

ممارسات التعويض الاستراتيجي واسهاماتها في تعزيز جودة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة هاوكاري

الباحث: أحمد محمود مصطفى الفقي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

Ahmedm.alfiky@gmail.com

أ.د. معن وعدا الله المعاضيدي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

Maanwaadalah@uomosul.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث نحو التعرف على اثر ممارسات التعويض الاستراتيجي في مستوى جودة الموارد البشرية بالاعتماد على وجهة نظر العاملين في احدى شركات مجموعة هاوكاري العاملة في مجال المنتجات الدوائية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمت الاستبانة بوصفها أداة جمع البيانات، وقد وزعت (54) استمارة على عينة من العاملين ضمن الشركة المبحوثة، ولأجل تحليل البيانات استخدم عدد من أساليب التحليل الاحصائي، ومن ابرز ما توصل اليه البحث هو وجود مستويات جيدة لكل من التعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية ضمن الشركة المبحوثة، إضافة الى وجود علاقات ارتباط معنوية ذات دلالات إحصائية بين المتغيرات الرئيسية للبحث، فضلاً عن وجود اتجاهات تأثير معنوية ذات دلالات إحصائية لممارسات التعويض الاستراتيجي في مستوى جودة الموارد البشرية، ويطرح البحث عدد من التوصيات أهمها ضرورة ربط ممارسة التعويض المستند إلى الكفاءة بممارسة التعويض المستند إلى الأداء الفردي، نتيجة للدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه تطوير الكفاءات البشرية في دعم مستويات أدائها وأداء منظماتها، عبر طرح برامج إدارية تعمل على ربط التعويضات الممارستين في اتجاه واحد وعلى نحو متتابع، وهو ما يتيح إمكانية معرفة ما يمتلكه العاملين من كفاءات وكيف لهم أن يجسدونها ضمن مستويات أدائها وما ينتج عنها.

الكلمات المفتاحية: التعويض الاستراتيجي، الكفاءة، الأداء الفردي، جودة الموارد البشرية.

Strategic Compensation Practices and their contributions to Enhance the Human Resources Quality: An exploratory study of the opinions of employees of the Hawkari company

Prof. Dr. Ma'an W. Al-Ma'adheedee
College of Administration and Economics
University of Mosul

Researcher: Ahmed Mahmoud M. Al-Fiky
College of Administration and Economics
University of Mosul

Abstract:

The research aims to identify the impact of strategic compensation practices in the quality of human resources, depending on the viewpoint of workers of one of the companies of the Hawkari group working in the field of medicinal products. The descriptive and analytical approach was adopted whereby the questionnaire was used as a data collection tool. And it was distributed (54) form based on a sample of workers within the company, and one of the most prominent findings of the research is the existence of various good levels for both strategic compensation and the quality of

human resources within the researched company. In addition to the existence of moral linkages with statistical significance among the main variables of the research, as well as the presence of significant influencing trends with statistical significance for strategic compensation practices in the quality of human resources. The research raises a number of recommendations, the most important of which is the need to link competency-based compensation practice with the practice of compensation based on individual performance, as a result of the great role that developing human competencies can play in the support of their performance levels and the performance of their organizations. By introducing administrative programs that work on linking the compensation practiced in one trend and in a sequence. Which allows the ability of knowing that what the employees have in terms of competencies and how they can embody them within their performance levels and the results from them.

Keywords: Strategic compensation, competency, individual performance, human resources quality.

المقدمة

زادت التطورات البيئية من تركيز المنظمات والشركات على ما تمتلكه من إمكانيات بشرية ذات جودة تحقق بها التفوق، خاصة مع ما يُفرز من حاجات مجتمعية ومنظمية متجددة يستوجب اشباعها، مما دفع اغلب المنظمات للبحث عن أدوات محدثة تتجاوز المداخل التقليدية وتتلاءم مع طبيعة المورد البشري، وبما يمكن أن يحفز ويحقق تطلعاته ويربط اهدافه مع اهداف منظمته، لذلك جاء التعويض الاستراتيجي مرادفاً للجهد البشري، خاصة أن ممارساته جاءت عبر التوافق مع كفاءة المورد البشري، إلى جانب مستويات أدائه، وهو ما يمكن له أن يؤثر على جودة المورد البشري التي تشير إلى الحالة التي يمكن أن يصل إليها المورد البشري إذا استثمرته المنظمة بصورة مثلى، إذ وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية نجد افرادها يتفاوتون فيما يمتلكونه من مهارات وخبرات ومعارف، وما يمكن أن يحققه من نتائج مؤثرة في سير أداء المنظمات والشركات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يمثل التعويض الاستراتيجي بممارساته (مداخله) المختلفة في الوقت الحالي إحدى الأدوات أو الأساليب الرئيسة التي تحرك دفة العمل في أروقة المنظمات عامة وضمن قطاع الإنتاج الدوائي خاصة، إذ يؤثر في جميع مكونات الإدارة وعناصر عملها داخل أي منظمة، وعلى هذا الأساس يجد الباحثان إمكانية ان يكون للتعويض الاستراتيجي عبر ممارساته أثر على جودة الموارد البشرية العاملة في المنظمات، واعتماداً على ذلك يمكن صياغة التساؤلات البحثية التي تشكل مجتمعةً المشكلة الرئيسة للبحث، وكما يأتي:

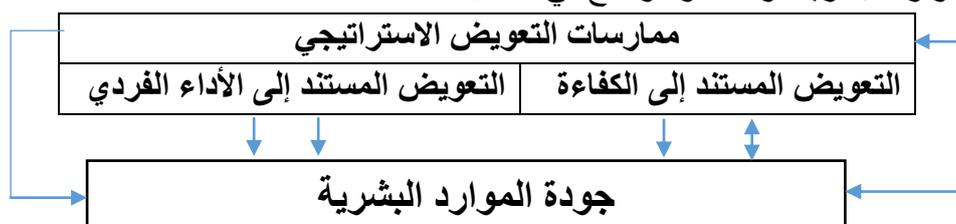
1. هل تمتلك الشركة المبحوثة تصوراً واضحاً حول مفهوم وممارسات التعويض الاستراتيجي؟
2. هل تمتلك الشركة المبحوثة تصوراً واضحاً حول مفهوم ومستوى جودة الموارد البشرية؟
3. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية؟

ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية موضوع التعويض الاستراتيجي وتأثيره في مستويات أداء العاملين داخل المنظمة، واثراً ممارساته على مستوى جودة الموارد البشرية ابدي يجسده العاملين في المنظمات في العراق، إذ يعد البحث من الناحية النظرية بمثابة محاولة إثرائية

للمكتبة المحلية لما يحتويه من تأطير نظري وافي للمتغيرات الرئيسية للبحث، عبر توضيح المفاهيم الرئيسية ومجالات الأهمية والممارسات والابعاد الأساسية، فيما تتلخص الأهمية العملية للبحث في الاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها، فضلاً عن ما سوف يطرح من توصيات يمكن الاستفادة منها في تعزيز مستويات جودة الموارد البشرية الخاصة بالعاملين وفقاً للممارسات الخاصة بالتعويض الاستراتيجي التي تنتهجها الشركة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف البحث: يستهدف البحث تحقيق عدد من الأهداف، وهي:

