

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

## اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي

دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر

د. هشام محمد صبري البحيري - أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بكلية التجارة -

جامعة القاهرة

### مقدمة:

بالرغم من أهمية موضوع التعويضات Compensation في مجال إدارة الموارد البشرية بإعتباره من الموضوعات الهامة والتي تؤثر في جودة وفعالية الموارد البشرية، وبالرغم من كونه يعد عنصراً من عناصر جذب الموارد البشرية الكفؤة للعمل في المنظمات، وعلى الرغم من كونه أيضاً يمثل حافزاً لتطوير وتمتين قدراتهم وحثهم على الإبداع، إلا أن معظم الأبحاث والدراسات الخاصة بممارسات الموارد البشرية تهمل هذا الجانب، وتهتم بمناقشة العديد من الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل الإختيار والتعيين، وتقويم الأداء، وغيرها من الممارسات الخاصة بالموارد البشرية لدرجة أنه خلال الأربعين عاماً الماضية لم تنتشر إلا (٤٠) دراسة عن التعويضات بواقع دراسة واحدة فقط كل عام تقريباً (Jenkiins, Mitra, Gupta & Shaaw, 2018).

Mitra, Gupta & Shaaw, 2018)

وبمراجعة الباحث للعديد من الدوريات العالمية ومنها على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر Academy Of Management لاحظ أنه قد تم نشر ثلاث دراسات فقط عن التعويضات خلال عام ٢٠١٥م. وفي مجلة مثل Personnel Psychology لم يتناول موضوع التعويضات إلا دراستين فقط من بين ١١١ موضوع مختلف خلال الفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٧، وبالبحث في دورية عالمية أخرى مثل Journal of Applied Psychology لاحظ الباحث أنه من بين ٤٥٧ موضوع مختلف قد تم نشره لم يخصص إلا سبعة منها فقط لمناقشة موضوعات مرتبطة بالتعويضات.

ومن أجل ذلك، نادى الكثير من الدوريات العالمية في الأونة الأخيرة ومنها Human Resources Management Review بضرورة الأهتمام بالبحث في

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

موضوع التعويضات على المستويين القومي وعلى مستوى المنظمات. وهذا يعد هو أحد الأسباب التي دفعت الباحث لإعداد هذه الدراسة، بالإضافة لإفتقار المكتبات العربية للدراسات التي تناقش موضوعات التعويضات وإنعكاساتها المختلفة على التحول التنظيمي، والإلتزام التنظيمي والولاء التنظيمي، وعلى معدل دوران العمالة وعلى إدارة الربحية، وإدارة المواهب، وعلى التطوير التنظيمي، والإنتاجية ... وغيرها.

ويسعى الباحث من خلال هذا البحث لاختبار نموذج للعلاقة بين أنظمة التعويضات وعمليات التحول التنظيمي Organizational Transformation باعتبارها واحدة من الموضوعات الهامة في مجال الإدارة بصفة عامة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، مع محاولة التعرف على مدى اختلاف نظم التعويضات باختلاف بعض المتغيرات الديموجرافية.

### مشكلة البحث

تواجه العديد من منظمات الأعمال في كافة دول العالم مشكلة متكررة تتمثل في طلب العاملين المتزايد تحسين مستوى أجورهم والمزايا الإضافية التي يحصلون عليها ولا سيما مع تزايد الضغوط الاقتصادية وإشكالية التضخم والتي تجعل رواتب العاملين غير ملائمة لمواجهة متطلبات الحياة. وهذا يفرض على إدارة الموارد البشرية في العديد من هذه المنظمات أن تنشئ نظاماً عادلاً لتعويض العاملين من أجل تحفيزهم على العمل وفي نفس الوقت يجب أن يراعي هذا النظام ألا يضغط على موارد المنظمة باعتبار الأجور والتعويضات تمثل عنصر تكلفة - من وجهة نظر الكثير من مديري الموارد البشرية - وهذه التكلفة تؤدي لإرتفاع أسعار بيع منتجاتها فتؤثر سلباً على مستوى المبيعات، مما يؤثر على صافي الربح المحقق في نهاية كل عام.

ويخطئ البعض عندما يتصور أن ما تتكبده منظمات الأعمال اليوم هو مجرد الأجور والحوافز المالية أو مقابل ساعات العمل الإضافية التي يعملها الموظف، فمنظمات الأعمال في عالم الأعمال اليوم تتكبد أعباءً أكثر من ذلك بكثير. وتتمثل هذه

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

الأعباء في مجموعة المزايا الإضافية غير النقدية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها بهدف تحفيزهم وتوفير الإستقرار النفسي والاجتماعي لهم، ومن أهم هذه الأعباء تكاليف الرعاية الصحية للموظف وعائلته، ومصروفات النقل من وإلى المنظمة، والتأمينات الاجتماعية، والإجازات مدفوعة الأجر، والرحلات السياحية والدينية، والمصايف، وتقديم برامج صديقة للأسرة مثل توفير حضانات للأطفال، والمساهمة في تكاليف تعليم الموظف وبعض أبنائه، ومصروفات تدريب الموظفين وغيرها. كل هذه المزايا الإضافية تضاف لقيم الرواتب وتشكل جزء أساسي من تعويضات العاملين. وعندما إرتفعت تكاليف المزايا الإضافية، إضطرت الكثير من المنظمات لتقليل أو إلغاء بعض من هذه المزايا، أو مطالبة العاملين بتحمل جزء من النفقات، وتحمل المنظمة للجزء الآخر. وهذا أغضب الكثير من العاملين.

إن هذه العلاقة الغامضة بين الأجر النقدي والمزايا العينية التي يحصل عليها الموظف أضحت أكثر تعقيداً بعد أن تخلت بعض المنظمات عن نظام الأجر الأساسي وطبقت نظم الأجور المتغيرة والسبب في ذلك أن حساب المزايا الإضافية التي يحصل عليها العاملين يرتبط بالأجر الأساسي، وبالتالي فإن أي نقص في هذا الأجر يؤثر على الفوائد والمزايا الأخرى التي يتوقع العالمين أن يحصلوا عليها كاملة من المنظمة. ولا شك أن النظر للمزايا الإضافية من خلال السياق الكلي للتعويضات التي يحصل عليها العاملين أصبح عنصراً هاماً ومطلباً ضرورياً لتقدير التكاليف الحقيقية التي تتكبدها أي منظمة كجزء أساسي من تكاليف التشغيل.

ورغبة من الباحث في التعرف على العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي، فلقد أعد دراسة إستكشافية على عينة حجمها ٢٥ مفردة من مديري الموارد البشرية يعملون في العديد من المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية في محافظة الجيزة وتحديداً في مدينة ٦ أكتوبر الصناعية ولقد إعتد الباحث على أسلوب (دليل المقابلات المتعمقة شبه الهيكلية) واستخدم مجموعة من الأسئلة المفتوحة، مثل:

س١ ما هو نظام التعويضات المطبق حالياً في منطمتك ؟

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

س٢ هل تراعي نظم التعويضات في منطمتك المتغيرات المعاصرة التي تواجه منطمتك؟

س٤ هل يراعي نظام التعويضات المطبق حالياً في منطمتك مدى قدرة كل موظف على العمل الجماعي؟

س٤ ما هي الطرق المتبعة لإعداد خطط الأجور والتعويضات في منطمتك؟

س٥ هل تكافئ نظم التعويضات المطبقة حالياً بمنطمتك السلوك الصحيح للعاملين وتميز بين المواهب؟

س٦ هل يتم حالياً ربط التعويضات التي تقدمها إدارة المنظمة للعاملين معها بالأداء وبرؤية المنظمة؟

س٧ ما هي الطرق المختلفة التي تنتهجها منطمتك حالياً لإحداث التغيير والتحول التنظيمي؟

س٨ هل تستخدم نظم التعويضات في تسهيل عمليات التغيير التنظيمي في منطمتك؟

### ولقد أظهرت نتائج المقابلات المتعمقة مع مديري الموارد البشرية ما يلي :

١- يعتبر كل مديري الموارد البشرية التي شملتهم عينة الدراسة أن الأجور والتعويضات ما هي إلا تكلفة تتكبدتها المنظمة. ولا ينظرون لها على أنها استثمار مرتبط بنجاح المنظمة في الأجل الطويل، ولا ينظرون لها على أنها الأساس في تحسين ونجاح عملية التحول التنظيمي المطلوب.

٢- إهمال دور التعويضات في إحداث التغيير والتحول التنظيمي أدى إلى تخلف سياسات الأجور وجعلها لا تستطع أن تساير القيم الجديدة للعاملين أو المتغيرات التي تواجه المنظمات.

٣- لا يوجد ربط بين الأجور والأداء ورؤية المنظمة في إحداث التغيير والتحول التنظيمي المرغوب.

٤- لا تكافئ نظم الأجور والتعويضات المطبقة حالياً في المنظمات التي شملتها الدراسة السلوك الصحيح للعاملين، ولا تميز بين المواهب حيث تأخذ الأجور

نمط الأجر الثابت للجميع طالما أنهم يعملون في نفس المسمى الوظيفي ونفس الدرجة الوظيفية.

٥- تحدد خطط وجداول الأجر في المنظمات التي إشتملت عليها العينة الاستكشافية بناء على القيام بعمليات تحليل الوظائف ثم تقييم الوظائف ووضعها في جدول موحد، ومن هذا الجدول يتم تحديد قيم الأجر المختلفة في المنظمات.

٦- يعتمد نظام الأجر في المنظمات التي إشتملت عليها الدراسة الاستكشافية على مرتب أساسي ثابت يحدد بناء على نوعية الوظيفة ، ويحدد الأجر في بعض من هذه المنظمات بناء على المستوى المعرفي والمهاري أثناء مقابلة التوظيف ، كما يخضع لزيادات سنوية ثابتة في ضوء التدرج الوظيفي ومستوى المسؤولية التي يتحملها الموظف شاغل الوظيفة أو العلاوات السنوية التي تقرها الدولة أو إدارة المنظمات لمواجهة تكاليف المعيشة والتي يحصل عليها كافة العاملين بصرف النظر عن مستوى أدائهم أو أداء المنظمة حيث يعتبرون هذه الزيادة حق سنوي مكتسب .

٧- لا يأخذ نظام الأجر المطبق حالياً في كل المنظمات موضع الدراسة في إعتبره مدى قدرة كل موظف على العمل الجماعي، كما لا يشجع العاملين على إكتساب مهارات جديدة.

٨- يتم تقييم نتائج أعمال المنظمات محل الدراسة من خلال مجموعة من المقاييس التقليدية قصيرة المدى ومنها (النتائج المالية / صافي المبيعات / معدل النمو السنوي في المبيعات / صافي الربح المحقق سنوياً / معدل العائد على الأموال المستثمرة). وعلى الرغم من أهمية هذه المقاييس، وأنها لم تفقد صلاحيتها حتى الآن، إلا أن بيئة العمل الحالية في مصر، وتحديدًا ظروف المنافسة والظروف الاقتصادية اليوم تدفع المنظمات المصرية للبحث عن طرق جديدة تساعد على تحقيق النمو وزيادة القيمة السوقية لأسهمها في الأجل الطويل بصورة أفضل. كما تحتاج لتوافر مجموعة من نظم التعويضات الحديثة التي

تسهل من تحقيق عمليات التحول التنظيمي وتغيير مستوى الإنتاجية بشكل أكثر إيجابية.

٩- أن غالبية المنظمات أثناء إندفاعها نحو التغيير والتحول التنظيمي لم تهتم إلا بعمل إعادة هيكلة تنظيمية، وإعادة تغيير في العمليات، ولم تدرك أهمية واحدة من أكثر الطرق فعالية في إحداث التغيير والتحول التنظيمي ألا وهي (التعويضات).

وتعد من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في البحث الاستكشافي، أن كافة المنظمات تعتمد على نظام التعويضات التقليدي، ويرى الباحث أن ذلك هو ما شكل، وسيشكل عائقاً أمام تحقيق النمو والتغيير التنظيمي والتطور والنجاح المؤسسي. فمؤسسات الأعمال اليوم بحاجة إلى مجموعة من نظم التعويضات التي تحسن من الأداء المالي للمنظمات ومستوى الإنتاجية (وهذه نتائج مباشرة ملموسة). كما تحتاج لنظم تعويضات حديثة تزيد من قيمة العلامة التجارية والصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها ولدى المجتمع ككل (وهذه نتائج غير مباشرة وغير ملموسة). كما إن ظروف المنافسة الشديدة حالياً في الأسواق العالمية، والظروف الاقتصادية الطاحنة في بيئة الأعمال المصرية تحديداً تفرض على المنظمات المصرية الرغبة في التحول التنظيمي لمواجهة التحديات المعاصرة. أن يتوافر لديها الرغبة والقدرة على القيام بعمليات التحول التنظيمي من خلال التركيز على (الجودة، والسرعة في تقديم المنتجات للأسواق بالموصفات المطلوبة، كما يستوجب ذلك أيضاً توافر مجموعة من العاملين المختلفين والمتفهمين لقيم المنظمة وهيكلها وأهدافها ورؤيتها للمستقبل، كما يتطلب توافر مجموعة من العملاء الراضين عن العمل، والقادرين على أدائه بالموصفات المطلوبة). ولا شك أن ذلك يتطلب حسن إختيار العاملين في هذه المنظمات. فالتحول التنظيمي يتطلب عمالة ذكية ولديها مهارة معرفية. كما يجب تحفيزهم بالشكل الملائم سواء مادي أو معنوي أو الاثنين معا كما يتطلب تطوير قدرات العاملين في هذه المنظمات بشكل مستمر.

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

ولا شك أن نظم التعويضات الجاهزة والمفصلة لتناسب كافة العاملين وكافة المنظمات لم تعد تجدي نفعاً الآن، كما أنها لن تؤدي لتحقيق التحول التنظيمي المنشود. كما أن عمليات التحول الثقافي والتنظيمي لا تتم بين عشية وضحاها، ولكنها تحتاج لجهود مستمر لربطها بالأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية للمنظمات المصرية. وكذلك الأجور ومختلف التعويضات فهي تحتاج إلى تقدير كل من العاملين والعمل والأداء. إن الكثير من المنظمات العالمية اليوم، قد أدركت أن نظم الأجور التقليدية تمثل عائقاً أمام التطور والنجاح، فبدأت في البحث عن حلول لمشكلة الأجور التقليدية حتى تتحول إلى حوافز، وحتى لا تعوق التغيير والتطوير والتحول التنظيمي.  
(Thomas P. flannery 2017)

ورغبة من الباحث في اختبار نموذج يوضح العلاقة بين نظم التعويضات في الشركات الصناعية العاملة في مصر وعمليات التحول التنظيمي، عقد الباحث عدداً من المقابلات المتعمقة مع عدد من الخبراء المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية لاستعراض نظم التعويضات الحديثة والتي سيتضمنها نموذج الدراسة المقترح، ومن أجل دراسة مدى تأثير بعض المتغيرات الديموجرافية على نطاق أوسع وعلى عينة أكبر من العاملين فلقد أقدم الباحث على إجراء هذه الدراسة محاولاً الإجابة على مجموعة التساؤلات الآتية:

- س ١ هل هناك ارتباط معنوي بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي؟
- س ٢ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكور وإناث) فيما يتعلق بنظم التعويضات المطبقة في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟
- س ٣ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكور وإناث) فيما يتعلق بفعالية عوامل التحول التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

س٤ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً لعامل الثروة الشخصية ونظم التعويضات المطبقة في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟

س٥ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً لعامل الثروة الشخصية وعمليات التحول التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟

س٦ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر ونظم التعويضات المطبقة في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟

س٧ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً لفئات العمر وعمليات التحول التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟

س٨ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية ونظم التعويضات المطبقة في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟

س٩ هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين في عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية وعمليات التحول التنظيمي في الشركات الصناعية العاملة في مصر؟

أهمية البحث:

تبدو أهمية هذا البحث كدراسة نظرية وتطبيقية في مجموعة الجوانب والأبعاد التالية:

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع (التعويضات) بإعتباره من الموضوعات الهامة الواجب الاهتمام بها في مجال الموارد البشرية والتي ظلت لفترة ليست بالقريبة بعيدة عن دائرة إهتمام الكثير من الدراسات على المستوى



اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

العالمي، أما على مستوى المكتبات العربية فتوجد حالة من الندرة الشديدة في الدراسات التي تهتم بموضوع التعويضات بصفة عامة.

