجور كل ما يدفع للموظف من مبالغ نقدية لقاء الخدمة المقدمة للمنظمة أو الجهد المبذول في محيط وظيفته، سواء كانت سنوية أو شهرية أو يومية أو بالساعة (Abu Sheikha, 2009). كما وتهدف هيكل الرواتب والأجور إلى تمكين المنظمة من الجذب والتحفيز والاحتفاظ بالأفراد العاملين لديها (Abdel-Baqi, 2007).

وفي هذا المجال يتبنى الباحثين في علم الإدارة استخدام مصطلحي (الرواتب والأجور) لتقسيم العاملين في المنظمات إلى فئات، لذلك يستخدم مصطلح الرواتب للموظفين أصحاب الرواتب الشهرية، التي لا تتأثر بمعدل الساعات الذين يقضونها في العمل وتصرف لهم بانتظام على شكل دوري وثابت، معظمهم يشغلون وظائف إدارية في منظماتهم وفنية ذات أهمية لتلك المنظمات يتمركزوا أعلى وأوسط السلم الهرمي لتسلسل الوظائف، في حين يستخدم مصطلح الأجور للعاملين التي تكون تعويضاتهم على أساس الأسبوع أو اليوم أو بعدد ساعات العمل اليومي، تتسم وظائفهم بأنها تقع في ذيل السلم الهرمي لتسلسل الوظائف في المنظمات التي يعملون بها، إلى أنه وفي الوقت الحاضر تلاشى هذا التفريق تقريباً وأصبح كل منها مرادف للآخر (Abu Sheikha, 2009).

وأشار كل من Torrington & Hall, 2000 إلى أهم الفروقات بين الرواتب والأجور والتي يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢): الفروقات الرئيسية بين الرواتب والأجور

الرواتب	الأجور
تدفع وتحسب على أساس شهري أو سنوي	تدفع على أساس أيام وساعات أو أسابيع العمل
تدفع عن طريق تحويل بنكي	تدفع مباشرة للعاملين دون حاجة لوساطة البنوك
قد تصرف وسائل نقل الموظف من قبل المنظمة	لا تصرف وسائل نقل للعامل من قبل المنظمة
لديها تقاعد مبي	ليس لها أي امتيازات
هناك مصاريف نثرية وعامة	لا يوجد مصاريف نثرية وعامة

بشكل عام هناك أيضاً عدة تصنيفات تختلف وفقاً للغاية منها والهدف من استخدامها، فمثلاً المرتب الأساسي الذي يحدد للموظفين منذ بداية العمل لدى المنظمة ويحسب داخل السلم المعتمد للمرتبات، بالإضافة إلى المرتبات الأساسية هناك أيضاً الرواتب الإجمالية التي تضاف إلى الراتب الأساسي من استحقاقات إضافية للموظفين كالبدايات والعلاوات والمكافآت غير المتكررة، بعد العمل على المرتبات الأساسية وإضافة المرتبات الإجمالية، تقوم المنظمات بخصم بعض الالتزامات المالية المستحقة على الموظفين لديها كمبالغ الاشتراك في الضمان الاجتماعي ومدفوعات التأمينات الصحية (Abu Sheikha, 2009).

#### ٢. المكافآت: (Rewards)

المكافآت هي أي قيمة نقدية أو غير نقدية يتم تقديمها للموظف مقابل خدمته المقدمة إلى المنظمة (Malhotra, 2007)، وهي تنشأ عن أداء مهمة ما، أو تقديم خدمة أو الاضطلاع بالمسؤولية، بطريقة أخرى، يعتقد (Mikovich, 2013) أن الأفراد يحصلون على المكافآت في المستويات المختلفة وتسمى الفوائد الملموسة خلال فترة توظيفهم، بالتالي لا شك أن كل موظف يستحق الحد الأدنى من المكافأة من المنظمة، كما ويتوقع الأفراد عادة أن يضمن أصحاب عملهم الحد الأدنى من المكافآت مقابل تحفيزهم، وغالباً ما تتم عملية منحها بناءً على الأداء الذي يقدمونه أثناء قيامهم بوظائفهم.

#### ثانياً: استراتيجيات التعويض غير المباشرة: (Indirect Compensation Strategy)

وتعتبر استراتيجيات التعويض غير المباشرة بأنها التعويضات المالية غير المباشرة التي يحصل عليها الأفراد من قبل المنظمة، والتي تتعهد بدفعها بشكل كامل أو إشراك العامل بنسبة قليلة منها حسب الشروط الواردة في عقود التعيين، والتي تأتي على شكل تأمينات مثل: (التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي، التأمين على الحياة، تأمين البطالة) والتي تعد ذات قيمة بالنسبة للعاملين بما يتجاوز أجورهم ورواتبهم وغير ذلك من أشكال التعويض المالي غير المباشر (DeNisi & Griffins, 2008).

وتشير استراتيجيات التعويض غير المباشرة وفقاً لـ Armstrong, 2008 بأن هناك ما هو أكثر لمكافأة الأفراد من رمي الأموال عليهم، وهي نقطة ردها أيضاً (Edward, 2010) بأن استراتيجيات التعويض غير المباشرة لا تتعلق بالمال المقدم للأفراد بشكل مباشر بل تتعدى ذلك إلى شعور الأفراد بالأمان تجاه عده أمور كالصحة والشيخوخة. وأضاف (Gomez et al., 2012) أيضاً أن الفوائد والاستحقاقات تُسمى أحياناً تعويضات غير مباشرة حيث يتم منحها للموظفين على شكل خطة وليس نقداً، أنها توفر الأمن للموظفين وأفراد أسرهم.

وتعرف استراتيجيات التعويض غير المباشرة أيضاً كما أشار (Decenzo et al., 2007) بأنها المنافع التي يحصل عليها الأفراد والتي تقدمها المنظمات على شكل مكافآت غير مالية تُقدم لجذب الموظفين والحفاظ عليهم، ويضيف أنهم قد ازدادوا أهمية وتنوعاً حيث أدرك أصحاب العمل أن هذه المزايا تؤثر في تقدير المتقدمين عند قبول أو رفض عروض العمل. وتم تعريفها أيضاً وفقاً لـ Hatch, 2009 بأنها أشكال الفوائد غير المباشرة من التعويضات والتي تهدف إلى الحفاظ على نوعية حياة الموظفين أو تحسينها.

كما وتأتي التعويضات المالية غير المباشرة على شكل مزايا مدعومة مثل خطط التقاعد، والإجازات المرضية، المدفوعة وخصومات الشراء (Decenzo et al., 2007). فالتعويضات غير المباشرة التي يتم دفعها للموظفين العاملين في المنظمة، والتي بدورها توفر الحماية من المشاكل المتعلقة بالصحة والحوادث وتضمن الدخل في نهاية حياة الفرد العملية (الضمان الاجتماعي)، على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، تشمل المزايا المطلوبة قانوناً الضمان الاجتماعي، وتعويض البطالة، وتعويض العمال، وتشمل البرامج الخاصة بالتأمين على الحياة والتأمين ضد العجز، كما ويتم توفير دخل التقاعد من خلال خطة التقاعد والادخار، وتشمل برامج المنافع أيضاً والأجر مقابل الوقت الذي لم يتم العمل به، مثلاً الإجازات من خلال السعي إلى أيام العطلة للحصول على إجازات وأجر الغياب، والاستراحت، وفترات الأمومة، كل ذلك من أجل جعل المنظمات بيئة جاذبة للموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم (Hollensen, 2015).

