

تصميم برنامج إلكتروني لاحتساب التعويضات ، نموذج مقترح في جامعة الموصل.
**Designing an electronic program for calculating compensation, a
proposed model at the University of Mosul**

الباحث . خليل أحمد نهير محل م . د . شيماء محمد صالح الهاشمي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل

shms_1977@yahoo.com

nher2000f@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2020/ 6 / 3 تاريخ قبول النشر 2020/8 / 31 تاريخ النشر 2020/12 / 9

المستخلص

تناول البحث احد اهم انظمة ادارة الموارد البشرية المهمة والتي تعنى بنظام التعويضات الخاص بالعاملين الذي يمنح بموجبه العامل التعويض والمكافاة عن عمله وذلك من خلال الاستعانة باليات تعويض مناسبة وحديثة بدلا من الاليات التقليدية بهدف التخلص من المشاكل والشكاوى المترتبة عنها عند احتساب العلاوات والترفيعات للعاملين ، اذ استهدف البحث قياس مدى امكانية تطبيق تلك الاليات باستخدام برنامج Microsoft Access في جامعة الموصل وبغية تحقيق ذلك الهدف تبنى البحث عدة فرضيات تمحورت حول عدم ادراك العاملين في الجامعة المبحوثة الاليات المستخدمة لاحتساب العلاوات والترفيعات ضمن نظام التعويضات السائد فيها . كما اعتمد البحث المنهج الوصفي التطبيقي في عرض البيانات ومناقشتها، إذ يعمل المنهج على اقتران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج الخاصة بها. ولغرض جمع البيانات الخاصة بمشكلة البحث تم استخدام استمارة الفحص التي وزعت على عينة بلغت (65) فردا من العاملين في جامعة الموصل وبالاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية تم تحليل بيانات الجانب العملي الذي تضمن تحليل لاجابات المبحوثين في جامعة الموصل ، وقد استنتج البحث ضرورة تفعيل عمل أنظمة التعويض باستخدام التقنيات الألكترونية بدل التقنيات الحالية ، وبالشكل الذي تتجاوز فيه إدارة الموارد البشرية الشكاوى والاختلافات المصاحبة للتقنيات السائدة . كما اوصى البحث بضرورة قيام إدارة الجامعة المبحوثة بالتحديث والتطوير المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة ضمن وحدة الموارد البشرية ، والتفاعل مع البرامج والأنظمة الألكترونية التي من شأنها أن ترفع من مستوى الاداء وتقلل من الإخفاقات التي قد تحدث معها عند احتساب استحقاقات الأفراد الوظيفية .

الكلمات المفتاحية : نظام التعويض ، برنامج أكسس ، العلاوات والترفيعات

ABSTRACT

The research dealt with one of the most important important human resource management systems, which deals with the compensation system for workers, according to which the worker is granted compensation and rewards for his work, through the use of appropriate and modern compensation mechanisms instead of the traditional mechanisms in order to get rid of problems and complaints raised about it when calculating bonuses and promotions for workers, as it was targeted The research measures the possibility of applying these mechanisms using the Microsoft Access program at the University of Mosul, and in order to achieve that goal, the research adopted several hypotheses centered on the lack of awareness of the employees at the researched university about the mechanisms used to calculate the bonuses and promotions within the compensation system prevailing in it. The research also adopted the descriptive applied approach in presenting and discussing data, as the approach works to associate the description of the case with its analysis and draw conclusions about it. For the purpose of collecting data on the research

problem, an examination form was used that was distributed to a sample of (65) employees at the University of Mosul, and with the help of a set of statistical methods, the data of the practical aspect was analyzed that included an analysis of the responses of the respondents at the University of Mosul, and the research concluded the necessity of activating the work of systems Compensation by using electronic technologies instead of current technologies, and in a way in which human resources management bypasses the complaints and failures associated with the prevailing technologies. The research also recommended the necessity for the administration of the researched university to continuously update and develop the information systems used within the human resources unit, and to interact with electronic programs and systems that would raise the level of performance and reduce the failures that may occur with it when calculating individuals' employment benefits..

Key words: compensation system, Access program, bonuses

المبحث الاول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من المشاكل والمتعلقة بأعداد الرواتب والعلاوات والترقيات والترفيعات، الامر الذي يستدعي التخلي عن الاساليب التقليدية والاستعانة بالأنظمة الألكترونية الحديثة التي تساعد على تحقيق مزايا عديدة في عملها من حيث السرعة والدقة وجودة عمل الوحدة. وقد تم تحديد المشكلة من خلال الزيارات الاستطلاعية التي اجرتها البحث لعدد من وحدات الموارد البشرية في عدد من كليات جامعة الموصل، للوقوف عند الاليات المستخدمة في احتساب التعويضات المادية للأفراد، والتي هي من ضمن أولويات عمل تلك الوحدة ولوحظ وجود العديد من السلبيات التي تعاني منها تلك الوحدة جراء استخدام الوسائل التقليدية والشكاوى والمشاكل الناجمة عنها من قبل العديد من العاملين ، وفي إطار تحديد مشكلة البحث . اتجهت البحث الحالية باتجاه البحث عن إجابة لتساؤل مفاده "هل تدرك الجامعة المبحوثة إمكانية توظيف برنامج Microsoft Access لاحتساب العلاوات والترفيعات والاستفادة من المزايا المتحققة من تطبيقه عوضاً عن الانظمة التقليدية المتبعة ؟ " ذلك من خلال اثاره التساولات الاتية :

1. هل لدى ادارة الجامعة المبحوثة تصوراً واضحاً عن نظام التعويض المطبق لادارة مواردها البشرية ؟
2. هل يحقق تطبيق نظام التعويضات وفقاً لبرنامج Microsoft Access مزايا تنافسية للجامعة المبحوثة ؟
3. هل تمتلك ادارة الجامعة المبحوثة امكانية تطبيق برنامج Microsoft Access لاحتساب العلاوات والترفيعات لأفرادها؟

ثانياً: أهمية البحث

- 1-الأهمية النظرية: تنطلق أهمية البحث لارتباطها الوثيق نظام تعويض العاملين والتقنيات المستخدمة لتفعيل ذلك النظام لما لهذا النظام من أولويات بالنسبة للعامل وسعيه الحثيث في الحصول على التعويض والمكافاة التي يتناسب ومؤهلاته وقدراته واستحقاقاته من العلاوات والترفيعات وغيرها من المزايا التي من الممكن أن يحصل عليها الفرد نظرا اداء مهامه الوظيفية .
- 2-الأهمية الميدانية: تعاني أغلب القطاعات الحكومية بصورة عامة والتعليمية بالتحديد بناء على ما جاءت به نتائج استطلاع الآراء الذي قام بها الباحثان ان في رئاسة جامعة الموصل وعدد من الكليات التابعة لها وجود العديد من المشاكل والاختافات التي قد تحدث عند احتساب العلاوات والترقيات أو الاقدمية والاجازات المرضية والاعتيادية والتي قد تنتسب في بعض الاحيان الى الارباك في العمل والتاخر في انجاز مستحقات الموظفين ولغرض الإفادة من

مزايا التقنيات الإلكترونية الحديثة مثال برنامج (Microsoft Access) لمعالجة تلك المشاكل ورفع مستوى جودة أداء وحدة الموارد البشرية .