٢- يسعى الباحث من خلال هذا البحث إلى اختبار مجموعة من النظم الحديثة للتعويضات بغرض التعرف على مدى تأثيرها في نجاح عمليات التحول التنظيمي.

٣- بالرغم من أن الدراسات التي إهتمت بالتعويضات حاولت دراسته من خلال دراسة العلاقة التأثيرية المباشرة للتعويضات بعدد من المتغيرات الإدارية منها الولاء التنظيمي، الانتماء التنظيمي، معدلات التسرب الوظيفي، إدارة الربحية وغيرها، إلا أن دراسة أثر التعويضات على عملية التحول التنظيمي لم يتم تناولها إلا من خلال عدد محدود من الدراسات لا يتعدى أصابع اليد الواحدة.

٤- تظهر أهمية هذه الدراسة أيضاً بسبب ندرة الدراسات الخاصة بعمليات التحول التنظيمي بصفة عامة في مختلف أنحاء العالم العربي.

٥- توجد أهمية تطبيقية لنتائج هذه الدراسة، حيث تساعد في فهم المديرين التنفيذيين ومدراء الموارد البشرية في الشركات موضع الدراسة لطبيعة نظم التعويضات التي تسهم في تفعيل عمليات التحول التنظيمي وتحقيق أهدافها.

٦- تلفت هذه الدراسة نظر الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والممارسين لمهنة الموارد البشرية لأهمية دراسة تأثير المتغيرات الديموجرافية على نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي ومدى تحقيق أهدافها.

#### أهداف البحث:

#### يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية :

١- اختبار نموذج يحدد الإطار الذي يوصف ويحلل العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي.

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

- ٢- اختبار درجة التأثير المعياري المباشر لأبعاد نظم التعويضات الحديثة التي اقترحها الباحث في هذا البحث على أبعاد ومراحل عمليات التحول التنظيمي في المنظمات الصناعية العاملة في مصر.
- ٣- تحديد مدى اختلاف نظم التعويضات باختلاف الخصائص الديموجرافية للأفراد.
- ٤- تحديد مدى اختلاف عمليات التحول التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية للأفراد.
- ٥- توصيف وتحليل أهم إشكاليات تطبيق مجموعة حديثة ومقترحة لنظم التعويضات في المنظمات الصناعية في مصر موضع الدراسة.
- ٦- تقديم إطار إرشادي لمتخذي القرارات لكيفية التحول التنظيمي مع إبراز دور نظم التعويضات في هذا التحول.

### الإطار النظري للبحث

سوف يتناول الباحث الإطار النظري للبحث من خلال ثلاث زوايا هي :

#### ١- التعويضات Compensation.

#### ٢- التحول التنظيمي Organizational transformation.

#### ٣- المتغيرات الديموجرافية Demographic Variables.

ونتناول كل زاوية من هذه الزوايا الثلاث بالتفصيل فيما يلي: -

#### ١ - التعويضات:

يشير مصطلح **تعويض الموظف** إلى كافة أنواع المدفوعات التي تتكبدتها إدارة المنظمة سواء بشكل مباشرة أو غير مباشرة ويحصل عليها الموظف نظير إشتغاله بوظيفة معينة. وهذا يعني أن التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما:  
[١/١] **المدفوعات المباشرة:** وتأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح.

[٢/١] **المدفوعات غير المباشرة:** وتأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والعلاج الطبي والرعاية الاجتماعية والاسرية والإجازات مدفوعة الأجر والتدريب.

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

ويوجد أسلوبين أساسيين لمنح الموظفين المدفوعات المباشرة، إما على أساس زمني أو على أساس معدلات الأداء. وتميل معظم المنظمات إلى تطبيق الأسلوب الأول، حيث تفضل أن يتم سداد أجور الموظفين على أساس الوقت المنقضي في أداء واجبات الوظيفة. ويفرق هنا (جاري ديسلر) بين العمالة ذوي الياقات الزرقاء، والعمالة ذوي الياقات البيضاء. حيث تفضل النوعية الأولى من العمالة الحصول على أجورهم على أساس يومي أو عن كل ساعة عمل والتي غالباً ما يطلق عليها ( يوم عمل Work Day) أما باقي العاملين من أصحاب الياقات البيضاء وخاصة الإداريين والمهنيين وأحياناً العاملين بوظائف السكرتارية والوظائف المكتبية، فيحصلون على مرتبات Salaries حيث يتم تعويضهم على أساس فترة زمنية أطول ( أسبوع / شهر / سنة ) أكثر من تعويضهم بالساعة أو على أساس يومي. أما بالنسبة للبدل الثاني ( سداد الأجور في ضوء معدلات الأداء المحققة ) فمن أمثلته نظام الأجر بالقطعة Piece Work والذي ينشئ علاقة مباشرة بين ما يحصل عليه العامل من تعويضات وما يحققه من إنتاج . وتعرف هذه الطريقة بإسم خطة الأجر التشجيعي Incentive Pay Plan.

### ويؤثر في تصميم أي نظام للأجور أربعة عوامل أساسية هي :

- أ) مجموعة من الاعتبارات القانونية.
- ب) النقابات العمالية.
- ت) السياسات المتبعة في تعويض العاملين في المنظمة.
- ث) العدالة وتأثيرها على معدلات الأجور. وتنقسم العدالة إلى نوعين (خارجية / داخلية).

ويقصد بالعدالة الخارجية مقارنة الأجور السائدة في المنظمة بنظيراتها في المنظمات الأخرى حتى يمكن جذب الأفراد الأكفاء للعمل بالمنظمة أو على الأقل الاحتفاظ بقوة العمل الحالية ومنعهم من التسرب للمنظمات الأخرى. أما العدالة الداخلية، فيقصد بها مراعاة أن يحصل الفرد على أجر يعادل ما يحصل عليه

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

الأخرون بالمنظمة والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل العلمي والوظيفي ويؤدون نفس الوظيفة. ونظراً للتغيرات التي تحدث في النظام العالمي الجديد، ونتيجة للمتغيرات التي ظهرت في بداية الألفية الثالثة (القرن ٢١) فإن منظمات الأعمال اليوم وجدت نفسها مطالبة أن تسعى جاهدة نحو تطوير نظم التعويضات المطبقة في داخلها بشكل مستمر. ولا شك أن عملية التطوير هذه لا بد أن تكون عملية مخططة لا تتبع من فراغ ولا تتسم بالعشوائية أو الفوضى. إن تطوير نظم التعويضات يجب أن يتم في ضوء عملية تحول شاملة ومتزامنة مع توافر استراتيجية واضحة للتغيير والمنافسة. فقبل اعتماد وتطبيق نظام حديث للأجور والتعويضات فلا بد من تقييم القيم السائدة في المنظمة، وهيكلها وأهدافها، ورؤيتها للمستقبل، ومدى رضا العاملين فيها. إن ثقافة العمل كمفهوم تنظيمي تعني الكيفية التي يتم بها أداء العمل وإختيار العاملين وتطويرهم ومكافأتهم. ولقد برهنت العديد من الدراسات في مجال إدارة الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال (دراسة Thomas P. Flannery) والتي أجراها في عام ٢٠١٧ م على أن ظروف السوق يجب ان تكون الدافع الأول لتبني ثقافة معينة تتفق معه حتى تستطيع المنظمة أن تحافظ على ريادتها فيه. ويرى الباحث أن الثقافة الجديدة لا تستطيع أن تعمل على نجاح استراتيجية ضعيفة، ولكنها تستطيع مستاندة هذه الاستراتيجية من خلال تحقيق العاملين لما هو مطلوب منهم من نتائج، في شكل إنتاجية، وجودة وسرعة في توصيل المنتج للسوق أو تحقيق الربحية بأكثر الطرق كفاءة.

**إن تصميم أي نظام حديث للتعويضات لا بد أن يأخذ في حسبانته متغيرات ثلاث هي :**

[١] **العاملين:** ما هي العوامل التي تحفزهم على العمل، وما هي العوامل التي تجعلهم يقبلون التغيير، وما هي أهم أنواع المهارات الواجب توافرها فيهم من أجل تحسين الأداء وتحقيق الريادة للمنظمة في المستقبل.

[٢] **العمل:** ما هي أساليب تصميم العمل، وتدفعه، وما هي العلاقات التنظيمية، وفرق العمل الأساسية، وما هي نظم العمل الإدارية والمعلوماتية والتكنولوجية المستخدمة، وما هي طرق قياس النتائج.

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

**[ ٣ ] الأداء:** ما هي العمليات الإدارية الأكثر تأثيراً على أداء المنظمة، وما هي نوعية برامج التدريب والتطوير اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي، ما هي الكيفية التي سيتم بها تقويم الأداء، وما هي أساليب الإثابة المادية المباشرة وغير المباشرة، وما هي برامج تحفيز وتقدير الكفاءات البشرية في المنظمة.

وبمراجعة العديد من الدراسات والأبحاث في مجال التعويضات ومنها على سبيل المثال الدراسات التالية : ( Muhammad Shaukat & Rataba Rana,2018) ( Malik ( 2018 Silaban &Yanuar ) وكذا (Khan, R. I., Aslam, H. D., & Lodhi, 2017) وأيضاً دراسة ( Kelechi, N. G., Akpa, V. 2016) O., Egwuonwu, T. K., Akintaro, A. A., Shonubi, A. O., & ( Johnson, J. S., Friend, S. B., & Agrawal, Herbertson, A. E. A.,2016) وغيرها من الدراسات توصل الباحث لعدد ثمان من نظم التعويضات والتي يعتقد أنها ستكون بديلة عن نظام التعويضات التقليدي، ولقد صنّفها الباحث في مجموعتين هما:

**المجموعة الأولى : نظم التعويضات قصيرة الأجل :** وهي تعويضات لا تزيد دورتها الزمنية عن عام واحد ، وهذه النظم تشمل :

(أ) **التعويضات حسب المهارة والمعرفة:** وفقاً لهذه الطريقة يتم منح الموظفين الأكثر مهارة ولديهم معرفة وقدرة على ممارسة أكثر من عمل وأكثر من وظيفة على راتب أعلى من أولئك الذين لا يستطيعون ممارسة إلا وظيفة واحدة أو عمل محدد داخل المنظمة.

(ب) **التعويضات حسب الكفاءة:** وفقاً لهذه الطريقة يتم أولاً تحديد الكفاءات المحورية التي تضيف قيمة للمنظمة من أجل تقدير الإثابة المناسبة لها. مع الاسترشاد بمستويات الأجور السائدة في السوق ومكافأة العاملين الذين لديهم القدرة على إكتساب مزيداً من الكفاءات.

(ت) **التعويضات حسب الأداء:** وفقاً لهذه الطريقة يتم الربط بين مستوى الأداء والنتائج المحققة ومستوى التعويضات التي سيحصل عليها بعض العاملين

وليس كل العاملين بالمنظمة مثل (العضو المنتدب، المدير العام، رؤساء القطاعات، مديري التسويق والمبيعات). ومن الممكن أن يتم ربط التعويضات أيضاً بالنتائج التي تحققها بعض فرق العمل ذاتية الإدارة (التي تتمتع بسلطات وصلاحيات كاملة، وتحمل مسؤولية نتائج العمل بالكامل) وحسب نتائج العمل تزداد أو تتخفف قيمة التعويضات الممنوحة. ويتطلب نجاح هذه الطريقة تحديد معايير واضحة ومحددة للأداء المرغوب مع توافر نظام إتصال فعال وثقافة تنظيمية غير تقليدية تحقق الاتصال الفعال بين كافة العاملين في المنظمة. ويعتقد الباحث أن هذه الطريقة من طرق التعويضات يمكن أن تشكل قوة دافعة لتحفيز العاملين بمنظمات الأعمال، وتساعدهم على تحقيق التغيير والتحول التنظيمي المرغوب تحقيقه.

(ث) **التعويض حسب قيمة الأرباح المحققة سنوياً:** وفقاً لهذه الطريقة يتم هنا تعويض العاملين عن جهودهم نظير نسبة محددة من الأرباح المحققة سنوياً تتفق عليها إدارة المنظمة مع ممثلي العاملين والنقابات العمالية. وقد تصلح هذه الطريقة لمنسوبي الإدارة العليا، ولكنها قد لا تبدو ملائمة للعاملين في مستوى الإدارة المباشرة وخاصة فئة العمالة اليومية والعمالة منخفضة الأجور، ولذلك يمكن تعديل هذه الطريقة بالنسبة لمنسوبي الإدارة المباشرة عن طريق صرف أجور أساسية للعاملين أقل من المتوسط مع تعويضهم بنسبة من الأرباح.

(ج) **التعويض من خلال مكافآت إنجاز:** وفقاً لهذه الطريقة يتم صرف تعويض في شكل مكافأة إنجاز بعض الأعمال أو المشروعات الصغيرة التي يكلف بها لجان أو بعض فرق العمل الصغيرة لفترة زمنية محددة. وتحدد قيمة هذه المكافأة من خلال الإدارة العليا في ضوء ما تحققه هذه المجموعات الصغيرة وفرق العمل من إنجاز للمهام التي كلفوا بها خلال الوقت المحدد وبالجودة المحددة وبمستوى النتائج المرغوبة. وعادة ما يتساوى أعضاء الفريق فيما يحصلون عليه من مكافآت.

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

**المجموعة الثانية : نظم التعويضات طويلة الأجل :** وهي تعويضات تزيد دورتها الزمنية عن عام حيث يتم السماح بمشاركة العاملين في ملكية المنظمة أو توزيع أسهم ملكية على بعض العاملين بالمنظمة وخاصة منسوبي الإدارة العليا، ومن أمثلة هذه النظم :

(أ) **التعويض في صورة مبلغ مالي إجمالي:** وفقاً لهذه الطريقة يتم منح الموظفين راتب سنوي يتفق عليه بشكل ثابت، وبالتالي لا تضطر إدارة المنظمة لعمل زيادة سنوية في الأجور والحوافز مما يساعدها على تثبيت تكاليف تشغيلها ومن ثم أسعار منتجاتها. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها لا تناسب إلا بعض العاملين مثل قيادات الإدارة العليا ولكنها لا تناسب فئات العاملين في أسفل الهرم الإداري. كما لا تقدم هذه الطريقة حوافز حقيقية تشجع العاملين على تحسين أدائهم بسبب ثبات قيمة الأجر المتفق عليه سنوياً ولفترة زمنية يتم التعاقد عليها قد تطول لخمس أو سبع سنوات. وبالطبع مع ظروف التضخم قد تبدو قيمة التعويضات المالية الإجمالية غير ملائمة لظروف الحياة أو لا تتلائم مع مستوى الرواتب السائدة في نفس نوع الصناعة والتي يعرضها المنافسين.