أن هذه الدراسة ستركز فيما يتعلق في استراتيجيات التعويض غير المباشرة ستركز على الأبعاد التالية: (التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، الإجازات) نظراً لأهميتها في تعويضات الأفراد ومن أجل انسجامها مع طبيعة التعويضات غير المباشرة المقدمة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك.

١. مفهوم الضمان الاجتماعي: "الضمان الاجتماعي هو مجموعة من التأمينات الاجتماعية يحدد كل تأمين منها حاجة أو حاجات المواطن ويستجيب لها في إطار تشريع يبين الالتزامات والحقوق ويرسم معادلة التوازن بينهما، وعليه فإن الضمان الاجتماعي هو نظام تأميني تكافلي عام يهدف لحماية الأشخاص اجتماعياً واقتصادياً، ويحدد القانون مزاياه ومصادر تمويله، وتقوم الحكومة عبر مؤسسات أو هيئات تنشئها بمقتضى هذا النظام لأداء هذه المزايا في حال تحقق أحد الأخطار الاجتماعية التي يتعرض لها الأشخاص، مثل الشيخوخة، والعجز، والوفاة، وإصابات العمل والتعطل عن العمل، وغيرها، وتمنح هذه المزايا من اشتراكات يتحملها الأشخاص المؤمن عليهم وأصحاب العمل، ويهتم هذا النظام بتحقيق اعتبارات الكفاية الاجتماعية". (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي).

٢. التأمين الصحي: يعد التأمين الصحي فرع مهم من فروع التأمين الاجتماعي الذي تتبناه مؤسسة الضمان الاجتماعي، إذ تعرفه منظمة الصحة العالمية (WHO) بأنه: "الوسيلة التي يتم بها دفع بعض أو كل من تكلفة الرعاية الصحية الواجبة للمريض المشترك في النظام حين يتعرض للمرض، فهو يحمي المؤمن عليه من دفع التكلفة العالية للعلاج في أحوال المرض".

٣. الإجازات: وهي الأوقات مدفوعة الأجر التي تمنح للأفراد من قبل منظماتهم، والتي تمكنهم من ترك مكان العمل لفترات تكون محددة بموجب القانون. وتكون على شكل (ساعات، أيام، أسابيع، شهور)، وتكون أما لغايات طبية أو لغايات اجتماعية، إذ تعتبرها معظم المنظمات بأنها منحة وطريقة مكافأة للأفراد، وتعتبرها بعض الجهات القانونية والنقابية بأنها حق للأفراد العاملين ويجبر المنظمات على تحمل نفقاتها ( قانون العمل الأردني).

#### مفهوم تميز الأداء المنظمي: (Organizational Performance Excellence)

ظهر مفهوم التميز في الأداء المنظمي في أواخر القرن الماضي، الأمر الذي يقدم فرصة للمنظمات خاصة الصناعية منها كي تتميز من خلال امتلاكها لمستويات مرتفعة من الأداء، من حيث التميز في أحد جوانبها التنظيمية مثل (التميز القيادي، تميز الأفراد، تميز العمليات والمنتجات والخدمات)، ونتيجة للتطور التكنولوجي والمعرفي فإن الشركات الصناعية تسعى إلى توظيف هذا التطور في تحقيق أداء متميز في أحد أو جميع جوانبها التنظيمية، بالتالي أصبحت المنظمات تدرك الأهمية الفائقة للتميز والدور المحوري الذي يقوم به كمنهج ومبرمج للوصول إلى أساليب وطرق جديدة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية، والتي تجعلها قادرة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم، لما للتميز دور رئيس في نمو المنظمات واستمرارها باعتباره النشاط الوحيد الموجة نحو المستقبل، والذي يعتبر أيضاً مكون أساس لبناء القدرات، ويمكن المنظمات بشكل مستمر ومتزايد من تبني أساليب جديدة أساسها التميز في جميع أنشطتها التنظيمية.

فالتميز المنظمي يعتبر الطريقة الشاملة والنموذجية لإنجاز المهام التي تقود المنظمات إلى تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة (المجتمع، الزبائن، أرباب العمل، الخ) كما يؤدي أخيراً إلى زيادة فرص النجاح على الأمد البعيد في جميع المهام والأنشطة التي تتعلق بالعمل المنظمي (Lenaghan,



(2016). ويعرف التميز في الأداء المنظمي بأنه العمليات المتعلقة بالتطوير المستمر، التي تقوم بها الإدارات المختلفة في جميع المستويات المنظمة، باستخدام الطرق العلمية والمنهجية في أدائها من خلال العمل على إزاحة جميع المعوقات التي قد تواجهها وتشجيع ودعم القرارات الإدارية (Delpazour, 2014). كما تم تعريفه أيضاً بأنه الانعكاس لقدرة المنظمات وإمكانياتها من الوصول للأهداف وتحقيقها (Evans & Collier, 2007).

ويعتبر التميز في الأداء المنظمي في الشركات الصناعية على درجة عالية من الأهمية لأنه يحقق ما يلي:

١. يعطي الفرصة للشركات الصناعية بأن تصبح بموقع أفضل من المنافسين، من خلال عمليات التطوير والتحسين المستمرة التي بتطلها تحقيق التميز في الأداء المنظمي.
  ٢. يضمن لها الأولوية في الوصول بشكل مباشر وسريع إلى الأسواق، وتقديم مميزات ومنافع للزبائن تتفوق بها على المنافسين.
  ٣. يمنح المنظمات فرصة الاحتفاظ بعلاقات ذات مستوى مرتفع من الإيجابية مع جميع أصحاب المصالح، الذين تربطهم علاقات مباشرة مع الشركات الصناعية، باعتبار تلك العلاقات أحد الأسس التي يستند إليها تحقيق التميز في الأداء المنظمي.
  ٤. يجعل الشركات الصناعية تتبنى الأساليب العلمية في تنظيم وتوجيه العمل، وآلية التوليف بين المنظمة والطاقة والعاملين لديها بشكل يمكنها من استغلال مواردها بالشكل الأمثل (James, 2011).
- ويشير نموذج التميز الأوروبي (EEQM) إلى أن أبعاد التميز في الأداء المنظمي يمكن تلخيصها كالآتي: الممكنات الخمسة وهي (القيادة، الاستراتيجية، الأفراد، الشراكات والعمليات والموارد، المنتجات والخدمات) والنتائج الأربعة وهي: (العملاء، الأفراد، المجتمع، نتائج الأعمال). إن هذه الدراسة سوف تركز على الأبعاد الآتية لتمييز الأداء المنظمي نظراً لأهميتها المباشرة في وصول الشركات الصناعية لمستويات أداء مرتفعة تمكها من تحقيق التميز في أدائها المنظمي:

١. التميز القيادي: وهو القدرة على حث الأفراد بحيث تكون لديهم الرغبة وملتزمون طوعاً في إنجاز الأهداف التنظيمية بالشكل الأمثل. (Musa & Tuly, 2008).
٢. تميز الأفراد: الأفراد هم الموظفين اللذين يتم تعيينهم داخل العمل في جميع المستويات التنظيمية، وتميزهم يكون من خلال الاهتمام بهم وتقديرهم، وتبني ثقافة تمكهم من تحقيق المنفعة المتبادلة بين الأهداف الشخصية والمنظمة وتعزيز العدالة والمساواة، وتقوم أيضاً بتعويضهم بطريقة تحفزهم وتبني التزامهم وتمكهم من توظيف مهاراتهم لصالح المنظمة. (Mikovich & Newman, 2013).
٣. تميز العمليات والمنتجات والخدمات: ويعرف بأنه قدرة المنظمات على تعريف احتياجات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تقديمها إما على شكل خدمات أو منتجات بشكل متميز ومنفرد عن الآخرين، كما وتعرف العمليات بأنها ذلك الجزء من الأعمال المسؤول عن إنتاج السلع والخدمات، وتعرف السلع بأنها العناصر المادية التي تنتجها المنظمات، كما وتعرف الخدمات بأنها مزيج من الوقت والمكان والشكل والقيمة النفسية التي تقدمها المنظمات (William j, 2010).