1. تأسيس تأطير نظري يغطي مضامين كل من التعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية.
 2. التعرف على طبيعة علاقات الارتباط واتجاهات التأثير بين ممارسات التعويض الاستراتيجي ومستوى جودة الموارد البشرية.
 3. طرح عدد من المقترحات لمساعدة الشركة المبحوثة في تعزيز مستوى جودة الموارد البشرية العاملة لديها عبر ما تطبقه من ممارسات متنوعة للتعويض الاستراتيجي.
- رابعاً. المخطط الفرضي للبحث:** صمم مخطط البحث استناداً لما تم الاطلاع عليه من أبحاث وجهود معرفية سابقة، حيث تجسد المتغير المستقبلي للبحث الحالي بالتعويض الاستراتيجي وممارساته (التعويض المستند إلى الكفاءة، التعويض المستند إلى الأداء الفردي)، فيما تمثل المتغير التابع بجودة الموارد البشرية، وكما هو موضح في الشكل ادناه.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: اتساقاً مع ما وضع من أهداف للبحث وسعيًا لاختبار مخططه، فقد اعتمد الباحثان ضمن البحث الحالي على فرضيتين رئيسيتين، تتفرع عنها فرضيات فرعية، وكما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض المستند إلى الكفاءة وجودة الموارد البشرية.
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض المستند إلى الأداء الفردي وجودة الموارد البشرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات التعويض الاستراتيجي في جودة الموارد البشرية، وتتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعويض المستند إلى الكفاءة في جودة الموارد البشرية.
2. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعويض المستند إلى الأداء الفردي في جودة الموارد البشرية.

سادساً. أساليب جمع البيانات والمعلومات: اعتمد الباحثان لغرض جمع البيانات المطلوبة للبحث استخدام الاستبانة؛ وذلك باعتبارها أداة رئيسية في جمع البيانات، وقد تم مراعاة قدرتها على تشخيص وقياس متغيري البحث عند صياغتها، وبما يخدم أهداف البحث وفرضياته، وقد تم تصميمها بما يتلاءم مع الأفراد المبحوثين، إذ درج مستوى الاستجابة لفقرات الاستجابة عبر استعمال مقياس (Likert) الخماسي، إذ تراوحت الأوزان بين (1-5) من عبارة أتفق التي أخذت

الوزن (5) وصولاً لعبارة لا أتفق ذات الوزن (1)، وتشتمل الاستبانة على ثلاثة فقرات رئيسية والموضحة أدناه.

الجدول (1): وصف متغيرات البحث في الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المصادر المعتمدة
المعلومات الشخصية	معلومات الافراد عينة البحث	4	4-1	
التعويض الاستراتيجي	التعويض المستند إلى الكفاءة	7	X7-X1	(Zingheim&Schuster2009) (Anvari et al., 2011)
	التعويض المستند إلى الأداء الفردي	7	X14-X8	(Gachuru&Kwasira, 2016) ((Kalén, 2017)
جودة الموارد البشرية		20	X34-X15	(Bhattacharya et al., 2005) (Patrick & Kumar, 2012) (de Waal, 2012) (Indrawati, 2014) (Esfahani et al., 2016)

المصدر: إعداد الباحثان.

ثامناً. مجتمع وعينة البحث: تمثل ميدان البحث في شركة هاوكاري المختصة بتوزيع المنتجات الدوائية والطبية وتسويقها، وقد تأسست الشركة في عام 1992، باعتبارها من الموزعين الأوائل للمنتجات الدوائية ضمن القطاع الخاص، ويبلغ عدد عامليها في العراق ما يقارب (250) عاملاً منتشرين ضمن محافظات العراق، ووزع ضمن البحث الحالي (60) استمارة على العاملين ضمن محافظة أربيل والذين مثلوا مجتمع البحث، استرجع منها (57) استمارة، فيما بلغ عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (54) استمارة، ويوضح الجدول (2) المعلومات الشخصية (الخصائص الديموغرافية) للأفراد عينة البحث.

الجدول (2): المعلومات الشخصية لعينة البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	74%
	أنثى	14	26%
	المجموع	54	100%
العمر	21-30 سنة	37	69%
	31 - 40 سنة	12	22%
	41 - 50 سنة	5	9%
	المجموع	54	100%
عدد سنوات الخدمة	اقل من 5 سنة	10	18%
	6 الى 10 سنوات	29	54%
	11 الى 15 سنوات	15	28%
	المجموع	54	100%

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الاستبانة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. مفهوم التعويض الاستراتيجي: يُعد المورد البشري أهم الموارد المنظمة؛ لكونهم مسؤولين عن كل قرار يتخذ، وكل عمل ينجز، وكل نتيجة تتحقق، لذا يجب أن يداروا على نحو صحيح بتوفير تعويض استراتيجي يحافظ على الموهبة المستدامة للمنظمة (Mathiraj & Jothi, 2011: 126)، لذلك باتت المنظمات الآن بحاجة إلى تصميم خطط للتعويض لا تكافئ الأداء فحسب، بل تحسّنه، إذ أصبح التعويض قضية استراتيجية؛ لأنه يساعد المنظمات في التركيز في جعلها أكثر قدرة على المنافسة بتحسين الأداء مستقبلاً (Praveen & Karuppasamy, 2017: 119).

ويشير (Larkin, 2019: 7) إلى أن التعويض لكي يكون ذا طابع استراتيجي، يجب أن يكون التعويض المقدم مقابل الأداء بصورة منطقية جزءاً من معادلة التعويض في المنظمة، لأن الاستراتيجية تدور حول فهم أداء المنظمة المتوقع، إذ إن أي عامل أساس لاستراتيجية المنظمة يجب أن يسهم على نحو إيجابي في أدائها.

ويمكن الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف محدد يتفق عليه الباحثون بحيث يكون جامعاً وشاملاً للمضامين جميعها، إذ يعرفه (Trevor, 2010: 8) باعتباره وسيلة لتعزيز أداء المنظمة وتأمين الميزة التنافسية بمحاذاة استراتيجيات الدفع والأنظمة والممارسات والعمليات مع الاستراتيجية التنظيمية، وينظر له (da Silva Leitão et al., 2016: 164) بوصفه ممارسات التعويض التي تتفق مع الأهداف التنظيمية من أجل جذب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء والإنتاجية داخل المنظمة، فيما يعرفه (Nyberg & Moliterno, 2019: 8) بوصفه أداة مكافأة العاملين وفقاً لمستويات ادائهم، بأخذ كل من مستوى الأداء والاجر والنظام المستعمل لمكافأة الموظف بغية تحقيق أداء وظيفي أفضل، واعتماداً لما ورد من وجهات نظر مختلفة حول مفهوم التعويض الاستراتيجي وتعريفه يجد الباحثان أن التعويض الاستراتيجي: "أداة تنظيمية ذات تأثير استراتيجي عالٍ، تتنافس بها المنظمات، لكونها تعمل على توفير خريطة طريق لربط جهود موردها البشري بأهدافها الاستراتيجية، بتنظيم التوافق الاستراتيجي بين الأهداف الفردية والمنظمة، بغية تعزيز مستوى أداء المنظمة الاستراتيجي، بما يعزز الأبعاد والسلوكيات المرغوبة لجذب المورد البشري ذو الجودة العالية واستبقائه".

