

العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات وأثرها في السلوك الانتاجي للموظفين

أ.م.د. جمال احمد حمه كريم م.م. سمير عبد الجبار عبد الوهاب م.م. مصطفى عثمان الصباغ
كلية الادارة والاقتصاد كلية العلوم المالية والمصرفية كلية العلوم المالية والمصرفية
جامعة السليمانية جامعة جيهان جامعة جيهان

تاريخ استلام البحث 2024/4/2 تاريخ قبول النشر 2024/6/13 تاريخ النشر 2024/7/5

المقدمة

التعويض هو نهج منظم لتوفير القيمة النقدية او المعنوية للموظفين مقابل العمل المنجز. قد يحقق التعويض عدة مزايا تساعد في تحسين السلوك الانتاجي للموظفين من خلال تحسين ادائهم والرضاهم الوظيفي، حيث تستخدم منظمات الاعمال في نظام تعويضاتها المزايا النقدية والمعنوية للحصول على الموظفين الأكفاء، وبالتالي تعتبر هذه المزايا عاملا هاما تمنحه المنظمة لموظفيها مقابل مساهماتهم في اداء الاعمال من أجل تحقيق أهدافها (Chelladurai, 2018, p.231).

ولأن لنظام التعويضات القدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة، يمكن دفع التعويض الممنوح للموظفين من قبل المنظمات بطرق مختلفة، بما في ذلك المكافآت وحوافز نقدية، والمزايا المعنوية مثل الاعتراف بانجازات الموظفين اجتماعيا، توفير جداول عمل مرنة والترقيات الوظيفية، والذي بدوره يمكن ان تؤدي هذه العوامل المعنوية إلى تحقيق أعلى كفاءة في تعزيز السلوك الإنتاجي للموظفين تجاه المنظمة عندما يعملون بحافز وموقف إيجابي من حيث إطلاق العنان لقدراتهم وإكمال عملهم بافضل وجه ممكن نحو تحقيق الاهداف المرجوة (ابو حميد، 2020، ص 637).

وبما أنه لا يمكن تفهم مشاعر الموظفين بشكل مجرد وإنما من خلال فهم الموقف الكلي لسلوك الموظف (ديري والكسوني، 2009، ص 46)، لأن سلوك الإنسان لا ينشأ من فراغ وإنما يوجد خلف كل سلوك سبب معين (ديري والكسوني، 2009، ص 57)، فإن مواقف عمل كثيرة كالرضا الوظيفي ورضا الموظفين عن تعويضاتهم وحتى مستوى حفزهم على العمل قد تساهم في فهم مشاعر الموظفين. وهذه المواقف قد تتسبب فيها مجموعة من العوامل، لعل أكثرها أهمية العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات التي تناولتها الدراسة الحالية نظرا لوزنها الكبير لدى الموظف وعلاقتها القوية بمستوى تحسين سلوكه الانتاجي اتجاه منظمته. ومن أجل ذلك فإن معظم منظمات الاعمال تراقب بحكمة مستويات رضا موظفيها عن وظائفهم وعن مختلف جوانب العمل، بما فيها والتعويضات المالية والمعنوية المختلفة، وتحاول أن ترفع همتهم للعمل ومستوى حفزهم وتبعث فيهم روح المثابرة والاهتمام نحو تحسين سلوكهم الانتاجي اتجاه الوظائف المناطة اليهم (فتحية، 2015، ص 2).

وهكذا، نظرا لأهمية ما جاء اعلاه حول نظام التعويضات وعواملها المعنوية والاثر الذي من الممكن ان تؤديه في تحسين السلوك الانتاجي للموظفين في منظمات الاعمال، فقد وجدنا من المناسب دراسة هذين الموضوعين على مستوى عينة من العاملين في مصانع الحديد والصلب العراقية وصولا إلى استكشاف طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما. وقد اتخذت الدراسة مسارها النظري والعملي على وفق المباحث الآتية:

- المبحث الاول : منهجية الدراسة
- المبحث الثاني : الجانب النظري
- المبحث الثالث : الجانب العملي
- المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولا/ مشكلة الدراسة

إن عدم توافر نظام تعويضات مادية ومعنوية واضحة ومناسبة من قبل منظمات الاعمال للموظف المجتهد في عمله قد يؤثر سلبياً على ادائه مستقبلاً، ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلل من فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقاً، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية نظام تعويضات الذي يستهدف بشكل عام الى تحسين مستوى السلوك الانتاجي الموظف (أبو حيمد، 2020، ص 633). وكذلك، فإنه يجب أن يراعى أن أهمية وطبيعة تعويضات تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من عوامل مادية ومعنوية. كما أن نظام تعويضات تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة (Cane & Atiyah, 2013, p 391). وعليه، فإن على منظمات الاعمال أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لديها وصياغة فهم شامل عن حاجة كل مستوى من التعويضات سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك لرفع مستوى سلوكهم الانتاجي ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد نحو تحقيق الاهداف المرجوة (بخوش، 2013، ص 151).

وعلى الرغم من أهمية ما تقدم، هناك عدد قليل ومحدود من الدراسات التي أجريت على العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات والسلوك الانتاجي في منظمات الاعمال في الشرق الاوسط بشكل عام وفي العراق بشكل خاص، كما لا تزال اسبقياتها في التفضيل يكتنفها الغموض، لذا يصبح من المهم دراسة العلاقة بين هذين المفهومين المهمين لاكتشاف الاثر بينهما في منظمات الاعمال ومن ضمنها المنظمات قيد الدراسة. وعليه، فإن مشكلة الدراسة جاءت للبحث عن مدى تأثير مجموعة من العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات والتي تم الاخذ بها بنظر الاعتبار في الدراسة الحالية في السلوك الانتاجي للعاملين في مصانع الحديد والصلب العراقية والمتمثلة في (مصنع الماس ومصنع السليمانية)؟ ويتفرع من هذا التساؤل، التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك علاقة بين العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات والسلوك الانتاجي؟
- هل هناك اثر لعوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات في السلوك الانتاجي؟

ثانيا/ اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو المساعدة في تكوين فهم افضل لاثر مجموعة من العوامل الحرجة لنظام التعويضات في السلوك الانتاجي للعاملين في مصانع الحديد والصلب والمتمثلة في (مصنع الماس و مصنع السليمانية). وفي ضوء الهدف الرئيسي للبحث تمخضت الاهداف الفرعية التالية:

أ- تحديد طبيعة العلاقة المعنوية بين العوامل الحرجة لنظام التعويضات والسلوك الانتاجي بالنسبة للمصانع المبحوثة.

ب- بيان طبيعة اثر العوامل الحرجة لنظام التعويضات في السلوك الانتاجي لدى المصانع المبحوثة.

ت- من خلال تحليل بيانات البحث يمكن التوصل إلى تشخيص موضوعي للمشاكل والأسباب التي قد تعيق تحسين السلوك الانتاجي في حال توفيرالعوامل الحرجة لنظام التعويضات التي تمت الاشارة لها في الدراسة الحالية، ومن ثم المساعدة في تمكين المصانع المبحوثة قدر الامكان في اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأسباب والمشاكل.

ثالثا/ أهمية الدراسة

تتمثل اهمية البحث بالآتي :

أ- **الأهمية الأكاديمية:** يكتسب البحث الحالي أهميته من أهمية متغيراته، اذ يعد موضوع نظام التعويضات من حيث عواملها المعنوية الحرجة والسلوك الانتاجي من المواضيع التي لاقت الكثير من الاهتمام في ادبيات الادارة ومدى تأثيرهم على شركات ومنظمات الاعمال، بالتالي محاولة الاستفادة من التراكم المعرفي من هذه المواضيع لإثراء مكتبات الجامعات الواقعة في منطقة الدراسة الحالية وبناء دعائم الميدان على النحو الذي يمكن من تأكيد العلاقات الارتباطية بين المتغيرين وبما يؤكد دقة الاختيار وموضوعيته.

ب- **الأهمية الميدانية:** تتمثل بإثارة الدوافع لدى موظفي مصنعي (الماس والسليمانية) للحديد والصلب قيد الدراسة لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل للاستفادة منها في تطوير وتحسين سلوكهم الانتاجي نحو تحقيق الاهداف المرجوة بشكل متميز. بالاضافة الى التعرف على العوامل والمقاييس الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث بشكل مجالاً مهما لتطوير آفاق المعرفة ميدانيا في هذا المجال.

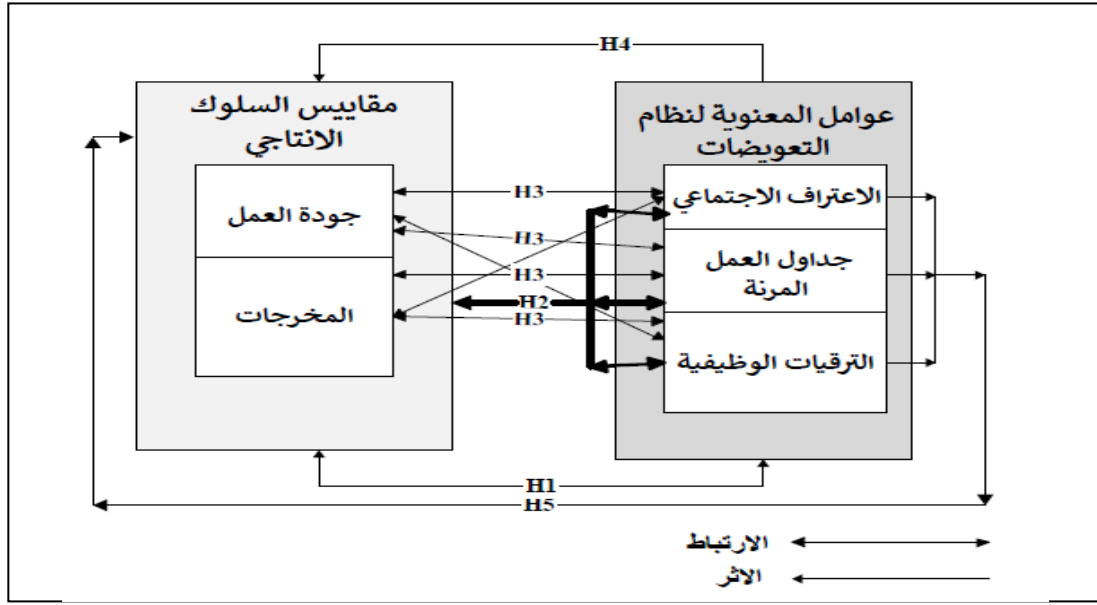
ت- **الأهمية الخاصة:** وتنعكس أهميته في إمكانية تحسين الفعاليات والانشطة الانتاجية للمصانع المبحوثة قدر الامكان عند تطبيقها لانموذج البحث بصيغته النهائية.