#### الدراسات السابقة:

تناول الباحثون الأجانب والعرب جوانب مختلفة لاستراتيجيات التعويض وأثرها في عدد من الجوانب التنظيمية لا سيما تلك المتعلقة في تميز الأداء المنظمي ومن أهمها:

- دراسة (Hdaib, 2019) التي ناقشت أثر التعويضات والمزايا في الأداء المالي في شركة البوتاس العربية، قامت الباحثة بدراسة أثر التعويضات لأعضاء مجلس الإدارة في صافي الدخل التشغيلي قبل الضريبة كمؤشر للأداء المالي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بدلات التمثيل لأعضاء مجلس الإدارة على الأداء المالي وعدم وجود أثر لباقي عناصر التعويضات للإدارة. وقد أوصت الدراسة بوجود ربط مكافئات أعضاء مجلس الإدارة بصافي الربح أو الخسارة السنوية.
- وهدفت دراسة (Patrick, 2014) إلى توضيح أثر التعويضات في مجموعة شركات Chloride Exide على تحفيز العاملين، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعويضات المباشرة في تحفيز العاملين، وذلك من خلال تحديد أثر المكافآت المالية المباشرة والفوائد على تحفيز الموظفين، ووجدت الدراسة أن الكثير من العاملين لم يكونوا على دراية بخطة التعويضات المستخدمة في الشركة عينة الدراسة، وقد أوصت بزيادة اهتمام إدارة الشركة بكيفية وضع الخطط المتعلقة بالأجور.
- أما دراسة (Kellil, 2010) حول بيان تصورات الموظفين فيما يتعلق بسياسة التعويضات والمزايا في مؤسسات التعليم العالي الحكومية أديس أبابا، فتمثلت مشكلة الدراسة في عدم وضوح استراتيجيات التعويض (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) التي تقدمها الوزارة من قبل العاملين لديها، لذا سعت إلى بيان تصورات العاملين حول تلك الاستراتيجيات وأوضحت النتائج أن الموظفين اعتبروا أن التعويضات والمزايا الحالية لا سيما (التعويضات المالية المباشرة، التعويضات المالية غير المباشرة) غير كافية، وقد أوصت الدراسة بضرورة مراجعة سياسة التعويضات والمزايا بشكل دوري مع مراعاة ظروف السوق وطبيعة الوظيفة.

- أما دراسة (Blaade, 2018) حول بيان أثر التعويضات على تحسين أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الصحفية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعويضات (التعويضات المالية، التعويضات غير المالية) في تحقيق الرضا الوظيفي (عدالة الأجر، والشعور بالتقدير)، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء العاملين المتمثلة في (دقة الأداء، وسرعة الأداء، وجودة الأداء)، والمعرفة بمتطلبات العمل في المؤسسات الصحفية الأردنية وقد أوصت الدراسة إدارات المؤسسات الصحفية بضرورة ربط أنظمة التعويضات بعملية تقييم أداء العاملين بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي، لغايات تشجيعهم على بذل أقصى جهد لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بالشكل الأمثل.
- أما دراسة (Ahmad, 2017) فهذه الدراسة تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجية إدارة التعويضات في الحفاظ على المواهب وأيضاً اختيار الدور المعدل لرأس المال الروحي في البنوك الإسلامية في عمان / الأردن. وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة التعويضات على مواهب الاستبقاء والحفاظ على المواهب في البنوك الإسلامية في عمان، كما وأظهرت النتائج وجود مستوى تأثير مرتفع للتعويضات المباشرة في الحفاظ على المواهب، وقد أوصت الدراسة بضرورة متابعة البنوك لنظم التعويضات ومراجعتها بشكل مستمر لا سيما التعويضات المالية المباشرة.
- وفي دراسة (Abaas, 2017) على الجامعة السورية الخاصة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة تأثير التعويضات المادية والمعنوية على أداء العاملين، خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بمستوى مرتفع بين الأداء العالي للغاية للعاملين الإداريين في الجامعة من منظور المشاركين والتعويضات المالية غير المباشرة (الحوافز المادية، مكافأة إنهاء الخدمة، أجور المهام الإضافية)، وقد أوصت الدراسة الجامعة إلى ضرورة تبني التنوع للحوافز المعنوية إذ كانت مقصورة على التعبير عن الشكر والثناء في الأحداث الرسمية وغير الرسمية.
- دراسة (Rashid et al., 2010) وتمثل هدف الدراسة في التعرف على أثر تعويضات مجلس الإدارة وعلاقتها في الأداء لأعضاء مجلس إدارة الشركات الصناعية للغذاء والدواء في بنغلاديش تبحت الدراسة في (٩٠) شركة مدرجة في بورصة دكا للأوراق المالية خلال الفترة من (٢٠٠٥-٢٠٠٩)، خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة كبيرة بين تكوين التعويضات والأداء الثابت في أي من المقاييس، هذا يعني أن النتائج توفر نظرة ثاقبة للمنظمين في سعيهم لتحقيق الانسجام بين ممارسات حكومة الشركات الدولية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني العمل على توحيد نظم التعويضات لأعضاء مجلس إدارة الشركات عينة الدراسة.
- دراسة (Aljasasi, 2017) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز أداء العمال في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام، حيث استهدفت الدراسة (٣٦) رئيس قسم في موقع الوزارة في العاصمة العمانية مسقط، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين التعويضات (الحوافز المادية والمعنوية) وتحسين أداء العاملين، كما تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية منخفضة للحوافز المعنوية وتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم العمانية بضرورة إعادة صياغة استراتيجيات التعويض لا سيما المادية منها لتصبح ذات تأثير مباشر على العاملين وتحسين أدائهم.
- دراسة (Bkoosh, 2013) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التعويض في تحقيق الميزة التنافسية وهي دراسة على مستوى البنوك التجارية في الجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويض في تحقيق الميزة التنافسية من خلال أبعاد (الكفاءة، الجودة، والتجديد والاستجابة لاحتياجات العملاء)، وتوصلت أيضاً إلى موافقة المشاركين على تطبيق استراتيجيات التعويض ضمن منظماتهم وعلى ربطها مع معايير الأداء، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تحسين البنوك من استراتيجيات التعويض وجعلها تنافسية لتعزيز قدرتها في المحافظة على المواهب وذلك من خلال إجراء بحوث حول مستويات الأجور في القطاعات الأخرى.
- دراسة (Alhalayba, 2013) على أمانة عمان الكبرى- الأردن وقد خلصت الدراسة إلى أن الأمانة استطاعت تحسين ورفع مستويات الأداء بشكل ملحوظ من خلال أنظمة التعويضات المستخدمة لديها لا سيما تلك المتعلقة بالتعويضات المالية غير المباشرة (الحوافز المادية)، حيث تمكنت الأمانة من الفوز بعده جوائز على المستوى المحلي للتفوق في تحسين الأداء لدى العاملين فيها على مستوى مؤسسات القطاع العام الأردني تبحت الدراسة تأثير الحوافز على تحسين أداء العمال في بلدية عمان الكبرى أشارت النتائج إلى أن مستوى الحوافز المالية والمادية ومستوى الحوافز الاجتماعية والأداء كانت منخفضة وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة خطية بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء، وقد أوصت الدراسة الأمانة إلى ضرورة دعم وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها.
- دراسة (Alfatha, 2015) هدفت إلى التعرف على تأثير الرواتب في الرضا الوظيفي، الرضا عن التعويض والدافع الذاتي لدى أعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي: في جامعة فرحات عباس - سطيف. حققت الدراسة في تأثير الرواتب كمكون رئيس في نظام التعويضات المباشرة، من خلال الدوافع الذاتية لأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالقيم المطلقة والنسبية بالإضافة إلى التحقيق في الأهمية النسبية للرواتب لهم مقارنة بعوامل التحفيز، وقد خلصت الدراسة إلى أنه فيما يتعلق بقيمتها المطلقة لم تؤثر الرواتب على الرضا الوظيفي أو الرضا عن التعويضات المباشرة، بينما كان هناك تأثير سلبي قليل على الدافع الذاتي وفيما يتعلق بالقيمة النسبية للرواتب فقد أثرت على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات

والدوافع الذاتية بمستويات مختلفة، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة توسيع واستمرار البحث والتطوير لأنظمة التعويضات وربطها بشكل مباشر بعملية حفز الأساتذة الجامعيين.

- دراسة (Zarari, 2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار في الجزائر (ENSP) لدعم جودة أداء العمال من خلال دراسة نظام التعويضات المالية غير المباشر (الحوافز) المتبعة داخل المؤسسة وتقييم كفاءتها وتأثيرها على الأداء، باعتبار أن التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة هي المحرك الأساس لدفع العامل نحو تقديم مستوى أداء مرتفع، وقد خلصت الدراسة إلى أن التأثيرات الناتجة عن تطبيق أنظمة التعويضات المالية غير المباشرة (الحوافز المالية) ذات تأثير احصائي متوسط فيما يتعلق بكفاءة نظام الحوافز والمكافآت على تحسين أداء العمال، وقد أوصت الدراسة إدارة الشركة بضرورة تطوير ومراجعة أنظمة التعويضات غير المباشرة بشكل عادل ومستمر والقيام بعملية مسح السوق والعمل استناداً إليها.
- دراسة (Abu Shark, 2010) وهي دراسة تهدف إلى تقييم وبيان أثر من استخدام الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت أيضاً أن هناك انخفاض في مستوى الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المحوئين في جميع المجالات تعزي لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المحوئين في جميع المجالات تعزي لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، وقد أوصت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصاً فيما يتعلق بمنح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة ومحاولة تفسيرها وتحليلها.

#### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي أعدت لغرض التعرف على (أثر استراتيجيات التعويض في تميز الأداء المنظمي). وتم تطويرها بناء على الدراسات السابقة والإطار النظري في تحديد صيغ أسئلة الدراسة.

#### صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، إي أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة للتحقق من مدى ملائمة فقرات الاستبانة للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأفادوا بصلاحيّة الاستبانة لأغراض الدراسة.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة (كرو نباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير بجميع أبعاده، وهي أعلى من النسبة المقبولة والبالغة (0.70) وتعد هذه النسبة مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، وفقاً لـ (Sekran,2016). والجدول رقم (3) يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

جدول (3): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

رقم الفقرة	اسم البعد	معامل الثبات(كرو نباخ ألفا)
٨-١	التعويضات المباشرة	٠,٨٥
١٦-٨	التعويضات غير المباشرة	٠,٨٦
١٦-١	المتغير المستقل ككل	٠,٨٧
٢١-١٧	التميز القيادي	٠,٧٠
٢٦-٢٢	التميز في الافراد	٠,٧٨
٣١-٢٧	التميز في العمليات والمنتجات والخدمات	٠,٧١
٣١-١٧	المتغير التابع ككل	٠,٨٦

#### المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.22) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية.

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على متوسط استجابات العينة إزاء متغيرات الدراسة.
٣. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
٤. اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Facto) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multi Collinearity) بين المتغيرات المستقلة.
٥. اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبدالله الثاني الصناعية/محافظة الكرك. والبالغ عددها (١١) شركة. تم اختيار عينة قصدية بلغ تعدادها (٧) شركات لغاية تطبيق الدراسة. تم استبعاد (٤) شركات وذلك بسبب عدم استجابتها لموضوع البحث. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (١٧٠) موظفاً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية تناسبية.

جدول (٤): توزع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	٩٥	٪٢٠,٥
	أنثى	٥٧	٪٣٧,٥
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٤	٪٤٢,١
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٤٩	٪٣٢,٢
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٣١	٪٢٠,٤
	٥٠ سنة فأكثر	٨	٪٥,٣
المؤهل العملي	ثانوية عامة فما دون	٨٧	٪٥٧,٢
	دبلوم متوسط	٣٧	٪٢٤,٣
	بكالوريوس	٢١	٪١٣,٨
	دراسات عليا	٧	٪٤,٧
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٥٢	٪٣٤,٢
	من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات	٥٤	٪٣٥,٥
	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة	٣٠	٪١٩,٧
	١٦ سنة فأكثر	١٦	٪١٠,٦
المسمى الوظيفي	مدير عام	١	٪٠,٠٧
	مدير	١٠	٪٧,٢٣
	رئيس قسم	١٨	٪١١,٨
	عامل	١٢٣	٪٨٠,٩

يتضح من الجدول (٤) أن الذكور شكلوا ما نسبته (٪٦٢,٠) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين شكلت الإناث ما نسبته (٪٣٧,٥) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد أشار الجدول رقم (٤) أن الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) قد احتلت المرتبة الأولى وشكلت ما نسبته (٪٤٢,١) من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلتها الفئة العمرية (من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة) وشكلت ما نسبته (٪٣٢,٢) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ثم جاءت الفئة العمرية (من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة (٪٢٠,٤)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) وشكلت ما نسبته (٪٥,٣) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العملي فقد تبين من نتائج الجدول رقم (٤) أنّ حملة درجة ثانوية عامة فما دون قد شكلوا ما نسبته (٪٥٧,٢)، مقابل (٪٢٤,٣) من مجموع عينة الدراسة كانوا من حملة درجة الدبلوم، وفي المرتبة الثالثة جاء فئة حملة البكالوريوس بنسبة بلغت (٪١٣,٨)، تلاها فئة حملة الدراسات العليا بنسبة (٪٤,٧) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، فقد بينت نتائج الجدول رقم (٤) أنّ العاملين الذين بلغت خبراتهم (من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات) شكلوا ما نسبته (٪٣٥,٥)، من مجموع أفراد عينة الدراسة، تلاهم ممن خبراتهم العملية (٥ سنوات فأقل) بنسبة بلغت (٪٣٤,٢) من مجموع عدد عينة الدراسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (من ١١ سنة إلى ١٥ سنة) بنسبة بلغت (٪١٩,٧) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة (١٦ سنة فأكثر) بنسبة (٪١٠,٦) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