ثانياً. أهمية التعويض الاستراتيجي: يمكن أن تؤثر فكرة عد سياسات التعويض ذو بُعد استراتيجي في مهام المنظمة، لما لها من أهمية كبيرة؛ لأنه حين تكون استراتيجياً في التعويض ذلك يعني دعم استراتيجية العمل والحساسية للضغوط البيئية المتوقعة (Milkovich, 1987: 2)، إذ تدرك المنظمات التي تتبع نهجاً استراتيجياً للتعويض حاجتها إلى الإلهام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتكون هناك حاجة إلى برامج تعويض مختلفة في المنظمة أو لمجموعة من العاملين في المنظمة (Anvari, 2011: 45).

وتعتمد أهمية التعويض الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ رئيسية هي (Milkovich, 1987: 2) - أن ممارسات التعويض تختلف اختلافاً كبيراً بين المنظمات وبمجموعات العاملين داخلها. - أن المديرين والعاملين يساعدون في تشكيل هذه الاختلافات؛ وهذا لا يقلل من أهمية الآثار البيئية مثل الضغوط التنافسية، والتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية، مما يبرز أهمية التعويض الاستراتيجي في توقع مثل هذه العوامل وتقييم ما إذا كانت تتطلب تغييرات في ممارساته.

- لا يتجسد التباين المنهجي في أنظمة التعويض عشوائياً، بل يجعلها وبخاصة تلك المعتمدة على الظروف المنظمية والبيئية ذات تأثير مرغوب في سلوكيات العاملين ثم أداء المنظمات. في حين يشير (Nyberg & Moliterno, 2019: 7) إلى أن أداء المنظمة يعتمد بقوة على أداء العاملين، لذلك يعد ضرورياً أن يكافئ التعويض الاستراتيجي أداء الموظف؛ وإن ترك فعل ذلك، سيصعب رؤية آثار التعويض في تحسين أداء العاملين ثم أداء المنظمة، مما يُبرز أهميته النسبية.

ثالثاً. ممارسات (مداخل) التعويض الاستراتيجي:

المدخل الأول: التعويض المستند إلى الكفاءة: يُعد مدخل التعويض المستند إلى الكفاءة بمثابة طريقة للدفع تكافئ العاملين على مهاراتهم وسلوكهم ومواقفهم في أداء أدوارهم الوظيفية، إذ يعد ضرورياً لتعويض الموارد البشرية الماهرة والكفوة والمهنية، ويهدف إلى توفير حافز للموظفين على النمو وتعزيز قدراتهم (Azmi et al., 2009: 22).

ويؤكد (Gachuru & Kwasira 2016: 122) أهمية مدخل التعويض المستند إلى الكفاءة للمنظمات جميعها؛ لأنه يهدف إلى إنتاج موظفين يتمتعون بالكفاءة ويستجيبون لطلبات الزبائن بتقديم خدمات عالية الجودة، على النحو الذي يتوقع منه حدوث تحسن في الإنتاجية؛ لأن المنظمات بدأت بالتأكيد على الكفاءات المختلفة؛ لأن العاملين الأكفاء الذين يمتلكون الكفاءات التي تحتاجها كل منظمة هم أنفسهم يمثلون الموارد القيمة والنادرة، لذا، لا يمكن تقليدها واستبدالها، مما يتوقع منه تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من ناحية أخرى، فإن الموارد التقليدية المرتبطة بالأسواق ورأس المال إلى جانب وفورات الحجم يمكن أن تضعفها العولمة والتغيرات البيئية.

ويعرف (Neathey & Reilly, 2003: 2) التعويض المستند إلى الكفاءة أنه الدفع للتطوير والتطبيق للمهارات والسلوكيات الأساسية التي تدعم مستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي.

ويوضح (Azmi et al., 2009: 23) شروط التعويض المستند إلى الكفاءة بما يأتي:

1. البحث عن معايير الكفاءة المستعملة وتصميمها واختبارها وفهمها جيداً.
2. أن تكون قابلة للإثبات بوصفها أساساً للتعويض، إذ قد يجرى هذا العرض التوضيحي بتصنيف الكفاءات الموضحة (بشكل سلوك أو إجراءات أو مهام منجزة) بحسب رغبة المنظمة على نطاق معين.
3. تنفيذ ممارسات أخرى مثل إدارة الأداء والتطوير الوظيفي أولاً، لمعالجة القضايا المتعلقة بهذا النوع من التعويضات على نحو فعال.
4. أن تتوافق بعناية مع أهداف وثقافة المنظمة.

المدخل الثاني: التعويض المستند إلى الأداء الفردي: توصف إدارة الأداء بأنها الطريقة التي يصادق بها المديرون على أن أنشطة العاملين ونتائجهم تتوافق مع هدف المنظمة (Shilongo, 2013: 15)، ويعرف الأجر (التعويض) بأنه مقدار التعويضات التي يتلقاها المورد البشري، مادية أم معنوية، على نحو مباشر أو غير مباشر، مقابل العمل المنجز لصالح المنظمة (Aljumah, 2015: 15). وقد شهد استعمال مدخل التعويض المستند إلى الأداء نهضة كبيرة؛ لأن العديد من تأثيراته لا يمكن فصلها بسهولة عن هياكل المنظمة واستراتيجياتها الإدارية ونظم العاملين (Shilongo, 2013: 15)، ويُنظر إلى التعويض المستند إلى أداء الموظف على أنه

وسيلة لتصحيح عدد من العيوب في أسواق العمل والمنتج التي تؤثر على علاقة العمل، إذ يُتوقع من التعويض المستند إلى الأداء بتحفيز الأفراد، أن يرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويحسن العلاقات الشخصية، ويقلل تبديد الموارد أو رأس المال، ويخفض معدلات دوران العاملين، مما ينتج عنه تأثير طويل الأمد في أداء المنظمة (Kalén, 2017: 7)

ويتطلب تنفيذ مدخل التعويض المستند إلى الأداء وجود عمليتين أساسيتين هما إدارة التعويضات وإدارة الأداء، إذ تعمل هاتان العمليتان معاً بطريقة متكاملة، فلا يمكن لإدارة التعويضات أن تدرك تماماً إمكاناتها من دون إجراء تقييمات دقيقة لأداء العاملين، وهي تقييمات تأتي من نظام إدارة الأداء، ولا يمكن لإدارة الأداء أن تدرك تماماً إمكاناتها من دون مدخل تعويض مُدار جيداً (Praveen & Karuppasamy, 2017: 119).

لذلك يعرف التعويض المستند إلى الأداء أنه عملية تقديم مكافأة مالية للفرد، وهو يرتبط مباشرة بالأداء الفردي والجماعي، أي أنه مدخل للتعويض تعتمد فيه الزيادة في راتب الفرد على نحو رئيس على تقييمه أو تقديره لما يستحق (Mensah & Dogbe, 2011: 272).