(ب) **التعويض في صورة تقدير مادي ومعنوي:** وفقاً لهذه الطريقة يتم منح العاملين المتميزين والجادين والراغبين والقادرين على تغيير سلوكياتهم بعض التقديرات المادية (مكافأة معينة) أو غير المادية (مثل مناصب وترقيات استثنائية / إجازات / رعاية خاصة للأسر / تأمين طبي شامل / رحلات سياحية / رحلات دينية /... وغيرها من السياسات التي تحقق التوازن بين العمل والحياة). ويعيب هذا النظام من نظم التعويضات أنه من الممكن أن يخلق بعض العداءات بين الموظفين بسبب تصنيفهم لمجموعة من الفائزين والذي يتم تمييزهم، ومجموعة من الخاسرين لا يحصلوا على هذه التقديرات.

(ت) **التعويض حسب جهد الفريق:** وفقاً لهذه الطريقة يتم منح التعويضات لفرق العمل وليس للعاملين بشكل فردي. وتمتاز هذه الطريقة بأنها تؤدي إلى التغلب على الفردية في العمل وتدعم قيم العمل الجماعي باعتبارها من الإستراتيجيات

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

الفعالة لمساندة التغيير والتحول التنظيمي. كما أنها تقلل من تكاليف وكمية الجهود المبذولة في الرقابة الفردية، حيث تشجع وتزكي أسلوب الرقابة الذاتية لمجموعات العمل.

٢- التحول التنظيمي: أجبرت - ولا زالت تجبر - شدة المنافسة العالمية الكثير من المنظمات على استخدام وسائل أكثر كفاءة ووضوحاً لإدارة التحديات وتلبية توقعات ومتطلبات العملاء المتزايدة. وبسبب ظروف العولمة المستمرة، وتغير الأسواق والتطورات السياسية، زادت درجة التغيير التنظيمي بشكل ملحوظ في العقود الماضية. لدرجة إكتشفت معها الكثير من منظمات الأعمال أن هياكلها التنظيمية، وإجرائتها، وسياساتها ونظم العمل المطبقة بها لم تعد متوافقة مع بيانات العمل المتغيرة، والظروف الجديدة التي أفرزتها تحديات القرن (٢١).

ويمكننا تعريف عمليات التحول التنظيمي على أنها كافة التغييرات الجوهرية التي تتم داخل المنظمة من أجل تحسين عمليات تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

ولا شك أن عملية التحول التنظيمي والثقافي لأي منظمة لا تتم بين عشية وضحاها، ولكنها تحتاج جهد مستمر لربطها بالأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية للمنظمة. كما أنها يمكن أن تثير مجموعة واسعة من ردود الأفعال الإيجابية والسلبية من أعضاء المنظمة.

ولا يمكن أن ننظر لعملية التحول التنظيمي على أنها عملية إعادة هيكلة وظيفية تهدف إلى التخلص من العمالة الزائدة بهدف تخفيف حجم المنظمة، وتخفيض التكاليف. ففي حقيقة الأمر، تعد عملية التحول التنظيمي عملية أكثر من ذلك بكثير. ولقد وصفها عالم الإدارة الشهير (بيتر دراكر) على أنها نظام شامل يحوي بين طياته ما يلي:

- أ- إعادة تحديد الوظائف.
- ب- إعادة تحديد العمليات.
- ج- تحسين نظام الجودة.



اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وممارسات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

د- وضع نظم إدارية حديثة.

هـ- نشر ثقافة أكثر فعالية.

و- تطوير نظم تربط الأداء بالتعويضات.

وتركز جهود التحول التنظيمي على صياغة رؤية جديدة للتنظيم بغرض إعادة تعريف الثقافة التنظيمية، والرؤية، والاستراتيجيات التنظيمية المرغوب فيها.

ولقد أشار كل من Jon Werne & Randy Desimone في عام ٢٠١١م إلى لوجود أربعة أنواع من تداخلات التحول التنظيمي هي:

[١/٢] التغيرات الثقافية.

[٢/٢] التغيرات الاستراتيجية.

[٣/٢] التحول إلى المنظمات المتعلمة.

[٤/٢] التحول لنظم عمل عالية الأداء.

ويضيف الباحث نوع آخر من تداخلات التحول التنظيمي ألا وهو (قبول التغيير وعدم مقاومته التنظيمي) وتتناول فيما يلي كل نوع من أنواع تداخلات التحول التنظيمي.

[١/٢] التغيرات الثقافية: وفقاً لهذه التغيرات، يتم استبدال بعض القيم التنظيمية بقيم أخرى جديدة أو استبدال مذهب إداري بمذهب إداري آخر أكثر ملائمة للظروف البيئية، أو التحول من تنظيم أحادي الثقافة إلى تنظيم متعدد الثقافات، أو إضافة بعض الثقافات الجديدة للنسيج التنظيمي.

[٢/٢] التغيرات الاستراتيجية: وفقاً لهذه التغيرات، يتم إجراء تغيير في رسالة التنظيم وأغراضه الأساسية. و/أو يكون التغيير في حجم التنظيم -عدد العاملين المتأثرين بالتغيير - أو عمق التغيير (ويقصد به المدى الذي يشمل التغيير) أو القيم الرئيسية للتنظيم أو مدى التغيير (كم الوظائف التي ستتأثر مباشرة من التغيير). وتجبر الضغوط الخارجية إدارة المنظمات على إجراء التغيرات الاستراتيجية في تنظيماتها وإجراء التحول التنظيمي.

[٣/٢] التحول إلى المنظمات المتعلمة: ظهرت فكرة المنظمات المتعلمة مع بزوغ

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

شمس إدارة الجودة الشاملة TQM فأصبح يطلب من كل من المديرين والعاملين التركيز على التعلم مثل:

١/٣/٢ تعلم لغة مشتركة للتحسين التنظيمي.

٢/٣/٢ تعلم أدوات وأساليب وإجراءات تنظيمية جديدة.

٣/٣/٢ تعلم المبادرة لتحسين الإنتاجية وطرق أداء العمل.

٤/٣/٢ تعلم سبل نقل المعرفة من خلال التعاون المشترك بين الإدارات وبين الأقسام.

٥/٣/٢ تعلم كيفية المشاركة في الخبرة وتداول المعلومات.

إن التركيز على التعلم المستمر، وإجراء التغيير، والتكيف المستمر أدى إلى

تحسين عمليات التحول التنظيمي وتحديداً تنظيم التعلم. Learning organization

[٤/٢] التحول لنظم العمل عالية الأداء: وفقاً لهذه التغيرات، يتم إجراء تغيير في رسالة التنظيم وأغراضه الأساسية. و/أو يكون التغيير في حجم التنظيم - عدد العاملين المتأثرين بالتغيير - أو عمق التغيير (ويقصد به المدى الذي يشمل التغيير) أو القيم الرئيسية للتنظيم أو مدى التغيير (كم الوظائف التي ستتأثر مباشرة من التغيير). وتجبر الضغوط الخارجية إدارة المنظمات على إجراء التغيرات الاستراتيجية في تنظيماتها وإجراء التحول التنظيمي.

٣- المتغيرات الديموجرافية: يعتمد الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات الديموجرافية والتي يعتقد أنها ذات ارتباط بالعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي وهذه المتغيرات هي:

١/٣ العمر.

٢/٣ الجنس.

٣/٣ الثروة الشخصية.

٤/٣ الحالة الاجتماعية.

٥/٣ المستوى الوظيفي.

## أدبيات البحث

يعتبر بكهارد Beckhrd هو أول من تحدث عن مفهوم عمليات التحول التنظيمي Organizational Transformation في عام ١٩٦٩م حيث كان يصف التنظيمات على أنها نظم بشرية معقدة، ولدى كل تنظيم منها خواص مميزة له، وثقافة، وقيم فريدة، وينتج من أي تنظيم مجموعة من البيانات والمعلومات، ولقد أشار إبان ذلك الوقت إلى أن كل التنظيمات يجب أن تحلل وتحسن باستمرار متى أرادت تحقيق الإنتاجية والدافعية المثالية.

وفي عام ١٩٨٧م اقترح Harris مدخل للتحول التنظيمي يقوم على فكرة مواجهة التحديات التي تواجه المديرين، والتي تشمل التغييرات في الرسالة، وطرق تأدية الأعمال، وتأثير تقليل الحجم. ولمواجهة تلك التحديات وغيرها، اشترط Harris أن يكون القادة التنظيميون قادرين على تطوير رؤية، وقادرين أيضاً على استخدام التقنيات بفعالية، وتوزيع المكافآت بعدالة. ولتنفيذ ذلك يجب أن يفهم القادة الإداريون أشياء مثل طبيعة الثقافة، وما يجب عمله لتغييرها، والدور المعنوي للقيم في حياة التنظيم، والطبيعة الاجتماعية السياسية العامة للعالم، والتقنية، وأخيراً مفاهيم إدارة التغيير بفعالية، وتوازن الاستقرار مع التغيير.

ونتيجة لما شهده العالم خلال العشرين عاماً الماضية - ولا زال - يشهده من عديد من المتغيرات والعولمة المتنامية، وزيادة معدلات عدم الاستقرار والإضراب الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، وجدت معظم الشركات العالمية نفسها مضطرة نحو التحرك من أجل تكيف هياكلها التنظيمية مع هذه التغيرات والنظام العالمي الجديد. ولقد ركزت مجموعة كبيرة من الأدبيات بشكل خاص على استكشاف طبيعة التطور في الأشكال التنظيمية ووصف الخصائص الداخلية الأساسية للأشكال التنظيمية الجديدة مثل الشبكة الداخلية أو N-Form Hedlund 1994؛ Pettigrew & Fenton 2000؛ Child & McGrath 2001؛ Pettigrew et al. (٢٠٠١).

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

وتتمثل أحد الأهداف الأولية لهذا البحث في دراسة كيفية تطور آليات التنسيق من الأشكال التقليدية إلى أشكال تنظيمية أكثر حداثة، حتى يتم اكتشاف الأنماط التي تحدد هذه الأشكال التنظيمية الجديدة. وبناءً على ذلك، فإن القيمة المضافة الأولية لهذه الدراسة فيما يتعلق بالأدبيات السابقة تتكون من اعتماد نهج منهجي لوصف العملية التطورية للتحول التنظيمي من حيث آليات التنسيق من أجل تطوير رؤى جديدة وفريد لم تتناولها الدراسات السابقة. وعلاوة على ذلك، تعد دراسة الطرق التي تؤثر بها نظم التعويضات في عمليات التحول والتغيير التنظيمي تعد فجوة أخرى في أدبيات الإدارة. فلم يتمكن الباحث من الحصول إلا على عدد قليل جداً من الدراسات في هذا الموضوع. ولقد كانت البداية هي تلك الدراسة الطولية التي أعدها Jose & Maria في عام ٢٠٠١م وكانت تستهدف دراسة الطريقة التي يتأثر بها التحول التنظيمي بأنظمة الحوافز. ولقد تم إجراء هذه الدراسة على أكبر شركتين من الشركات القابضة الإسبانية وهما (شركة Zeltia وشركة Cortefer) وتعمل الشركة الأولى في مجال التقنية، أما الشركة الثانية فتعمل في المجال الصناعي وتعتمد على كثافة العمالة. ولقد استمر إجراء الدراسة ١١ عاماً بدأت منذ عام ١٩٩١ وانتهت في عام ٢٠٠١م. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أنه عندما يكون هدف الشركة هو تحقيق نوع معين من التغيير التنظيمي، فإن توظيف آلية مناسبة للحوافز هو الرابط الرئيسي لبدء عملية تغيير تنظيمي ناجحة. وإذا كانت الشركة تستخدم نظام حوافز مناسباً، فإن أهداف جميع موظفيها ستكون متناغمة مع أهداف الشركة، بحيث تسعى الشركة إلى أقصى حد لتحقيق هدفها الخاص؛ في هذه الحالة تتجح عمليات التغيير في هيكلها التنظيمي. ومع ذلك، إذا لاحظت مجموعات مختلفة من الموظفين أن نظام الحوافز ليس هو الأنسب لهم، فعندئذ سيظهر عدم رضاهم وإحباطهم أثناء قيامهم بوظائفهم المختلفة في الشركة. وسيكون لديهم دوافع سلبية للغاية، وبالتالي، قد تختلف أهدافهم تماماً عن أهداف شركتهم، وبالتالي، فإن عملية تغيير الهيكل التنظيمي ستتعرولن تحقق أهدافها. ولقد أقدم Wruck في عام ٢٠٠٢م على إجراء دراسة على الشركات الصناعية في أمريكا بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين المكافآت والأداء ودورها في إحداث

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

التغيير التنظيمي وتحديد المساعدة في التغلب على الجمود التنظيمي ومقاومة التغيير. كما استهدف من خلال دراسته مناقشة قضية التوقيت في تطبيق أي نظام جديد للتعويضات، وخصوصاً أن الحكمة التقليدية في مجال السلوك التنظيمي تدعو إلى تغيير أنظمة التعويضات فقط بعد تصميم وتنفيذ "استراتيجية وهيكلاً" جديدين. في المقابل. ولقد أثبتت نتائج دراسته أن تغيير أنظمة التعويضات يجب أن يتم "مبكراً". بمعنى أنه يجب إعادة تصميم أنظمة التعويضات بعد أن يحدد المديرون ويتبنون هدفاً شاملاً للشركة، وهذا يعني أن التوقيت المناسب لتقديم نظم تعويضات جديدة للعاملين ينبغي أن تكون قبل أن تحدد الإدارة العليا للمنظمة كيفية ترجمة هذا الهدف إلى استراتيجية و / أو هيكل جديد.

كما أظهرت نتائج دراسته أن أنظمة التعويضات المصممة جيداً، تحفز الأفراد وتقلل من مقاومتهم للتغيير التنظيمي، وذلك لكونها تمثل تعويض كاف عن أي أضرار قد تحدث نتيجة للتغيير التنظيمي. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضاً أن أنظمة التعويضات بنوعها (مباشرة وغير مباشرة) تمثل محفزات خارجية قوية تشجع العاملين على تحقيق الأداء المتميز، وتحقيق الترابط بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، كما تعلم وتشجع الأفراد على المزيد من الابتكار والتحسين في الأداء.

ولقد أوصت هذه الدراسة بضرورة عدم التأخير في تغيير نظم التعويضات، لأن أي تغيير سيزترتب عليه إعاقة الجهود الرامية إلى تعزيز عمليات التحول التنظيمي، كما أن نظم التعويضات الجيدة والفعالة تؤدي إلى زيادة فعالية الجوانب الأخرى للتغيير التنظيمي. كما أوصت الدراسة أيضاً بضرورة مراعاة إحداث أي تغيير سلبي في قيم التعويضات التي تحصل عليها الإدارة العليا في المنظمة، وجماعات الضغط في أي منظمة لأن ذلك يشكل مخاطرة كبيرة.

وفي دراسة قام بها كل من Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. في عام ٢٠١٤م عن أثر التقشف المالي عقب الأزمة المالية العالمية في عامي ٢٠٠٧-٢٠٠٨م على التأثير في العقد النفسي ونجاح عمليات

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

التحول التنظيمي في القطاع العام في المملكة المتحدة. ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٤٠ موظف حكومي، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن سياسة التقشف المالي التي أتبعته قد أثرت على العقد النفسي للعاملين، وتقليل سلوك المواطنة التنظيمية ومقاومة عمليات التغيير التنظيمي.