رابعاً/ الانموذج الافتراضي للدراسة

من اجل تحقيق اهمية و أهداف البحث فقد وضع انموذج افتراضي والذي تم الاشارة له الشكل (1)، والذي بدوره يتضمن متغيرين هما :

أ- **المتغير المستقل:** ويتمثل بالعوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات والمتمثلة في (الاعتراف الاجتماعي، جداول العمل المرنة، الترقيات الوظيفية).

ب- **المتغير التابع:** ويتمثل السلوك الانتاجي ومقاييسه والتي تتضمن: (جودة العمل، المخرجات).



الشكل (1) انموذج الدراسة الافتراضي

خامسا/ فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل المعنوية لنظام التعويضات ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل المعنوية لنظام التعويضات منفردة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة، وتنفرد منها الفرصيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاعتراف الاجتماعي ومقاييس السلوك الانتاجي ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

2- توجد علاقة ارتباط معنوية بين جداول العمل المرنة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

3- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الترقيات الوظيفية ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل المعنوية لنظام التعويضات منفردة ومقاييس السلوك الانتاجي منفردة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير معنوي للعوامل المعنوية لنظام التعويضات مجتمعة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

الفرضية الرئيسية الخامسة: يوجد تأثير معنوي للعوامل المعنوية لنظام التعويضات منفردة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة، والتي تفرعت منها الفرصيات الفرعية الآتية:

1- يوجد تأثير معنوي للاعتراف الاجتماعي ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

2- يوجد تأثير معنوي لجدول العمل المرنة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

3- يوجد تأثير معنوي للترقيات الوظيفية ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة.

سادسا/ حدود الدراسة

1- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية التي استغرقتها الجانب الميداني بين 2023/11/01 لغاية 2024/01/30.

2- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للبحث بمصانع الحديد والصلب الواقعة في كردستان العراق والمتمثلة في (مصنع الماس و مصنع السليمانية).

3- الحدود البشرية: تمثلت بعينة من العاملين بدوام كامل في مصانع الحديد والصلب قيد الدراسة.

سابعا / مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بمصنعي الماس والسليمانية الرائدتين في صناعة الحديد والصلب في منطقة البحث، وقد دفع الباحثون نحو اختيارهم لهذه المصانع مجتمعا للبحث مجموعة من المبررات تتمثل بالآتي :

1. لم يسبق ان تمت دراسة طبيعة الاثر والعلاقة بين المتغيرات البحثية التي تناولتها الدراسة الحالية في أنموذجها في تلك المصانع.
2. تساهم في توضيح اهمية اثر العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات في السلوك الانتاجي بالنسبة للمصانع المبحوثة.
3. تساهم في تنمية وتطوير المهارات البشرية قدر الامكان من حيث التوفير السليم والمناسب للعوامل المعنوية التي تناولتها الدراسة الحالية ضمن نظام التعويضات نحو تحسين السلوك الانتاجي في ميدان الاعمال بالنسبة للمصانع المبحوثة.
4. سهولة الحصول على العديد من البيانات التي تتطلبها الدراسة فضلا عن التعاون الميداني.

ثامنا / منهج الدراسة

يعد المنهج الوصفي التحليلي مظلة واسعة ومرنة لمناهج وأساليب فرعية عدة مثل المسوح الاجتماعية ودراسات الحالة والدراسات التطورية والميدانية وغيرها، إذ إن المنهج الوصفي التحليلي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها كميًا وكيفية وتحديد نوعية العلاقة بين متغيراتها واسبابها واتجاهاتها وما الى ذلك من جوانب تدور حول تشخيص مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع ، ويذهب بعض الباحثين الى أن المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الاخرى، خاصة (المنهج المسحي ، منهج دراسة الحالة ، منهج تحليل المحتوى) باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ولأن عملية الوصف والتحليل للظواهر المدروسة تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في أغلب أنواع البحوث العلمية.

ونظرا لاهمية ما سبق، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، والذي حاول الباحثون من خلالها تحديد اثر العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات في السلوك الانتاجي بالنسبة للمصانع المبحوثة لكونه انسب المناهج البحثية لوصف الظاهرة المبحوثة، والذي يحاول الباحثون من خلاله وصف موضوع الدراسة، وتحليل وتفسير البيانات املا في التوصل الى استنتاجات وتوصيات ذات معنى يثري بها رصيد المعرفة عن متغيرات الدراسة لدى العينة المبحوثة.

اسعا / اساليب جمع البيانات

أعتمد الباحثون على مصدرين لجمع البيانات وهي :

- 1- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والدوريات العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع بالاضافة الى شبكة الانترنت ، وذلك للتعرف على الاسس والطرق العلمية المناسبة في كتابة البحوث ، والتعرف على اخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال نظام التعويضات والسلوك الانتاجي.

2- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجانب التحليلي للبحث تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها مصدرا أساسيا لجمع البيانات، وروعي في تصميم هذه الاستبانة أن تكون منسجمة مع واقع العينة المبحوثة، ومن الجدير بالذكر ان الباحثون قام بتصميم الاستبانة بعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في صياغة الاسئلة، وتم عرضها على مجموعة من الاساتذة الاختصاصيين، وفي ضوء ارائهم تم تعديل بعض فقرات الاستبانة لتكون اكثر واقعية وتمثيلاً مع بيئة العينة المبحوثة، وهذه المرحلة تعتبر ضرورية لجعل الاستبانة ذات مصداقية وموثوقية عالية. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية، احتوى الجزء الأول على الخصائص الشخصية كالجنس والعمر والتحصيل العلمي وعدد سنوات الخبرة، والثاني احتوى على الفقرات الخاصة بالعوامل المعنوية لنظام التعويضات، والتي تم صياغتها بالرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة مثل (Nayak et al., 2020)، (Chung & Van der Lippe, 2020) و(مريم، 2019)، فيما احتوى الثالث على الفقرات الخاصة بمقاييس السلوك الانتاجي، والتي تم سردها بالاعتماد على المصادر والدراسات السابقة مثل (Teetzen et al., 2022)، (Miernyk, 2020) و (Pauwels et al., 2018). ولتوزيع الاستبانات على المستجيبين في العينة المبحوثة، تم الاعتماد على اسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي احدى الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختيار عينة البحث الملائمة والأكثردقة في تمثيل المجتمع، وفي ضوء ذلك تم توزيع (200) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانات غير صالحة للتفريغ، اذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (131) استبانة. بالإضافة الى انه تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين من لا اتفق بشدة إلى اتفق بشدة وبدرجات تتراوح من (1-5) لتحديد مستوى الاستجابة نحو فقرات استبانة.

المبحث الثاني: الجانب النظري

نظام التعويضات

اولاً/ مفهوم وتعريف التعويضات

إن مفهوم التعويضات مفهوم مبهم نسبياً نظراً للعوامل الكثيرة التي تشكله، والتي تؤثر عليه وقد تكون اما فردية أو تنظيمية أو بيئية (González, at al., 2021)، فإن التعويضات تمثل كل أشكال العوائد المادية والمعنوية المباشرة وغير المباشرة. والتعويضات هي عبارة عن نهج منظم لتوفير القيمة النقدية للموظفين مقابل العمل المنجز. إنها أداة تستخدمها الإدارة لمجموعة متنوعة من الأغراض لتعزيز وجود المنظمة. يمكن تعديله وفقاً لاحتياجات العمل والأهداف والموارد المتاحة ضمن نظام محدد للتعويضات، وهذا يعني ان الزيادة في التعويض والعملية التي يُدار بها يتم وفقاً لنظام التعويضات الخاص بالمنظمة (فتحية، 2015، ص 91).

وتمثل التعويضات عموماً كل العوائد المادية والمعنوية. ولكن في العديد من منظمات الاعمال قد تركز اهتمامها على التعويض المعنوي للموظفين والذي لا يتضمن نقوداً، حيث تجد هذه المنظمات طرقاً مبتكرة لتقديم مزايا للموظفين تجعلهم يشعرون بالتقدير والرضا. وفي كثير من الأحيان ، يمكن أن يكون هذا النوع من التعويض طريقة رائعة لتأسيس الثقة والولاء بين صاحب العمل والموظف. وقد يجد بعض الموظفين أن التعويضات المعنوية ، مثل جدولة العمل المرنة أو الاعترافات الاجتماعية او الترقيات الوظيفية ، أفضل من الراتب، وبذلك فقد تطورت التعويضات لتنتقل من الوظيفة الإدارية إلى الوظيفة الاستراتيجية نظراً للدور الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية (Martocchio, 2001, p136). وعلاوه على ذلك فقد اشار (فتحية، 2015 ، ص 92) الى ان التحليل المتعدد الأبعاد للسلوك الانتاجي والمبادرات الحفزية للعاملين في كثير من الاحيان تُظهر أن التعويضات المعنوية هي الحافز الذي يعتبر ذات أهمية وفعالية بالغة لتنمية رضا وولاء العاملين اتجاه منظماتهم.

وهكذا، فإن للتعويضات تعاريف كثيرة منها ان "التعويض هو كل العوائد والدفعات التي تمنح للشخص مقابل الخدمات التي يؤديها (Caruth & Handlogten, 2001, p.1) ، يظهر هذا التعريف أن التعويضات هي كل ما يستطيع الفرد الحصول عليه من المنظمة التي يعمل فيها مقابل الواجب الذي يؤديه. وهناك تعاريف أخرى تبيّن نوعية العوائد التي يمكن الحصول عليها الشخص العامل حيث تمثل التعويضات كلا من العوائد المادية والمعنوية التي يحصل عليها

الموظفون نظير أدائهم لأعمالهم . والعوائد المعنوية بشكل عام تشير إلى العقلية النفسية والسلوكية للموظفين الناتجة عن أدائهم لأعمالهم، فهي تعبر عن التمتع والشعور بالإنجاز اللذان يديهما الموظفون كنتيجة لذلك (القيوتي ، 2000 ، ص 11). كما تعرف التعويضات على أنها العوائد النقدية وغير النقدية التي يحصل عليها الموظفون عند إنجازهم لأعمال (Martocchio, 2001, p.2) ، ويقصد بالتعويضات أيضا "جميع أنواع المقابل المادي، والمعنوي، والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها" (عبد الوهاب، 2000 ، ص 2).