ويتبنى التعويض المستند إلى الأداء لزيادة الفاعلية التنظيمية بتقديم حوافز للموظفين، لأن العاملين حين يعملون لكسب الحوافز، سيكونون أكثر إنتاجية، مما سيفيد المنظمة، لذا فمن المهم حين النظر في الحاجة للانتقال إلى هذا المدخل، فهم أسباب التغيير المقترح وما تتوقع المنظمة تحقيقه، وهنا يوضح (Templet, 2006: 5) أربعة منظورات أساسية تبرر هذا المدخل، تتمثل بالمنظور النظري الذي يقترح أن الحاجة إلى هذا المدخل قد استحدثتها التغيير في الوظيفة، أي إن المجتمع يتطور باستمرار، ويجب إجراء تغييرات للتكيف معه، وكذلك المنظور التنافسي الذي يغطي فكرة أن الحاجة إلى التغيير تستند إلى حاجة المنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، لأن الدافع للبقاء في المنافسة يؤدي إلى الحاجة إلى حوافز لزيادة الإنتاج، وكذلك المنظور الاقتصادي الذي يقدم مفهوم التغيير بناءً على حاجة العاملين لتحقيق مكاسب اقتصادية، وأخيراً المنظور الحكومي إذ توجد داخل الحكومات قوى تدفع للتحويل لهذا المدخل، من بينها الحاجة لمساءلة الحكومة واستجابتها لذلك.

رابعاً. مفهوم جودة الموارد البشرية: يكشف الأدب المعاصر للإدارة عن ضرورة توظيف الموارد البشرية على نحو صحيح من أجل تحقيق أقصى افادة من الإنتاجية التنظيمية، واستغلال مواردها على النحو الأمثل؛ لأن العاملين وكفاءاتهم تمثل العوامل الحاسمة للأداء التنظيمي (Quynh et al., 2017: 207)، إذ يتطلب النجاح في الأعمال المتغيرة دائماً كلاً من سرعة الحركة ومنظمة مستدامة، بفهم العوامل قصيرة وطويلة الأجل التي تؤثر في المنظمة والسوق، فضلاً عن القدرة على الاستجابة بسرعة ومرونة لاحتياجات أصحاب المصلحة، ويمكن السعي نحو هذا النجاح وتحقيقه وبمستويات عالية بجودة المورد البشري، وذلك بدراسة كيفية إشراك المنظمة لمواردها البشرية فيها وإدارتها وتطويرها للإفادة من إمكاناتها الكاملة بما يتفق مع المهمة والاستراتيجية وخطط العمل الشاملة في المنظمة، بامتلاك القدرة على تقييم مقدرات الموارد البشرية واحتياجاتها وبناء بيئة عمل تفضي إلى الأداء العالي (Indrajit & Fairoz, 2018: 39).

ولغرض توضيح مفهوم جودة الموارد البشرية لا بد من الإشارة إلى تنوع آراء ووجهات نظر الباحثين عند التطرق لهذا المفهوم وتعريفه، إذ يعرفه (Mohammed et al., 2013: 131) بأنه الميزة التنافسية للمنظمة المستندة إلى قدرات مواردها البشرية ومهاراتها وخبراتها، فيما ينظر

له (Kindangen et al., 2017: 33) بوصفه القدرة على التكيف والالتزام والمثابرة والمبادرة عبر روح الريادة التي تمكن الفرد من مواجهة التغيرات المختلفة، مثل التغير في السياسة الحكومية، والأزمة الاقتصادية وزيادة المنافسة، وتغير التكنولوجيا، اما (Huong, 2017: 14) يمثله بالعلاقة القائمة بين المكونات التي تشكل الطبيعة الجوهريّة للموارد البشرية ويعبر عنها من حيث الصحة والمؤهلات المهنية والتحصيل العلمي والخصائص النفسية والاجتماعية، لذلك تُعد بمثابة مفهوم شامل للخصائص العقلية والبدنية والأخلاقية ونمط الحياة للمورد البشري، فيما يشير (Indrajit & Fairoz, 2018: 39) إليه بأنه نتاج علاقات إنسانية قوية ومتنوعة تتسم بالمراعاة والمرونة، تُلهم العاملين وتشجعهم وتحفزهم بتعاونهم مع بعضهم لتحسين مهاراتهم وإبداعهم بغية تحقيق النتائج بصورة أفضل حين يكونون مسؤولين عن مستويات أدائهم التي تنعكس مستقبلاً على أداء منظماتهم، ويراها (Supranowo, 2018: 145) بأنه قيمة سلوك الفرد في تحمل مسؤولية جميع تصرفاته، سواء في الحياة الشخصية أم الاجتماعية، ويعرفه (Sastra et al., 2019: 425) بأنه يمثل مستوى إنتاجية الشخص في المنظمة للقيام بالمهام مع زيادة التصميم على تحقيق الأهداف التي حددت على نحو سلس ومنظم، واعتماداً على ما ورد من وجهات نظر مختلفة يعرف الباحثان جودة الموارد البشرية بأنها "الحالة التي يتسم بها المورد البشري عبر المهارات والكفاءات والقدرات التي يمتلكها الى جانب توظيفه لمستواه التعليمي الذي عبر تدميته من خلال التدريب والتطوير وكيفية تأثير هذه العوامل على أداء وعمل الفرد بالشكل المتفوق والمميز عن اقرانهم في المنظمات الأخرى وذلك باتجاه تعظيم إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها الرئيسية".

خامساً. أهمية جودة الموارد البشرية: أصبحت إنتاجية الموارد البشرية تعتمد على نحو كبير على مدى جودة الموارد البشرية في المنظمة ومدى الدور الذي تستطيع أن تؤديه في وظائف الإنتاج والإدارة، نتيجة للتغيرات الحديثة والمتسارعة في خصائص وعلاقات العمل من حيث تقنيات الإنتاج وأسواق الملكية الفكرية (Tsanka, 2011: 208).

وتؤثر أهمية جودة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف والنجاح المنظمي لكونها تُعد عاملاً مهماً جداً في أي منظمة؛ لأن للمورد البشري دائماً دوراً نشطاً ومهيماً في كل نشاط منظمي يبدأ من التخطيط، مروراً بالجهات الفاعلة والمحددات لتحقيق الأهداف المنظمية، إذا كانت مدعومة بجودة الموارد البشرية، لذلك لا يمكن فصل النجاح الذي حققته المنظمة في تحقيق أهدافها عن جودة الموارد البشرية التي تعمل معاً في دعم أنشطة المنظمة (Sastra et al., 2019: 424).

كما يوضح (Belsare, 2018: 5) أهمية جودة الموارد البشرية إذ يجد أن الجودة أصبحت في عصر العولمة الحالي عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، إذ تُعد المكونات الرئيسية للجودة في أي منظمة هي جودة المنتج وجودة العملية وجودة الموارد البشرية، بحيث لا يمكن ضمان جودة المنتج إلا إذا ركزت المنظمة في تحسين جودة الموارد البشرية، ويعتمد نجاح المنظمة إلى حد كبير على جودة مواردها البشرية، وهو السبب الذي يجعل كل منظمة تحاول توظيف أفضل الموارد البشرية وتدفع لهم تعويضات مناسبة، تتناسب مع الأداء الذي يؤديه الأفراد (Mohammed et al., 2013: 127).