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث الى بيان مدى امكانية تطبيق برنامج Microsoft Access لاحتساب العلاوات والترفيعات للعاملين في الجامعة المبحوثة والعمل على الوقوف عند أهم المشاكل التي تعاني منها وحدة الموارد البشرية باستخدام الأنظمة التقليدية المعتادة والمتبعة في اغلب المنظمات الحكومية. فضلاً عن محاولة البحث إبراز مميزات نظام التعويضات باستعمال التطبيقات الإلكترونية كبرنامج Microsoft Access، وما يترتب على استخدامها تطبيقاً لمعايير الجودة، والسرعة والدقة بالعمل. واخيراً تقديم مقترحات قابلة للتطبيق، لتطوير مهارات الموارد البشرية في احتساب العلاوات والترفيعات بناء على البرامج الإلكترونية الحديثة .

رابعاً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يدرك العاملون المبحوثين التقنيات المستخدمة لاحتساب العلاوات والترفيعات ضمن نظام التعويضات السائد في الجامعة المبحوثة .
2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة امكانية أستبدال الأنظمة التقليدية بالأنظمة الإلكترونية عند احتساب العلاوات والترفيعات؟
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: إمكانية تحول نظام التعويضات التقليدي بانظمة إلكترونية بديلة عنها منخفض نسبياً.
4. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اجابات العاملين المبحوثين لنظام التعويضات المتبع بدلالة أبعاده.

خامساً: منهج البحث

تبنى البحث المنهج الوصفي والتطبيقي الذي يتمثل في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، إذ يعتمد المنهج إلى إقتران وصف الحالة بتحليلها واستخلاص النتائج الخاصة بها، وذلك من خلال اعتماد استمارة الفحص التي تم اعدادها كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالكليات عينة البحث، ويواقع (65) استمارة ومحاولة تبويب وتصنيف هذه المعرفة والمعلومات في فئات على وفق أطر مختلفة، زمنية، ومفاهيمية، وتطبيقية، وقد توجه البحث نحو الإختبار العملي للمعرفة المتعلقة بموضوعاتها ومتغيراتها لغرض التعرف على واقع تلك المتغيرات في الميدان المبحوث وفقاً لمنهج استطلاعي.

سادساً: حدود البحث

1. الحدود البشرية: رؤساء الأقسام وشعب الموارد البشرية والعاملين في عدد من كليات الجامعة المبحوثة وهم الذين تم اجراء المقابلات الشخصية معهم بخصوص مشكلة البحث فضلاً عن العاملين الذين تم توزيع استمارات الفحص عليهم والبالغ عددهم (65) فرداً.
2. الحدود المكانية: يختبر البحث فرضياته في رئاسة جامعة الموصل وعدد من كليات وهي: كلية الإدارة والاقتصاد، كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الصرفة، كلية التربية للبنات، كلية الآداب، كلية الآثار، كلية العلوم، كلية الهندسة، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، كلية هندسة النفط

سابعاً: تقنيات البحث وأدواته

- أ. التأطير النظري: اعتمد البحث لإغناء الإطار النظري الخاص به العديد من المصادر العلمية والأكاديمية العربية منها والأجنبية، كالكتب وأطاريح الدكتوراه ورسائل الماجستير والدوريات، فضلاً عن الاستعانة بشبكة الأنترنت العالمية لرفد البحث بالمصادر المختلفة فيما يخص تغطية الإطار النظري.
- ب. المقابلة الشخصية: تم إجراء عدد من المقابلات الشخصية لرؤساء شعب الموارد البشرية والعاملين في عدد من كليات الجامعة فضلاً عن رئاسة الجامعة؛ إذ تم من خلال تلك المقابلات تشخيص أهم المشاكل التي تعاني منها الوحدة فيما يخص آليات احتساب التعويضات التي يستحقها العاملون .
- ت. استمارة الفحص: استعان البحث باستمارة الفحص كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالإطار الميداني، وفق لدراسة (محمد، 2019) إذ تضمنت الاستمارة (30) فقرة حول الاسئلة المتعلقة بمتغير البحث والمتمثل بنظام التعويضات

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

- يهدف تحليل البيانات التي هي من أداة البحث والتحقق من صحة الفرضيات وقياسها، ولكون الجانب الميداني للبحث يتمحور في جانبين تمثل الأول: باستمارة الفحص والجانب الثاني: تمثل في شرح لخطوات تطبيق برنامج مايكروسوفت اكسس ومن أجل الاستفادة من البيانات المتحققة من استمارة الفحص تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتشخيص ميول واتجاهات أفراد عينة البحث حول الاسئلة المطروحة وذلك بإعتماد التحليل الإحصائي (SPSS) والتي يمكن تحديدها على النحو الآتي:
- أ. التوزيعات التكرارية: للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة البحث وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة البحث .
- ب. النسب المئوية: للتعرف على نسب استجابة العاملين المبحوثين تجاه متغير البحث وعرض مناقشة النتائج الأولية، الاوساط الحسابية: لتوضيح اتجاهات اجابات العاملين المبحوثين ضمن المقياس المحدد.
- ت. الانحراف المعياري: لبيان مقدار التشتت في استجابات العاملين المبحوثين عن أوساطها الحسابية.
- ث. طول الفئة: من أجل تحديد مقياس مستوى إمكانية التحول نحو الأنظمة الإلكترونية وذلك باستخدام القانون الآتي: طول الفئة = الحد الأعلى في المقياس - الحد الأدنى في المقياس/ عدد المستويات المطلوبة (المطيري، 2012، 50)
- ج. اختبار One-Sample T-test: لإختبار الفروق المعنوية بين اجابات العاملين المبحوثين.

تاسعاً. مجتمع البحث وعينته

استكمالاً لمنهجية البحث ولوضع الاجابات المنطقية للساؤلات المطروحة جرى اختيار جامعة الموصل مجتمع البحث بوصفها إحدى المنظمات الفاعلة في المجتمع، ولما لها من دور مهم وحيوي في رفد الدوائر الحكومية بالملاكات الإدارية والمحاسبية وغيرها من الإختصاصات، والعمل على تحديث الأساليب الإدارية المتبعة فيها وتطوير تلك الملاكات وفقاً لبرامج تدريبية متطورة وبشكل دوري ومستمر، كما تم انتخاب عينة قصدية من رؤساء وحدات الموارد البشرية والعاملين في رئاسة جامعة الموصل وعدد من الكليات التابعة لها والبالغ عددهم (70) فرداً كعينة للبحث وقد تم توزيع الاستمارة واسترجاع (65) استمارة فقط، أي أن نسبة الاسترجاع بلغت (92.8%) .