### ومن خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة ، يخلص الباحث إلى :

- ١- أن هناك ندرة في الدراسات الخاصة بعلاقة التعويضات بعمليات التحول التنظيمي، على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي اهتمت بالتعرف على أثر التعويضات على (الإلتزام التنظيمي / الولاء التنظيمي / الإنتاجية / تقليل معدلات دوران العمالة / عمليات إدارة الربحية / شكل الهيكل التنظيمي / تكنولوجيا المعلومات، إدارة الربحية).
- ٢- لم تتناول أيأ من الدراسات السابقة تأثير بعض المتغيرات الديموجرافية ذات الارتباط في دراسة علاقة نظم التعويضات في عمليات التحول التنظيمي. وطبيعة التأثير الذي يمكن أن تحدثه هذه المتغيرات الديموجرافية على اختيار نظم التعويضات، وعمليات التحول التنظيمي بمراحلها المختلفة، وهذا هو أحد الأسباب التي دفعت الباحث لإجراء هذه الدراسة.
- ٣- لم تختبر أيأ من الدراسات السابقة نموذجاً للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي بمراحلها المختلفة.

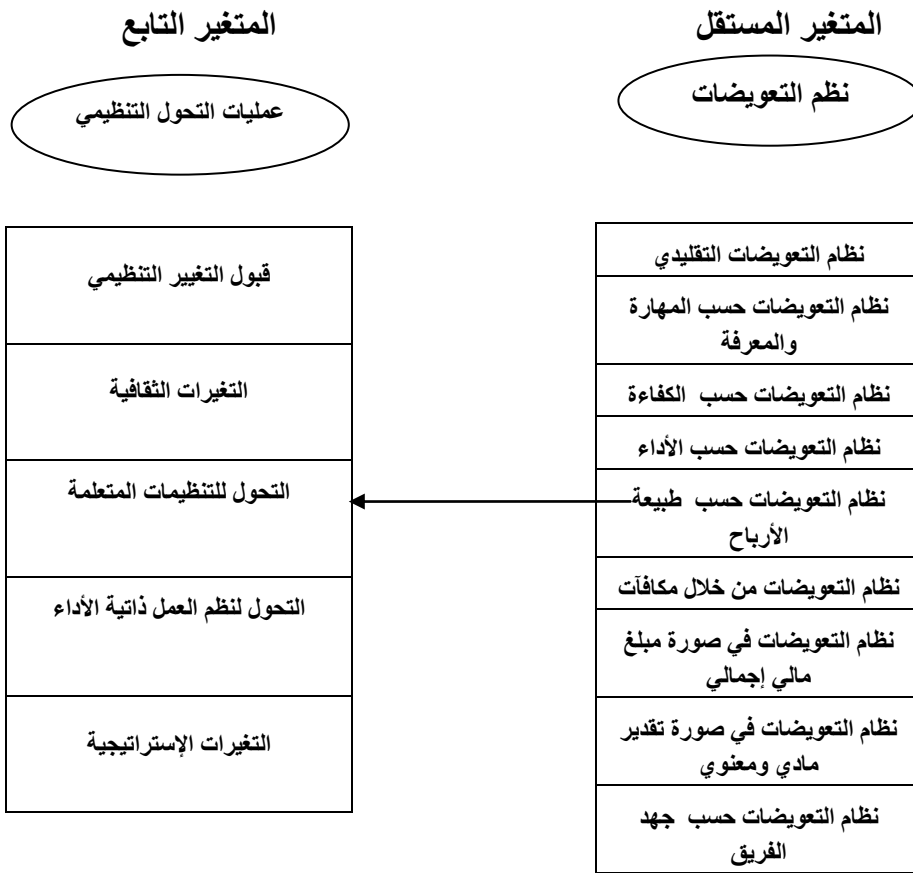
اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البهيري

وتأسيساً على ذلك، فإن الباحث يقترح نموذج الدراسة التالي:

نموذج الدراسة المقترح :

شكل رقم (١)

نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين التعويضات والتحول التنظيمي مع توسيط بعض المتغيرات الديموجرافية ذات الارتباط



وبناء على نموذج الدراسة المقترح، حدد الباحث فروض البحث على النحو التالي:

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

**فروض البحث:**

**يسعى هذا البحث للوقوف على مدى صحة أو خطأ الفروض الآتية:**

**الفرض الأول:** يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد نظام التعويضات على أبعاد عمليات التحول التنظيمي

الفرض الثاني: يختلف تأثير كل من نظام التعويضات على فعالية عمليات التحول التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموجرافية المتعلقة بعينة البحث لكل من: فئات العمر، النوع، الثروة الشخصية، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي. ويتفرع من هذا الفرض، مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- H2.1: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف فئات العمر.
- H2.2: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف النوع
- H2.3: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف الثروة الشخصية
- H2.4: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف الحالة الاجتماعية
- H2.5: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف المستوى الوظيفي
- H2.6: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف فئات العمر.
- H2.7: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف النوع.
- H2.8: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف الثروة الشخصية.
- H2.9: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف الحالة الاجتماعية.
- H2.10: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف المستوى الوظيفي.

**منهج البحث:**

**١-مجتمع البحث والعينة:**

لما كان الهدف من البحث هو دراسة العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي في ظل بعض المتغيرات الديموجرافية، ورغبة من الباحث لتعميق



اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

فهم هذه العلاقة، فلقد أقدم الباحث على إجراء الدراسة على بعض المنظمات الصناعية العاملة في مصر وتحديداً في محافظة الجيزة بإعتبارها من أكبر المحافظات في مصر من حيث المساحة وثاني أكبر المحافظات من حيث عدد السكان. وبذلك يتمثل مجتمع البحث في كافة العاملين في المؤسسات الصناعية العاملة في محافظة الجيزة. ولقد إعتد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية نظراً لاختلاف أحجام الشركات ومجال عمله. ولقد بلغ حجم العينة (٣٨٤) مفردة تم إختيارها من المستويات الإدارية الثلاثة.

## ٢- أداة الدراسة في جمع البيانات:

إعتد الباحث في جمع بيانات الدراسة على قائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة واشتمل عليها النموذج النظري للدراسة. ولقد قام الباحث بتصميم قائمة إستبيان معتمداً على الدراسات الخاصة بأنظمة التعويضات وكذا الدراسات الخاصة بالتحول التنظيمي، وقسمت قائمة الاستبيان داخلياً لثلاث أسئلة رئيسية راعى الباحث في صياغتها جميعاً أن تكون واضحة دون لبس أو غموض، كما رتببت الأسئلة بما يتمشى مع تفكير المبحوث وطبيعة الموضوع. وهذه الأسئلة الثلاثة هي:

● **السؤال الأول:** وخصص هذا السؤال لإستطلاع رأي المبحوثين عن رأيهم في أهم نظم التعويضات المناسبة من وجهة نظرهم. وإعتد الباحث في صياغة هذا السؤال على مقياس مسافات خماسي الأبعاد نظراً لتوقع وجود تباين واضح في إتجاهات المستقصى منهم نحو أنواع نظم التعويضات الملائمة، وبسبب إختلاف خصائصهم وطبيعة وحدات المعاينة. ولقد ويوضح الجدول رقم (١) أنظمة التعويضات التي تم دراستها وأرقام العبارات التي أستخدمت في قياسها في القائمة.

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البهيري

### جدول رقم (١)

نظم التعويضات التي يتم دراستها والعبارات التي استخدمت في قياسها

العبارات التي تقيسه في الاستبيان	نظام التعويضات موضع الدراسة
العبارات أرقام (٣/٢/١)	١- نظام التعويضات التقليدي .
العبارات أرقام (٦/٥/٤)	٢- نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة .
العبارات أرقام (٩/٨/٧)	٣- نظام التعويضات حسب الكفاءة .
العبارات أرقام (١٢/١١/١٠)	٤- نظام التعويضات حسب الأداء .
العبارات أرقام (١٤/١٣)	٥- نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح .
العبارات أرقام (١٦/١٥)	٦- نظام التعويضات كمكافأة إنجاز .
العبارات أرقام (١٨/١٧)	٧- نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي .
العبارات أرقام (٢٠/١٩)	٨- نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي.
العبارات أرقام (٢٢/٢١)	٩- نظام التعويضات حسب جهد الفريق.

• أما السؤال الثاني، فلقد خصصه الباحث لتشخيص الموقف الحالي للمنظمات موضع الدراسة من عمليات التحول التنظيمي، ولقد إشتمل هذا السؤال على عدداً من الأسئلة الفرعية المغلقة، وعداداً آخر من الأسئلة المفتوحة وأختتم بسؤال وحدات المعاينة عن مدى توافر ثروة شخصية أو مدخرات مالية بخلاف ما يحصل عليه من وظيفته من تعويضات.

• أما السؤال الثالث، فلقد خصصه الباحث لسؤال المبحوثين عن أساليب التحول التنظيمي التي يفضلها كل منهم ويرى أنها تتناسب مع طبيعة التعويضات التي

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

يحصل عليها من المنظمة. ولقد أختتمت القائمة بمجموع من الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية مثل المسمى الوظيفي والسن والنوع وغيرها من المتغيرات الديموجرافية.

ولقد قام الباحث بتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستقصاء مستخدماً الحاسب الآلي في تفرغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS WIN، وسوف يعرض الباحث النتائج على الوجه التالي:

● بلغت نسبة الردود على قوائم الاستبيان المستردة من المستقصى منهم (٣٤٦) قائمة من جملة (٣٨٤) مفردة تم توزيعها على المستقصى منهم، أي بنسبة ٩٠% وهي نسبة مرتفعة جداً في مجال العلوم الاجتماعية بصفة عامة. ويرجع الباحث إرتفاع نسبة الردود هذه إلى ثلاثة إعتبرات رئيسية:

- الأول: المتابعة المستمرة من جانب الباحث لمفردات العينة للحصول على ردودهم.

- الثاني: مراعاة الباحث مقابلة المستقصى منهم في فترات زمنية مناسبة لظروف عملهم.

- الثالث: صغر عدد الأسئلة في قائمة الاستبيان، حيث راعى الباحث عدم إطالة الأسئلة.

● وبعد أن تم مراجعة وفرز القوائم المستردة، تم إستبعاد عدد (٥) قوائم لعدم إستكمال الإجابات على بعض الأسئلة، وخاصة السؤال الثاني وتحديداً في الجزئية الأخيرة منه والتي يتم فيها السؤال عن الثروة الشخصية للمستقصى منه ومصادر الدخل الأخرى بخلاف وظيفته. وبذلك تصبح حجم العينة التي أجرى عليها الباحث دراسته هي ٣٤١ مفردة.

● بلغ عدد الذكور في العينة ٢٣٦ مفردة بنسبة ٦٩% بينما بلغ عدد الإناث ١٠٥ مفردة بنسبة ٣١% وتراوحت أعمارهم ما بين ٢٢ عاماً وحتى ٦٠ عاماً، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فلقد بلغ عدد المتزوجين منهم ٢٦٨ مفردة بنسبة ٧٩%

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التمويل التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

من مفردات العينة، و ٥١ مفردة منهم غير متزوج أي بنسبة ١٥%، أما العدد الباقي من حجم العينة والذي يبلغ ٢٢ مفردة منهم بنسبة ٦% فلقد كانت حالة الاجتماعية (مطلق).

● بالنسبة لسؤال المبحوثين عن مصادر الدخل الأخرى بخلاف راتبهم، فلقد أفاد عدد ١٥٢ مفردة أي بنسبة ٤٥% بوجود مصادر دخل أخرى، بينما أفاد عدد ١٨٩ مفردة بنسبة ٥٥% بعدم وجود مصادر أخرى للدخل وأنهم يعتمدون بشكل كامل على راتبهم كمصدر وحيد للدخل.

[أولاً] قياس ثبات الإتساق الداخلي لإداة القياس:

جدول رقم (٢)

معامل الثبات Cronbach's alpha والصدق الذاتي لأبعاد المقياس

م	أبعاد الدراسة	عدد المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
<b>نظام التعويضات</b>				
١	نظام التعويضات التقليدي .	٣	0.795	0.892
٢	نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة .	3	0.774	0.880
٣	نظام التعويضات حسب الكفاءة .	3	0.803	0.896
٤	نظام التعويضات حسب الأداء .	3	0.830	0.911
٥	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح .	2	0.620	0.787
٦	نظام التعويضات كمكافأة إنجاز .	2	0.779	0.883
٧	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي.	2	0.636	0.797
٨	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي.	2	0.894	0.946
٩	نظام التعويضات حسب جهد الفريق .	2	0.856	0.925

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

عمليات التحول التنظيمي			
0.950	0.903	4	١ قبول التغيير التنظيمي
0.871	0.758	2	٢ التغييرات الثقافية
0.944	0.891	4	٣ التحول للتنظيمات المتعلمة
0.950	0.903	3	٤ التحول لنظم العمل ذاتية الأداء
0.844	0.713	2	٥ التغييرات الإستراتيجية
<b>0.988</b>	<b>0.976</b>	<b>37</b>	<b>إجمالي متغيرات البحث</b>

١- فيما يتعلق بنظام التعويضات ، نجد أن معاملات الثبات Cronbach's alpha ، لقياس ثبات المحتوى والإتساق الداخلي لتلك الأبعاد قد بلغت قيم تتراوح بين (٠.٦٢٠-٠.٨٩٤) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة ، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي لمحتوى مقياس إتجاهات المستقصى ارائهم حيث بلغت قيم تتراوح بين (0.946-0.797) ، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل من : نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي ، نظام التعويضات حسب جهد الفريق ، نظام التعويضات حسب الأداء ، بمعاملات ثبات (0.894) ، (0.856) ، (0.830) ، على الترتيب. علماً بأن الحد الأدنى لمعاملات الثبات تتراوح بين (٠.٦٠-٠.٧٠) ، (Hair et al, 2014, P 90).

٢- فيما يتعلق بعمليات التحول التنظيمي ، نجد أن معاملات الثبات Cronbach's alpha ، لقياس ثبات المحتوى والإتساق الداخلي لتلك الأبعاد قد بلغت قيم تتراوح بين (٠.٦٢٠-٠.٨٩٤) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة ، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي لمحتوى مقياس إتجاهات المستقصى ارائهم حيث بلغت قيم تتراوح بين (0.903-0.713) ، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل من : قبول التغيير التنظيمي ، التحول لنظم العمل ذاتية الأداء ، التحول للتنظيمات المتعلمة ، بمعاملات ثبات (0.903) ، (0.903) ، (0.891) ، على الترتيب. علماً بأن

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....  
د/ هشام محمد صبري البهيري

الحد الأدنى لمعاملات الثبات تتراوح بين (٠.٦٠-٠.٧٠) (Hair et al, ) (2014, P 90).