سادساً. العوامل المؤثرة في جودة الموارد البشرية: تؤدي الموارد البشرية ذات الجودة الجيدة دوراً مهماً في التنمية الاجتماعية بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص، وللحصول على ميزة

تنافسية بالموارد البشرية الجيدة، يتوجب على المنظمة تحديد العوامل التي تؤثر في الجودة من المنظورين الكلي والجزئي بشكل واضح كما يأتي: (Nguyen et al., 2019: 2)

1. **العوامل الكلية:** التي تتمثل بالسكان النشطون اقتصادياً، ومعدل البطالة، ومتوسط الأجور في الصناعة، ومتوسط الراتب الإقليمي، والمتطلبات الإقليمية للعمال، وعملية الهجرة.

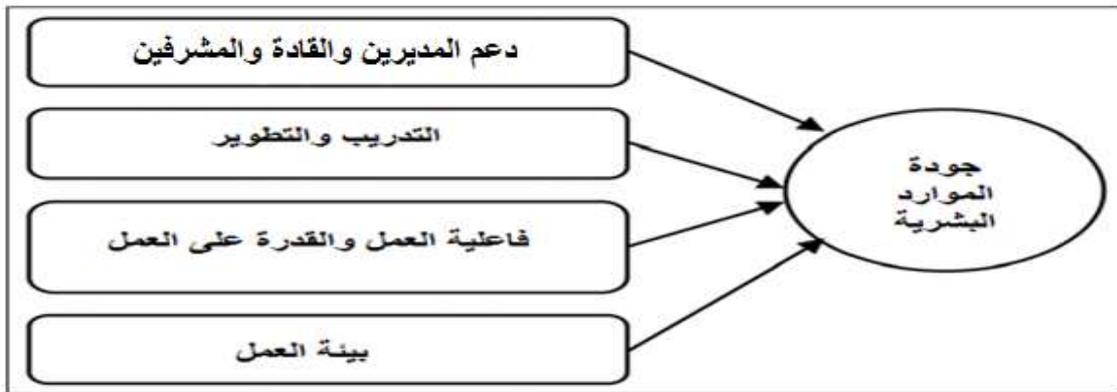
2. **العوامل الجزئية:** سياسات شؤون العاملين، ومراحل دورة الحياة، ومستويات التطبيقات التكنولوجية، وخصائص الأعمال.

وليس من السهل تنفيذ جهود تحسين جودة الموارد البشرية، إذ سيؤدي انخفاض جودة الموارد البشرية إلى تنافس الموارد البشرية المحلية في مواجهة عصر عولمة المنافسة (Putro et al., 2016: 33)، ويوضح (Curson & Skidmore, 2010: 17) أن أحد أبرز التحديات التي تواجهها أي منظمة هو تحدي الاحتفاظ بموارد بشرية ماهرة، ثم الاحتفاظ بموارد بشرية ذات جودة عالية، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد أربعة مجالات رئيسية يمكن لها أن تؤثر بشكل كبير في جودة الموارد البشرية وفي سياق الاحتفاظ بقوة بها، هي (التوظيف، الجذب والاحتفاظ، مستوى العاملين، موقع العمل، إدارة المنظمة).

وفيما يتعلق بتحسين جودة الموارد البشرية يحدد (Tsanka, 2011: 208) ثلاثة عوامل رئيسية مؤثرة ترتبط بهذا الاتجاه، هي: الظروف الداخلية للمنظمة، ونظام تقييم أداء عمل المنظمة، والثقة الموجودة في فريق الإدارة.

ويشير (Tachyan et al., 2019: 186) إلى تأثير المعرفة في جودة الموارد البشرية مشيراً إلى أن جودة الموارد البشرية يمكن زيادتها ليس فقط بالتعليم الرسمي، بل بتبادل المعرفة بين الزملاء من العاملين، وتلقي الدعم من الإدارة، ولاسيما فيما يتعلق بالتحفيز والتقدير، والمسار الوظيفي، إذ بتبادل المعرفة سيزيد إبداع العاملين بحيث يمكن تحسين الإنتاج وزيادة القدرة التنافسية ليؤثر على اهتمام المشتريين بشراء المنتجات.

وقد حدد (Hwang & Tùng, 2016: 65) و (Quynh et al., 2017: 209) أربعة عوامل رئيسية تؤثر مباشرة في جودة الموارد البشرية في المنظمة، التي يمكن أن تحدد في بعض الأحيان بوصفها مسوغات لتناقص جودة الموارد البشرية، وهي على النحو الآتي:



الشكل (2): العوامل المؤثرة في جودة المورد البشري

Source: Quynh, Doan Manh, et al., 2017, Determinants of Human Resource Quality in Dong Nai Province, Vietnam, International Journal of Scientific Study, Vol. 5, No. 6, www.ijss-sn.com, P. 210.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

أولاً. وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وتشخيصها:

1. وصف متغير ممارسات التعويض الاستراتيجي وتشخيصه:

أ. التعويض المستند إلى الكفاءة: عبر عن هذه الممارسة وكما هو موضح في الجدول (3) بالمتغيرات الفرعية (X7-X1)، وذلك بنسبة اتفاق بلغت (69.16%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.84)، وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري قدره (0.91)، وأن اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية للتعويض المستند إلى الكفاءة التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X1) التي بلغت (96%) إذ أشار الافراد عينة البحث إلى أن (التعويض المستند إلى الكفاءة يعزز من توظيف اختصاصات العاملين) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (4.52)، وبانحراف معياري قدره (0.63)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للتعويض المستند إلى الكفاءة للمتغير (X6) وقد بلغت (53%) وذلك فيما يخص (التعويض المستند إلى الكفاءة يقلل معدلات دوران العاملين) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.56) (1.05) على التوالي.

ب. التعويض المستند إلى الأداء الفردي: شملت المتغيرات الفرعية (X14-X8) الموضحة في الجدول (3) وذلك بنسبة اتفاق بلغت (61.9%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.71)، وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري قدره (1.02)، وأن اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعء التعويض المستند إلى أداء الفرد التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X12) وقد بلغت (66%) إذ أشار الافراد عينة البحث إلى أن (التعويض المستند إلى الأداء الفردي يساعد في تحقيق التوافق بين الأهداف الفردية والمنظمية) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.87) وبانحراف معياري قدره (1.02)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للتعويض المستند إلى أداء الفرد للمتغير (X14) التي بلغت (57%) والذي ينص على (التعويض المستند إلى الأداء الفردي يقلل من حالات التبذير بالموارد عند أداء العمل) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.54) (0.96).