ويعرف التعويض الإجمالي على أنه أحد العناصر الرئيسية للعوائد الكلية التي تشمل كل عناصر العوائد القابلة للقياس الكمي والنوعي . وهذا التعريف هو أفضل تعاريف التعويضات لأنه يشمل جميع أنواع العوائد المادية وغير المعنوية (Manas & Graham, 2003, p.1). ويتوقف تعريف التعويض على وجهة النظر التي يراها المعرف للتعويض، فالمسير يعرف التعويض على أنه رزمة العوائد المالية الأجور والرواتب والعمولات والعلاوات إضافة إلى التأمين والامتيازات المعنوية الأخرى المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم (Caruth & Handlogten, 2001, p.1). أما الموظف أو العامل فتعريفه للتعويض هو تعريف ضيق، فهو يرى أن التعويض هو "الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه من المنظمة مقابل عمل يؤديه (Caruth & Handlogten, 2001, p.1).

ثانيا/ نظام التعويضات

يتضمن نظام التعويضات الى إجمالي المكافآت المادية والمعنوية التي يتم منحها للموظفين مقابل العمل والخدمات التي يقدمونها للمنظمة (أبوحميد، 2020، ص 636). ويلعب نظام التعويضات دورًا حيويًا للغاية في منظمة الأعمال، حيث يحاول ضمان الإنصاف في تحديد قيمة العمال والنظر في الترقيات أو الزيادات. وعند تصميم نظام التعويض، يجب على المنظمة أن تقدر مفهوم الإنصاف الذي يحدد بوضوح الفروق في الأجور والرواتب وخطط النمو الوظيفي ، وذلك لتحفيز وتشجيع الموارد البشرية على الأداء بشكل أفضل (أحمد، 2017، ص 20). ومن المؤلف أن تضع المنظمات أهدافًا محددة لبرنامج التعويض تعمل كمبادئ توجيهية للمديرين لضمان أن نظام التعويض يحقق الغرض المقصود منه.

ويتألف نظام التعويضات في المجتمع من العمال وأصحاب العمل والنقابات، حيث لا ينتظر العمال من أرباب العمل الحصول على الراتب الشهري فقط، بل لديهم طموحات أخرى متمثلة بالشعور بالأمان الوظيفي والاحترام والتقدير والتطور الشخصي وغيرها من الامور المعنوية التي لها أهميتها الخاصة في مكان العمل. في حين ان أرباب العمل ينتظرون من عمالهم وموظفيهم توقعات على المستويين الفردي والجماعي خاصة، لأن تنظيم العمل الحالي يستدعي المساهمة والتعاون في مجال العمل. اما النقابات فهي تبحث دوما عن أنظمة تعويضات تلبى تطلعات العاملين، ويضاف إلى هذه الأطراف الثلاثة طرفا رابعا يتمثل في الدولة (Lautier, 1993, p.7).

ومن الخصائص التي يجب مراعاتها عند انشاء نظام لتعويضات في منظمات الاعمال كما اشار اليها العديد من الباحثين مثل (المصري، 2009، ص 41، بخوش، 2013 ، ص 150، Kang & Lee,2021, p.8) وهي كما يلي:

- 1) يجب أن يكون التعويض متناسبًا بشكل مباشر مع الكفاءة والنتائج. يجب أن يحصل العامل ذو الكفاءة العالية على أجر مرتفع.
 - 2) يجب ألا تكون معايير النظام الخاص بالكفاءة عالية جدًا، إذ يجب تحديد المعايير من خلال مراعاة ظروف العمل العادية والعامل. وإيضاً يجب أن يكون التعويض على أساس التقييم الوظيفي.
 - 3) يجب أن يكون النظام عادلاً لكل من صاحب العمل والموظف. يجب أن يعتمد على دراسة الوقت والحركة العلمية لضمان مخرجات قياسية لصاحب العمل ومقدار عادل من الأجور للموظف.
 - 4) يجب أن يضمن النظام للموظف حد أدنى مضمون للأجور المذكوراً بشكل واضح وبمستوى مرضٍ بغض النظر عن العمل الذي قام به. ويجب أن يكون نظام التعويض محددًا جيدًا وموحدًا وقابل للتطبيق كنظام عام.
 - 5) يجب أن يضمن النظام المساواة في الأجر عن العمل المتساوي، وأن تكون الاستثناءات من النظام في حدها الأدنى.
 - 6) يجب أن يكون النظام مرناً للسماح بالتغيرات الضرورية التي قد تنشأ من وقت لآخر، ويجب أن يقلل من معدل دوران الموظفين والتغيب وتأخر الحضور.
 - 7) يجب إبلاغها بوضوح لجميع الموظفين. يجب التأكد من أن الموظفين قد فهموها بشكل صحيح ويمكنهم العمل على التعويض الذي سيحصلون عليه بأنفسهم.
 - 8) يجب ألا يكون النظام معقدًا بحيث يمكن تنفيذه بسهولة. هذا ممكن فقط عندما يكون بسيطًا.
 - 9) لا يجب أن يضرب النظام الموظفين البطينين بل يجب أن يحثهم على تحقيق كفاءة أعلى. يجب أن يتم دفع أجور الموظف الكفاء بما يتناسب مع كفاءتهم.
 - 10) لا يجب على النظام معاقبة الموظفين لأسباب خارجة عن إرادتهم، ويجب ألا يقوم النظام على أساس استغلال الموظفين.
 - 11) يجب أن يرفع النظام الروح المعنوية وكفاءة الموظفين. يجب أن يزيد التعاون بين الموظفين. هذا ممكن فقط عندما يكون عادلاً ومنصفاً ويجعل رضا الموظفين.
 - 12) يجب أن تكون متنسقة مع أحكام قوانين العمل المختلفة السارية من وقت لآخر. لا ينبغي فرض النظام على النقابات العمالية. قبل التقديم، يجب طلب القبول من النقابة ويجب أن يكون في شكل اتفاق.
 - 13) يجب ألا ينتهك أي اتفاق نقابي محلي أو وطني ويجب أن يرتبط هذا النظام بقدرة المنظمة على الدفع.
- ثالثاً/ العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات**
- تعمل العوامل المعنوية لنظام التعويضات بشكل عام على الإثبات الذاتي والاجتماعي للفرد العامل في المنظمة، وتتمثل هذه العوامل في الاعتراف بالإنجاز، والإبداع، وجدول عمل مرنة، ووجود علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وترقية المتميزين في الاداء لوظائف ذات مستوى اعلى في الهيكل الاداري للمنظمة (بخوش، 2013، ص 151).
- وتعتبر هذه العوامل حرجة بطبيعتها، ذلك لان مستوى توفيرها يختلف من منظمة الى اخرى، حيث يجب أن يراعى في توفيرها الى مدى أهمية وطبيعة تعويضات التي يفضلها ويتطلع لها الفرد العامل في المنظمة والتي تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من عوامل مادية ومعنوية. وكذلك حسب خطورة اوصعوبة النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة (Cane & 391) Atiyah, 2013, p
- عليها أن تدرس كل شريحة من شرائح العاملين لديها وطبيعة الاعمال المناطة اليهم، وبالتالي صياغة فهم شامل عن حاجة كل مستوى من هذه التعويضات معنوية، وذلك لرفع مستوى سلوكهم الانتاجي ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد نحو تحقيق الاهداف المرجوة (بخوش، 2013، ص 151).
- علاوة على ذلك، فإنه عادة ما يتم منح هذه التعويضات المعنوية على اساس شكلين، أولهما تتعلق بالعمل الذي يتناسب مع معارف الموظف ومهاراته، وميوله، واهتمامه، وطموحاته، وهذا التوافق يكون محفزاً على الأداء الفاعل ودافعا

ذاتيا للتميز في السلوك الانتاجي، والذي بدوره يزيد من التصميم المحفز للعمل، وذلك من خلال الخصائص الجوهرية له ودرجة التعقيد أو الصعوبة في أدائه، ومتطلباته من حيث السلطة والمسؤولية (مصطفى ، 2004، ص 372)، والشكل الثاني يتعلق ببيئة العمل من خلال ظروفه المادية، من إضاءة وتهوية وحرارة وغيرها، فالظروف الجيدة تسهم بالشعور بالرضا عن العمل وتساعد على تنمية الدافع والتقليل من الأخطاء ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية، هذا الى جانب انها تتضمن الإشراف، حيث ان دور المشرف لا ينحصر في على الاشراف على أداء الأفراد العاملين بل يتعدى إلى تنمية جو معنوي مناسب لتحقيق الأهداف والمشاركة في الإدارة، واتخاذ القرارات وبالتالي تكوين العلاقة الجيدة مع الزملاء في العمل والتي تسهم في في نهاية المطاف الى تعزيز روح الفريق Kang & (Lee,2021, p.9). وفيما يلي المزيد من التفاصيل عن مجموعة من العوامل المعنوية الحرجة لنظام التعويضات والتي من شأنها ان تترك اثر معنوي على السلوك الانتاجي للموظفين نحو تحقيق الاداء الافضل لفعاليات وانشطة منظمات الاعمال ككل وبالتالي المساعدة في تحقيق التميز الانتاجي لتلك المنظمات في ميدان الاعمال.

1- الاعتراف الاجتماعي

من منظور نفسي ، الاعتراف الاجتماعي عامل يساهم في امتلاكنا الدافع العالي واحترام الذات والأداء الأفضل في جميع أنواع المهام اليومية (Nayak et al., 2020, p2). ويفضل العديد من الموظفين أن يتم الاعتراف بهم من قبل أصحاب عملهم على الواجب الشاق الذي يقومون به (يوسف، 2020)، حيث إن الاعتراف الاجتماعي يعد حليفاً مهماً للإنتاجية ، خاصة في مكان العمل، والعامل الذي يشعر أنه يتلاءم مع موظفين آخرين ويتم تقديره هو محترف أكثر تحفيزاً ، ومستعداً لبذل المزيد من الجهد في تلك المهام التي تم تكليفه بها (بغورة، 2012، ص41). ويمكن لأرباب العمل إظهار الامتنان لموظفيهم والاعتراف بانجازاتهم بعدة طرق ، بما في ذلك (Patil, et al., 2018,) :p22-23

- تقديم مكافآت للأداء الفعال
- توفير وجبات مجانية للموظفين لجهد معين
- التعبير اللفظي عن التقدير للموظفين على عملهم الشاق
- الاحتفال بالإنجازات والمعالم في نشرة إخبارية شهرية للمنظمة
- استضافة عشاء عطلة على مستوى الشركة بعد الانتهاء من مشروع كبير

وهكذا، يمكن وصف الاعتراف بأنه قيمة يستمدّها الأفراد من اكتساب التقدير العام والاعتراف من الآخرين أمام الجمهور، وإن التعرف على الموظفين يتيح لهم معرفة أن العمل الذي يقومون به ذو قيمة لصاحب العمل. ومن خلال القيام بذلك ، قد يواجه أصحاب العمل زيادة في مشاركة الموظفين وتحسين كفاءة ادائهم ومعدلات أكبر للاحتفاظ بهم (Stibe & Cugelman, 2019, p 567).