٣- فيما يتعلق بإجمالي عينة الدراسة، نجد أن معامل الثبات Cronbach's alpha، لقياس ثبات المحتوى والإتساق الداخلي لأجمالى أبعاد نظم التعويضات وفعالية عمليات التحول التنظيمي قد بلغ (٠.٩٧٦) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي لمحتوى مقياس الدراسة، حيث بلغت قيمته (٠.٩٨٨)

### **[ثانياً] قياس الصدق العاملي التوكيدي لإداة القياس:**

لقياس صدق الإتساق الداخلي التقاربي convergent validity بين المتغيرات المكونة لكل عامل من عوامل مقياس الدراسة، والصدق التمييزي discriminant validity ، لعوامل نظم التعويضات المختلفة وأساليب التحول التنظيمي المناسبة ، بحيث تكون معاملات الارتباط بين العوامل الكامنة غير مرتفعة (منخفضة أو معتدلة) دليلاً على الصدق التمييزي ، وذلك لأن إنخفاض الارتباط بين العوامل الكامنة يدل على تمايز مساهمة كل عامل في تفسير تباين مؤشرات المقاسة ، ولا ينافيه في ذلك عامل كامن آخر لانخفاض الارتباط به. أما إذا كان معامل الارتباط بين العوامل الكامنة مرتفعاً (أكبر من ٠.٨٠) فمن المحتمل جداً أن هذه العوامل تلخص في عامل واحد لان ما يوحد بينها أعلى بكثير من الجوانب التي تميزها (أحمد تيغزة، ٢٠١٢)، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي ، على النحو المبين في الجدول رقم (٣) التالي:

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

### جدول رقم (٣)

تقديرات معاملات نموذج التحليل العائلي التوكيدي ومستوى معنويتها

HTMT	AVE	CR	قيمة اختبار "ت"	المسار المعياري	العوامل والمؤشرات		
0.771	0.503	0.750	--	.614	x1	<---	نظام التعويضات التقليدي .
			***13.339	.699	x2	<---	
			***11.916	.803	x3	<---	
0.789	0.542	0.779	--	.668	x4	<---	نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة .
			***13.261	.795	x5	<---	
			***12.480	.741	x6	<---	
0.816	0.567	0.795	--	.846	x7	<---	نظام التعويضات حسب الكفاءة .
			***14.788	.693	x8	<---	
			***15.299	.708	x9	<---	
0.842	0.627	0.834	--	.807	x10	<---	نظام التعويضات حسب الأداء .
			***18.272	.835	x11	<---	
			***15.161	.730	x12	<---	
0.662	0.461	0.626	--	.573	x13	<---	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح .
			***10.828	.771	x14	<---	
0.790	0.649	0.787	--	.783	x15	<---	نظام التعويضات كمكافأة إنجاز .
			***16.919	.828	x16	<---	
0.730	0.575	0.729	--	.751	x17	<---	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي .
			***15.404	.765	x18	<---	
0.895	0.807	0.892	--	.883	x19	<---	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي.
			***25.168	.913	x20	<---	
0.857	0.749	0.857	--	.868	x21	<---	نظام التعويضات حسب جهد
			***21.988	.864	x22	<---	

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

							الفريق .
0.916	0.702	0.904	--	.789	x3_1	<---	قبول التغيير التنظيمي
			***19.512	.908	x3_2	<---	
			***18.319	.867	x3_3	<---	
			***15.686	.780	x3_4	<---	
0.904	0.658	0.788	--	.647	x3_5	<---	التغيرات الثقافية
			***3.907	.947	x3_6	<---	
0.913	0.692	0.899	--	.819	x3_7	<---	التحول للتنظيمات المتعلمة
			***16.854	.794	x3_8	<---	
			***17.951	.914	x3_9	<---	
			***16.839	.794	x3_10	<---	
0.903	0.755	0.902	--	.851	x3_12	<---	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء
			***21.480	.878	x3_13	<---	
			***21.482	.878	x3_14	<---	
0.747	0.567	0.721	--	.825	x3_15	<---	التغيرات الإستراتيجية
			***14.356	.673	x3_17	<---	
Normed Chi-Square=2.28 RMR= 0.03 ‡ GFI=0.851 AGFI=0.801 NFI=0.897 RFI=0.869 IFI=0.939 TLI=0.922 CFI=0.938 RMSEA=0.061							

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

ويتضح من الجدول رقم (٣) مايلي:

- ١- أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدرة بنموذج القياس لعينة الدراسة الميدانية، والتي تعبر عن معاملات تشبع المتغيرات المشاهدة الداخلية على العوامل الكامنة لمقياس الدراسة، أكبر من أو تساوى القيمة (٠.٥٠)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس البحث.
- ٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، مما يدل على أهمية المتغيرات



المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة فيما يتعلق بنظم التعويضات، وفعالية عمليات التحول التنظيمي.

٣- بلغت متوسط نسبة التباين المُفسر (AVE) لمقياس الدراسة (٠.٦٣٢٤)، وعلى مستوى عوامل الدراسة تتراوح تلك القيمة بين (٠.٤٦١-٠.٨٠٧)، مما يدل على الصدق التقاربي Convergent Validity لمقياس الدراسة (Fornell & Larchker, 1981; Hair et al., 2014).

٤- بلغت قيم الثبات المركب Composite Reliability لعوامل الدراسة الكامنة ومؤشرات قياسها، (٠.٦٢٦ - ٠.٩٠٤)، هو أحد مقاييس الإتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بمتغير كامن معين، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المركب (٠.٧٠)، كما أنه أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المُفسر، مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس.

٥- لقياس الصدق التمييزي لإداة القياس ، فقد قدم كل من (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) أسلوباً إحصائياً يعتمد على مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الكامنة يسمى Heterotrait-monotrait ratio of the correlations (HTMT) ، على الا تزيد قيمة اختبار (HTMT) عن نقطة القطع (٠.٨٥) ، (Kline 2015) ، أو بحد أقصى (٠.٩٠) (Teo et al. 2008) ، حتى نضمن تحقق الصدق التمييزي بمقياس الدراسة، حيث تراوحت قيم ذلك المؤشر بين (٠.٦٦٢-٠.٩١٦) ، وهي قيم تقرب من نقطة القطع النموذجية ، مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس الدراسة.

٦- جميع مؤشرات جودة توفيق النموذج التوكيدي تقرب من نقاط القطع النموذجية لكل من: ٢١ المعياري Normed Chi-Square، جودة التوفيق GFI، جودة التوفيق المصحح AGFI، جودة التوفيق المعياري NFI، جودة التوفيق النسبي RFI، جودة التوفيق المتزايدIFI، جودة التوفيق توكر لويس TLI، جودة التوفيق المقارنCFI، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر.

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

٧- بلغت قيمتي الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR، والجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠.٠٣٤)، (٠.٠٦١) على الترتيب، وهما أقل من نقطة القطع المثالية (٠.٠٨)، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

### ثالثاً] الإحصاء الوصفي لعوامل الدراسة:

فيما يلي يتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات الخارجية والداخلية المتمثلة في نظم التعويضات وفعالية عمليات التحول التنظيمي، ويتم ذلك من خلال توصيف متغيرات الدراسة من حيث التعرف على الوسط والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة وإبعاده، علاوة على معرفة العلاقات بين هذه المتغيرات.

#### ١- توصيف متغيرات الدراسة:

لتوصيف متغيرات الدراسة سيتم التعرف على الوسط والانحراف المعياري لكل متغير مما يساعد على التعرف على الأهمية النسبية لمدى أهمية هذه المتغيرات من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة. وذلك على النحو المبين في الجدول رقم (٤) والذي منه يتضح لنا:

### جدول رقم (٤)

#### الإحصاء الوصفي لنظم التعويضات وأثرها على فعالية عمليات التحول التنظيمي

م	العوامل الخارجية والداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
العوامل الخارجية: نظم التعويضات					
١	نظام التعويضات التقليدي .	3.66	1.18	32.13	7
٢	نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة .	4.33	0.82	18.92	1
٣	نظام التعويضات حسب الكفاءة .	4.14	0.89	21.57	4
٤	نظام التعويضات حسب الأداء .	4.18	0.84	20.08	2
٥	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح .	3.88	1.04	26.81	5

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

٦	نظام التعويضات كمكافأة إنجاز .	3.67	0.99	26.86	6
٧	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي .	3.45	1.18	34.14	8
٨	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي.	4.24	0.89	20.88	3
٩	نظام التعويضات حسب جهد الفريق .	3.58	1.23	34.39	9
<b>العوامل الداخلية: عمليات التحول التنظيمي</b>					
١	قبول التغيير التنظيمي	4.21	0.81	19.21	5
٢	التغيرات الثقافية	4.57	0.75	16.49	3
٣	التحول للتنظيمات المتعلمة	4.64	0.65	14.02	1
٤	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء	4.39	0.67	15.17	2
٥	التغيرات الاستراتيجية	4.44	0.73	16.52	4

١- فيما يتعلق بنظم التعويضات، أتضح أن العوامل الأكثر أهمية بين استجابات المستقصى أرائهم على الترتيب هي: نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة، نظام التعويضات حسب الأداء، ونظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي، نظام التعويضات حسب الكفاءة، نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح، وذلك بمعاملات اختلاف مقدارها (18.92%)، (20.08%)، (20.88%)، (21.57%)، (26.81%) على التوالي.

٢- فيما يتعلق بعمليات التحول التنظيمي، أتضح أن العوامل الأكثر أهمية بين استجابات المستقصى أرائهم على الترتيب هي: التحول للتنظيمات المتعلمة، التحول لنظم العمل ذاتية الأداء، التغيرات الثقافية، التغيرات الاستراتيجية، قبول التغيير التنظيمي، وذلك بمعاملات اختلاف مقدارها (14.02%)، (15.17%)، (16.49%)، (16.52%)، (19.21%) على التوالي.

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البحيري

## ٢. مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson Correlation Matrix:

لقياس معنوية العلاقة بين الأبعاد الخارجية المتعلقة بنظام التعويضات المتعلقة، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بعمليات التحول التنظيمي. ويمكن توضيح هذه المصفوفة في جدول رقم (٥)

### جدول رقم (٥)

مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين الأبعاد الخارجية المتعلقة المتعلقة بنظام التعويضات، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بعمليات التحول التنظيمي

المؤشرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
١- نظام التعويضات التقليدي	١													
٢- نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة	0.485	١												
٣- نظام التعويضات حسب الكفاءة	0.502	0.398	١											
٤- نظام التعويضات حسب الأداء	0.529	0.472	0.576	١										
٥- نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح	0.406	0.467	0.391	0.472	١									

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

								١	0.432	0.472	0.463	0.395	0.508	٦- نظام التعويضات كمكافأة إنجاز								
								١	0.480	0.345	0.469	0.468	0.424	0.938	٧- نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي							
								١	0.470	0.463	0.378	0.603	0.959	0.418	0.497	٨- نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي						
								١	0.586	0.463	0.433	0.462	0.945	0.554	0.441	0.497	٩- نظام التعويضات حسب جهد الفريق					
								١	0.437	0.433	0.370	0.407	0.564	0.475	0.466	0.438	0.420	١٠- قبول التغيير التنظيمي				
								١	0.403	0.448	0.438	0.346	0.403	0.559	0.483	0.453	0.499	0.421	١١- التغيرات الثقافية			
								١	0.291	0.599	0.285	0.324	0.288	0.407	0.452	0.296	0.369	0.266	0.291	١٢- التحول للتنظيمات المتعلمة		
								١	0.397	0.568	0.579	0.601	0.510	0.462	0.534	0.579	0.615	0.531	0.502	0.534	١٣- التحول لنظم العمل ذاتية الأداء	
								١	0.638	0.334	0.431	0.417	0.414	0.312	0.389	0.691	0.407	0.442	0.332	0.363	0.440	١٤- التغيرات الإستراتيجية

معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

### يتضح من جدول رقم (٥) مايلي:

- أنه توجد علاقة معنوية موجبة بين نظام التعويضات المتعلقة بكل من: نظام التعويضات التقليدي ، نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة ، نظام التعويضات حسب الكفاءة ، نظام التعويضات حسب الأداء ، نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح ، نظام التعويضات كمكافأة إنجاز ، نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي ، نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي، ونظام التعويضات حسب جهد الفريق ، وبين أبعاد عمليات التحول التنظيمي المتعلقة بكل من: قبول التغيير التنظيمي ، التغييرات الثقافية ، التحول للتنظيمات المتعلمة ، التحول لنظم العمل ذاتية الأداء، والتغييرات الإستراتيجية ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

- نتيجة لثبوت وجود علاقات معنوية، فإنه يمكن تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية المترامنة (SEM)، لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات الخارجية على المتغيرات الداخلية المتعلقة بأبعاد عمليات التحول التنظيمي.

### [رابعاً] اختبار صحة فروض البحث:

يركز الباحث على إختبار فرضين رئيسيين، بهدف تناول مختلف أبعاد مشكلة البحث وأهدافه، وذلك كما يلي:

(١/٤) **الفرض البحثي الأول:** ينص الفرض البحثي الأول على: يوجد تأثير معنوي موجب ذو دلالة احصائية لنظام التعويضات على أبعاد عمليات التحول التنظيمي.  
(١/١/٤) **متغيرات الفروض البحثية:**

يمكن تقسيم متغيرات البحث حسب الإطار العلاقي للدراسة إلى:

١- **المتغيرات الخارجية Exogenous Variables:** وتشمل أبعاد نظام التعويضات المتعلقة بكل من: نظام التعويضات التقليدي، نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة، نظام التعويضات حسب الكفاءة، نظام التعويضات حسب

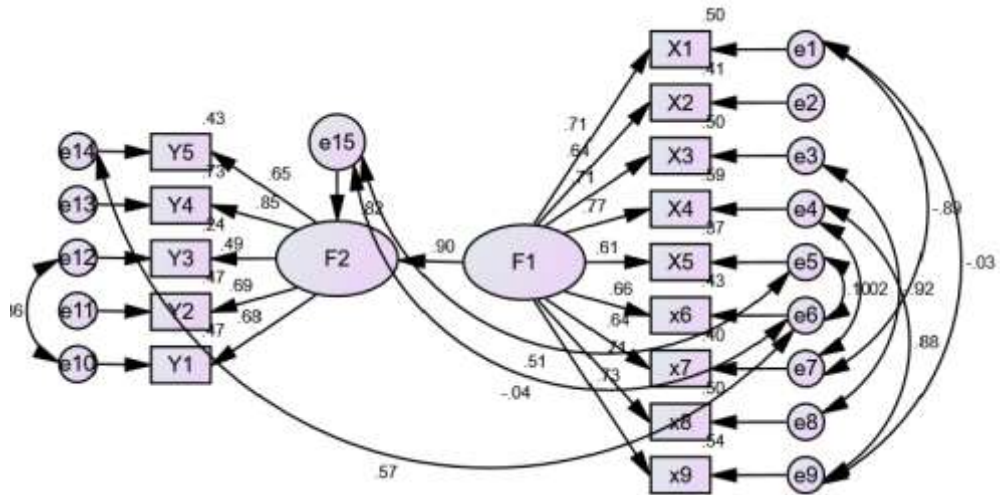
اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

الأداء، نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح، نظام التعويضات كمكافأة إنجاز، نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي، نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي، ونظام التعويضات حسب جهد الفريق.

٢- المتغيرات الداخلية **Endogenous Variable**: وتشمل أبعاد عمليات التحول التنظيمي المتعلقة بكل من: قبول التغيير التنظيمي، التغيرات الثقافية، التحول للتنظيمات المتعلمة، التحول لنظم العمل ذاتية الأداء، والتغيرات الإستراتيجية.