الجدول (3): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لممارسات التعويض الاستراتيجي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
		لا اوافق تماماً		لا اوافق		محايد		اوافق		اوافق تماماً			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.63	4.52	0	0	1.9	1	1.9	1	38.9	21	57.5	31	X1	التعويض المستند إلى الكفاءة
0.99	3.74	0	0	18.5	10	9.3	5	51.8	28	20.4	11	X2	
0.89	3.72	0	0	7.47	4	35.2	19	35.2	19	22.2	12	X3	
1.00	3.54	0	0	24.1	13	11.1	6	51.9	28	10	7	X4	
0.96	4.02	0	0	9.3	5	16.7	9	37	20	37	20	X5	
1.05	3.56	0	0	20.4	11	25.9	14	31.5	17	22.2	12	X6	
0.83	3.80	0	0	74	4	24.1	13	50	27	18.5	10	X7	
0.91	3.84	0		13		17.84		42.34		26.82		المعدل العام	
		13						69.16				المجموع	

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
		لاوافق تماما		لاوافق		محايد		وافق		وافق تماما			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.98	3.69	0	0	14.8	8	24.1	13	38.9	21	22.2	12	X8	التعاون المتبادل بين الإدارات
1.08	3.61	0	0	22.2	12	18.5	10	35.2	19	24.1	13	X9	
0.96	3.85	0	0	9.3	5	25.9	14	35.2	19	29.6	16	X10	
1.10	3.72	0	0	18.5	10	22.2	12	27.8	15	31.5	17	X11	
1.02	3.87	0	0	13	7	20.4	11	33.3	18	33.3	18	X12	
1.06	3.74	0	0	18.5	10	16.7	9	37	20	27.8	15	X13	
0.96	3.54	0	0	18.5	10	24.1	13	42.6	23	14.8	8	X14	
1.02	3.71	0		16.4		21.7		35.71429		26.18571		المعدل العام	
		16.4						61.9				المجموع	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني.

2. وصف متغير جودة الموارد البشرية وتشخيصه: عبر عن هذا المتغير وكما هو موضح في الجدول (4) بالمتغيرات الفرعية (X15-X34)، وذلك بنسبة اتفاق بلغت (59.24%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.65)، وهو اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري قدره (0.99)، وأن اعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية للتعويض المستند إلى الكفاءة التي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (X28) التي بلغت (72%) إذ أشار الافراد عينة البحث إلى أن (تعمل إدارة الشركة على الاستفادة من تنوع ثقافات موظفيها في مواجهة المعوقات التي تواجه مجالات عملها) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.81)، وبانحراف معياري قدره (0.97)، في حين كانت أدنى استجابة للمتغيرات الفرعية للتعويض المستند إلى الكفاءة للمتغير (X34) وقد بلغت (40.8%) وذلك فيما يخص (تقف إدارة الشركة دائماً مع موظفيها تجاه ما ينتج عن أعمالهم من أعباء مختلفة) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.24) (1.02) على التوالي.

الجدول (4): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لجودة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	اسم المتغير
		لاوافق تماما		لاوافق		محايد		وافق		وافق تماما			
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
0.99	3.65	0	0	14.8	8	27.8	15	35.2	19	22.2	12	X15	جودة الموارد البشرية
0.97	3.65	0	0	16.7	9	20.4	11	44.4	24	18.5	10	X16	
1.03	3.65	0	0	16.7	9	25.9	14	33.3	18	24.1	13	X17	
0.96	3.72	0	0	13	7	24.1	13	40.7	22	22.2	12	X18	
1.02	3.56	0	0	18.5	10	27.8	15	33.3	18	20.4	11	X19	
1.00	3.57	0	0	18.5	10	24.1	13	38.9	21	18.5	10	X20	
0.93	3.74	0	0	13	7	20.4	11	46.3	25	20.4	11	X21	
1.02	3.69	0	0	16.7	9	22.2	12	37	20	24.1	13	X22	
0.96	3.70	0	0	14.8	8	20.4	11	44.4	24	20.4	11	X23	
0.90	3.78	0	0	11.1	6	20.4	11	48.1	26	20.4	11	X24	
0.98	3.78	0	0	11.1	6	27.8	15	33.3	18	27.8	15	X25	
1.04	3.52	0	0	20.4	11	27.8	15	31.5	17	20.4	11	X26	
1.03	3.70	0	0	14.8	8	27.8	15	29.6	16	27.8	15	X27	
0.97	3.81	0	0	14.8	8	13	7	48.1	26	24.1	13	X28	
1.09	3.56	0	0	24.1	13	18.5	10	35.2	19	22.2	12	X29	
1.02	3.67	0	0	16.7	9	24.1	13	35.2	19	24.1	13	X30	
1.01	3.74	0	0	13	7	27.8	15	31.5	17	27.8	15	X31	
0.95	3.74	0	0	13	7	22.2	12	42.6	23	22.2	12	X32	
0.99	3.67	0	0	13	7	31.5	17	31.5	17	24.1	13	X33	
1.02	3.24	0	0	29.6	16	29.6	16	27.8	15	13	7	X34	
0.99	3.65	0		16.26		24.5		37.18		22.0		المعدل العام	
		16.26						59.24				المجموع	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج الحاسب الإلكتروني.

ثانياً. اختبار الفرضيات البحثية:

أ. علاقات الارتباط بين التعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية: وفقاً لمعطيات الجدول (5) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات التعويض الاستراتيجي على المستوى الكلي وجودة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.772) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة (الفرضية الرئيسة الأولى) والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية). الجدول (5): نتائج علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة على المستوى الكلي والجزئي والمتغير المعتمد

جودة الموارد البشرية	المتغير المعتمد
0.772	المتغيرات المستقلة
0.624	ممارسات التعويض الاستراتيجي
0.754	التعويض المستند إلى الكفاءة
	التعويض المستند إلى الأداء الفردي

N = 54

P <= 0.05

المصدر: إعداد الباحثان استناداً لنتائج البرمجية SPSS.

ويمكن التعرف على نتائج علاقات الارتباط بين ممارسات التعويض الاستراتيجي وجودة الموارد البشرية على المستوى الجزئي وفي ضوء الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، من خلال الجدول (5) وكالاتي:

1. تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة التعويض المستند إلى الكفاءة وجودة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.624) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض المستند الكفاءة وجودة الموارد البشرية).
2. يتضح من خلال الجدول (5) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة التعويض المستند إلى الأداء الفردي وجودة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.754) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) وبهذه النتيجة سيتم رفض فرضية العدم وقبول البديلة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعويض المستند الأداء الفردي وجودة الموارد البشرية).

ب. عرض وتحليل نتائج تأثير التعويض الاستراتيجي في جودة الموارد البشرية: تشير نتائج تحليل الانحدار والموضحة في الجدول (6) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتعويض الاستراتيجي في جودة الموارد البشرية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (76.736) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.023) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (1,52)، فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.596)، وهذا يعني أن التعويض الاستراتيجي قد أسهم وفسر (59%) من الاختلافات الحاصلة في جودة الموارد البشرية وأن نحو (41%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (8.760) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة (الفرضية الرئيسة الثانية) والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعويض الاستراتيجي في جودة الموارد البشرية).