2- جداول العمل المرنة

يسعى العديد من الموظفين إلى جداول زمنية للعمل مرنة عند البحث عن وظائف جديدة في محاولة لإعطاء الأولوية للتوازن الصحي بين العمل والحياة عند اختيار صاحب العمل. ويسمح بعض أصحاب العمل لموظفيهم بتحديد جداولهم الخاصة إذا لم يؤثر ذلك على جودة عملهم (صالح وحسين، 2010، ص 9). وقد تتضمن الجداول العمل المرنة أيضاً جداول مختلطة ، والتي تسمح للموظف بالعمل من المنزل لجزء من الأسبوع أو الشهر وفي المكتب بخلاف ذلك. هذا

مفيد للشخص الذي يفضل البيئة التعاونية التي يمكن للمكتب توفيرها بينما يرغب أيضاً في الاستقلال الذي يوفره العمل من المنزل. يمكن للمنظمات التي توفر توازناً صحياً بين العمل والحياة لموظفيها في كثير من الأحيان توظيف الموظفين بشكل أكثر فعالية والاحتفاظ بالموظفين (Chung & Van der Lippe, 2020 , p366). ومن الفوائد الأخرى لجدول العمل المرنة بالنسبة للموظفين، هي انها تكون بمثابة طريقة لموازنة مسؤوليات العمل وعدم العمل، اذ انها تساعد الموظفين على سبيل المثال بالالتحاق واكمال الدراسات العليا أو التنقل لمسافات طويلة أو السفر أو الموازنة بين وظائف متعددة او بتربية العائلات (Hayman, 2010, p78). اما بالنسبة لأصحاب العمل، فإن جداول العمل المرنة تكون مفيدة بالنسبة لهم، لانها تعتبر كوسيلة لتعيين والاحتفاظ بالموظفين ولزيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية. كما يساعد الجدول الزمني المرن في بناء الثقة بين الموظفين ومديريهم ، حيث غالباً ما يتوقع من الموظفين إدارة جداولهم الخاصة (مع إشراف صاحب العمل) والحصول على ملكية إنجاز المهمة حتى وإن كان ذلك على جدول غير منتظم. ومع ذلك، فإنه عندما يوفر صاحب العمل الخيار لجدول زمني مرن ، يتم اعتماد الجدول الزمني من قبل المشرف على الموظف بناءً على احتياجات مكان العمل وطلب الموظف للمرونة (Davidescu et al., 2020, p53).

3- الترقية الوظيفية

يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى حالياً ومستقبلاً، وقد تصاحبها زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في درجة المسؤولية في مجال السلطة وطبيعة الاداء الأعمال، فالموظف غالباً ما يبدأ سيرته المهنية في ادنى درجة في السلم الوظيفي علواً الى اعلى درجة، والتي بدورها تزيد من دخله ، والترقية يعتبر أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمعات (عبد الباقي، 2000 ، ص 1). وهكذا، تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد الى وظيفة ذات مستوى أعلى ، وغالباً ما تنطوي على مثل هذه الوظيفة اداء واجبات، مسؤوليات، سلطات اكبر وأكثر صعوبة من واجباته وسلطاته في الوظيفة التي كان يشغلها الفرد سابقاً، كما أنها غالباً ما ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر (مريم، 2019، ص 11). وتعد الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، اذ أنها تؤدي دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالنسبة للفرد الموظف تساعد هذه الترقية على تحقيق رغبته في تحقيق النمو والترقي والتي بدورها يساعد ذلك على رفع الروح المعنوية لديه، كما انها توفر الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل، وكذلك تساعد على ضمان استمرار الموظفين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة وايضا تساعد على خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة ، فضلا عن زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي لموظفين داخل المنظمة (الطائي واخرون، 2020، ص 416). اما بالنسبة للمنظمة، فان الترقية الوظيفية تساعد المنظمة على كشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن انجازاتهم، مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياساتها المختلفة، وتساعد ايضا على تمكين إدارة المنظمة من استثمار وتوظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، ودفع العاملين لتحقيق اعلى مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي اعلى، وكذلك تساعد المنظمة على تحديد الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، فضلا عن انها تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل، وبذلك فإن الهدف من الترقية هو الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة الفرد و المنظمة على حد سواء (مريم، 2019، ص 12).

السلوك الانتاجي

اولاً: مفهوم السلوك الانتاجي

يشير السلوك الإنتاجي إلى السلوك الذي يعزز النتائج أو يحقق الأهداف في مكان العمل. ويمكن قياس السلوكيات الإنتاجية من خلال مقاييس الأداء مثل المخرجات وجودة العمل. حيث تسمى السلوكيات التي تزيد من مقاييس الأداء بالمنتجة، بينما تلك السلوكيات التي تقلل من هذه العوامل تعتبر ذات نتائج عكسية. وعليه، فإن تعريف السلوك الإنتاجي والسلوك العكسي يفرض الحاجة إلى استخدام مقاييس الأداء للتعرف على مستوى السلوك الانتاجي او العكسي للموظفين، اذ ان باستخدام مقاييس الأداء يمكن للمنظمة أو الباحث برؤية تأثير السلوكيات الإنتاجية والعكسية على الأداء الوظيفي والأداء العام للمنظمة بدقة وفهم أكبر، ويمكن أن يكون لكلا شكلي السلوك آثار خطيرة على المنظمة ككل .

(Barrick & Mountm 2005, p 216)

لا يُنظر إلى هذا النطاق من السلوكيات فقط في أداء الوظيفة ولكن أيضاً في تفاعلات الموظفين مثل المحادثات أو المواقف المعروضة التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء الوظيفي. وبدون مقاييس محددة لواجبات الوظيفة يصبح قياس التأثير السلوكي على الوظيفة والأداء التنظيمي مستحيلًا. نظراً لأن الأداء الوظيفي والتنظيمي مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ببعضهما البعض، لذا فإن أي عدم دقة في قياس أحدهما يمكن أن يؤثر سلباً على القدرة على إدراك التكلفة المرتبطة بالآخر (Vincent Triola, 2021, p7).

من أجل تعزيز السلوك الإنتاجي لدى الموظفين، يجب ان تلتزم ادارة المنظمة بالتحليل النقدي والمعنوي لمكان العمل. لأن استراتيجيات تحسين الإنتاجية تقوم على التحفيز سواء كان نقدي او معنوي، لذا يصبح فهم الدافع وراء نوع السلوك الإنتاجي لدى الموظفين أمراً ضرورياً، اذ ان فهم الدافع تتبع من حقيقة أن الموظفين قد يتصرفون بنتائج عكسية لمجموعة متنوعة من الأسباب، على سبيل المثال، إذا كان الموظف يضيق الوقت على جهاز الكمبيوتر الخاص به ، فقد يكون ذلك بسبب حقيقة أن الموظف يشعر بالانفصال عن وظيفته أو وظيفتها أو ليس لديه مصلحة شخصية في مكان العمل (Salary,2018, p16). وهكذا، فإن من أجل تحفيز السلوك الانتاجي للموظفين، يجب على المنظمات إيجاد طرق لبناء قيمة للموظف. يمكن القيام بذلك عن طريق ربط الأهداف التنظيمية بأهداف الموظف. ومن خلال الأهداف التنظيمية والمهنية المرتبطة ، يحافظ الموظفون على مستويات عالية من الرضا والتحفيز ، وبالتالي تعزيز سلوكهم الإنتاجي،(Noe & Wright ،Gerhart ،Hollenbeck 2007, p 231) . وفيما يلي المزيد من التفاصيل حول مقاييس السلوك الانتاجي التي تم الاخذ بها بنظر الاعتبار في الجانب العملي من الدراسة الحالية لقياس السلوك الانتاجي في الفقرات التالية.

1- جودة العمل

يشير العمل الجيد الجودة إلى العمل الذي يلبي ويتجاوز توقعات العميل أو الشركة. يتطلب إجراء العمل الجيد أن يستخدم الفرد العامل مهاراته لإكمال واجباته بأعلى مستوى (Steffgen et al., 2015, p 14989). قد يكون تعريف الجودة غير موضوعي ويخضع لعلماء أو أصحاب عمل محددين. غالباً ما يكون العمل الجيد هو العمل الذي يستوفي جميع متطلبات الموعد النهائي ويلبي توقعات الإنجاز ويقدم معلومات دقيقة. وغالباً ما يكون للعمل الجيد الخصائص منها (Teetzen et al., 2022, p2):

- يتكامل مع أهداف العمل
- خالية من الأخطاء النحوية
- يتوافق مع طلبات المشروع
- يتوافق مع متطلبات الصناعة
- يفي بأهداف الشركة والمشروع
- يستخدم أفضل ممارسات الصناعة
- يتضمن بحثاً مستفيضاً والعناية الواجبة
- يلبي متطلبات التسليم المحددة من قبل العميل أو المنظمة

- وعلاوة على ذلك، فإن العمل الجيد مهم لعدد من الأسباب، بما في ذلك (Indeed Editorial Team, 2021):
- **يحسن الإنتاجية:** يمكن أن يساعد العمل الجيد في تحسين إنتاجية الموظف. من خلال تعيين إرشادات معينة وتقليل عدد طلبات التحرير أو تغييرات المشروع، قد يكون لدى الموظفين مزيد من الوقت للعمل في مهام أخرى. يمكن أن يساعد هذا أيضًا الموظفين في الحصول على الأهداف أو التقدم نحو مؤشرات الأداء الرئيسية بشكل أسرع.
 - **يعزز أداء الموظف:** من المرجح أن يتلقى الموظفون الذين يقدمون عملًا عالي الجودة تقييمات أعلى على تقييمات أداء الموظفين. ويمكن أن يساعد الموظفين أيضًا على تحقيق الأهداف المهنية الشخصية.
 - **يساهم في معنويات الموظف:** عندما يقدم كل موظف عملًا عالي الجودة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الروح المعنوية للشركة بأكملها. وذلك لأن الشركة قادرة على تحقيق أهدافها عندما يكمل كل موظف توقعاته ويقدم عملًا جيدًا.
 - **يضمن الأمن الوظيفي:** عندما يقدم الموظف عملًا عالي الجودة، فمن المرجح أن يتمتع بأمان وظيفي أكبر. العمل الجيد مهم في الحفاظ على رضا العملاء، مما قد يؤثر أيضًا على نجاح الشركة.