عاشراً : الدراسات السابقة

استعرض البحث عدد من الدراسات الاجنبية والعربية بغية متابعة الجهود الفكرية التي تناولت موضوع نظام التعويضات وأهمية والابعاد في تنظيم عمل الموارد البشرية وتطويرها وتحسين أداء المنظمة ككل وكما مبين بالجدول

(1)

الجدول (1)
ملخص الدراسات والأجنبية العربية السابقة

ت	الباحثان والسنة	عنوان الدراسة	أبرز مضمين الدراسة
1	Adeoye, 2014	The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience	اختبار علاقة الإرتباط والأثر بين نظم التعويضات والدور القيادي للفرد خلال مدة عمله بالمنظمة، وقد اعتمدت الدراسة استمارة الاستبانة كأداة في جمع البيانات من خلال المسح الميداني الذي أجرته على عينة من الأفراد العاملين في شركات التأمين النيجيرية، وبواقع (250) استمارة إذ أظهرت نتائج التحليل الميداني الى وجود علاقة إرتباط وأثر بين نظم التعويضات والأدوار القيادية للأفراد العاملين تلك الأدوار التي تحفز الفرد إلى تقديم أفضل ما لديه للمنظمة التي يتحمل هو جزءا كبيرا من مسؤولية نجاحها واستمراريتها.
2	Adeoye, et.al. 2016	Structural Determinants of Job Satisfaction: The Mutual Influences of Compensation Management and Employees' Motivation	سعت الدراسة إلى فهم الية تحقق الرضا الوظيفي في إدارة أعمال التأمين من خلال التحقق في الأبعاد الهيكلية لإنجاز المهمة كما هدفت الدراسة إلى تقييم التأثيرات المتبادلة لإدارة التعويضات ودوافع الموظفين للوصول إلى الرضا الوظيفي من خلال إستخدام التحليل متعدد المتغيرات. إذ تبني هذا البحث طريقة كمية قام خلالها باختيار عينة مكونة من (212) موظفا باستخدام تقنية أخذ عينات الراحة.
3	جميل، حبيب الله، 2018	دور نظام التعويضات في تحسين جودة الخدمات التعليمية	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط وأثر بين نظام التعويضات وتحسين جودة الخدمات التعليمية، تساهم وبشكل كبير في تحفيز الأفراد وضمان جودة الخدمة المقدمة من منهم، ومن أهم الاقتراحات التي توصلت إليها الدراسة الإهتمام المتزايد بالمزايا والمكافآت المقدمة للكوادر التدريسية والموظفين لدى الجامعة عينة البحث من خلال تقديم كافة الدعم المادي والمعنوي لهم كالتأمين الصحي، بدل النقل، غلاء المعيشة باعتبارها الحل لضمان رفع مستوى جودة الخدمات التعليمية لديها.
4	الربيع، واخرون، 2019	أثر التعويضات على أداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية	الإجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة التي مفادها "هل هناك أثر للتعويضات بأبعدها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، المزايا النقدية، قروض الإسكان، بدل النقل) على أداء الأفراد والسرعة في إنجاز المعاملات وتقليل الإجراءات الروتينية، كما توصلت إلى: وجود علاقة إرتباط وأثر بدرجة متوسطة بين المتغير المستقل نظام التعويضات بأبعاده الخمسة وأداء الموظفين في مراكز الجمارك الأردنية. وقد أوصى الباحثان ون بضرورة تعديل نظام الرواتب المدفوعة إلى الموظفين، وإعادة النظر في عدد من أبعاد التعويضات وبشكل دوري من قبل الإدارة، بهدف تحسين وتطوير أداء الموظفين العاملين في مراكز الجمارك الأردنية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان ان.

اما مجال الإفادة من الدراسات السابقة فيمكن تحديدها بالاتي :

1. محاولة الإلمام بأخر المستجدات العلمية والبحثية ووفقاً لما تطرقت إليه المراجع العلمية والمصادر الالكترونية الذي ولد قناعة بأهمية البحث الحالي ، لما عرضته هذه الجهود البحثية من طروحات فكرية من جهة، وأهمية النتائج التي توصلت اليها من جهة أخرى.
2. التعرف على منهجية الدراسات السابقة وطريقة صياغة فرضياتها وعرض فقراتها مما ساعد في وضع تصور واضح عن حثيات منهجية البحث وإبداء وجهة نظرها كلما تطلب الأمر ذلك، لما قدمته تلك الدراسات من إرث معرفي يمكن الإفادة منه واستثمار نتائجه لصالح البحث الحالي .
3. الاطلاع على الجانب العملي لتلك الدراسات منح الثقة في تحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة لأهمية متغير البحث الحالي والتعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها عند اختبار فرضياتها لمقارنتها مع النتائج التي توصل إليها البحث الحالي .

المبحث الثاني : الإطار النظري

➤ نظام التعويضات : المفهوم، الأهمية، الأهداف

The Concept Of Compensation System

يعد التعويض من العوامل الأساسية والرئيسية التي تربط بين المنظمة وموظفيها، وأول ما يحفز ويدفع الموظف للتقدم لهذا العمل والالتزام به، ولما له من تأثير كبير على حياته الاقتصادية والاجتماعية وعند الحديث عن مفهوم نظام التعويض في مجال إدارة المنظمات يأتي التعويض كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعد من أهمها لما له من تأثير في كيفية استقطاب وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية، والمحافظة عليها وتحفيزهم وضمان حصولهم على حقوقهم إذ فسرها (عقيلي، 2005، 494) من منظورين:

المنظور الأول: التعويضات من وجهة النظر الضيقة والمحدودة والتي توضح أن التعويضات هي حوافز مالية تتكون من قسمين: التعويضات المباشرة وتشتمل على رواتب وأجور، أجر إضافي.. الخ، وتعويضات غير مباشرة متمثلة بالمزايا والمنح الإضافية التي تقدمها المنظمات للأفراد العاملين لديها كحوافز غير مباشرة. أما **المنظور الثاني** فهو ذات البعد الشمولي والذي يتكون من: تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة وتعويضات غير مالية وهي التعويضات المعنوية التي يحصل عليها الفرد أو الفريق من الوظيفة أو العمل أو بيئة العمل المادية أو بيئة العمل الاجتماعية والنفسية التي يعمل ويعيش فيها. أما بشأن الدلالة الإصطلاحية خلصت البحث إلى توضيح اهم المفاهيم الواردة لنظام التعويض وفقاً لوجهة نظر الباحثان ين وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2)