الجدول (6): نتائج تأثير ممارسات التعويض الاستراتيجي على المستوى الكلي في جودة الموارد البشرية

جودة الموارد البشرية					المتغير المعتمد	
F		R ²	T		β	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
4.023	76.736	0.596	1.677	8.760	1.123	التعويض الاستراتيجي

N = 54 P <= 0.05 df = (1,52)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

وبهدف توضيح علاقات التأثير لممارسات التعويض الاستراتيجي في جودة الموارد البشرية واستناداً لما اثبتت من فرضيات فرعية عن الفرضية الرئيسية الثانية، يوضح الجدول (7) نتائج اتجاهات التأثير بين المتغيرات الرئيسية وعلى المستوى الجزئي، وكما يأتي:

يتبين من الجدول (7) وجود تأثير ذي دلالة معنوية لممارسة التعويض المستند إلى الكفاءة في جودة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.122) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.023) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$) ودرجتي حرية (1,52)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.390)، وهذا يعني أن هذه الممارسة قد أسهمت وفسرت (39%) من الاختلافات الحاصلة في جودة الموارد البشرية ويعود الباقي (61%) إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها خارج نطاق البحث أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.755) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة (الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة التعويض المستند إلى الكفاءة في جودة الموارد البشرية).

ويؤثر الجدول (7) وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتعويض المستند إلى الأداء الفردي في جودة الموارد البشرية، ويدعم ذلك قيمة (F) التي بلغت (68.635) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.023) فيما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) (0.596)، وهذا يعني أن هذه الممارسة قد أسهمت وفسرت (59%) من الاختلافات الحاصلة في جودة الموارد البشرية وأن نحو (41%) من المتغيرات هي عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً. ومن خلال متابعة معاملات (β) واختبار (T) تبين أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (8.285) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.677) عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبهذه النتيجة سيتم قبول الفرضية البديلة (الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية) والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتعويض المستند إلى الأداء الفردي في جودة الموارد البشرية).

الجدول (7): نتائج تأثير ممارسات التعويض الاستراتيجي على المستوى الجزئي في جودة الموارد البشرية

جودة الموارد البشرية					المتغير المعتمد	
F		R ²	T		β	المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة		الجدولية	المحسوبة		
4.023	33.122	0.390	1.677	5.755	1.828	التعويض المستند إلى الكفاءة
	68.635			8.285		1.789

P <= 0.05 N = 54

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. توضح إجابات الافراد المبحوثين وفق معطيات وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث وجود اهتمام ذو مستويات عالية من قبل إدارة الشركة المبحوثة بالتعويض الاستراتيجي، ويفسر ذلك اهتمام إدارة الشركة المبحوثة في منح موظفيها وعاملها ما يستحقونه من تعويضات تقابل أي جهد يبذلونه في مجال عملهم داخل اقسامها المختلفة، الامر الذي يعزز إمكانية تطبيق ممارساته المتنوعة وضمن مختلف مجالات عملها ودوره في تعزيز مستويات جودة الموارد البشرية العاملة فيها.
2. تمثل اتجاه إجابات الافراد المبحوثين نحو الاتفاق وبأغلبية كبيرة حول اغلب الفقرات المتعلقة بالتعويض الاستراتيجي وفق ممارساته المطروحة، ويفسر ذلك ارتباط ان الشركة المبحوثة تعمل دوماً على ربط ما ينتجونه وما يحققونه من نتائج بمستوى ما يمنح لهم من تعويضات بمختلف انواعها.
3. أظهرت إجابات الافراد وجود اتفاق عالي حول الفقرات المتعلقة بجودة الموارد البشرية على مستوى الشركة المبحوثة، ويفسر ذلك ما توفره إدارة الشركة المبحوثة من دعم دائم لمواردها البشرية عبر الدورات المتنوعة والبرامج التوعوية والارشادية، بهدف رفع مستوى امكانياتها وصقل ما تمتلكه من قدرات.
4. تشير معطيات التحليل الاحصائي وفي كل من المستوى الكلي والجزئي وجود علاقات ارتباط ذات دلالات معنوية للتعويض الاستراتيجي مع جودة الموارد البشرية.
5. استناداً لمعطيات التحليل الاحصائي تظهر النتائج وجود اتجاهات تأثير إيجابية متباينة للتعويض الاستراتيجي وممارساته (بوصفه متغيراً مستقلاً) في جودة الموارد البشرية (بوصفه متغيراً معتمداً).

ثانياً. التوصيات:

1. يوصي الباحثان بضرورة توسع الشركة المبحوثة في مناقشة مضامين تعويض موظفيها ودراستها، لما يشكله ذلك من أساس لتحفيزهم لتحقيق مستويات أداء اعلى، وذلك عبر المراجعات الدورية لمستوى تقبلهم لها، فضلاً عن مناقشة أفكارهم ومقترحاتهم.
2. يتوجب على الشركة المبحوثة العمل على إضفاء الطابع الاستراتيجي على ممارسات (مداخل) التعويض التي تتبعها، للحيلولة دون الانغماس في نمطية التعويض، عبر التركيز على الفرد نفسه أكثر من التركيز على ما يشغله من منصب، وبما يتناسب مع مستويات أدائه وكفاءاته.
3. ضرورة توسيع اهتمام إدارة الشركة المبحوثة لتأثير التعويض الاستراتيجي في تطور مواردها البشرية، عبر اجراء التقييمات والدراسات الداخلية لاستبيان حجم تأثير مستويات التعويضات الممنوحة في العاملين ومعرفة مدى انعكاسها استراتيجياً على أداء المنظمة على نحو عام.
4. ضرورة قيام إدارة الشركة المبحوثة بربط ممارسة التعويض المستند إلى الكفاءة بممارسة التعويض المستند إلى الأداء الفردي، عبر طرح برامج إدارية تعمل على ربط التعويضات الممنوحة وفق كلا الممارستين في اتجاه واحد وعلى نحو متتابع، وهو ما يتيح امام الشركة المبحوثة إمكانية معرفة ما يمتلكه موظفيها من كفاءات وكيف لهم أن يجسدونها ضمن مستويات أدائهم.

5. تعزيز ثقافة الجودة داخل الشركة المبحوثة في جميع المحاور المرتبطة بها من حيث جودة العمل مروراً بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها وصولاً إلى جودة الموارد البشرية نفسها، عبر البرامج التوعوية والنشرات حول أثر الجودة وماهيتها، فضلاً عن الدورات التنموية فيما يتعلق بها، وكذلك الاجتماعات الدورية لتوضيح أثر الاهتمام في الجودة وما يمكن أن ينتج عنها.
6. العمل على زيادة تركيز إدارة الشركة المبحوثة على مضامين جودة الموارد البشرية، عبر تأسيس برامج إدارية يتولى قسم الموارد البشرية مسؤوليتها، تستهدف الاتجاهات الرئيسية لهذه الجودة، بغية تحسين مستوياتها وزيادتها.
7. التأكيد على ضرورة امتلاك الموارد البشرية لأفكار وتطلعات مختلفة ووجهات نظر متكاملة يمكن أن تخدم الشركة المبحوثة في انجاز عملياتها المتعددة، وفي تنوع ما تقدمه من حلول للمشكلات والمعوقات التي يمكن أن تواجه هذه الشركة، وذلك عبر امتلاك آليات أوسع في تنويع مواردها البشرية وقت التوظيف والاختيار.