أما متغير المسعى الوظيفي، فقد كشفت نتائج الجدول أن فئة العمال شكلوا ما نسبته (٨٠,٩٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة، مقابل (١١,٨٥) كانوا رؤساء أقسام، وفي المرتبة الثالثة جاءت فئة مدير بنسبة بلغت (٧,٢٣٪) من مجموع أفراد عينة الدراسة وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت الفئة مدير عام بنسبة بلغت (٠,٠٧) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة:

تم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابة على الاستبانة تدرجت ضمن مقياس (ليكرت) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية والمستخدم في هذه الدراسة وعلى النحو الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

وبناءً على ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما يلي:

منخفض	متوسط	مرتفع
٢,٣٣-١	٣,٦٦-٢,٣٤	٥,٠٠-٣,٦٧

وبناءً على ذلك فإن قيمة المتوسط الحسابي للفقرات الذي يقع ضمن الفئة (٥,٠٠-٣,٦٧) فيكون مستوى الآراء مرتفعاً وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي يقع ضمن الفئة (٣,٦٦-٢,٣٤) فإن مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢,٣٣) يكون مستوى الآراء منخفضاً وهذا يعني عدم موافقة أفراد العينة على الفقرة (Sekaran, 2016).

أولاً: المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة إزاء أبعاد متغير الدراسة المستقل: (استراتيجيات التعويض)

جدول (٥): المتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل: استراتيجيات التعويض

الرقم	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١	التعويضات المباشرة	٣,٨٩	١	مرتفع
٢	التعويضات غير المباشرة	٣,٧٢	٢	مرتفع
-	المتغير المستقل ككل	٣,٨٠	-	مرتفع

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة في استراتيجيات التعويض قد بلغ (٣,٨٠) ويمثل درجة تقدير مرتفع، وقد احتل بعد التعويضات المباشرة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٩)، تلاه بعد التعويضات غير المباشرة بمتوسط حسابي (٣,٧٢).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل كل على حده:

جدول (٦): المتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات بعد التعويضات المباشرة

الرقم	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١	حزمة التعويضات والمزايا الحالية التي يقدمها المصنع كافية للتعامل مع التكلفة المستمرة للحياة.	٤,١٢	١	مرتفع
٢	حزمة التعويضات والإستحقاقات الحالية متساوية جداً مع الموظفين الحاليين في المصنع.	٤,١١	٢	مرتفع
٣	تعتبر حزمة التعويضات والمزايا التي يقدمها لي المصنع مشابهة لما تقدمه المصانع المماثلة.	٣,٩١	٤	مرتفع
٤	حزمة التعويضات والمزايا الحالية قادرة على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.	٣,٨٠	٦	مرتفع
٥	يشارك العاملون في عملية صنع القرارات المتعلقة بالتعويضات الخاصة بي.	٤,٠١	٣	مرتفع
٦	تناسب حزم التعويضات الحالية مع خبراتي.	٣,٥٧	٨	متوسط
٧	في رأيي فإن نظام الأجور الحالي له أثر إيجابي على إنتاجية الموظف.	٣,٧٣	٧	مرتفع
٨	في العمل يتم مكافأة الفريق إذا حقق المصنع أهدافه المحددة.	٣,٩٠	٥	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٨٩	-	مرتفع

تشير النتائج في الجدول (٦) إلى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس بعد التعويضات المباشرة قد بلغ (٣,٨٩) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (١) (حزمة التعويضات والمزايا الحالية التي يقدمها المصنع كافية للتعامل مع التكلفة المستمرة للحياة) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٢) (حزمة التعويضات والإستحقاقات الحالية متساوية جداً مع الموظفين الحاليين في المصنع)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٦) (تناسب حزم التعويضات الحالية مع خبراتي)، وقد حظيت جميع الفقرات بتقديرات مرتفعة ومتوسطة، ويتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن التقارب في قيم المتوسطات الحسابية يعني عدم وجود اختلاف في وجهات النظر.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات التعويضات غير المباشرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٩	تتكفل إدارة المصنع بتأمين صحي شامل للعاملين لديها.	٣,٩٣	١	مرتفع
١٠	يغطي التأمين الصحي الممنوح للعاملين جميع أفراد الأسرة.	٣,٧٩	٤	مرتفع
١١	أحصل بسهولة على تقارير طبية وتوصيات للعلاج في الخارج.	٣,٨٤	٣	مرتفع
١٢	تحمل إدارة المصنع مسؤولية اشتراكي في الضمان الاجتماعي.	٣,٦٦	٦	متوسط
١٣	لدي فهم جيد لكيفية احتساب راتي التقاعدي.	٣,٨٦	٢	مرتفع
١٤	أنقاضي راتي كاملاً بدون خصم بعد التقاعد.	٣,٧١	٥	مرتفع
١٥	تمنح إدارة المصنع العاملین لديها إجازات مدفوعة الأجر.	٣,٣٨	٨	متوسط
١٦	تغطي إجازاتي مدفوعة الأجر احتياجاتي الشخصية.	٣,٥٥	٧	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٧٢	-	مرتفع

تشير النتائج في الجدول (٧) إلى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس بعد التعويضات غير المباشرة قد بلغ (٣,٧٢) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (٩) (تتكفل إدارة المصنع بتأمين صحي شامل للعاملين لديها) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (١٣) (لدي فهم جيد لكيفية احتساب راتي التقاعدي)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٥) (تمنح إدارة المصنع العاملین لديها إجازات مدفوعة الأجر)، وقد حظيت جميع الفقرات بتقديرات مرتفعة ومتوسطة ويتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن التقارب في قيم المتوسطات الحسابية يعني عدم وجود اختلاف في وجهات النظر.

جدول (٨): المتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات أبعاد المتغير التابع تميز الأداء المنظمي

الرقم	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١	التميز القيادي	٣,٣٥	٢	متوسط
٢	التميز في الأفراد	٣,٣٢	٣	متوسط
٣	التميز في العمليات والمنتجات والخدمات	٣,٦٧	١	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٤٤	-	متوسط

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٨) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تتعلق بتميز الأداء المنظمي قد بلغ (٣,٤٤) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتل بعد التميز في العمليات والمنتجات والخدمات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، تلاه بعد التميز القيادي بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وفي المرتبة الأخيرة بعد التميز في الأفراد بمتوسط حسابي (٣,٣٢).  
وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل كل على حده:

جدول (٩): المتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات بعد التميز القيادي

الرقم	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
١٧	يضع القادة الأهداف المنظمية.	٣,٤٢	٣	متوسط
١٨	يقوم القادة بمتابعة إجراءات العمل.	٣,٥٩	٢	متوسط
١٩	يتسم القادة في المصنع بالشفافية تجاه جميع المعنيين في المصنع.	٢,٦٩	٥	متوسط
٢٠	يدعم القادة ثقافة التميز بين العاملين في المصنع.	٣,٤١	٤	متوسط
٢١	يتحلى القادة بالقدرة على إتخاذ القرارات الصائبة.	٣,٦٤	١	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٣٥	-	متوسط

تشير النتائج في الجدول (٩) إلى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس بعد التميز القيادي قد بلغ (٣,٣٥) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (٢١) (يتحلى القادة بالقدرة على إتخاذ القرارات الصائبة) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (١٨) (يقوم القادة بمتابعة إجراءات

العمل)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (١٩) ( يتسم القادة في المصنع بالشفافية تجاه جميع المعنيين في المصنع)، وقد حظيت جميع الفقرات بتقديرية ومتوسطة ويتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن التقارب في قيم المتوسطات الحسابية يعني عدم وجود اختلاف في وجهات النظر.