مفاهيم نظام التعويضات وفقاً لوجهة نظر الباحثان ين

ت	الباحثان والسنة	المفهوم
1	Armache,2012,5	اجمالي استحقاقات العاملين من الأجور والرواتب والمكافآت المالية وغير المالية، والتي تعد عاملاً محفزاً لهم لبذل المزيد من الجهود في أداء عملهم.
2	Abayomi & Sulaiman , 2016: 28	شكل من أشكال المكافآت الممنوحة مقابل مسؤولية تم تنفيذها أو القوة التي تم بذلها لتحقيق هدف يساعد كعامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع مزيد من الحيوية أو الالتزام في وظيفته.
3	Abayomi,2014: 343	عائد في التبادل بين صاحب العمل والموظفين أنفسهم واستحقاق أو إرضاء لمشاركته من قبل المنظمة ، أو كتعويض عن وظيفة جيدة التنفيذ.
4	Gebremedhin , 2016 : 1373	وسيلة منهجية يمثل جميع أشكال العوائد التي توفر قيمة نقدية يحصل عليها الموظفون في مقابل أدائهم، ومحفز رئيس للموظفين وجزء من علاقة العمل بين الموظفين وأرباب العمل، وأداة مهمة لضمان تحقيق التوازن بين صالح المنظمة وتوقعات الموظفين.
5	الربيع وآخرون، 2018، 298	جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير عملهم في المؤسسة، والسعي نحو تقديم أفضل ما لديهم من جهود لإنجاز الأعمال والمهام المختلفة التي يكلفون بها، من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على خير وجه.
6	محمددين، 2019، 15	شكل من أشكال المكافأة تعطى نتيجة للعمل الذي تم إنجازه، فهو بمثابة عامل تحفيزي يشجع الفرد على وضع المزيد من الطاقة و الالتزام في وظيفته.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

واستناداً لما تقدم، يمكن للباحث تعريف نظام التعويض باعتباره "وسيلة منهجية تمثل جميع أشكال العوائد التي توفر قيمة نقدية يحصل عليها الموظفون في مقابل أدائهم، ومحفز رئيس للموظفين وجزء من علاقة العمل بين الموظفين وأرباب العمل، وأداة مهمة لضمان تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة وتوقعات الموظفين".

ثانياً: أهمية نظام التعويضات The Importance Of The Compensation system

يوكد البحث على أهمية نظام التعويض ضمن المؤشرات الآتية :

1. وسيلة لتشجيع العاملين العاملين لممارسة السلوك الجيد تجاه المنظمة وغرس قيم وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها من خلال ما تقدمه المنظمة من مكافئات مادية كانت أم معنوية، ومما يرفع من مستوى أداء العاملين ونتاجيتهم. (Gebremedhin, 2016, 1373)
2. عنصر من عناصر جذب واستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليهم ومنع تسربهم خارج المنظمة ومدى تعلق الأمر بقرار الفرد بالبقاء والاستمرار في المنظمة من عدمه نظير ما تقدمه المنظمة له من أجر أو تعويض يتناسب والجهود المبذولة من قبله. (Tessema & Soeters, 2006, 86)
3. أداة لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال اختيار آلية التعويض المناسبة للأفراد، والتي تعمل على التقليل من ضغوط ومشاكل العمل وتعزيز مفاهيم الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي وترشيد الإنفاق بين العاملين العاملين. (Garibaldi , 2006, 201)
4. مصدر من مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، لما لنظام التعويضات من آثار إيجابية على المنظمة في تقليل دوران العمل وزيادة نمو المبيعات وتعظيم الأرباح والذي عادة ما يرتبط بمستوى الأداء الفردي والجماعي لأفرادها (Munish & Rachna, 2017, 4)
5. يركز نظام التعويضات على القضايا المهمة والحاسمة على المدى الاستراتيجي ، والتي عادة ما يتم دمجها مع وظائف إدارة الموارد البشرية، في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تهدف إلى مكافأة الفرد بشكل مستمر وعادل. (Adeoye & Fields, 2016, 20)
6. وسيلة لتغيير دوافع العاملين داخل المنظمة وتدريبهم على العمل في جميع الوظائف بروح الفريق وتقييم أدائهم من خلال الاستعانة بنظام تعويضات عادل وقادر على احتواء جميع التغييرات التي تصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة. (الربيع وآخرون، 2019، 298)
7. نظام يساهم في تحقيق أهداف العاملين الشخصية المتعلقة بحصوله على المزايا الآتية: (Armache, 2014, 12) :
راتب شهري، علاوات، أجور إضافية ، المشاركة في الأرباح ، التأمين الصحي، الرعاية الصحية، الضمان الاجتماعي والتقاعد ومكافأة نهاية الخدمة ، بدل النقل والمواصلات، بدل السكن .واستناداً إلى ما تقدم يمكن توضيح أهم المزايا والخدمات التي يقدمها نظام التعويضات للأفراد العاملين وكما موضح في الجدول (3). (جميل، حبيب الله، 2018، 205)

الجدول (3) مزايا وخدمات نظام التعويضات

مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه	التأمينات	خدمات صحية	تسهيلات معيشة	خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية
وقت الراحة	تأمين التقاعد (المعاش)	الكشف الدوري	مواصلات	نادي رياضي
وقت الغداء	تأمين الحياة	التحاليل والفحوصات	إسكان	تعليم
الإجازة السنوية	تأمين الحوادث	العلاج والأدوية	تغذية	ندوات ثقافية
الإجازة الرسمية	التأمين الصحي والعلاجي	العمليات	قروض	رحلات
الإجازة المرضية	التأمين ضد البطالة	ارشادات صحية	خصم على منتجات المنظمة	حفلات
الإجازة العارضة			جمعيات تعاونية	استشارات مالية
الإجازة الخاصة			استشارات قانونية	استشارات قانونية

المصدر: جميل، مروان مهدي، حبيب الله، شاخه وان، 2018، دور نظام التعويضات في تحسين جودة الخدمات التعليمية (جامعة حلبجة انموذجاً)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108، ص 205.

ثالثاً: أهداف نظام التعويضات The objectives of the compensation system

- لكي يحقق نظام التعويض الأهداف المرجوة منه لا بد أن يتصف بخصائص معينة تؤثر في الممارسات السلوكية التي يقوم بها العاملين تجاه المنظمة، والتي يمكن إجمالها بالنقاط الآتية:
- 1- بناء علاقات إيجابية وبناءة ضمن التنظيمات غير الرسمية في العمل وخلق جو من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة العليا، وذلك من خلال تهيئة مناخ تنظيمي ملائم يشعر فيه الفرد بعدالة استحقاقاته الوظيفية مقارنة مع زملائه في العمل (Priya, 2014, 57).
 - 2- تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الكفوءة ذات المهارات العالية والمتخصصة، بهدف رفع مستوى جودة أداء المنظمة، والحصول على مزايا تنافسية جديدة ومناظرة لمنافسيها (فيصل واخرون، 2016، 69).
 - 3- ضمان تحقيق توازن تنظيمي بين احتياجات المنظمة المتجددة وأهداف العاملين ورغباتهم الشخصية وبالشكل الذي يعزز انتمائهم الوظيفي وشعورهم بالاستقرار والرضا الوظيفي. (علان، 2016، 36)
 - 4- استنباط الحلول والأساليب الممكنة للحد من الفائض من حجم العمل، والقدرة على التحكم في تكلفة العمل. أي يجب أن لا تكون تكلفة العمل مرتفعة وتتناسب وأعداد العاملين والعاملين وليس فائضاً عن حاجة المنظمة، مما يجعله يؤثر سلباً في مجمل تكاليفها (احمد، 2017، 19).
- واستناداً إلى ما تقدم يمكن تشخيص أهم المحاور التي يسعى نظام التعويضات تحقيقها وفق النسق الآتي:
1. العدالة والإنصاف: وهو الهدف الذي يطمح الفرد الى الشعور به، والمرتبب بقيمة المدفوعات إليه من قبل المنظمة من أجور أو مكافآت تكون أكبر أو مساوية لجهوده المبذولة في العمل.
 2. التوازن: بين أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال عمل العاملين وبين ما يسعى الفرد الوصول إليه من أهداف نتاج عمله في المنظمة.
 3. الأمان والاستقرار الوظيفي: وهو الدافع الذي يحفز العاملين إلى البقاء والاستمرارية في العمل لدى المنظمة من خلال الضمانات المقدمة له من (ضمان صحي، اجتماعي، تقاعد).