المصادر:

1. Aljumah, Abdulsalam, 2015, the effect of the Performance Related Pay system on the performance of the employees in Saudi national firms: Three case studies, Doctoral Thesis, University of Wolverhampton.
2. Anvari, Roya, et al., 2011, the relationship between strategic compensation practices and affective organizational commitment, Interdisciplinary Journal of Research in Business, Vol. 1, No. 2.
3. Azmi, Ilhaamie Abdul Ghani, Ahmad, Zainal Ariffin, & Zainuddin, Yuserrrie, 2009, Asian Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 1.
4. Belsare, Mrunal Nitin, 2018, to Study the Impact of ISO 9001:2008 Certification on Selected HRM Practices, of Large Scale Automobile Industries in Pune Region, During the Period 2002-2012, Doctoral Thesis, Management Studies, Tilak Maharashtra Vidyapeeth University.
5. Bhattacharya, Mousumi, Gibson, Donald E., & Doty, D. Harold, 2005, The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance, Journal of Management, Vol. 31, No. 4, Business Faculty Publications, Charles F. Dolan School of Business.
6. Curson, Judy, & Skidmore, Tom, 2010, Retaining a high quality workforce-keeping hold of the family silver, Strategic HR Review, Vol. 9 No. 5, Emerald.
7. da Silva Leitão, Francisco Junior, Corrêa Da Silva, Leitão, João Paulo, & Ubeda, Cristina Lourenço, 2016, Strategic Compensation as a Factor of Attraction for Students Graduating in Business Administration: A Brazilian Case, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, Vol.4, No.3, Scientific Research.
8. Nyberg, Anthony J., & Moliterno, Thomas, 2019, Handbook of research on strategic human capital resources, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA, USA.
9. de Waal, André, 2012, Employee Quality: A Requisite for Becoming a High-Performance Organization, Employment Relations Today, Vol. 39, No. 3, John Wiley & Sons.

10. Esfahani, Saeed Aibaghi, et al., 2017, Sustainable and Flexible Human Resource Management for Innovative Organizations, AD-Minister, No. 30, EAFIT University.
11. Gachuru, Zachary, & Kwasira, Josphat, 2016, Assessment of Use of Competency Based Pay System in Enhancing Employees Productivity in State Corporations in Nakuru Town, Kenya, Journal of Investment and Management, Vol. 5, No. 6, Science PG.
12. Huong, Bui Thi, 2017, Human Resource Development for The Green Growth-The Case of Ministry of Industry and Trade in Vietnam, Master's Thesis, School of Management, University of Tampere.
13. Hwang, Chiou Shu, & Tùng, Hoàng Thanh, 2016, Factors Affecting the Quality of Workforce at Hanoi Department of Information and Communication, Symposium on Business Administration, Cultural and Creative Practices in Southeast Asia, The Conference of Meihe University of Science and Technology, Taiwan.
14. Indrajith, Hewa Diddenige Upul, & Fairoz, Fauzul Mafasiya, 2018, Impact of Management Quality and Workforce Quality on Organizational Performance: A Case Study of Sri Lanka, Journal of Human Resource Management, Vol. 6, No. 1, Science PG.
15. Kalén, Laura, 2017, Linking Pay to Performance-Critical Issues to Consider, Master's Thesis, International Business Management Programme, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
16. Kindangen, Paulus, Rotinsulu, Tri Oldy, & Murni, Sri, 2017, Human Resource Quality and Household Income in North Sulawesi, Indonesia, International Journal of Innovation and Economic Development, Vol. 3, No. 5.
17. Larkin, Ian, 2019, Strategic Compensation: A Critique and Research Agenda, in: Nyberg, Anthony J., & Moliterno, Thomas, 2019, Handbook of research on strategic human capital resources, Edward Elgar Publishing, Northampton, USA.
18. Mathiraj, SP, & M, Jothi, 2011, Strategic Compensation Management: An Essence of Organization Development, Indian Journal of Applied Research, Vol. 1, No. 3.
19. Mensah, Francis Boachie, & Dogbe, Ophelia Delali, 2011, Performance-Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organisational Performance: An Exploratory Case Study, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 12, www.ccsenet.org/ijbm.
20. Milkovich, George T., 1987, A Strategic Perspective on Compensation Management, Working Paper 87-01, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Ithaca, New York, USA.
21. Mohammed, Jan, et al., 2013, Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: A Critical Analysis, Journal of Managerial Sciences, Vol. 4, No. 1.
22. Neathey, Fiona, & Reilly, Peter, 2003, Competency-based Pay, The Institute for Employment Studies, British Library, Brighton, www.bnb.data.bl.uk.
23. Nguyen, Thanh-Lam, et al., 2019, Macro factors affecting human resource quality in Dong Nai industrial parks, International Journal of Advanced and Applied Sciences, Vol. 6, No. 7, IASE.

24. Patrick, Harold Andrew, & Kumar, Vincent Raj, 2012, *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, SAGE Open, Vol. 2, No. 2, SAGE.
25. Praveen, S., & Karuppasamy, R., 2017, *Competency-based compensation system: as a strategic HR technique with special reference to Coimbatore*, Int. J. Economic Policy in Emerging Economies, Vol. 10, No. 1, Inderscience Enterprises.
26. Putro, S. Eko, Sukirno, Budi S., & Didik, W., 2016, *Improvement of Human Resources Quality through Vocational Training in Tourism in Karimunjawa Islands (Central Java, Indonesia): A Pro-Economical Tourism Approach*, International Education Studies, Vol. 9, No. 8, Canadian Center of Science and Education.
27. Quynh, Doan Manh, et al., 2017, *Determinants of Human Resource Quality in Dong Nai Province, Vietnam*, International Journal of Scientific Study, Vol. 5, No. 6, www.ijss-sn.com.
28. Sastra, Levi, Muchtar, Bustari, & Sulastri, 2019, *the Effect of Organizational Culture, Human Resources Quality and Work Motivation on Nurse Performance (In M.Djamil Central Hospital)*, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 97, Atlantis Press.
29. Shilongo, Helena Ndilimeke, 2013, *the impact of performance related pay on employees – A case study of the performance incentive bonus scheme at the Motor Vehicle Accident Fund*, Master's Thesis, School of Business, Polytechnic of Namibia.
30. Supranowo, 2018, *Human Resource Quality in East Java, Malang Regency Administrative Staff Working Performance Enhancement*, International Journal of Research & Review, Vol. 5, No. 5, www.ijrrjournal.com.
31. Tachyan, Zaenudin, Rosmadi, MLN., & Ulfha, Sri Maria, 2019, *The Role of Knowledge Sharing to Improve the Quality of Human Resources*, Budapest International Research and Critics Institute-Journal, Vol. 2, No. 1, www.bircu-journal.com.
32. Templet, Jerry, 2006, *Performance Based Pay: Is it a Functional Alternative in Government?* Master's Thesis, University of New Orleans.
33. Trevor, Jonathan, 2010, *Can Pay Be Strategic? A Critical Exploration of Strategic Pay in Practice*, Palgrave Macmillan, New York, USA.
34. Tsanka, Zlateva-Petkova, 2011, *Human Resources Quality as a Factor for Competitive Power of Organizations*, Journal of Marketing and Management of Innovations, Vol. 2, No. 3.
35. Zingheim, Patricia K., & Schuster, Jay R., 2009, *Competencies Replacing Jobs as The Compensation/ HR Foundation*, WORLDATWORK Journal, Vol. 18, No. 3, www.paypeopleright.com.