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات بعد التميز في الأفراد

الرقم	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٢٢	يدعم المصنع خطط الموظفين لتطوير إجراءات العمل.	٣,٣٥	٢	متوسط
٢٣	يقوم المصنع بتطوير معرفة العاملين.	٣,٣٥	٣	متوسط
٢٤	يقوم المصنع بتشجيع العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع.	٣,٢٥	٥	متوسط
٢٥	يتواصل العاملون بسهولة في جميع أنحاء المصنع.	٣,٤١	١	متوسط
٢٦	يقوم المصنع بمكافأة الموظفين وتقدير جهودهم.	٣,٢٦	٤	متوسط
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٣٢	-	متوسط

تشير النتائج في الجدول رقم (١٠) إلى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس بعد التميز القيادي قد بلغ (٣,٣٢) ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٥) (يتواصل الموظفون بسهولة في جميع أنحاء المصنع) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٢٢) (يدعم المصنع خطط العاملين لتطوير إجراءات العمل)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٢٤) (يقوم المصنع بتشجيع العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع)، وقد حظيت جميع الفقرات بتقديرية ومتوسطة ويتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن التقارب في قيم المتوسطات الحسابية يعني عدم وجود اختلاف في وجهات النظر.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس فقرات بعد التميز في العمليات والمنتجات والخدمات

الرقم	أسم البعد	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
٢٧	يقوم المصنع بتصميم العمليات.	٣,٩٥	١	مرتفع
٢٨	يقوم المصنع بتطوير العمليات.	٣,٦٢	٤	متوسط
٢٩	يقوم المصنع بإنتاج وإدارة وتقديم الخدمات والمنتجات.	٣,٦٥	٣	متوسط
٣٠	يقوم المصنع بإدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها.	٣,٣٠	٥	متوسط
٣١	يقوم المصنع بالتواصل الخارجي.	٣,٨٦	٢	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام	٣,٦٧	-	مرتفع

تشير النتائج في الجدول رقم (١١) إلى أن المتوسط الحسابي العام للفقرات التي تقيس بعد التميز في العمليات والمنتجات والخدمات قد بلغ (٣,٦٧) ويمثل درجة تقدير مرتفعة، وقد احتلت الفقرة رقم (٢٧) (يقوم المصنع بتصميم العمليات) المرتبة الأولى، تلاها الفقرة رقم (٣١) (يقوم المصنع بالتواصل الخارجي)، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٣٠) (يقوم المصنع بإدارة علاقات المتعاملين وتعزيزها)، وقد حظيت جميع الفقرات بتقديرية ومتوسطة ومرتفعة ويتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن التقارب في قيم المتوسطات الحسابية يعني عدم وجود اختلاف في وجهات النظر.

تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multi collinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (١٠) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠,٠٥)، وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١) والجدول رقم (١٠) يبين نتائج هذه الاختبارات:

جدول (١٢): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
التعويضات المباشرة	١,١٦٦	٠,٨٥٨	-٠,٦٨٣
التعويضات غير المباشرة	١,٠٢١	٠,٩٧٩	-٠,٧٠٩

وبالرجوع إلى معطيات الجدول رقم (١٢) نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن (١.٠)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تشير إلى عدم وجود ارتباط عال (Multi Collinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (١) (Sekaran, 2016).

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في تحقيق تميز الأداء المنظمي (التميز القيادي، تميز الأفراد، تميز العمليات والمنتجات والخدمات) في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار الفرضية الرئيسية تم تطبيق اختبار الانحدار المتعدد للتعرف على أثر استراتيجيات التعويض في تحقيق تميز الأداء المنظمي والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المصدر	معامل R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	٠,٣١٣	١٧,٠٥١	٢	٨,٥٥	*٣٣,٩٣٩	٠,٠٠٠
الخطأ		٣٧,٤٢٨	١٤٩	٠,٢٥١		
الكل		٥٤,٤٧٩	١٥١			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٣) إلى صلاحية النموذج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاختبار الفرضية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٣,٩٣٩) \* أعلى من قيمتها الجدولية كما بينت النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (٣١,٣٪) من التباين في المتغير التابع (تميز الأداء المنظمي). وهي قوة تفسيرية تعكس درجة جيدة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم يقتضي رفض فرضية الدراسة الرئيسية بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التعويض (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) في تميز الأداء المنظمي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/محافظة الكرك. ويتفق هذا مع نتيجة الدراسات السابقة مثل دراسة (Ahmad, 2017)، والتي أشارت إلى أن هناك أثر ذو أهمية كبيرة لاستراتيجيات التعويض (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في تحقيق تميز في الأداء المنظمي واكتساب الميزة التنافسية، بحيث أنه إذا امتلكت المنظمات الصناعية استراتيجيات تعويض شاملة وعادلة تكون بمثابة ميزة تنافسية تمكنها من اجتذاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم، الأمر الذي يقودها إلى تحقيق التميز في أدائها المنظمي من خلال مستويات الأداء المرتفعة التي يقدمها الأفراد المحفزين باستراتيجيات التعويض المصاغة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في التميز القيادي في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (١٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) في التميز القيادي

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التعويضات المباشرة	٠,٥٣٢	٠,٠٩١	٠,٤٣٩	*٥,٨٧٧	٠,٠٠٠
التعويضات غير المباشرة	٠,١٩٨	٠,٠٨٠	٠,١٨٥	*٢,٤٨٢	٠,٠١٤

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٤) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) كانت ذات تأثير دال إحصائياً في التميز القيادي بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند قيمتها الجدولية بمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). واعتماداً على ما تقدم وبالنظر لنتائج الجدول (١٥) يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الأولى بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات التعويض (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) على التميز القيادي للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/محافظة الكرك. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Abu Baker, 2017)، التي أشارت إلى أهمية استراتيجيات التعويض وتطبيقها في تحقيق



تميز على المستوى القيادي الأمر الذي يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات بمرونة أكبر ووضع الأهداف والقيم ودعمهم المستمر لثقافة التميز في الأداء ما بين العاملين أنفسهم، وأيضاً قدرتهم على متابعة إجراءات العمل وإجراء التحسينات اللازمة، بالتالي تحقيق تميز في الأداء المنظمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في تميز الأفراد في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (١٥): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) في التميز في الأفراد

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التعويضات المباشرة	٠,٢٨٣	٠,١٠٣	٠,٢١٩	*٢,٧٦٥	٠,٠٠٦
التعويضات غير المباشرة	٠,٣٦٤	٠,٠٩١	٠,٣١٨	*٤,٠١٩	٠,٠٠٠