2- المخرجات

المخرجات، هي عبارة عن كمية من السلع أو الخدمات المنتجة في فترة زمنية محددة (على سبيل المثال، سنة). وبالنسبة إلى الأعمال التجارية التي تنتج سلعة واحدة، يمكن أن تكون المخرجات ببساطة هي عدد وحدات تلك السلعة المنتجة في كل فترة زمنية، مثل شهر أو سنة (Miernyk, 2020, p 4). وقد عرف (محسن والنجار، 2016، ص21) المخرجات على أنها عملية تحويل وتمثل في السلع والخدمات. أن السلع المنتجة تمر بقنوات متعددة قبل وصولها إلى أيدي الزبائن على عكس الخدمات التي يتزامن استهلاكها مع إنتاجها. وتعد السلع والخدمات مخرجات مرغوب فيها، ولكن بعض مخرجات نظم الإنتاج غير مرغوب فيها وتشكل عبئًا على البيئة مثل نفايات معامل الطاقة النووية، وغاز فريون - 11 (CFCL3) وفريون - 12 6 (CF2Cl2) والتي تستخدم كمداخلات في إنتاج العطور المضبوطة وأجهزة التكييف على التوالي، اللذان يؤدي تسربهما في الهواء إلى تمزق طبقة الأوزون. ويمكن أيضًا تقريب مخرجات المنظمة من خلال الإيرادات من مبيعات المنتج، مع تعديلها لتناسب تغيرات الأسعار (التضخم). ومع ذلك، بالنسبة للصناعة، يمكن التعبير عن المخرجات من خلال قياس جميع السلع والخدمات التي تنتجها المنظمات في تلك الصناعة في فترة زمنية معينة وتباع إما للمستهلكين أو للمؤسسات خارج تلك الصناعة. على سبيل المثال، يمكن أن تكون المخرجات هي عدد أطنان السكر التي تنتجها شركة أو صناعة في السنة، ويمكن استهلاك هذه المخرجات مباشرة أو بيعها لشركات أخرى لاستخدامها في إنتاج مخرجات أخرى ذات علاقة (Pauwels et al., 2018, p 291).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الجانب الميداني، وذلك من خلال عرض استجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأساليب النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بمجموعة من العوامل الحرجة لنظام التعويضات واثراً على السلوك الإنتاجي. وفي هذه الدراسة اعتمدت العينة على مصنعين رائدين في إنتاج الحديد والصلب في المنطقة البحث والمتمثلة بـ(مصنع الماس و مصنع السليمانية).

من الجدير بالذكر، انه على الرغم من ان حجم عينة الدراسة شملت مصنعين لإنتاج الحديد والصلب في كردستان العراق، الا انه لم يتمكن الباحثون من اخذ الحرية الاكبر في توزيع ما هو مطلوب من الاستبانات وفقاً لحجم عينة الدراسة، وكان ذلك جراء الصعوبات والاجراءات الروتينية التي واجهت الباحثون في المصانع المبحوثة اثناء توزيع الاستبانات والتي في كثير الاحيان تقف عائق امام الكثير من الباحثون في اخذ الحرية الاكبر في توزيع الاستبانات وجمع البيانات لاجراء دراساتهم، وهذا واقع حال العديد من منظمات الاعمال العراقية. لذا فقد تم توزيع (200) استبانة خوفاً من احتمالية انخفاض نسبة الاسترجاع أو وجود استبانات غير صالحة للتقريغ، وعلية بلغت عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (131) استبانة، وفيما يلي الجدول (1) الذي بدوره يوضح عدد الاستثمارات المستلمة والصالحة للتحليل من المصنعين كل على حده.

الجدول (1) عدد الاستثمارات المستلمة حسب المصنع

| التسلسل | أسم الشركة | عدد الإستمارة المستلمة |
|---------|-------------------------------|------------------------|
| 1 | شركة الماس للحديد والصلب | 72 |
| 2 | شركة السليمانية للحديد والصلب | 59 |
| | المجموع | 131 |

الجدول : من أعداد الباحثون بالأعتماد على عدد استثمارات المستلمة ومن المستحق بالاشارة الى ان العامل الرئيسي لاختيارمصانع الحديد والصلب كعينة لاجراء الدراسة الحالية عليها، ذلك نظرا لعلاقة هذه المصانع المباشرة الى حد كبير بعنوان ومشكلة الدراسة والتي بدورها سوف تؤدي الى تحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة. وبالتالي، تم تصنيف المشاركين على أساس الخصائص الديمغرافية والتي تعد من ضرورات الدراسة، وجاءت كما يلي:

أولاً / وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

- 1- الجنس: تشير معطيات الجدول (2) ان غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور اذ بلغ (65.65%) في حين حصلت نسبة الاناث (34.35%) ، وهذا دليل ان شركات الحديد والصلب في مدينة السليمانية تهتم بتوظيف الذكور مقارنة بالاناث وذلك بسبب طبيعة العمل في هذا المجال.
- 2- الفئات العمرية: يوضح من الجدول (2) ان أعلى نسبة من عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (31-35) سنة حيث بلغت (36.92%) تليها الفئة العمرية (26-30) اذ بلغت النسبة (20.77%) وتليها الفئة العمرية (36-40) اذ بلغت النسب (16.03%) ، تليها الفئة العمرية (20-25) اذ بلغت النسبة (9.92%) ، تليها الفئة العمرية (41-45) اذ بلغت النسبة (9.16%) ،تليها الفئتين العمريتين (46-50) و (51 - فاكتر) حيث بلغت نسبتهما (3.81%) وهذا يدل على ان شركات الحديد والصلب والتي تضمنتها عينة الدراسة تهتم بدرجة عالية بتوظيف الفئات العمرية الشابة نظراً لخصوصية وطبيعة العمل في هذا المجال.

الجدول (2) الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة

| الجنس | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|--|------------|--|-----------|--|-------|------|---------|--|--------|--|-------|--|-------|--|
| الإناث | | | | | | | ذكور | | | | | | | | |
| % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | |
| 34.35 | | 45 | | 74.5 | | 86 | | | | | | | | | |
| الفئات العمرية | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51-فأكثر | | 50-46 | | 45-41 | | 40-36 | | 35-31 | | 30-26 | | 25-20 | | | |
| % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | |
| 3.8 | | 5 | | 3.8 | | 5 | | 9.2 | | 12 | | 16.0 | | 21 | |
| 36.6 | | 48 | | 20.6 | | 27 | | 9.9 | | 13 | | | | | |
| التحصيل الدراسي | | | | | | | | | | | | | | | |
| شهادة عليا | | دبلوم عالي | | بكالوريوس | | دبلوم | | اعدادية | | ثانوية | | | | | |
| % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | |
| 2.3 | | 3 | | 9.1 | | 12 | | 35.9 | | 47 | | 21.3 | | 28 | |
| 18.3 | | 24 | | 13.1 | | 17 | | | | | | | | | |
| عدد سنوات الخدمة | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16- فأكثر | | 15-11 | | 10-6 | | 5-1 | | | | | | | | | |
| % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | | % | | العدد | |
| 11.4 | | 15 | | 18.3 | | 24 | | 36.7 | | 48 | | 33.6 | | 44 | |

كل ما هو جيد وجديد من خلال الافكار والبرامج الهادفة التي نجعل من الاهتمام بالانخراط بهذه الصناعة .
 4- عدد سنوات الخدمة: نستنتج من الجدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذين لهم الخبرة العملية ما بين (6-10) سنة بنسبة (36.6%)، وفي المرتبة الثانية تأتي أفراد عينة الدراسة الذين لهم الخبرة العملية ما بين (1-5) سنوات إذ بلغت (33.6%)، وأما بالنسبة للمرتبة الثالثة جاءت أفراد عينة الدراسة الذين لديهم الخبرة العملية ما بين (11-15) سنوات خدمة بنسبة (18.3%)، أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الذين لديهم الخبرة العملية (16سنوات فأكثر) تأتي في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (11.4%)، وهذا دليل على أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عملية جيدة في مجال الاهتمام بصناعة الحديد والصلب في مواقع عملهم، وبالتالي فهم قادرين على إظهار قدرتهم وجني النتائج المرجوة من تنفيذ مهامهم بكفاءة .