(٢/١/٤) النموذج الهيكلي لقياس تأثير نظام التعويضات على عمليات التحول التنظيمي:



شكل رقم (٣) النموذج الهيكلي لقياس تأثير نظام التعويضات على عمليات التحول التنظيمي

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

ويوضح الجدول رقم (٦) تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المختصر ومستوى معنويتها بطريقة الإمكان الأعظم لقياس تأثير إجمالي أبعاد نظام التعويضات على أبعاد عمليات التحول التنظيمي.

### جدول رقم (٦)

تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المختصر ومستوى معنويتها بطريقة الإمكان الأعظم لقياس تأثير نظام التعويضات على عمليات التحول التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة اختبار "ت"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	بيان المسار	
***.٠.٠٠١	32.527	.031	.904	←	إجمالي أبعاد نظام التعويضات
			.706		نظام التعويضات التقليدي .
***.٠.٠٠١	10.902	.080	.644		نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة .
***.٠.٠٠١	11.906	.082	.707		نظام التعويضات حسب الكفاءة .
***.٠.٠٠١	12.862	.093	.769		نظام التعويضات حسب الأداء .
***.٠.٠٠١	9.990	.079	.609		نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح .
***.٠.٠٠١	11.000	.045	.659		نظام التعويضات كمكافأة إنجاز .
***.٠.٠٠١	30.845	.022	.636		نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي .
***.٠.٠٠١	11.901	.066	.707		نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي.



اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

***.001	12.118	.068	.734	نظام التعويضات حسب جهد الفريق .	نظام التعويضات
			.684	قبول التغيير التنظيمي	عمليات التحول التنظيمي
***.001	11.475	.096	.688	التغيرات الثقافية	عمليات التحول التنظيمي
***.001	9.991	.080	.485	التحول للتنظيمات المتعلمة	عمليات التحول التنظيمي
***.001	13.802	.087	.853	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء	عمليات التحول التنظيمي
***.001	10.952	.068	.654	التغيرات الإستراتيجية	عمليات التحول التنظيمي
Normed Chi-Square=2.861 RMR= 0.030 GFI=0.934 AGFI=0.895 NFI=0.909 RFI=0.943 IFI=0.974 TLI=0.974 CFI=0.974 RMSEA=0.070					

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.001).

### يتضح من الجدول رقم (٦) مايلي:

١- يوجد تأثير معياري مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (0.05) لنظام التعويضات، على عمليات التحول التنظيمي، وذلك نظرا الى ان معامل الانحدار المتعلق بمتغير نظام التعويضات على التحول التنظيمي بلغ 0.904 عند مستوى معنوية 0.0001 وبمعامل تحديد R2 قدرة (81.8%)، أي ان التغيير من نظام التعويضات تقسر 81.8% من التغيير الحادث في عمليات التحول التنظيمي، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الأول .

٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001) ، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة فيما يتعلق بنظم التعويضات ، وفعالية عمليات التحول التنظيمي. ويتضح من معاملات التحميل ان هناك نظم

تفسر بشكل اكبر من خلال نظام التعويضات، وان هناك ابعاد للتحول التنظيمي تفسر بدرجة اعلى من عمليات التحول الكلية، ويمكن توضيح ذلك كمايلي:

1/2 [ تتمثل نظم التعويضات الأكثر تفسيراً وفقاً لمعاملات التحميل وبالترتيب كما يلي : نظام التعويضات حسب الأداء حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٧٦٩ ، تم يليه نظام التعويضات حسب جهد الفريق حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٧٣٤ ، تم يليه نظام التعويضات حسب الكفاءة حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٧٠٧ ، تم يليه نظام التعويضات حسب التقدير المادي والمعنوي حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٧٠٧ ، تم يليه نظام التعويضات حسب النظام التقليدي حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٧٠٦ ، تم يليه نظام التعويضات حسب الانجاز حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٦٥٩ ، تم يليه نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٦٤٤ ، تم يليه نظام التعويضات حسب مبلغ مالي واجمالي حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٦٣٦ ، تم يليه نظام التعويضات حسب الارباح حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٦٠٩ .

2/2 [ تتمثل عمليات التحول التنظيمي الأكثر تفسيراً وفقاً لمعاملات التحميل وبالترتيب كما يلي : عمليات ذاتية الأداء، حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٨٥٣ ، تم يليه التغيرات الثقافية حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٦٨٨ ، تم يليه قبول التغيير، حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٦٨٤ ، تم يليه التغيرات الاستراتيجية، حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٦٥٤ ، تم يليه التحول الى منظمات متعلمة حيث بلغ معامل التحميل له ٠.٤٨٥ .

٣- جميع مؤشرات جودة توفيق النموذج التوكيدي تقترب من نقاط القطع النموذجية لكل من: كا ٢ المعيار Normed Chi-Square، جودة التوفيق GFI، جودة التوفيق المصحح AGFI، جودة التوفيق المعيار NFJ، جودة التوفيق النسبي RFI، جودة التوفيق المتزايد IFI ، جودة التوفيق توكر

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

لوييس TLI ، جودة التوفيق المقارن CFI ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر.

٤- بلغت قيمتي الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR، والجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠.٠٣٠) ، (٠.٠٧٠) على الترتيب ، وهما أقل من نقطة القطع المثالية (٠.٠٨) ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الإجمالي.

وبذلك تثبت صحة الفرض الأول من فروض البحث على مستوى التفصيل وعلى المستوى الإجمال، وبثبوت صحة الفرض الأول تثبت صحة نموذج الدراسة المقترح .

(١/٤) الفرض البحثي الثاني: ينص الفرض البحثي الثاني على ما يلي:  
" يختلف كل من نظام التعويضات وفعالية عمليات التحول التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموجرافية المتعلقة بعينة البحث لكل من: فئات العمر، النوع، الثروة الشخصية، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي" ويتفرع من هذا الفرض، مجموعة الفروض الفرعية التالية:

- H2.1: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف فئات العمر.
- H2.2: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف النوع
- H2.3: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف الثروة الشخصية
- H2.4: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف الحالة الاجتماعية
- H2.5: يختلف نظام التعويضات اختلافا معنويا باختلاف المستوى الوظيفي
- H2.6: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف فئات العمر.
- H2.7: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف النوع.
- H2.8: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف الثروة الشخصية.
- H2.9: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف الحالة الاجتماعية.
- H2.10: يختلف عمليات التحول التنظيمي اختلافا معنويا باختلاف المستوى الوظيفي.

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

متغيرات الفرض البحثي الثاني: تنقسم إلى:

أ- متغيرات مستقلة: وتتمثل في عينة الدراسة للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بكل من: النوع، الثروة الشخصية، فئات العمر، الحالية الإجتماعية، والمستوى الوظيفي.  
ب- متغير تابع: ويتمثل في أبعاد كل من: نظام التعويضات، وفعالية عمليات التحول التنظيمي.

الأسلوب الإحصائي المستخدم: لقياس معنوية الفروق بين مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بأبعاد نظام التعويضات، وفعالية عمليات التحول التنظيمي، تم استخدام اختبار t-test لعينتين مستقلتين، لقياس معنوية الفروق حسب النوع، والثروة الشخصية، وكذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، لتحديد التأثير المعنوي للمتغيرات الديموجرافية المتعلقة بكل من: فئات العمر، الحالية الإجتماعية، والمستوى الوظيفي، على أبعاد كل من: نظام التعويضات، وفعالية عمليات التحول التنظيمي. وفيما يلي نتائج الإجابة على التساؤل البحثي الثاني:

**اختبار t-test لعينتين مستقلتين لقياس معنوية الفروق حسب النوع:**

يوضح الجدول رقم (٧) اختبار "ت" لقياس معنوية الفروق حسب النوع (ذكور / إناث) فيما يتعلق بأبعاد كل من: نظام التعويضات، وفعالية عمليات التحول التنظيمي

### جدول رقم (٧)

إختبار "ت" لقياس معنوية الفروق حسب النوع فيما يتعلق بأبعاد كل من: نظام التعويضات، وفعالية عمليات التحول التنظيمي

القرار		قيمة "ت" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	عينة البحث	المتغيرات
الدالة	مستوى المعنوية					
أولاً: نظام التعويضات						
دالة*	٠.٠١١	٢.٥٦٥	0.074	3.775	الذكور	نظام التعويضات التقليدي
			0.121	3.413	الإناث	
غير دالة	٠.٢٤٩	١.١٥٧	0.050	4.367	الذكور	نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة
			0.091	4.248	الإناث	

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

غير دالة	٠.٠٩٣	١.٦٨٨	0.052	4.196	الذكور	نظام التعويضات حسب الكفاءة
			0.104	4.000	الإناث	
دالة**	٠.٠١٠	٢.٦١٥	0.051	4.261	الذكور	نظام التعويضات حسب الأداء
			0.092	3.987	الإناث	
دالة*	٠.٠٢٥	٢.٢٦٣	0.063	3.975	الذكور	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح
			0.113	3.681	الإناث	
دالة***	٠.٠٠١	٣.٣٢٩	0.067	3.561	الذكور	نظام التعويضات كمكافأة لإنجاز
			0.080	3.910	الإناث	
غير دالة	٠.١٢٥	١.٥٣٦	0.078	3.383	الذكور	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي
			0.109	3.595	الإناث	
غير دالة	٠.٠٩٦	١.٦٦٧	0.056	4.297	الذكور	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي
			0.091	4.124	الإناث	
غير دالة	٠.٢٩٧	١.٠٤٥	0.081	3.627	الذكور	نظام التعويضات حسب جهد الفريق
			0.116	3.476	الإناث	
ثانياً: فعالية عمليات التحول التنظيمي						
غير دالة	٠.١١٢	١.٥٩٤	0.052	4.253	الذكور	قبول التغيير التنظيمي
			0.082	4.102	الإناث	
غير دالة	٠.٣٤٤	٠.٩٤٧	0.052	4.593	الذكور	التغيرات الثقافية
			0.061	4.510	الإناث	
غير دالة	٠.٠٧٦	١.٧٧٨	0.044	4.685	الذكور	التحول للتنظيمات المتعلمة
			0.058	4.550	الإناث	
دالة**	٠.٠٠٤	٢.٨٩٤	0.043	4.462	الذكور	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء
			0.063	4.238	الإناث	
دالة*	٠.٠٤٣	٢.٠٣٣	0.047	4.492	الذكور	التغيرات الإستراتيجية
			0.072	4.317	الإناث	

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) \* \* دالة عند مستوى معنوية أقل من

(٠.٠١) \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

ويتضح من الجدول جدول رقم (٧) ما يلي:

- أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين فى عينتى الدراسة لكل من الذكور والإناث فيما يتعلق بعوامل نظام التعويضات لكل من: نظام التعويضات التقليدي، نظام التعويضات حسب الأداء، نظام

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح، نظام التعويضات كمكافأة إنجاز، عند مستوى معنوية أقل من مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لصالح اتجاه عينة الذكور، عدا العامل الأخير.

• أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين في عنتي الدراسة لكل من الذكور والإناث فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي لكل من: التحول لنظم العمل ذاتية الأداء، التغييرات الإستراتيجية، عند مستوى معنوية أقل من مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لصالح اتجاه عينة الذكور.

**اختبار t-test لعينتين مستقلتين لقياس معنوية الفروق حسب الثروة الشخصية:** (٢/٢/٤)

### جدول رقم (٨)

إختبار "ت" لقياس معنوية الفروق حسب الثروة الشخصية فيما يتعلق بأبعاد كل من: نظام التعويضات، وفعالية عمليات التحول التنظيمي

القرار	قيمة "ت" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	عينة البحث	المتغيرات	
						الدلالة
أولاً: نظام التعويضات						
دالة**	٠.٠٠١	٤.٢٠١	0.099	3.368	نعم	نظام التعويضات التقليدي
			0.079	3.901	لا	
غير دالة	٠.٨٠٢	٠.٢٥١	0.065	4.318	نعم	نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة
			0.061	4.340	لا	
غير دالة	٠.٢٠٨	١.٢٦١	0.070	4.068	نعم	نظام التعويضات حسب الكفاءة
			0.067	4.190	لا	
غير دالة	٠.٥٢٦	٠.٦٣٥	0.061	4.145	نعم	نظام التعويضات حسب الأداء
			0.066	4.203	لا	
غير دالة	٠.٢٥٥	١.١٤٠	0.082	3.813	نعم	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح
			0.077	3.942	لا	
دالة*	٠.٠٣٤	٢.١٢٦	0.082	3.543	نعم	نظام التعويضات كمكافأة إنجاز
			0.069	3.770	لا	

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

دالة***	٠.٠٠١	٣.٩٩٠	0.101	3.171	نعم	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي
			0.078	3.672	لا	
غير دالة	٠.٩٥١	٠.٠٦٢	0.071	4.247	نعم	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي
			0.065	4.241	لا	
دالة*	٠.٠٤٤	٢.٠٢٣	0.098	3.431	نعم	نظام التعويضات حسب جهد الفريق
			0.090	3.701	لا	
<b>ثانياً: فعالية عمليات التحول التنظيمي</b>						
دالة*	٠.٠١٩	٢.٣٥١	0.067	4.092	نعم	قبول التغيير التنظيمي
			0.057	4.299	لا	
دالة***	٠.٠٠٨	٢.٦٨٨	0.074	4.441	نعم	التغيرات الثقافية
			0.042	4.669	لا	
دالة*	٠.٠٢٧	٢.٢٢٢	0.060	4.554	نعم	التحول للتعويضات المتعلمة
			0.041	4.716	لا	
دالة***	٠.٠٠١	٣.٢٧٤	0.060	4.260	نعم	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء
			0.042	4.500	لا	
غير دالة	٠.٣٣٠	٠.٩٧٥	0.063	4.395	نعم	التغيرات الإستراتيجية
			0.051	4.473	لا	

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) \*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

ويتضح من الجدول جدول رقم (٨) ما يلي:

- أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين الذين يحوزون الثروة الشخصية فيما يتعلق بعوامل نظام التعويضات لكل من: نظام التعويضات التقليدي، نظام التعويضات كمكافأة إنجاز، نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي، نظام التعويضات حسب جهد الفريق ، عند مستوى معنوية أقل من مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لصالح اتجاه مفردات عينة الدراسة الذين لا يحوزون ثروة شخصية.

- أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين الذين يحوزون الثروة الشخصية فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي لكل من:

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

قبول التغيير التنظيمي ، التغييرات الثقافية ، التحول للتنظيمات المتعلمة ، التحول لنظم العمل ذاتية الأداء ، عند مستوى معنوية أقل من مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) لصالح اتجاه مفردات عينة الدراسة الذين لا يحوزون ثروة شخصية.  
(٣/٢/٤): اختبار (ANOVA) لقياس معنوية الفروق وفق فئات العمر فيما يتعلق بعوامل نظام التعويضات:

### جدول رقم (٩)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين عينات البحث وفق فئات العمر فيما يتعلق بعوامل نظام التعويضات

القرار		قيمة "ف" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	عوامل نظام التعويضات
الدالة	مستوى المعنوية				
دالة**	٠.٠٠٨	٤.٠٠٤	0.162	3.083	نظام التعويضات التقليدي
			0.087	3.619	
			0.138	3.902	
			0.150	3.728	
غير دالة	٠.٠٨٨	٢.١٩٥	0.168	4.104	نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة
			0.063	4.338	
			0.076	4.486	
			0.110	4.237	
غير دالة	٠.٠٧٩	٢.٢٧٧	0.163	3.750	نظام التعويضات حسب الكفاءة
			0.073	4.164	
			0.090	4.208	
			0.108	4.162	
دالة**	٠.٠٠٣	٤.٦٤٥	0.175	3.823	نظام التعويضات حسب الأداء
			0.069	4.097	
			0.071	4.239	
			0.102	4.412	
دالة***	٠.٠٠١	٩.٠٩٩	0.147	3.313	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح
			0.100	3.713	
			0.087	4.229	
			0.092	4.072	



اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

غير دالة	٠.١٥٦	١.٧٥٣	0.154	3.359	نظام التعويضات كمكافأة إنجاز
			0.076	3.733	
			0.102	3.759	
			0.133	3.572	
دالة**	٠.٠٠٦	٤.٢١٤	0.159	3.000	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي
			0.093	3.618	
			0.126	3.559	
			0.151	3.184	
دالة***	٠.٠٠١	٥.٣٧٣	0.175	3.781	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي
			0.072	4.324	
			0.099	4.106	
			0.085	4.434	
غير دالة	٠.٢٧٤	١.٣٠٠	0.204	3.406	نظام التعويضات حسب جهد الفريق
			0.100	3.564	
			0.139	3.788	
			0.141	3.454	

\*\*\* دالة عند مستوى معنوية \*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) أقل من (٠.٠٠١).

ويتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين وفق فئات العمر يتعلق بعوامل نظام التعويضات لكل من: نظام التعويضات التقليدي، نظام التعويضات حسب الأداء، نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح، نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي، نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).
- نظراً لثبوت وجود فروق معنوية بين إستجابات عينة البحث وفق فئات العمر، فأنة يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطى عينتين على حدة " Least Significant Difference " LSD " Difference

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....  
د/ هشام محمد صبري البهيري

### جدول رقم (١٠)

إختبار أقل فرق معنوي LSD لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لعوامل نظام التعويضات التقليدي وفق فئات العمر

الفروق بين المتوسطات الحسابية				فئات العمر	عوامل نظام التعويضات
+٥١	٥٠-٤١	٤٠-٣١	٣٠-٢٢		
			-	٣٠-٢٢	نظام التعويضات التقليدي
		-	*-٠.٥٣٦	٤٠-٣١	
	-	٠.٢٨٢-	*-٠.٨١٨	٥٠-٤١	
-	٠.١٧٤-	٠.١٠٨-	*-٠.٦٤٤	+٥١	
			-	٣٠-٢٢	نظام التعويضات حسب الأداء
		-	-٠.٢٧٤	٤٠-٣١	
	-	٠.١٤٢-	*-٠.٤١٦	٥٠-٤١	
-	٠.١٧٣-	*٠.٣١٥-	*-٠.٥٨٩	+٥١	
			-	٣٠-٢٢	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح
		-	*-٠.٤٠٠	٤٠-٣١	
	-	*٠.٥١٧-	*-٠.٩١٦	٥٠-٤١	
-	٠.١٥٧	*٠.٣٥٩-	*-٠.٧٥٩	+٥١	
			-	٣٠-٢٢	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي
		-	*-٠.٦١٨	٤٠-٣١	
	-	٠.٠٥٩	*-٠.٥٥٩	٥٠-٤١	
-	*٠.٣٧٥	*٠.٤٣٤	-٠.١٨٤	+٥١	
			-	٣٠-٢٢	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي
		-	*-٠.٥٤٣	٤٠-٣١	
	-	٠.٢١٨	*-٠.٣٢٥	٥٠-٤١	
-	*-٠.٣٢٨	٠.١٠٩-	*-٠.٦٥٣	+٥١	

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

### ويتضح من الجدول جدول رقم (١٠) ما يلي:

- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات التقليدي، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD) ، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين كل من فئات العمر الثلاث الأخيرة ، فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات التقليدي ، لصالح فئات العمر الثلاث الأخيرة ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات حسب الأداء، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD) ، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين كل من فئات العمر الثلاث الأخيرة ، لصالح فئتي العمر الأخيرة ، كذلك توجد فروق معنوية بين فئتي العمر (٣١-٤٠)، (٥١+) لصالح فئة العمر الأخيرة ، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين كل من فئات العمر الثلاث الأخيرة، لصالح فئات العمر الثلاث الأخيرة، كذلك توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٣١-٤٠)، وكل من: (٤١-٥٠)، (٥١+) لصالح فئتي العمر الأخيرة، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين فئتي العمر (٣١-٤٠)، (٤٠-٥٠)، لصالح فئتي العمر الأخيرة، كذلك توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٣١-٤٠)، وبين الفئة العمرية (٥١+) لصالح فئتي العمر الأولي فى المقارنة، أيضاً توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٤١-٥٠) وبين الفئة العمرية (٥١+) لصالح فئة العمر الأولى فى المقارنة، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوي (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين كل من فئات العمر الثلاث الأخيرة، لصالح فئات العمر الثلاث الأخيرة، كذلك توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٥٠-٤١)، وبين الفئة العمرية (٥١+) لصالح فئة العمرية الأخيرة في المقارنة، عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥).

**(٤/٢/٤): اختبار (ANOVA) لقياس معنوية الفروق وفق فئات العمر فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي:**

جدول رقم (١١)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين عينات البحث وفق فئات العمر فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي

القرار		قيمة "ف" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	عوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي
الدلالة	مستوى المعنوية				
دالة**	٠.٠٠١	٥.٤١٩	0.151	4.094	قبول التغيير التنظيمي
			0.073	4.042	
			0.080	4.453	
			0.069	4.299	
دالة***	٠.٠٠١	٦.٧٠٣	0.128	4.406	التغيرات الثقافية
			0.078	4.399	
			0.053	4.724	
			0.047	4.789	
دالة**	٠.٠٠٣	٤.٧٣٢	0.127	4.445	التحول للتنظيمات المتعلمة
			0.064	4.541	
			0.057	4.756	
			0.045	4.803	
دالة**	٠.٠٠٣	٤.٧٥١	0.114	4.234	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء
			0.065	4.274	
			0.055	4.529	
			0.057	4.539	

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

دالة***	٠.٠٠١	٦.٩١٣	0.124	4.219	التغيرات الإستراتيجية
			0.070	4.286	
			0.065	4.584	
			0.060	4.662	

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

ويتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

- أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين وفق فئات العمر، فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي لكل من: قبول التغيير التنظيمي، التغيرات الثقافية، التحول للتنظيمات المتعلمة، التحول لنظم العمل ذاتية الأداء، التغيرات الإستراتيجية، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- نظراً لثبوت وجود فروق معنوية بين إستجابات عينة البحث وفق فئات العمر، فأنة يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطى عينتين على حدة " LSD " Least Significant Difference

#### جدول رقم (١٢)

إختبار أقل فرق معنوي LSD لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي وفق فئات العمر

الفروق بين المتوسطات الحسابية				فئات العمر	عوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي
+٥١	٥٠-٤١	٤٠-٣١	٣٠-٢٢		
				٣٠-٢٢	قبول التغيير التنظيمي
		-	-٠.٠٥٢	٤٠-٣١	
	-	*-٠.٤١٠	*-٠.٣٥٩	٥٠-٤١	
-	٠.١٥٣	*-٠.٢٥٧	-٠.٢٠٦	+٥١	

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

			-	٣٠-٢٢	التغيرات الثقافية
		-	-٠.٠٠٨	٤٠-٣١	
	-	*-٠.٣٢٥	*-٠.٣١٧	٥٠-٤١	
-	-٠.٠٦٥	*-٠.٣٩١	*-٠.٣٨٣	+٥١	
			-	٣٠-٢٢	التحول للتنظيمات المتعلمة
		-	-٠.٠٩٥	٤٠-٣١	
	-	*-٠.٢١٥	*-٠.٣١١	٥٠-٤١	
-	-٠.٠٤٧	*-٠.٢٦٢	*-٠.٣٥٧	+٥١	
			-	٣٠-٢٢	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء
		-	-٠.٠٣٩	٤٠-٣١	
	-	*-٠.٢٥٥	*-٠.٢٩٥	٥٠-٤١	
-	-٠.٠١٠	*-٠.٢٦٦	*-٠.٣٠٥	+٥١	
			-	٣٠-٢٢	التغيرات الإستراتيجية
		-	-٠.٠٦٧	٤٠-٣١	
	-	*-٠.٢٩٨	*-٠.٣٦٦	٥٠-٤١	
-	-٠.٠٧٧	*-٠.٣٧٦	*-٠.٤٤٣	+٥١	

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول جدول رقم (١٢) ما يلي:

- فيما يتعلق بعامل قبول التغيير التنظيمي، أنه باستخدام إختبار أقل فرق معنوي (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين الفئة العمرية (٤١-٥٠) لصالح الفئة العمرية الأخيرة، كما إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٣١-٤٠) وبين كل من فئتين العمر الأخيرتين لصالح تلك الفئتين الأخيرتين، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

- فيما يتعلق بعامل التغيرات الثقافية، باستخدام إختبار أقل فرق معنوي (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين

إختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيري

فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين، كذلك توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٣١-٤٠) وبين فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

● فيما يتعلق بعامل التحول للتنظيمات المتعلمة، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين، كذلك توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٣١-٤٠) وبين فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

● فيما يتعلق بعامل التحول لنظم العمل ذاتية الأداء، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين، كذلك توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٣١-٤٠) وبين فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

● فيما يتعلق بعامل التغيرات الإستراتيجية، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين فئة العمر الأولي (٢٢-٣٠) وبين فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين، كذلك توجد فروق معنوية بين فئة العمر (٣١-٤٠) وبين فئتي العمر الأخيرتين (٤١-٥٠)، (+٥١)، لصالح فئتي العمر الأخيرتين عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البحيري

**(٥/٢/٤): اختبار (ANOVA) لقياس معنوية الفروق وفق الحالة الإجتماعية**

**فيما يتعلق بعوامل نظام التعويضات:**

**جدول رقم ( ١٣ )**

**تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين عينات البحث وفق الحالة الإجتماعية فيما يتعلق بعوامل نظام التعويضات**

القرار		قيمة "ف" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	عوامل نظام التعويضات
الدالة	مستوى المعنوية				
دالة**	٠.٠٠٨	٤.٨٩٢	0.145	3.314	نظام التعويضات التقليدي
			0.071	3.766	
			0.315	3.227	
غير دالة	٠.٠٧٥	٢.٦٠٦	0.122	4.216	نظام التعويضات حسب المهارة والمعرفة
			0.045	4.378	
			0.303	4.015	
دالة*	٠.٠١٥	٤.٢٨١	0.113	3.804	نظام التعويضات حسب الكفاءة
			0.052	4.199	
			0.299	4.136	
دالة***	٠.٠٠١	٧.٣٥٤	0.129	3.948	نظام التعويضات حسب الأداء
			0.048	4.261	
			0.231	3.682	
غير دالة	٠.٠٦٢	٢.٨٠٥	0.158	3.618	نظام التعويضات حسب نسبة محددة من الأرباح
			0.061	3.953	
			0.254	3.659	
غير دالة	٠.١٣٢	٢.٠٣٦	0.116	3.422	نظام التعويضات كمكافأة إنجاز
			0.062	3.703	
			0.191	3.818	
غير دالة	٠.٥١١	٠.٦٧٤	0.146	3.402	نظام التعويضات في صورة مبلغ مالي إجمالي
			0.076	3.435	
			0.113	3.727	



اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البحيري

غير دالة	٠.٢٦٥	١.٣٣٢	0.127	4.059	نظام التعويضات في صورة تقدير مادي ومعنوي
			0.055	4.272	
			0.149	4.318	
دالة*	٠.٠٢٠	٣.٩٤١	0.181	3.206	نظام التعويضات حسب جهد الفريق
			0.074	3.677	
			0.271	3.273	

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) \* \* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) \*\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- أنه توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين وفق الحالة الإجتماعية فيما يتعلق بعوامل نظام التعويضات لكل من: نظام التعويضات التقليدي، نظام التعويضات حسب الكفاءة، نظام التعويضات حسب الأداء، نظام التعويضات حسب جهد الفريق، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- نظراً لثبوت وجود فروق معنوية بين إستجابات عينة البحث وفق فئات العمر، فأنة يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطى عينتين على حدة " LSD " Least Significant Difference

#### جدول رقم (١٤)

إختبار أقل فرق معنوي LSD لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لعوامل نظام التعويضات التقليدي وفق الحالة الإجتماعية

الفروق بين المتوسطات الحسابية			فئات العمر	عوامل نظام التعويضات
مطلق	متزوج	أعزب		
		-	أعزب	نظام التعويضات التقليدي
	-	*-٠.٤٥٢	متزوج	
-	*٠.٥٣٩	٠.٠٨٦	مطلق	

إختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ....

د/ هشام محمد صبري البهيري

		-	أعزب	نظام التعويضات حسب الكفاءة
	-	*-٠.٣٩٥	متزوج	
-	٠.٠٦٢	-٠.٣٣٢	مطلق	
		-	أعزب	نظام التعويضات حسب الأداء
	-	*-٠.٣١٣	متزوج	
-	*٠.٥٧٩	٠.٢٦٥	مطلق	
		-	أعزب	نظام التعويضات حسب جهد الفريق
	-	*-٠.٤٧١	متزوج	
-	٠.٤٠٥	-٠.٠٦٦	مطلق	

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول جدول رقم (١٤) ما يلي:

- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات التقليدي، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين تصنيفي الحالة الإجتماعية اعزب ومتزوج، لصالح المتزوج، كذلك توجد فروق معنوية بين تصنيفي الحالة الإجتماعية متزوج ومطلق لصالح المتزوج، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات حسب الكفاءة، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD)، إتضح وجود فروق معنوية بين تصنيفي الحالة الإجتماعية أعزب ومتزوج، لصالح المتزوج، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات حسب الأداء، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD) ، إتضح وجود فروق معنوية بين تصنيفي الحالة الإجتماعية اعزب ومتزوج ، لصالح المتزوج ، كذلك توجد فروق معنوية بين بين تصنيفي الحالة الإجتماعية متزوج ومطلق لصالح المتزوج، عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- فيما يتعلق بعامل نظام التعويضات حسب جهد الفريق، بأستخدام إختبار أقل فرق معنوى (LSD) ، إتضح وجود فروق معنوية بين تصنيفي الحالة

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البحيري

الإجتماعية اعزب ومنتزوج ، لصالح المتزوج ، عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥).

**(٦/٢/٤): اختبار (ANOVA) لقياس معنوية الفروق وفق الحالة الإجتماعية فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي:**

جدول رقم (١٥)

تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفروق بين عينات البحث وفق الحالة الإجتماعية فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي

القرار		قيمة "ف" المحسوبة	الخطأ المعياري	المتوسط الحسابي	عوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي
الدالة	مستوى المعنوية				
غير دالة	٠.٦٨٢	٠.٢٤٦	0.117	4.265	قبول التغيير التنظيمي
			0.049	4.202	
			0.181	4.125	
غير دالة	٠.١٥٢	١.٨٩٦	0.065	4.716	التغيرات الثقافية
			0.049	4.526	
			0.113	4.727	
غير دالة	٠.٤٩٢	٠.٧١١	0.064	4.740	التحول للتعلم المتعلمة
			0.042	4.623	
			0.122	4.670	
غير دالة	٠.٩٢٥	٠.٠٧٨	0.081	4.426	التحول لنظم العمل ذاتية الأداء
			0.042	4.386	
			0.144	4.398	
غير دالة	٠.٧٢٣	٠.٣٢٥	0.086	4.431	التغيرات الإستراتيجية
			0.045	4.449	
			0.185	4.318	

\*\*\* دالة عند \*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)

مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

### ويتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

• أنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات المستجيبين وفق الحالة الإجتماعية، فيما يتعلق بعوامل فعالية عمليات التحول التنظيمي لكل من: قبول التغيير التنظيمي، التغييرات الثقافية، التحول للتنظيمات المتعلمة ، التحول لنظم العمل ذاتية الأداء ، التغييرات الإستراتيجية ، عند مستوى معنوية اكبر من (٠.٠٥)، مما يدل على تجانس استجابات المستقصى منهم واتجاهاتهم نحو الموافقة التامة على تلك العوامل.