رابعاً: مقومات نظام التعويضات Components Of The Compensation System

تتطلب الية تطبيق نظام التعويض مبني على أسس علمية مدروسة ثلاثة مقومات رئيسة وهي:

1. **التحليل الوظيفي:** يمكن عدّ التحليل الوظيفي الخطوة الأولى التي تساعد على تحديد الأجر والراتب المناسب لأي وظيفة، ويتم ذلك وفقاً لأسس علمية مدروسة تحدد الجهد اللازم الذي يتطلبه العمل، فهو إجراء يسبق الوصف الوظيفي ويقوم وفقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديد المستلزمات الضرورية لإنجاز مهام تلك الوظيفة من جهة وتحديد مواصفات الفرد الذي سينجز مهام تلك الوظيفة من جهة أخرى. (Dessler, 2003, 61)

2. **الوصف الوظيفي:** " التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة ودراسة مكوناتها الأساسية وما يحيط بها من عوامل، وبيان عوامل التقييم الداخلي في تصميمها، ومدى الصعوبة في واجبات هذه الوظيفة ومسؤولياتها، والحد الأدنى من السمات ومتطلبات التأهيل اللازم لشغلها" (شحاذة، يوسف، 2018، 223) ، وبناءً على ذلك يمكن تحديد مسؤولية الوصف الوظيفي في تحقيق المهام الآتية: (Jonathan, 2008, 1) بناء هيكل الأجور البسيط ، استقطاب واختيار العاملين الأكفاء ذوي الخبرة ، تحديد الواجبات والمسؤوليات ، تشخيص المواصفات الأساسية للأفراد شاغلي الوظيفة ، اعداد برامج التدريب والتطوير

3. **تقييم الوظائف:** الخطوة الأولى والأهم من بين خطوات تحديد هيكل الأجور والرواتب، وبالتالي لا بد أن تكون عملية التقييم وفقاً لأسس وقواعد علمية باتباع إحدى الوسائل المعروفة في التقييم، تمهيداً لتحويل هذه الأهمية إلى قيم نقدية، وكلما تمكنا من التقييم للوظائف بشكل سليم وصحيح، كلما كان هذا التقييم ناجحاً ما يمكننا من الوصول إلى نظام سليم وعادل للأجور والرواتب. (ناصر، 2004، 25) ويعرفها (العزاوي، 2012، 60) على أنها العملية التي تمكن المنظمة من الموازنة بين الأداء للأفراد العاملين ومقدار الأجور والرواتب التي يحصلون عليها. كما أن لتقييم الوظائف دوراً مهماً وفعالاً في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك من خلال مساهمتها في جعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة المستجدات البيئية التي تؤثر في طبيعة ومحتوى الوظيفة (Hajji, 2012, 35).

خامساً: ابعاد نظام التعويض .

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال تفعيل ممارساتها في جذب واستقطاب العاملين الموهوبين، والعمل على استثمار طاقاتهم وتعيينهم في المواقع الوظيفية وكلّ حسب اختصاصه، ولكون المورد البشري هو العنصر المحرك لجميع تلك الممارسات كان لا بد من تحفيز تلك الموارد وجعلها تعمل بشكل يميزها عن بقية المنظمات الأخرى. بفعل أنظمة التعويضات والمدفوعات الأساسية منها والثانوية (الربيع واخرون، 2019، 299).

لذا فقد سخرت جميع جهود الباحثان بين للإفادة من التعويضات والحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد بوصفه الحافز المؤثر في سلوكياته تجاه المنظمة وأهدافها والتي يجب أن تتلاءم وأهدافه ورغباته الشخصية. وقد تباينت آراء الباحثان بين والكتاب في تشخيص أهم التعويضات المالية وغير المالية المستحقة للأفراد العاملين والتي يمكن تمثيلها ضمن الجدول (4).

الجدول (4) أبعاد التعويضات المالية وغير المالية

ت	الباحثان / السنة	الأبعاد
2	السقا، 2009، 53	أ. التعويضات المالية وتشمل تعويضات مالية مباشرة ، تعويضات مالية غير مباشرة. ب. تعويضات الغير المالية وتشمل : الرضا الوظيفي ، ظروف العمل المادية ، العلاوات والترفيعات والترقية ، نظام التعويضات الإجمالي.
1	درة والصباغ، 2008، 346	أ. تعويضات ذات طبيعة داخلية : وتشمل مالية (أجور ورواتب، حوافز، مكافآت وعمولات) ، امتيازات (تأمينات مختلفة، تقاعد والضمان، الاجازات وخلافه). ب. تعويضات ذات طبيعة خارجية : وتشمل اثبات الذات ، ظروف العمل ، العلاقات والاتصالات.
2	Hoke,2005,25	أ. المكافآت المحتملة. ب. كتب الشكر، نظير الزيادة الإنتاجية وبراءات الاختكار.
3	Yanadori &Marler,2006,55	أ. الأجور الاجمالية (الأجر الأساسي، جوائز تقاسم الأرباح). ب. تعويضات غير نقدية (صادرات الأسهم، امتيازات الموظفين).
4	Adeoye,2014,24	أ. الأجور والرواتب. ب. الحوافز (الأجور الإضافية). ت. برامج منافع الموظفين (اجازات، ترقية، أجور البحث ، التقاعد). ث. الامتيازات الإضافية.
5	Lai, 2014,75	أ. مستوى الرواتب. ب. الإضافة على الرواتب. ت. هيكل الرواتب. ث. المزايا.
6	احمد، 2017، 22	أ. الأجور والرواتب. ب. المكافآت والحوافز الإضافية. ت. المزايا العينية (الاجازات، التقاعد، الضمان الاجتماعي والصحي). ث. الامتيازات الإضافية.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المذكورة فيه

واستناداً إلى ما تقدم يتضح أن الباحثان بين قد تباينا في عدد من الأبعاد الأساسية الاستراتيجية التعويضية، وإن كان هناك عدد من نقاط التشابه بين الباحثان، إلا أن تباين وجهاتهم الفكرية وأهدافهم المستقبلية جعلت تلك الأبعاد مختلفة باختلاف طبيعة وحجم المنظمة وسياساتها، وفيما يخص البحث الحالية فقد تبنت البحث نموذج دراسة (السقا، 2009، 53) لتكون هي المقياس الخاص وسيتم إيضاح كل بعد من أبعاد التعويض وفق النسق الآتي:

1- التعويضات المالية المباشرة Direct compensation System

وتشمل تلك التعويضات إجمالي المبالغ النقدية التي تتكفل بها المنظمة لكي يستمر العاملين في العمل لديها، فهي تلك الموجه والمحفز لتغيير سلوكيات العاملين نحو الأفضل، والتي عادة تمثل 70% من قيمة المدفوعات، وقد سميت بالتعويضات المباشرة لها بشكل مباشر بمستوى الأداء المطلوب، والجهد المتحقق فيه، والتي تأخذ الأشكال الآتية: (أحمد، 2017، 28)

أ- هيكل الأجور والرواتب: يشمل هيكل الرواتب والأجور الإطار العام للأسس والقواعد والمعايير الخاصة برسم سياسة دفع الرواتب في المنظمة والآلية المستعملة في توزيع الأجور، لذا لابد في بادئ التمييز بين الرواتب والأجر. إذ يشير الراتب إلى دلالات عديدة منها: أن الراتب هو التعويض الذي يحصل عليه الفرد وجعله تحت تصرف وسيطرة المنظمة لفترة معينة، بينما يمثل الأجر بالمقابل بأنه التعويض النقدي الذي يحصل عليه الفرد نظير جهوده المبذولة أو نظير كمية الإنتاج الفعلية للمنظمة (عبوش، 2013، 150).

وهناك من يستخدم المدة الزمنية معياراً للتفريق بين الأجر والراتب، فالأجر هو ما يحصل عليه الفرد خلال الساعة، اليوم، الأسبوع، بينما الراتب يوزع بشكل مستمر شهرياً (عقيلي، 2005، 506). أما من حيث المضمون فكلاهما يمثل

تعويضاً مباشراً نتيجة الجهد المبذول، وأخيراً يشير البعض إلى أن الراتب هو التعويض الذي يحصل عليه العاملين ممن يعملون في الأعمال الإدارية أو المكتبية، بينما الأجر فيمنح للأفراد الذين يعملون في المهام الفنية أو صيانة الأدوات والمعدات (اسيه، 2017، 18).

ب- **الحوافز والمكافآت:** تعد الحوافز عنصر من العناصر المكتملة لمنظومة التعويضات الخاصة لكل منظمة والمؤثرة في قرارات العاملين فيما يخص البقاء والاستمرارية في العمل، فهي توفر للأفراد الحماية المالية والحصول على الرعاية الصحية والاجتماعية، فضلاً عن برامج دعم المهارات الإبداعية، (Liapis & thalassinis, 2013, 51) ، . إذ يقوم نظام الحوافز والمكافآت الفعال على توزيع الأموال على الموظفين وإنشاء آلية مشتركة للنجاح. تلبية توقعات الموظفين، وتجعلهم يعملون بكفاءة أكبر (Yen & et al, 2010, 395) وقد صنفت الحوافز من حيث طبيعتها (الشرقاوي، 2018، 54-56) : مادية وهي الحوافز المادية الملموسة مثل (الأجر، العلاوات، الأرباح، الأجر الإضافي، المشاركة في الأرباح) وأخرى **معنوية** وهي الحوافز غير الملموسة والتي تعمل على تلبية احتياجات العاملين العاملين الاجتماعية.

2- التعويضات المالية غير المباشرة

أ. **الضمان الاجتماعي:** يشير إلى المبلغ المالي المستقطع من راتب العامل علاوة على النسبة التي تقوم المنظمة بدفعها عنه ويتم تسجيله ضمن رقم خاص يحمل اسم العامل في الضمان الاجتماعي، بالتالي يكون له الحق في الحصول على المزايا التي يوفرها له الضمان الاجتماعي عند سن معين، وهو ما يسمى السن القانوني الخاص بتقاعد والذي ما بين الرجل والمرأة، ، إذ لا يحق للفرد أو العامل المشترك به أن يحصل عليه بشكل كامل إلا في حالات معينة فقط، ومنها المرأة عندما تتزوج ولا ترغب بالعمل مرة ثانية، (هوارية، 2015، 10).

ب. **التأمين الصحي:** التأمين الصحي أحد أنواع التأمين ضد المخاطر الصحية التي تعترض حياة العاملين ويشمل تكاليف الفحص والتشخيص والعلاج، والدعم النفسي والجسدي، كما قد يتضمن تغطية الانقطاع عن العمل لفترة معينة أو العجز الدائم، وهو إحدى وسائل إيصال الرعاية الصحية إلى العاملين والمجموعات (الزهراء، 2012، 5)، إذ يهدف التأمين الصحي إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية: (باشا، 2005، 4) : توفير الرعاية الصحية وتحمل أعباء تكاليفها للأفراد والمجموعات ، حماية الفرد من نقص الرعاية الصحية التي تنتج عن حاجة الفرد أو عدم قدرته على دفع تكاليف العلاج، مما يؤدي إلى عدم حصوله على الرعاية الصحية وتدهور صحته ، إدارة موارد التأمين الصحي المالية بشكل يضمن استمراره للسنوات القادمة .

ت. **التقاعد:** تلك الحقوق المالية التي يحصل عليها الفرد بعد انتهاء حياته المهنية بصورة عامة بالراتب التقاعدي والمكافأة التقاعدية (الحقوق التقاعدية)، فإذا ما كانت خدمة الموظف قليلة فإنه يحصل على مكافأة تقاعدية تعطى له دفعة واحدة تحتسب وفق آلية معينة تضعها التشريعات الخاصة بنظم التقاعد، أما إذا كان للموظف خدمة تقاعدية طويلة بحسب القوانين التي تنظمها الدولة أو الجهة المختصة فإنه يستحق راتباً تقاعدياً يعطى له بصورة دورية تتمثل بشهر عادة (البديري، السويدي، 2015، 118).

3- التعويضات غير المالية (معنوية)

وهي تلك الحوافز التي لا تعتمد على النقد في تعويض العاملين العاملين عن الجهود الإضافية المبذولة من قبلهم، فهي تستعمل حوافز معنوية لأثارة دوافع العاملين في العمل وضمن أساليب تمنح الفرد الشعور بالثقة والاحترام وترضي طموحاته الذاتية نحو تحقيق مكانة اجتماعية متميزة بين زملائه في العمل (الجساسي، 2011، 80) ومن أهم تلك التعويضات غير المالية ما يأتي: (الربيع وآخرون، 2019، 299).