ثانيا/ تشخيص متغيرات الدراسة

1- التشخيص للمتغير المستقل (العوامل المعنوية لنظام التعويضات):

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء عينة المستجيبين حول متغير(العوامل المعنوية لنظام التعويضات) على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، وتشير الجداول (3،4،5) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات المتغير المستقل (العوامل المعنوية لنظام التعويضات)، الذي يتضمن النسب المئوية والاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ونتائج الفقرات والمكونات التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المستجيبين .
 وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل مكون من مكونات المعنوية لنظام التعويضات:

أ. عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول مكون الاعتراف الاجتماعي

جدول (3): وصف المتغيرات

| الانحراف المعياري (S.D) | المتوسط (Mean) | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | المحور | المكون |
|-------------------------|----------------|--------------|---------|-------|-------|-----------|--------|--------------------|
| | | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| 24.51 | 114. | 5 | 7 | 11 | 53 | 55 | X1 | الاعتراف الاجتماعي |
| | | 3.8 | 5.3 | 8.3 | 40.0 | 41.0 | | |
| 22.36 | 104. | 1 | 9 | 19 | 52 | 50 | X2 | |
| | | 0.7 | 6.8 | 14.5 | 39.6 | 38.1 | | |
| 22.12 | 044. | 2 | 6 | 25 | 50 | 48 | X3 | |
| | | 1.5 | .54 | 19.1 | 38.1 | 36.6 | | |
| 24.53 | 114. | 0 | 6 | 20 | 59 | 46 | X4 | |
| | | 0.0 | 4.5 | 1.5 | 45.03 | 37.4 | | |
| 26.32 | 244. | 0 | 5 | 14 | 57 | 55 | X5 | |
| | | 0.0 | 3.8 | 10.6 | 43.5 | 41.9 | | |
| 23.968 | 4.12 | 1.6 | 6.6 | 17.8 | 54.2 | 50.8 | المعدل | |

*توضيح مقاييس ليكارت الخماسي: (من 1-1.79 لا اتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-25)

يشير الجدول (3) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات مكون الاعتراف الاجتماعي، الذي يتضمن النسب المئوية والاوراس الحسائية الموزونة والانحراف المعياري، التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابة عينة المستجيبين. وعلى ضوء معطيات هذا الجدول بالنسبة لمكون الاعتراف الاجتماعي فان عبارة (X5) حصل على اعلى درجة من الوسط الحسابي اذ بلغ (4.24) وبالانحراف المعياري قدره (26.32)، فبالنسبة للعبارة (X3) فقد حصلت على أدنى نسبة مقارنة بالعبارات الأخرى وذلك بالوسط الحسابي البالغ (4.04) وبالانحراف المعياري قدره (22.12). وهكذا، فان الوسط الحسابي الموزون العام (4.12) ظهر اكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على ان مكون الاعتراف الاجتماعي في المصانع المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة البحث، وهذا يعني بان هذا مكون نال الالمام والاهتمام بالنسبة لأفراد عينة البحث.

ب. عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول مكون جداول العمل المرنة
جدول (4): وصف المتغيرات

| الانحراف المعياري (S.D) | المتوسط (Mean) | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | المحور | المكون |
|-------------------------|----------------|--------------|---------|-------|------|-----------|--------|--------------------|
| | | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| 16.32 | 3.57 | 0 | 27 | 36 | 34 | 34 | X6 | جداول العمل المرنة |
| | | 0.0 | 20.6 | 27.2 | 25.9 | 25.9 | | |
| 16.64 | 3.56 | 0 | 28 | 32 | 41 | 30 | X7 | |
| | | 0.0 | 21.4 | 24.4 | 31.2 | 22.9 | | |

| | | | | | | | |
|-------|------|-----|------|------|------|------|--------|
| 15.37 | 3.47 | 3 | 32 | 34 | 25 | 37 | X8 |
| | | 2.2 | 24.4 | 25.9 | 19.1 | 28.2 | |
| 15.12 | 3.53 | 3 | 31 | 28 | 32 | 37 | X9 |
| | | 2.2 | 25.9 | 21.4 | 24.4 | 28.2 | |
| 15.16 | 3.62 | 6 | 25 | 24 | 34 | 42 | X10 |
| | | 4.5 | 19.1 | 18.3 | 25.9 | 32.1 | |
| 15.72 | 3.55 | 2.4 | 28.6 | 30.8 | 33.2 | 36 | المعدل |

*توضيح مقاييس ليكارت الخماسي: (من 1-1.79 لااتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لااتفق)، (من -2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19اتفق)، (من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-25)

بالنسبة لمكون جداول العمل المرنة والتي ظهرت نتائجه عن طريق الجدول (4)، أن أعلى وسط حسابي جاء من نصيب العبارة (X10) إذ بلغ (3.62) وبالإلحرف المعياري قدره (16.15)، إلا أن أدنى وسط حسابي كانت للعبارة (X8) إذ بلغ (3.47) وبالإلحرف المعياري قدره (37.15). ويتضح من هذا الجدول أيضاً، بأن الوسط الحسابي الموزون العام لمكون جداول العمل المرنة قد بلغ نسبة (3.55) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أن جداول العمل المرنة في المصانع المدروسة جيدة من وجهة نظر عينة البحث، وهذا يعني بأن مكون جداول العمل المرنة نال الإلمام والاهتمام بالنسبة لأفراد عينة البحث.

ت. عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول مكون الترقيات الوظيفية

جدول (5): وصف المتغيرات

| الانحراف المعياري (S.D) | المتوسط (Mean) | لا اتفق بشدة | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق بشدة | المحور | المكون |
|-------------------------|----------------|--------------|---------|-------|------|-----------|--------|-------------------|
| | | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| 21.81 | 3.99 | 0 | 7 | 30 | 51 | 43 | X11 | الترقيات الوظيفية |
| | | 0.0 | 5.3 | 24.4 | 38.9 | 32.8 | | |
| 19.71 | 3.82 | 2 | 10 | 34 | 49 | 36 | X12 | |
| | | 1.5 | 7.6 | 25.9 | 37.4 | 27.5 | | |
| 20.04 | 3.86 | 0 | 14 | 28 | 51 | 38 | X13 | |
| | | 0.0 | 10.6 | 21.3 | 38.9 | 29.0 | | |
| 19.73 | 3.75 | 3 | 9 | 38 | 49 | 32 | X14 | |
| | | 2.2 | 6.8 | 29.0 | 37.4 | 24.4 | | |
| 19.33 | 3.80 | 5 | 8 | 32 | 49 | 37 | X15 | |
| | | 3.8 | 6.1 | 24.4 | 37.4 | 28.2 | | |
| 19.907 | 3.838 | 2 | 9.6 | 32.4 | 49.8 | 37.2 | المعدل | |

*توضيح مقاييس ليكارت الخماسي: (من 1-1.79 لااتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لااتفق)، (من -2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19اتفق)، (من 4.20-5اتفق بشدة).

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-25)

فيما يتعلق بمكون الترقيات الوظيفية، والتي برزت نتائجه في الجدول (5) اعلاه، فقد جاءت العبارة (X11) في المرتبة الأولى بالوسط الحسابي البالغ (3.99) وبالانحراف المعياري قدره (21.81)، كما تشير معطيات الجدول (3) بخصوص مكون الترقيات الوظيفية بأن عبارة (X14) حصلت على المرتبة الأخيرة بالوسط الحسابي البالغ (3.62) وبالانحراف المعياري قدره (19.73). أما بالنسبة للمعدل العام من الوسط الحسابي الموزون لمكون الترقيات الوظيفية قد بلغ (3.838) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يدل ذلك على إن مكون الترقيات الوظيفية نال المام واهتمام الضروري بالنسبة لافراد عينة البحث.

2- التشخيص للمتغير التابع (ابعاد السلوك الانتاجي):

يتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء عينة المستجيبين حول المتغير التابع (ابعاد السلوك الانتاجي) على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، وتشير الجداول (6،7) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات المتغير التابع الذي يتضمن النسب المئوية والاطراف الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ونتائج الفقرات والابعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابات عينة المبحوثين، وفيما يأتي عرض لاهم النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول كل بعد من ابعاد السلوك الانتاجي.

أ. عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد (جودة العمل)

جدول (6): وصف المتغيرات

| الانحراف المعياري (S.D) | المتوسط (Mean) | المتغير | | | | | المحور | البعد |
|-------------------------|----------------|-----------|----------|----------|----------|--------------|--------|------------|
| | | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | | |
| | | Fr. % | Fr. % | Fr. % | Fr. % | Fr. % | | |
| 23.59 | 3.91 | 6 | 4 | 22 | 63 | 36 | X1 | جودة العمل |
| | | 4.5 | 3.1 | 16.7 | 48.1 | 27.5 | | |
| 23.27 | 3.93 | 3 | 5 | 26 | 61 | 36 | X2 | |
| | | 2.2 | 3.8 | 19.8 | 46.5 | 27.4 | | |
| 20.01 | 3.90 | 8 | 3 | 31 | 41 | 48 | X3 | |
| | | 6.1 | 2.2 | 23.6 | 31.2 | 36.6 | | |
| 22.53 | 3.97 | 5 | 6 | 20 | 57 | 43 | X4 | |
| | | 3.8 | 4.5 | 15.2 | 43.5 | 32.8 | | |
| 22.58 | 4.09 | 0 | 6 | 27 | 47 | 51 | X5 | |
| | | 0.0 | 4.5 | 20.6 | 35.8 | 38.9 | | |
| 22.396 | 3.96 | 4.4 | 4.8 | 25.2 | 53.8 | 42.8 | المعدل | |

*توضيح مقاييس ليكارت الخماسي: (من 1-1.79 لااتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-25)

يشير الجدول (6) الى النتائج النهائية المتعلقة بكل فقرة من فقرات بعد جودة العمل، الذي يتضمن النسب المئوية والايواسط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري، والتي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام والتجانس في استجابة عينة المستجيبين. بالنسبة لهذا البعد فإن العبارة (X5) حصلت على أعلى درجة من الوسط الحسابي إذ بلغ (4.09) وبالانحراف المعياري قدره (22.58)، اما بالنسبة للعبارة (X3) فقد حصلت على أدنى نسبة مقارنة بالعبارات الأخرى وذلك بالوسط الحسابي البالغ (3.96) وبالانحراف المعياري قدره (20.01). ويتضح من نفس الجدول بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد جودة العمل قد بلغ نسبة (3.96) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يدل على ان جودة العمل نال الالمام والاهتمام الجيد بالنسبة لأفراد عينة البحث.

ب. عرض النتائج المتعلقة باستجابات افراد العينة حول بعد المخرجات

جدول (7): وصف المتغيرات

| الانحراف المعياري (S.D) | المتوسط (Mean) | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المحور | البعد |
|-------------------------|----------------|-----------|------|-------|---------|--------------|--------|----------|
| | | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | Fr. | | |
| | | % | % | % | % | % | | |
| 24.86 | 4.15 | 0 | 9 | 14 | 56 | 52 | X6 | المخرجات |
| | | 0.0 | 6.8 | 10.6 | 42.7 | 39.7 | | |
| 21.19 | 3.89 | 2 | 9 | 28 | 55 | 37 | X7 | |
| | | 1.5 | 6.8 | 12.1 | 41.9 | 28.2 | | |
| 19.94 | 3.85 | 0 | 12 | 33 | 49 | 37 | X8 | |
| | | 0.0 | 9.1 | 25.2 | 37.4 | 28.2 | | |
| 19.22 | 3.86 | 0 | 14 | 31 | 45 | 41 | X9 | |
| | | 0.0 | 10.6 | 23.6 | 34.3 | 31.2 | | |
| 18.29 | 3.82 | 5 | 12 | 27 | 45 | 42 | X10 | |
| | | 1.6 | 9.1 | 20.6 | 34.3 | 32.1 | | |
| 20.7 | 3.914 | 1.4 | 11.2 | 26.6 | 50 | 41.8 | المعدل | |

*توضيح مقاييس ليكارت الخماسي: (من 1-1.79 لااتفق بشدة)، (من 1.80-2.59 لا اتفق)، (من 2.60-3.39 محايد)، (من 3.40-4.19 اتفق)، (من 4.20-5 اتفق بشدة).