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (١٥) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) كانت ذات تأثير دال إحصائياً في التميز في الأفراد بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة عند قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). واعتماداً على ما تقدم، وبالنظر لنتائج الجدول رقم (١٥) يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثانية بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دالة إحصائية عند مستوى دالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستراتيجيات التعويض (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) في التميز في الأفراد للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك. وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Blaaede, 2017) ودراسة (Hassan, 2009) الأمر الذي يوضح أهمية الاهتمام بتطبيق استراتيجيات التعويض بشقيها (المباشرة، غير المباشرة) ودورها في تحقيق تميز في تميز الأفراد العاملين وتحقيق مستويات أداء مرتفعة تقود بشكل مباشر إلى تحقيق التميز المنشود في مستويات الأداء للمنظمة ككل، والتركيز بشكل واضح على استراتيجيات التعويض المباشرة لما لها دور كبير في تحقيق السلامة المالية للأفراد العاملين، وهذا يتطلب جهد أكبر من الجهات المعنية في المنظمات الصناعية بضرورة متابعة وتطوير استراتيجيات تعويض شاملة تتسم بالعدل والمساواة قادرة على تحقيق الاكتفاء الذي يتطلع إليه الأفراد، والذي يحفزهم على التفرد والتميز بمستويات الأداء المنشودة.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض: (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في التميز العمليات والمنتجات والخدمات في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية / محافظة الكرك عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول (١٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) في التميز في العمليات والمنتجات والخدمات

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
التعويضات المباشرة	٠,٣١٣	٠,٠٨٧	٠,٢٨٥	*٣,٥٨٧	٠,٠٠٠
التعويضات غير المباشرة	٠,٢٤٠	٠,٠٧٧	٠,٢٤٧	*٣,١١١	٠,٠٠٢

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق رقم (١٦) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) كانت ذات تأثير دال إحصائياً في التميز في العمليات والمنتجات والخدمات بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة البالغة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). واعتماداً على ما تقدم، وبالنظر لنتائج الجدول السابق رقم (١٦) يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للاستراتيجيات التعويض (التعويضات المباشرة، التعويضات غير المباشرة) على التميز في العمليات والمنتجات والخدمات للعاملين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/ محافظة الكرك. وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة (Bkoosh, 2003)، (Collins & Clark, 2003) وهذا يشير إلى أن الشركات الصناعية تقوم وبشكل مستمر بتطوير العمليات والمنتجات والخدمات، وإدارة العلاقات مع المتعاملين وتعزيزها والتواصل الخارجي مع البيئة المحلية والعالمية، من أجل تسويق منتجاتها الأمر الذي يعزز من التميز المنظمي والوصول إلى درجة عالية من التنافسية لدخول الأسواق، بالتالي زيادة الحصة السوقية والأرباح مع ضمان مستويات متميزة من الأداء للشركات الصناعية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

1. بينت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير استراتيجيات التعويض قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة، وقد احتل بعد التعويضات المباشرة المرتبة الأولى، تلاه بعد التعويضات غير المباشرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية في محافظة الكرك، تقوم بصياغة وتطبيق استراتيجيات تعويض للعاملين لديها من خلال تقديم حزمة من المزايا والمكافآت التي تلبى متطلباتهم الحالية والمعيشية، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتميزهم في بيئة العمل والمنظمة التي يعملون بها. وبخصوص استراتيجيات التعويض المباشرة فإن نظام الأجور له أثر إيجابي على إنتاجية العامل كما أن استراتيجيات التعويض المباشرة تلعب دوراً هاماً في مشاركة العاملين في عملية صنع القرارات التي تتعلق بالتعويضات الخاصة بهم، أما فيما يتعلق باستراتيجيات التعويض غير المباشرة فيمكننا القول أن إدارة المصنع تتكفل بتوفير تأمين صحي شامل للعاملين لديها، كما أنها تتحمل مسؤولية إشراك العاملين لديها في الضمان الاجتماعي، ويعزى كل ذلك إلى مدى اهتمام ومواكبة الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية في محافظة الكرك في استراتيجيات الموارد البشرية للتعويضات الخاصة بالعاملين، وتوصي الدراسة الشركات الصناعية بضرورة تطوير تلك الاستراتيجيات بما يتلاءم مع التقدمات العصرية الحديثة وبشكل مستمر، والتأكيد على أهمية تطبيق الأسس السليمة للاستراتيجيات التعويض ومراجعتها بشكل مستمر من أجل تعزيز جوانبها الإيجابية فتطبيق هذه الاستراتيجيات بموضوعية ودقة يعتبر مطلباً هاماً في تعزيز التميز في الأداء المنظمي.

2. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير تميز الأداء المنظمي قد جاء بدرجة تقدير متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الأداء المنظمي للمصانع المحوثة يحقق أهدافها نتيجة استراتيجيات التعويض التي تقدمها تلك المصانع لعاملها، حيث تحرص تلك المصانع على مواكبة التطورات في مجال استراتيجيات الموارد بما يسهل على العاملين ويزيد من ولائهم المنظمي وتميزهم، حيث توصي الدراسة الشركات الصناعية بضرورة الاهتمام الأكبر بتطبيق عناصر التميز في العمليات والمنتجات والخدمات لما لها من دور رئيس وفعال في تميز المصانع وتقديم خدماتها بشكل أفضل لضمان استمراريتها ومناقسة المصانع الأخرى والتفوق عليها.

3. تفاوت تأثير استراتيجيات التعويض (استراتيجيات التعويض المباشرة، استراتيجيات التعويض غير المباشرة) في تحقيق التميز في الأداء المنظمي، وقد تبين من نتائج الدراسة أن استراتيجيات التعويض المباشرة هي الأكثر تأثيراً، حيث فسرت النسبة الأكبر من التغير في تميز الأداء المنظمي، وربما يعزى ذلك إلى وجود اهتمام وإدراك كبير من قبل الشركات الصناعية في استراتيجيات التعويض المباشرة (الرواتب، والأجور، المكافآت)، ولقناعة الأفراد العاملين المستجيبين بأهمية التعويضات المباشرة في تحقيق التميز المنظمي للشركات الصناعية، الأمر الذي يؤكد أيضاً عدم وجود أثر لتفاوت تطبيق استراتيجيات التعويض المباشرة في الشركات الصناعية الأخرى مقارنة مع الشركات الصناعية العاملة في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية/محافظة الكرك مع الشركات الصناعية المماثلة لها بالحجم والنشاط، الأمر الذي يشير إلى وجود عدالة خارجية بما يتعلق بحزم التعويضات المزايا التي تقدمها الشركات الصناعية مما يؤدي إلى عدم وجود أي معيق يمنع تطبيق أنظمة التعويضات إذ يعتبر بمثابة توافق لمستويات التعويض التي يقدمها السوق، وتوصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الاهتمام بما يتعلق في استراتيجيات التعويض خصوصاً التعويضات غير المباشرة التي تعتبر عامل رئيس في جذب الأفراد المؤهلين للعمل والاحتفاظ بهم وذات أثر كبير في تحقيق تميز في أدائها المنظمي، الأمر الذي يسهم بشكل كبير في ضمان مستويات أداء مرتفعة تحقق تميز في الأداء المنظمي للشركات الصناعية، كما وتوصي الدراسة الزملاء الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بممارسات الموارد البشرية لا سيما تلك الممارسات التي تتعلق بتعويض العاملين وبيان مدى تأثير تلك التعويضات على مستويات أداءهم، والتركيز بشكل خاص على التعويضات المالية المباشرة منفردة، كونها المؤثر الأساس على العاملين والحجر الأساس في ضمان الاستقرار المالي لهم، وقياس مدى تأثير استراتيجيات التعويض على الأداء في المنظمات غير الصناعية.