- أ. **ظروف العمل:** كل ما يحيط الفرد في وظيفته من ظروف ومادية متمثلة (بالإضاءة، الضوضاء، الحرارة، التهوية... الخ) أو ظروف العمل الاجتماعية متمثلة بالعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الفرد وزملائه ضمن المستويات الأفقية وبين الفرد والإدارة العليا ضمن العلاقات العمودية تلك الظروف المؤثرة في سلوك الفرد واتجاهاته نحو المنظمة ومستوى أدائه أو في ميوله الشخصية (زينب، 2010، 70).
- ب. **عبء العمل:** الجهد المبذول جزئياً أو كلياً من قبل الفرد بغية تحقيق منفعة معينة للفرد والمنظمة في وقت واحد، فهو عنصر من عناصر العمليات الإنتاجية والتي يعبر عنها وفقاً للمفهوم الحديث بعبارة الفرد / ساعة العمل المتاحة للتشغيل خلال فترة زمنية معينة قد تكون سنة واحدة. وللعمل خصائص مميزة يمكن تمثيلها بالآتي: (جميل، ياس، 2010، 85): العمل الإنساني، العمل الإداري. العمل الملزم (الالزامي).
- ت. **الترقّيات:** اسناد وظيفة جديدة للفرد ذات مستوى إداري أعلى من الوظيفة التي يشغلها حالياً من حيث تحمل المسؤولية والصلاحيات والواجبات، فالترقية تعد تدرج الفرد في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى والأثار المادية والمعنوية المصاحبة لتلك الوظيفة الجديدة (فاتح، 2006، 14).

المبحث الثالث

البرنامج المقترح للبحث (Access)

تعمل جامعة الموصل تحت ظل قوانين الدولة العراقية، بوصفها من الوحدات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التي تعد إحدى أهم الوزارات الخدمية التي تؤثر بشكل كبير في المجتمع من ناحيتين، الأولى: مساهمتها في دعم المجتمع بأهم شريحة تدعم منظماتها الانتاجية الخدمية منها وغير الخدمية وهم الخريجين ضمن الاختصاصات المختلفة. الثانية: تعتبر بيئة عمل مناسبة واسباسية للعديد من الملاكات الأكاديمية الذين يسعون جاهدين لتقديم أفضل ما لديهم في سبيل النهوض بالمجتمع إلى أعلى مستوى من الوعي والتعلم، الأمر الذي يتطلب تثمين تلك الجهود المبذولة والحصول على مقابل وتعويض مكافئ لهذا الجهد من راتب أو مكافآت وحوافز، ومن أكثر المشاكل المتعلقة باستحقاقات العاملين تمثلت في العلاوات والترفيعات وبالأخص بعد التوقف لعدة سنوات عن العمل بسبب الاحداث الأخيرة التي تعرضت لها مدينة الموصل، الأمر الذي أدى إلى تراكم العمل وحدثت مشاكل واضطرابات في عمل شعب إدارة الموارد البشرية، ومنه إلى ضياع حقوق كثير من منتسبي جامعة الموصل، وترجع سبب هذه المشاكل لعدة أمور منها:

1. الالتزام بالقوانين والتعليمات التي لم تعد صالحة للتطبيق ضمن اساليب العمل الحديثة والتي تتطلب المرونة والسرعة للاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية وبالأخص الاقتصادية منها في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية التي مرّ بها البلد في الآونة الأخيرة.
2. اتباع الأنظمة اليدوية التقليدية عند احتساب العلاوات والترفيعات للأفراد العاملين ضمن وحدات الموارد البشرية، الأمر الذي قد يعرضها إلى الوقوع في الأخطاء الحسابية أو السهو برغم من وجود أنظمة إلكترونية مطبقة في الوحدة كبرنامج (Microsoft Excel) والذي يقتصر عمله فقط على خزن البيانات المتعلقة بأسماء الموظفين وتواريخ تعيينهم أو القابهم العلمية ... الخ بغية استرجاعها عند الحاجة.
3. قلة عدد الأفراد العاملين ممن لديهم الخبرة والكفاءة في استخدام اجهزة الحاسوب أو التعامل مع تطبيقات شبكة الأنترنت أو الاكسترانت المتقدمة ضمن الوحدات الأخرى للكلية أو للتعامل مع الكليات الأخرى أو المناظرة لها في الجامعات المحلية والعالمية.

4. قلة تنظيم الدورات التدريبية الخاصة بشعب الموارد البشرية داخل البلد أو خارجه للاطلاع والتعرف على الاساليب الألكترونية الحديثة لضمان قلة الإخفاقات والمشاكل والشكاوى التي قد تظهر بسبب الاساليب التقليدية المتبعة.
5. عدم الالتزام بالجدول الزمنية الخاصة بمنح العلاوات والترفيعات للأفراد العاملين وإيقافها لأكثر من مرة دون اسباب أو لأسباب تتعلق بسياسة الجامعة أو الوزارة نفسها مما يتسبب في مشاكل عديدة عند العودة مرة ثانية لاحتساب استحقاقات الأفراد وضمن مواعيدها وتاريخ استحقاقهم لها.
6. كثرة الاجراءات الروتينية والتعقيدات الإدارية والمالية المصاحبة لأليات احتساب العلاوات والترفيعات الخاصة بالأفراد في ظل تزايد اعداد المستحقين للعلاوات والترفيعات مما زاد من ضغوط العمل ومنه إلى حدوث أخطاء كثيرة وشكاوى من قبل الأفراد لشعورهم بوجود غبن وظلم فيما يخص آلية احتساب استحقاقاتهم القانونية، بناء على ما تقدم سيتم شرح الية استخدام برنامج Access المقترح في محاولة لتجاوز المشاكل المطروحة مسبقا فيما يتعلق في احتساب العلاوات والترفيعات في الجامعة المبحوثة

أولاً: مفهوم برنامج (Access)

يعد برنامج الاكسس (Access) أحد برامج شركة مايكروسوفت (Microsoft) الذي طرحته ضمن حزمة ضمت مجموعة من البرامج المكتبية في نظام الويندوز (Windows)، والتي تسمى (Microsoft Office)، ويضم برنامج (Access) مجموعة من الكائنات التي تمكنه من إدارة قواعد البيانات وعرضها بشكل أسهل وأدق من خلال ربط معلومات موجودة في عدة جداول منفصلة مع بعضها البعض عن طريق ما يعرف بالمفتاح الأساسي. وتتمثل هذه الكائنات (بالجداول، الاستعلامات، النماذج، التقارير، وحدات الماكرو، وحدات نمطية). وتظهر هذه الكائنات على يمين الشاشة عند استخدامها في إنشاء أي قاعدة بيانات، وهي تعد المكونات الرئيسة لأي قاعدة بيانات. وكما مبين في الشكل التالي: (Abou El-Ala,2010, 11)



المصدر: من اعداد الباحثان ان بالإعتماد على برنامج (Access)

الشكل (1) مكونات (كائنات) برنامج (Access)

ثانياً: مكونات برنامج (Access)

1- الجداول: تعد الجداول أهم الكائنات في برنامج الاكسس (Access) وأحد أهم المحاور الأساسية في قاعدة البيانات، وذلك لاحتوائها على جميع البيانات. ويمكن لأي قاعدة بيانات أن تحتوي على عدة جداول والتي تخص موضوع أو عملية معينة، ويتم الربط بين هذه الجداول عن طريق المفتاح الاساسي، الذي يعمل بدوره على تمكين البرنامج من التمييز بين البيانات في جميع الجداول وعدم السماح بتكرارها.