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-25)

أما بالنسبة لبعد المخرجات والتي ظهرت نتائجها عن طريق الجدول (7)، فقد حصلت العبارة (X10) على أعلى وسط حسابي، إذ بلغ (3.62) وبالانحراف المعياري قدره (16.15)، في حين نستنتج بأن أدنى وسط حسابي جاء من نصيب العبارة (X8) إذ بلغ (3.47) وبالانحراف المعياري قدره (37.15). ويتضح من هذا الجدول ايضاً، بان الوسط الحسابي الموزون العام لبعد المخرجات قد بلغ نسبة (3.914) وهو اكبر من الوسط الفرضي (3)، مما يدل على ان المخرجات في المصانع المدروسة جاءت مقبولة من وجهة نظر الأفراد عينة البحث.

ثالثاً / اختبار علاقات الارتباط

تفترض الدراسة بوجود علاقة ارتباط بين العوامل المعنوية لنظام التعويضات ومقاييس السلوك الانتاجي وتفرعت عنها ثلاث فرضيات، ونتائج الاختبار كما موضحة في الجدول (5).

الجدول (5) مصفوفة الارتباط بين متغيرات وابعاد الدراسة

| Correlations | | | | | | | |
|-----------------|----------------|----------|------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| السلوك الانتاجي | نظام التعويضات | المخرجات | جودة العمل | الترقيات الوظيفية | جداول العمل المرنة | الاعتراف الاجتماعي | |
| .446** | .730** | .296** | .459** | .476** | .332** | 1 | الاعتراف الاجتماعي |
| .414** | .826** | .386** | .302** | .508** | 1 | .332** | جداول العمل المرنة |
| .488** | .810** | .435** | .378** | 1 | .508** | .476** | الترقيات الوظيفية |
| .816** | .469** | .396** | 1 | .378** | .302** | .459** | جودة العمل |
| .854** | .471** | 1 | .396** | .435** | .386** | .296** | المخرجات |
| .563** | 1 | .471** | .469** | .810** | .826** | .730** | نظام التعويضات |
| 1 | .563** | .854** | .816** | .488** | .414** | .446** | السلوك الانتاجي |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-25)

في ضوء نتائج الجدول (5)، نلاحظ ان هناك ارتباط ايجابي بين المتغير المستقل العوامل المعنوية لنظام التعويضات مع المتغير التابع مقاييس السلوك الانتاجي ، وكان اختبار الفرضيات كالآتي :

الفرضية الرئيسية الاولى (H1): افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط طردية بين العوامل المعنوية لنظام التعويضات مجتمعة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة. اذ بلغ قيمة معامل الارتباط (.563**) عند مستوى المعنوية (0.000) ، وهي علاقة ايجابية ، مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالعوامل المعنوية لنظام التعويضات ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق مقاييس السلوك الانتاجي، وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): افادت هذه الفرضية بوجود علاقة ارتباط بين العوامل المعنوية لنظام التعويضات منفردة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة. يظهر من الجدول (5) ان نتائج اختبار علاقة الارتباط للفرضيات الفرعية المتعلقة بمكونات نظام التعويضات بشكل منفرد مع مقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة والتي تخص الفرضية الرئيسية الثانية المشار لها اعلاه، جاءت كما يلي:

1- جود علاقة ارتباط طردية بين الاعتراف الاجتماعي ومقاييس السلوك الانتاجي. وحسب نتائج الجدول (5) لمصفوفة الارتباط تبين ان هناك علاقة ارتباط ايجابية على الرغم من انها متوسطة (.446**) وهي مقبولة على مستوى معنوية (0.00). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالاعتراف الاجتماعي ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق السلوك الانتاجي .

2- وجود علاقة ارتباط معنوية بين جداول العمل المرنة ومقاييس السلوك الانتاجي. وفقا لنتائج الجدول (5) لمصفوفة الارتباط اتضح ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بغض النظر الى ضعفها نوعا ما بين جداول العمل المرنة ومقاييس السلوك الانتاجي (.414**) وهي مقبولة على مستوى معنوية (0.00). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بجداول العمل المرنة ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق مقاييس السلوك الانتاجي.

3- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الترقيات الوظيفية ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة. وعلى ضوء نتائج الجدول (5) لمصفوفة الارتباط ظهر ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين الترقيات الوظيفية والسلوك الانتاجي (.488**) وهي علاقة مقبولة على مستوى معنوية (0.01). مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالترقيات الوظيفية ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق مقاييس السلوك الانتاجي. وهكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات نظام التعويضات منفردة وابعاد السلوك الانتاجي منفردة، وبلغت اقوى علاقة (**508). عند مستوى المعنوية (0.01) ما بين الاعتراف الاجتماعي وجودة العمل، وهي علاقة طردية وإيجابية بين المتغيرين، مما يدل على انه كلما زاد الاهتمام بالاعتراف الاجتماعي ارتبط ذلك ايجابيا بتحقيق جودة العمل، فيما بلغت اضعف علاقة (**296). عند مستوى المعنوية (0.01) ما بين الاعتراف الاجتماعي والمخرجات. وبالتالي، فقد اشارت هذه النتائج الى تحقيق الفرضية الرئيسية الثالثة.

رابعاً / اختبار علاقات التأثير

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.22) لاختبار فرضيات التي تمت الاشارة لها في منهجية الدراسة. تشير نتائج هذا الاختبار في الجدول (6) الى مايلي :

الفرضية الرئيسية الرابع (H4): وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية طردية لعوامل النظام التعويضات مجتمعة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة. يلاحظ من الجدول (6) الى وجود تأثير معنوي موجب بين هذين المتغيرين، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (570). ، والذي يعني ان زيادة مقداره (1 %) في العوامل المعنوية لنظام التعويضات سيؤدي الى زيادة مقداره (57.0%) في السلوك الانتاجي بابعاده المختلفة ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة وحسب المؤشر الكلي (4.383) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.960) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (العوامل المعنوية لنظام التعويضات) في المتغير المعتمد (السلوك الانتاجي) بحسب معامل التحديد R^2 (0.309) ، أي أن ما معدله (30.9%) من الاختلافات المفسرة في السلوك الانتاجي تعود الى تأثير نظام التعويضات، وبالمقابل فإن (69.1%) من الاستجابة تعود الى عوامل لم يتم دراستها في هذه الدراسة، وبالتالي، فإن النتائج اعلاه تعني تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة.

الجدول (6) تأثير العوامل المعنوية لنظام التعويضات في السلوك الانتاجي

| العوامل المعنوية لنظام التعويضات | | | | التميز التسويقي |
|----------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|
| Sig | F | R^2 | B | |
| 0,003 | 4.390 | 0.446 | 0.328 | الاعتراف الاجتماعي |
| 0,025 | 4.395 | 0.414 | 0.213 | جداول العمل المرنة |
| 0,004 | 4.360 | 0.488 | 0.369 | الترقبات |
| 0,000 | 4.383 | 0.309 | .570 | المؤشر الكلي |

المصدر: اعداد الباحثون من مخرجات برنامج (SPSS-25)

* معنوي عند مستوى (0.05) ** معنوي عند مستوى (0.01) N=131 F الجدولية=3.960

الفرضية الرئيسية الخامسة (H5): وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية طردية لعوامل المعنوية لنظام التعويضات منفردة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة. يلاحظ من الجدول (6) اعلاه، ان نتائج الاختبار المتعلقة بالفرضيات الفرعية ذات الصلة بالفرضية الرئيسية الخامسة، كانت كالآتي:

1- وجود تأثير معنوي لبعده الاعتراف الاجتماعي في مقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة، وذلك في ضوء قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.328) ، والذي يعني ان زيادة مقداره (1 %) في الاعتراف الاجتماعي سيؤدي الى زيادة مقداره (32.8%) في السلوك الانتاجي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (4.390) ، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.960) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الاعتراف الاجتماعي) في المتغير المعتمد (السلوك الانتاجي) بحسب معامل التحديد R^2 (0.446)، أي أن ما معدله (44.6%) من الاختلافات المفسرة في السلوك الانتاجي تعود الى تأثير الاعتراف الاجتماعي، وبالمقابل فإن (55.4%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

2- وجود تأثير معنوي لجدول العمل المرنة في مقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.213)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في جداول العمل المرنة سيؤدي إلى زيادة مقداره (21.3%) في السلوك الانتاجي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (4.395)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.960)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (جدول العمل المرنة) في المتغير المعتمد (السلوك الانتاجي) بحسب معامل التحديد R^2 (0.414)، أي أن ما معدله (41.4%) من الاختلافات المفسرة في السلوك الانتاجي تعود إلى تأثير جداول العمل المرنة، وبالمقابل فإن (58.6%) من الاستجابة تعود إلى عوامل لم يتم دراستها في هذه الدراسة.

3- وجود تأثير معنوي للترقيات في مقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة، وذلك في ضوء قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.369)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في الترقيات سيؤدي الى زيادة مقداره (64.5%) في السلوك الانتاجي، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (4.360)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.960)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الترقيات) في المتغير المعتمد (السلوك الانتاجي) بحسب معامل التحديد R^2 (0.488)، أي أن ما معدله (30.2%) من الاختلافات المفسرة في السلوك الانتاجي تعود إلى الترقيات، وبالمقابل فإن (48.8%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة، وهكذا، تشير النتائج اعلاه الى تحقق الفرضية الرئيسية الخامسة.

المبحث الرابع: الأستنتاجات والتوصيات

أولاً / الأستنتاجات:

الأستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

أ. استنتج الباحثون عن طريق قراءة وإستعراض المصادر العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة أن التعويضات هي عبارة عن نهج منظم لتوفير القيمة النقدية اومعنوية للموظفين مقابل العمل المنجز والتي تستخدمها الإدارة المنظمة كأداة لمجموعة متنوعة من الأغراض لتعزيز وجود المنظمة. يمكن تعديله وفقاً لاحتياجات العمل والأهداف والموارد المتاحة ضمن التعويضات الخاص بالمنظمة.