• نظراً لعدم ثبوت وجود فروق معنوية بين إستجابات عينة البحث وفق الحالة الإجتماعية، فأنه لا يلزم إجراء إختبار أقل فرق معنوى لتحديد معنوية الفروق بين كل متوسطى عينتين على حدة " LSD " Least Significant Difference

### إخامساً] توصيات البحث:

١- ينبغي على القائمين بعملية التحول التنظيمي أن يفهموا الكيفية التي تتم من خلالها عمليات التحول وإعادة بناء المنظمات من جديد، ثم يعملوا جاهدين على ربط عملية التحول هذه بنظام تعويضات مرن ومحفز للعاملين على قبول التحول التنظيمي.

٢- ينبغي على كافة المؤسسات الصناعية في مصر تطبيق تكنولوجيا التعويض الإلكتروني من أجل:

- أ- تسهيل عمليات الوصول إلى البيانات من خلال مجموعة من قواعد البيانات المتطورة والتي تدعم عمليات إتخاذ القرارات.
- ب- تتيح المعلومات عن نظم التعويضات الرئيسية على مدار الساعة.
- ت- تحقق الإنسيابية في حساب المستحقات المالية للعاملين بالمنظمة.
- ث- تحقيق العدالة الداخلية بين الموظفين وتحقيق العدالة الخارجية عن طريق دراسة نظم التعويضات التنافسية في الصناعة من أجل جذب الموظفين الأكفاء والإحتفاظ بالموهب المتوافرة حالياً بالمنظمات.

- ج- تحقيق العدالة الفردية، بمعنى مساعدة الإدارة في إجراء عمليات المقارنة بين الأشخاص الأكفاء الذين يعملون في نفس الوظيفة بناء على مساهماتهم الوظيفية وقدراتهم على تحقيق النتائج برشاده.
- ٣- ينبغي على مديري الموارد البشرية في المنظمات الصناعية في مصر إتباع أسلوب منهجي يقوم على مجموعة الخطوات الآتية:
- الخطوة الأولى:** تحديد التعويضات بشكل مركزي في ضوء مجموعة من المعايير والمتغيرات مثل (متوسط أسعار سوق العمل / قدرة المنظمة على الدفع / ضغوط السوق التنافسية / معدل دوران العاملين / تكاليف المعيشة).
- الخطوة الثانية:** النظر في الفروق الفردية في الإنتاجية والكفاءة من أجل تقدير الزيادات المالية المستحقة للعمالمة المتميزة والكفاءة وليس لكل العاملين.
- الخطوة الثالثة:** الاعتماد بشكل رئيسي على نظام معلومات الموارد البشرية بغرض أتمتة وتبسيط عمليات توفير البيانات والمعلومات عن التعويضات المباشرة وغير المباشرة على أساس الإستحقاق الفردي والاستحقاق الجماعي لفرق العمل المتميزة في ضوء نتائج عملية تقييم الأداء وعدم الاقتصار على إعداد التعويضات بناء على جداول بيانات وكشوف Excel على الورق لأن هذه العملية تستغرق وقتاً طويلاً وتكون عرضة للأخطاء البشري وعدم الأمان.
- ٤- ينبغي ألا يتعامل مديري الموارد البشرية مع التعويضات على أنها عنصر تكلفة، بل ينبغي أن ينظر إليها باعتبارها إستثماراً، ويجب ألا يشرعوا في تخفيض قيم المدفوعات النقدية المباشرة وغير المباشرة للعاملين إلا بعد أن يقارنوا بين إجمالي تكاليف العمالة في منظماتهم وفي المنظمات الأخرى، وأن يربطوا بين ما يدفعونه من تكاليف وبين نوع العائد (أو الإنتاجية) التي يحققونها هؤلاء العاملين وهو ما يطلق عليه في علم إدارة الموارد البشرية (المحاسبة عن الموارد البشرية).
- ٥- يجب أن يراعي مسئولو الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة في مصر التنوع والإختلاف بين أنظمة دفع التعويضات (كيف ومتى يتم صرف

- التعويض النقدي). وأن تحسب الزيادات على الجدارة (الأداء)، مع عدم المساواة بين الموظفين في الحصول على نفس النسبة المئوية المتزايدة في التعويضات المباشرة وغير المباشرة. وهذا يسمى نظام الأجر المتغير أو الدفع في خطر، وهو ما يعني أن جزءاً من رواتب الموظفين غير مؤكد ويعتمد على مزيج من أداء وحدة الأعمال أو المؤسسة في المستقبل (على سبيل المثال، الأرباح، الأسهم الأداء، والإنتاجية) ، وأداء المجموعة ، والأداء الفردي. وبالتالي تصبح برامج الأجور المحددة التي تؤثر على مزيج الأجور هي أجور الجدارة، وبدل الحوافز، وتقاسم المكاسب، وتقاسم الأرباح، وتوزيعات الأسهم.
- ٦- ينبغي أن يراعي مسؤولي الإدارة العليا ومديري الموارد البشرية في الشركات الصناعية العاملة في مصر تحقيق التوازن بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والمطبقة في المنظمة وطبيعة المستويات الإدارية وسياسات التعويضات المخصصة لكل مستوى إداري، ولكل فرقة من فرق العمل .
- ٧- من أجل العمل على التوفيق بين نوع الثقافة والتعويضات والتحول التنظيمي ينبغي على المسؤولين في الإدارة العليا وفي إدارات الموارد البشرية أن يولوا الكثير من الإهتمام بمجموعة الأبعاد الآتية:
- [١/٦] طبيعة الثقافة التنظيمية أو الثقافات المتعددة وكيف تم تشكيلها وإمتزاجها مع بعضها البعض.
- [٢/٦] طرق إختيار الموظفين وتأهيلهم وتقويم أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم من أجل أن تتفق سلوكياتهم مع الثقافة السائدة في منظماتهم.
- [٣/٦] تغير أدوار المجموعات الوظيفية والإدارية والمهنية والمساعدة.
- [٤/٦] التوفيق بين مزيج مرن من التعويضات وبين القيم والسلوكيات والأهداف المرسومة بصورة تؤدي إلى التفاعل الشامل وتعزيز الكفاءات المحورية (نقاط القوة) في المنظمة وتدعيم نجاحها.
- ٨- ينبغي البدء في تطوير نظم التعويضات على مجموعة من المديرين، وإذ نجحت هذه النظم في تحقيق أهداف التحول التنظيمي المنشود ولأتمت طبيعة الثقافة

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...

د/ هشام محمد صبري البهيبي

التنظيمية يمكن تعميم هذه النظم الحديثة المتطورة على بقية المديرين والعاملين في المنظمة.

٩- ينبغي على مسئولي الموارد البشرية وكذا الإدارة العليا بدء تطوير سياسات التعويضات في الإدارات والأقسام التي تعاني من مشكلات واضحة وترتفع فيها نسب الشكاوى وسرعة دوران العمالة وخاصة الأكفاء منهم.

١٠- أن نظم التعويضات الجاهزة والمفصلة لتناسب كافة العاملين وكافة المنظمات لم تعد تجدي نفعاً الآن، كما أنها لن تؤدي لتحقيق التحول التنظيمي نحو الأسواق العالمية. كما أن عمليات التحول الثقافي والتنظيمي لا تتم بين عشية وضحاها، ولكنها تحتاج لجهود مستمر لربطها بالأهداف الاستراتيجية والرؤية المستقبلية للمنظمات المصرية. وكذلك الأجور ومختلف التعويضات فهي تحتاج إلى تقدير كل من العاملين والعمل والأداء.

### مراجع البحث

- Alimudin, A., & Sukoco, A. (2017). The Leadership Style Model That Builds Work Behavior Through Organizational Culture. *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 3(2), 362-375.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A.(2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Aviles, P. R., & Dent, E. (2015). The role of mindfulness in leading organizational transformation: a systematic review. *Aviles, PR & Dent, EB (August, 2015). The role of mindfulness in leading organizational transformation. A systematic review. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 31-55.
- Berber, N., & Slavić, A. (2016). Human resource (HR) outsourcing in European compensation management in the light of CRANET research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 207-225.
- Berber, N., Pasula, M., & Radošević, M. (2012). Economic value added in function of determining incentive compensation systems. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 2(2), 81-86.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The impact of human resource practices and compensation design on performance: an analysis of family-owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Cha, K. J., Hwang, T., & Gregor, S. (2015). An integrative model of IT-enabled organizational transformation: A multiple case study. *Management Decision*, 53(8), 1755-1770.



اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البهيري

---

- Conway, N., Kiefer, T., Hartley, J., & Briner, R. B. (2014). Doing more with less? Employee reactions to psychological contract breach via target similarity or spillover during public sector organizational change. *British Journal of Management*, 25(4), 737-754.
- Dulebohn, J. H., & Marler, J. H. (2005). e-Compensation: The potential to transform practice. *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*, 166-189.
- Dulebohn, J. H., & Marler, J. H. (2005). e-Compensation: The potential to transform practice. *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*, 166-189.
- Flannery, T. P. (2017). In Search of Growth: New Ideas for Tax-Exempt Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 48(3-4), 63-65.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gephart, M. A. (1995). The road to high performance, Training & development, 49(6), 35-38. p.30.
- Gerhart, B. A., Minkoff, H. B., & Olsen, R. N. (1995). Employee compensation: Theory, practice, and evidence. *CAHRS Working Paper Series*, 194.
- Goodluck, N. K. (2016). The Effect of Compensation Administration on Employee Productivity. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 5(8).
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البديري

---

Harris, R. T., & Beckhard, R. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.

Hatch, M. J. (1991). *The dynamics of organizational culture*. Copenhagen business school.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.

Idemobi, E. I., Onyeizugbe, C. U., & Akpunonu, E. O. (2011). Compensation management as tool for improving organizational performance in the Public Sectors: A study of the Civil Service of Anambra State of Nigeria. *Sacha journal of Policy and strategic Studies*, 1(1), 109-120.

Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777.

Johnson, J. S., Friend, S. B., & Agrawal, A. (2016). Dimensions and contingent effects of variable compensation system changes. *Journal of Business Research*, 69(8), 2923-2930.

Kee, L. B., bin Ahmad, R., & Abdullah, S. M. (2016). Relationship between financial compensation and organizational commitment among Malaysian bank workers. *Asian Business Research*, 1(1), 75.

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البديري

---

- Khan, R. I., Aslam, H. D., & Lodhi, I. (2011). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. *International journal of human resource studies*, 1(1), 89.
- Khan, R. I., Aslam, H. D., & Lodhi, I. (2017). Compensation Management: A strategic conduit towards achieving employee retention and Job Satisfaction in Banking Sector of Pakistan. *International journal of human resource studies*, 1(1), 89-97.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kohnen, J. B. (1996). Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies.
- Longman, K., Daniels, J., Bray, D. L., & Liddell, W. (2018). How organizational culture shapes women's leadership experiences. *Administrative Sciences*, 8(2), 8.
- Manurung, S. P., & Kasenda, R. K. (2017). THE EFFECT OF DIRECT AND INDIRECT COMPENSATION TO EMPLOYEE'S LOYALTY (Case Study at Directorate of Human Resources in PT. Pos Indonesia (Persero) Jalan Cilaki No. 73 Bandung). *Journal of Indonesian Applied Economics*, 7(1), 84-102.
- Martin, K., & Osterling, M. (2014). *Value stream mapping: how to visualize work and align leadership for organizational transformation*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Masakure, O. (2016). The effect of employee loyalty on wages. *Journal of Economic Psychology*, 56, 274-298.

اختبار نموذج العلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البديري

---

- Michael, F. (2017). Hard and Soft Human Resource Management Compensation Practices on Employee Job Satisfaction. *ORSEA JOURNAL*, 5(1).
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2000). Emotion during organizational transformations: An interactive model of survivor reactions. *Group & Organization Management*, 25(3), 220-243.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (1994). Human resource management: Gaining a competitive advantage. Burr Ridge, IL: Austen Press/Irwin.
- Pajunen, K. (2006). The more things change, the more they remain the same? Evaluating strategic leadership in organizational transformations. *Leadership*, 2(3), 341-366.
- Pfeffer, J., & Jeffrey, P. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Polnaya, I., Nirwanto, N., & Triatmanto, B. (2018). The evaluation of lecturer performance through soft skills, organizational culture and compensation on private University of Ambon. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Rana, R., & Malik, M. S. Impact of Compensation Packages on Turnover Intentions with mediating effect of Organizational Culture.
- Teo, T. S., Srivastava, S. C., & Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: An empirical study. *Journal of management information systems*, 25(3), 99-132.
- Van den Heuvel, S., & Schalk, R. (2009). The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البهيري

---

organizational transformations. *Social Science Information*, 48(2), 283-313.

Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300-339.

Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E., & Ulrich, D. O. (1999). High performance work systems: exciting discovery or passing fad?. *People and Strategy*, 22(1), 26.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.

Wruck, K. H. (2002). Compensation, incentives and organizational change: Ideas and evidence from theory and practice. Harvard Business School Press, Boston, pp. 269-305.

Zazo, J. I. G., Bueno, M. J. S., & Vicente, J. A. Z. (2008). Linking organizational change, coordination mechanisms and incentive systems in different industries. In *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 10). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

-Thomas P.flannery (2017). People,Performance,&Pay,The Hay Group,

Nemanja Berber, Agneš Slavić,(2016), Human Resource (HR) Outsourcing in European Compensation Management in the Light of CRANET Research, Acta Polytechnica Hungarica Vol. 13, No. 3

IDEMOBI Ellis , ONYEIZUGBE Chinedu , AKPUNONU Evans ,(2011),  
COMPENSATION MANAGEMENT AS TOOL FOR IMPROVING  
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTORS:

اختبار نموذج للعلاقة بين نظم التعويضات وعمليات التحول التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات ...  
د/ هشام محمد صبري البحيري

---

A STUDY OF THE CIVIL SERVICE OF ANAMBRA STATE OF NIGERIA, Sacha Journal of Policy and Strategic Studies Volume 1 Number 1, pp. 109-120.

Francis Michael,(2015), Hard and Soft Human Resource Management Compensation Practices on Employee Job Satisfaction. Vol. 5 Issue No. 1 June.

Kee,L.,Ahmad,R.,Abdullah,S.,(2016),"Relationship between Financial Copensation and organizational Commitment among Malaysian bank Workers " Asian Business Resaearch, Vol.1,Pp75-85.

Kalle Pajunen,(2006), Evaluating Strategic Leadership in Organizational Transformations , Leadership, 2 (3): 341–366

Kelechi, N. G., Akpa, V. O., Egwuonwu, T. K., Akintaro, A. A., Shonubi, A. O., & Herbertson, A. E. (2016). The effect of compensation administration on employee productivity. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 5(8), 40.