## References:

- [1] Abdel-Baqi, Saladin., & et al. (2007). "Human Resources Management". Alexandria, Modern University Office. P (284).
- [2] Abosch, K., Schermer, J. & Wisper, L. (2008), "May. Broad-based variable pay goes global". Workspan, Vol (3). pp. (57)-(62).
- [3] Abu Sheikhah, Nader Ahmad. (2009). "Human Resources Management: A theoretical framework and practical cases". Amman, Dar Al-Safa for Publishing and Distribution. pp (171)-(172).
- [4] Armache, Dr., Jalal. (2012). "Effect of compensation and other Motivational Techniques on organizational productivity". Lebanese American University.
- [5] Armstrong, M. (2008). "Strategic Human Resource Management: A Guide to Action". Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- [6] Bussin. M. (2011). "The remuneration hand book for Africa. A practical and informative handbook for managing reward and recognition in Africa". Knowres publishing (Pty) Ltd.
- [7] Campbell, J. (2007). "Motivation, Attitudes, Goal Setting, Performance and Interactive Effects of Pay for Performance". Minneapolis, MN: Capella University.

- [8] Cascio, W. (2010). "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits". McGraw-Hill/Irwin, Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
- [9] Decenzo, David. & Stephen P, Robbins. (2007). "Human Resource Management. (6"Ed.)". New York: John Wiley and Sons, Inc.
- [10] Delbazzpour S., Namvar M. & Yazdanpanah M. (2014). "Comparison Organizational Excellence in Mazandaran Sport and Youth offices based on EFQM Organizational Elevation Model". Int. J. Sport Studies. 6: 700-705.
- [11] Denis, A, S & Griffins, R., W. (2008). "Human Resources Management". Houghton Miffling Company, Boston, New York.
- [12] Dressler, G. (2008). "Human Resource Management". Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- [13] Edward laweler, John. (2008). "Achieving excellence in human Resource Management: An assessment of Human Resource Functions". standford university.
- [14] Edwards, M.R. (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory". Personnel Review, 39(1): 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>.
- [15] Evans, James. & Collier, R. (2007). "Operation Management: an international Health Psychology. Volume (11). Issue Integrated Goods and services Approach". Thomson, South western. edition student A U.S. www.swlearning.com.
- [16] Fields. & Adeoye. (2014). "The influence of compensation management on employee's leadership Role in insurance sector". Nigeria experience Mediterranean journal of social science. 5: 32-34. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n27p342>.
- [17] Gomez, Mejia, Luis R., David B, Balkin. & Robert L.Cardy. (2012). "Managing Human Resource". New Jersey, Prentice hall. 9-325.
- [18] Gupta, S. (2009). "Advanced Human Resource Management strategic perspective". New Delhi, Anc Books, Pvt.P(239).
- [19] Hatch, M. (2009). "Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding". Organizational Dynamics, 2: 117- 130.
- [20] Hollensen, S. (2015). "Global Marketing". Edinburgh: Pearson Education Limited.
- [21] Holt, Davis H. Abosch, K. & at el., (2008). "May. Broad-based variable pay goes global". Workspan, pp 57-62.
- [22] James, C. (2011). "Managing the Global Enterprise". Prentice Hall, England. 2: 23-29.
- [23] Jex, S. & Britt, T. (2008). "Organizational Psychology". Hoboke, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- [24] Judeh, Ahmed. (2010). "Human Resource Management". Dar Wael for printing, publishing and distribution. Ammaan Jordan.
- [25] Lenaghan, J. & Eisner, A. (2016). "Employers of choice and competitive advantage: the proof is in the pudding". Organizational Culture, Communication and Conflict, 9: 99-109.
- [26] Luis, R. Gomez-Mejia, David B & Robert L. (2012). "Managing Human Resources", Pearson.
- [27] Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). "Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK calls centers". The International Journal of Human Resource Management, 12: 2095-2128. <https://doi.org/10.1080/09585190701695267>.
- [28] McEwen, C. (2010). "Job satisfaction. Business Dictionary". In Answers corporation: Online) <http://www.answers.com/topic/job-satisfaction>.
- [29] Milkovich, G. Newman J & Gerhart B. (2013). "Compensation. (11th Edition)". McGraw-Hill Education. Vol (5).
- [30] Musa, Pinar. and Tulya, Girard. (2008). "Investigating the Impact of the organizational excellence and Performance: An exploratory study of Turkish Firms". Sam advanced Management journal, 73: 29-45.
- [31] Nkomo, S. et al, (2011). "HR Management application. (7th Edition)". South-Western, Cengage Learning. 4: 501-511.
- [32] Odunlade, R. (2012). "Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information". center in Nigeria university of lagos.
- [33] Oliva, Ralph. (2008). "A Management". 11(1): 4-39.
- [34] Qureshi, sahib. (2013). "Determination of compensation." A master thesis that is not published. Nigeria University.
- [35] Sekaran, U., & amp, Bougie R. (2016). "Research methods for business": A skill building approach.
- [36] Torrington, Derek & Laura Hall. (2000). "Human Resource Management, (4th ed)". USA, Prentice Hall, p:(591).
- [37] William j, Stevenson. (2010). "operation management". Eleventh edition. Rochester institute of technology.



## Compensation strategies and their impact on organizational performance excellence: An applied study on industrial companies in Al-Hussein Bin Abdullah II Industrial city/ Karak governorate

Muath Maqbool Hamdan Albhirat

Mutah University, Jordan

Muathlbhirat@outlook.com

Received: 20/10/2020 Revised: 22/11/2020 Accepted: 5/12/2020 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.10.1.7>

**Abstract:** The study aimed at identifying the impact of the compensation strategies on organizational performance excellence, and to identify the reality of applying compensation strategies in the industrial companies operating in Al-Hussein Bin Abdullah II Industrial City / Karaka Governorate. The study was applied to a sample of (170) employees who were randomly selected from (7) Companies were intentionally chosen out of (11) operating companies in the industrial city, and (4) companies were excluded for not responding to the research subject, and multiple linear regression was used to examine the study hypotheses.

The study concluded that the expansion and interest of industrial companies in compensation strategies and their continuous development contributes to achieving distinction in their organizational performance by enhancing leadership styles and achieving distinction in its personnel and distinction in activities related to operations, products and services, and to the existence of a variation in the impact of compensation strategies (Direct and indirect compensations) for the achievement of excellence in organizational performance, as it was found that direct compensation strategies are the most influential, as it explained the industrial companies 'keenness to compensate their workers by offering a package of benefits and rewards that meet their living requirements, which leads to improving the performance and excellence of workers. In the work environment within their organizations.

The study recommended emphasizing the importance of expanding and increasing the interest of industrial companies operating in Al-Hussein Bin Abdullah II Industrial City / Karak Governorate in compensation strategies due to their importance in achieving distinction in their organizational performance, especially in the distinction of their employees, which leads them to distinguish all their organizational activities and increase the efficiency and quality of their products, Which contributes to increasing its profits.

**Keywords:** Industrial companies operating in Al-Hussein Bin Abdullah II Industrial City / Karak Governorate; compensation strategies; organizational performance excellence.