ب. توصل الباحثون إلى أن السلوك الإنتاجي هو السلوك الذي يعزز النتائج أو يحقق الأهداف في مكان العمل. ويمكن قياسه من خلال مقاييس الأداء مثل المخرجات وجودة العمل. وتسمى السلوكيات التي تزيد من مقاييس الأداء بالمنتجة، في حين السلوكيات التي تقلل من هذه العوامل تعتبر ذات نتائج عكسية.

ت. استنتج الباحثون أن المنظمات التي تتصف بنظام تعويضات شفاف وعادل تتمكن من دفع العاملين لتحقيق اعلى مستوى الإنتاجية وصولاً الى التميز في الانتاج، وكذلك تساعد المنظمة على تحديد الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها، فضلاً عن انها تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل.

الأستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني:

أ. أظهرت نتائج التحليل بشكل عام، ان هناك علاقة ارتباط معنوي وتأثير ايجابي فيما بين العوامل المعنوية لنظام التعويضات مجتمعة ومقاييس السلوك الانتاجي مجتمعة وفقا لاراء الافراد المستجيبين في الدراسة الحالية.

ب. بينت نتائج الدراسة بأن غالبية أفراد عينة المبحوثة من الذكور إذ بلغ نسبة الذكور (65.65 %)، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن أكثر الافراد المبحوثين من الذين لديهم شهادة البكالوريوس إذ بلغ (35.9 %)، ونظراً لطبيعة العمل في قطاع الصناعي أن غالبية أفراد عينة المبحوثة من فئات العمرية الشابة ودليل على ذلك هو أن (67.1%) من أفراد عينة المبحوثة تتراوح معدل أعمارهم ما بين (20 – 35 سنوات).

ت. أظهرت نتائج الدراسة الى ان العوامل المتمثلة بالترقيات الوظيفية والاعتراف الاجتماعي، هي من اهم العوامل لنظام التويضات التي لها دور كبير في تعزيز السلوك الانتاجي لدى الافراد بشكل عام، وبالتالي نحو تحقيق الميزة التنافسية المرجوة لهذه المنظمات الصناعية في ميدان الاعمال.

ث. كما تبينت عن طريق نتائج الدراسة بأن امتلاك منظمات قيد الدراسة الى نظام التعويضات شفاف وواضح يمكن أن يجلب العديد من الفوائد لإدارة تلك المنظمات وموظفيها على حدٍ سواء، وذلك من حيث التحسن الكبير في سلامة بيئة العمل ، وأداء الأصول ، والجودة ، والإنتاجية ، وكل ذلك يؤدي بدوره الى تعزيز السلوك الانتاجي لدى الموظفين بشكل عام من خلال تحسين ادائهم والرضهم الوظيفي.

ت- مع ذلك، فقد أكدت نتائج الدراسة الى أن تحسين السلوك الانتاجي لدى الموظفين بشكل عام يعتمد على مدى الاهتمام ادارات المنظمات قيد الدراسة بتوفير تلك العوامل لنظام التعويضات والمتمثلة في (الاعتراف الاجتماعي، جداول العمل المرنة، الترقيات الوظيفية) بشكل عادل لكافة المستويات الادارية.

ثانياً / التوصيات والمقترحات:

في ضوء أستنتاجات التي توصلنا إليها أقترح الباحثون مجموعة من التوصيات التي تساعد مصانع الحديد والصلب مبحوثة في العراق بشكل عام في تنفيذ خططها الخاصه بنظام التعويضات لديها، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عاليتان نحو تحقيق التميز الانتاجي لمنتجاتها المعروضة، والآتي مجموعة من التوصيات نستعرضها لغرض الاستفادة منها من قبل المنظمات المبحوثة :

1. من الأفضل للمنظمات المبحوثة بتحسين السلوك الانتاجي لدى الموظفين ككل من خلال امتلاك نظام

تعويضات معنوية متوازن وامن وفعال من حيث توفير الحوافر التي تولد الدافع للعمل الفعال والمنتج.

2. على المنظمات عينة الدراسة الاهتمام بامتلاك استراتيجيات للتعويضات المعنوية وتكون ذات نهج منظم وواضح، وجعلها تنافسية لتعزيز من قدرتها في المحافظة على المواهب وذلك من خلال إجراء بحوث حول ما مدى مستويات الحوافز المعنوية المطلوبة في تعزيز السلوك الانتاجي في القطاعات الاخرى.
3. ينبغي على المنظمات المبحوثة ان تضع هيكل للتعويضات المعنوية بشكل منصف، هذا الى جانب إجراء تعديلات على هذا الهيكل بشكل مستمر وفقا لاحتياجات، وذلك لتعزيز فعالية التعويضات المعنوية في جذب والاحتفاظ بالمواهب البشرية.
4. من خلال ما اظهرته النتائج فان العوامل المعنوية للتعويضات والمتمثلة في (الترقيات الوظيفية و الاعتراف الاجتماعي)، هي من اهم العوامل التي لها تاثير على تعزيز السلوك الانتاجي لدى الموظفين، لذا ينبغي على المنظمات قيد الدراسة ابداء الاهتمام الواضح في توفير تلك العوامل بشكل عادل في مكان العمل.
5. يقترح الباحثون القيام بإجراء البحوث والدراسة مستقبلية حول موضوع نظام التعويضات المعنوي والسلوك الانتاجي مع أخذ بنظر الاعتبار المكونات والأبعاد الأخرى والتي لن تأخذ بنظر الاعتبار في هذه الدراسة، وذلك عن طريق أستطلاع المصادر الأجنبية المتعلقة بهذه المواضيع وإكتشاف متغيرات جديدة لها ارتباطاً وتأثيراً ايجابيا من حيث تطبيقها عملياً.

المصادر

أولاً/ المصادر العربية:

1. أبوحميد، محمد بن سعد، (2020)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، المملكة العربية السعودية، جدة.
2. أحمد، محمد درع، (2017)، استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعدل لرأس المال الروحي: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين في البنوك الإسلامية في الأردن عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
3. بخوش، مديحة، (2013)، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، جامعة العربي التبسي، تبسة - الجزائر، مجلة الباحث - عدد 1.
4. بغورة، زواوي، (2012)، الاعتراف من أجل مفهوم جديد للعدل، دار الطليعة، لبنان، ط1.
5. بن المكي، يوسف، (2020)، في الحاجة إلى مفهوم الاعتراف، مجلة الاتحاد الاشتراكي، المغرب، مقتبس من <https://alittihad.info/ecrivains>.
6. دبيري، زاهد محمد و الكسواني، سعادة راغب، (2014)، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.
7. صالح، سرمد غانم وحسين، اسراء طارق، (2010)، رغبات العاملين من الاستفادة من ساعات العمل المرنة: دراسة في جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد - 6، العدد - 17.
8. الطائي، يوسف حجيم و الفضل، العبادي، مؤيد عبد الحسين و فوزي، هاشم، (2006)، إدارة الموارد البشرية؛ مدخل إستراتيجي متكامل، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
9. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
10. عبد الوهاب، علي محمد، (2000)، إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، مصر، بورسعيد، دار التوزيع والنشر الاسلامي.
11. فتحية، ونوغي، (2015)، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس- سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، الجزائر.
12. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
13. محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد، (2016)، إدارة الانتاج والعمليات، ط 5، دارالوائل للنشر، عمان، الأردن.
14. مريم، بلخادم، (2019)، أثر الترقية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في في علوم التنسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
15. المصري، جمال نمر موسي، (2009)، أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة- قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
16. مصطفى، احمد سيد، (2004)، إدارة الموارد البشرية (الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكر ي)، الناشر أحمد السيد مصطفى، القاهرة، ص370 - 375.

ثانياً / المصادر الاجنبية:

1. Cane, P., & Atiyah, P. S. (2013). *Atiyah's accidents, compensation and the law*. Cambridge University Press.

2. Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2018). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
3. Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381.
4. Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
5. González, F., Selva, C., & Sunyer, A. (2021). The influence of total compensation on job satisfaction. *Universitas Psychologica*, 20, 1.
6. Hayman, J. (2010). Flexible work schedules and employee well-being. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 35(2), 76-87.
7. Indeed Editorial Team, (2021), *What Is Quality Working? Definition, Importance and Tips*, available at <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/quality-working/> (accessed 23 March 2022).
8. Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1049.
9. Lautier, G. (1993). *Les rémunérations: politiques et systèmes de salaires, intéressement et individualisation, fixation et évolution des rémunérations: comment faire évoluer son système de rémunération?: concrètement que dois-je faire?: les réponses du conseiller*. Maxima-L. Du Mesnil: Diff. Presses universitaires de France.
10. Miernyk, W. H. (2020). *The elements of input-output analysis*, West Virginia University, USA.
11. Nayak, B. C., Nayak, G. K., & Jena, D. (2020). Social recognition and employee engagement: The effect of social media in organizations. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020975109.
12. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill: New York.
13. Patil, M., Biswas, S., & Kaur, R. (2018). Does gratitude impact employee morale in the workplace. *Journal of Applied Management-Jidnyasa*, 10(2), 21-36.

14. Pauwels, K., Silva-Risso, J., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2018). New products, sales promotions, and firm value: The case of the automobile industry. In *Long-Term Impact Of Marketing: A Compendium* (pp. 287-324).
15. Salary. (2018). *Why & How Your Employees are Wasting Time at Work*, available at <https://www.salary.com/articles/why-how-your-employees-are-wasting-time-at-work/> (accessed 19 March 2022).
16. Steffgen, G., Kohl, D., Reese, G., Happ, C., & Sischka, P. (2015). Quality of work: Validation of a new instrument in three languages. *International journal of environmental research and public health*, 12(12), 14988-15006.
17. Stibe, A., & Cugelman, B. (2019). Social influence scale for technology design and transformation. In *IFIP Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 561-577). Springer, Cham.
18. Teetzen, F., Bürkner, P. C., Gregersen, S., & Vincent-Höper, S. (2022). The Mediating Effects of Work Characteristics on the Relationship between Transformational Leadership and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *International journal of environmental research and public health*, 19(5), 3133.
19. Vincent Triola. Thu, (2021), *Productive & Counterproductive Behavior in Organizations*, available at <https://vincenttriola.com/blogs/ten-years-of-academic-writing/productive-counterproductive-behavior-in-organizations/> (accessed 12 March 2022).