- 2- الاستعلامات: طلب لنتائج البيانات أو مجموعة من البيانات داخل الجداول يتم تحديدها وفلترتها وتصفيتهها ودمجها ضمن شروط ودوال محددة يقوم المصمم أو المبرمج بوضعها لتنفيذ عملية معينة.
 - 3- النماذج: وتعد الشكل النهائي الذي توضع فيها البيانات، لذلك تظهر فيه مميزات التصميم واحترافية المصمم أو المبرمج، إذ يتم وضع البيانات بشكل منسق ومرتب يسهل على المستخدم عملية استخدامها. وإن جميع البيانات التي يتم إدخالها من خلال النماذج تحفظ تلقائياً في الجداول.
 - 4- التقارير: يتم عن طريقها تحديد البيانات المراد طباعتها وشكل وتصميم ورقة الطباعة.
 - 5- وحدات الماكرو: أداة تسمح بتنفيذ المهام بصورة تلقائية، أو هي الإجراءات التي يتم تسجيلها لغرض اجراء وتنفيذ عملية معينة.
 - 6- الوحدات النمطية: برامج صغيرة تلتزم بأداء أوامر معينة عند الضغط على زر معين، ويتم استخدام أوامر الفيجوال بيسك (Visual Basic) في ذلك.
- ثانياً: مزايا نظام اكسس (Access)
- يتمتع برنامج الاكسس (Access) بمزايا ينفرد بها عن مجموعة حزمة برامج (Microsoft Office)، والتي يمكن بيانها كما يأتي: (فضل الله، 2010، 4) (كومش، 2008، 2)
- 1- جمع جميع كائنات قاعدة البيانات في ملف واحد، مما يسهل التعامل مع قواعد البيانات.
 - 2- استقلالية البيانات الموجودة في كل جدول عن بقية الجداول ضمن قاعدة البيانات.
 - 3- استيراد وتصدير أنواع مختلفة من البيانات من وإلى بقية برامج مجموعة برامج الأوفيس أو إلى قواعد برامج أخرى.
 - 4- يختلف برنامج الاكسس عن بقية مجموعة ال (Microsoft Office) الا أنه يطلب من مستخدمه تحديد اسم الجدول قبل البدء بالعمل. كمال وسلامة هذه البيانات وعدم تكرارها عند الاستعمال.
 - 5- وجود أكثر من طريقة لحفظ أمن المعلومات في القاعدة وتعدد المستخدمين فضلا عن إمكانية ربط قاعدة البيانات في الاكسس بالشبكة الداخلية للمنظمة واستخدامها من عدة جهات
- ثالثاً: خطوات تصميم برنامج (Access) (البرنامج المقترح للبحث)
- تم تصميم البرنامج وفقاً لعدة خطوات يمكن ايجازها بالآتي:
- 1- تحديد الهدف من تصميم البرنامج واستخدامه: وجاء تصميم هذا البرنامج للحصول أو تحقيق عدة أهداف أبرزها هو الانتقال من العمل اليدوي والتقليدي لاحتساب العلاوات والترفيعات إلى النظام الإلكتروني
 - 2- إنشاء وتخصيص الجداول المراد استخدامها في البرنامج: إذ تم إنشاء (18) جدول، يتضمن كل جدول عدة حقول تحتوي على بيانات مختلفة، ومن هذه الجداول، جدول العلاوات، وجدول الترفيعات وجدول للإجازات.
 - 3- تعيين الحقول ضمن الجداول التي سيتم استعمالها: يتم من خلال هذه العملية تعيين عدد من الحقول وليس الجدول ككل لغرض دمجها بالعمليات الحسابية التي يحتاجها البرنامج.
 - 4- وضع قيم خاصة بالحقول المستعملة لغرض تعريفها.
 - 5- تصميم واجهة البرنامج: وهي الواجهة الرئيسة للبرنامج .
 - 6- إنشاء علاقات بين الجداول المحددة في البرنامج: يتم خلال هذه العملية تكوين القاعدة العلائقية بين الجداول المكونة لقاعدة البيانات.

رابعاً: مراحل إعداد وعمل برنامج البحث

1- نافذة الدخول للبرنامج (Access)

تعد نافذة الدخول إلى البرنامج أو الواجهة البوابة الامنية للولوج اليه وهي أحد الخصائص الضمنية المميزة لبرنامج الاكسس (Access) التي وضعتها شركة (Microsoft Office)، من خلال إمكانية وضع كلمة أو رمز سري (Password) يمنع من ولوج الأشخاص غير المخولين للبرنامج ومحاولة العبث أو السرقة للمعلومات. وهي تظهر عند محاولة الدخول للبرنامج، ولا تسمح بالدخول لقاعدة البيانات إلا بعد ادخال هذه الكلمة أو الرمز. وكما مبين في الشكل (2).



المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج (Access)

الشكل (2) نافذة دخول البرنامج

2- الواجهة الرئيسية للبرنامج (Access)

وهي الواجهة التي تظهر بعد ادخال كلمة المرور، وتعتبر الناتج النهائي للبرنامج، ويمكن من خلالها الوصول إلى بقية الجداول المرتبطة بها، والتي تظهر فيها جميع العمليات والمعلومات لقاعدة البيانات، مثل (اسم الموظف، اسم الام، الجنس، التولد، العمر، الراتب، الدرجة، المرحلة، مدة الخدمة، اللقب العلمي، تاريخ الحصول على اللقب العلمي، الشهادة، تاريخ الحصول على الشهادة، الكلية، الإختصاص، مستحقو العلاوات والترفيعات للشهر الحالي والسابق والقادم، تغيير العلاوات) مع إمكانية اضافة صورة لكل موظف، والتعديل على المعلومات مثل الإضافة والحذف، وأوامر في اسفل البرنامج للتنقل بين صفحات الموظفين، وحقل خاص لاحتساب الخدمة بطريقة من وإلى. وكما مبين في الشكل (3).

من	صوره:	رقم الموظف	اسم الام	تاريخ التولد	رقم الشهادة
الى		الشهادة	رقم الاصدار	محل الولادة	اللقب العلمي
المدد:		اللقب العلمي	الحاله الزوجيه	تاريخ اللقب العلمي	الكلية
المدد:		اللقب العلمي	اسم الزوج/الزوجه	الجنس	الاسم
المدد:		اللقب العلمي	امهنة الزوج/الزوجه	العصر	الاختصاص
		اللقب العلمي	الراتب	تاريخ التعيين لأول مرة	اريخ الحصول على الشهادة
		اللقب العلمي	الدرجة	مدة الخدمة	رقم الدار
		اللقب العلمي	تاريخ الترقية الحالية	رقم السجل	تاريخ الهوية
		اللقب العلمي	تاريخ الترقية اللاحقة	الدرجة القادمة	

عزيز محمد علي لحي الجبوري
علياء هاشم ذنون محمد المشهداني
عمار حسون عبو مرعي
عمر امجد صالح عبدالقادر شاهين اغا
عمر مهدي خليل ابراهيم الحيالي
فتحي عباس خلف احمد الجبوري
لقاء فتحي عبدالله احمد العبادي
مجول محمد محمود جاسم العبيدي
محمد يونس اسماعيل ابراهيم الكوراني
منال محمد صالح محمد الحمداني

المرحلة	الدرجة	مدة الخدمة	رقم السجل	الدرجة القادمة
تاريخ العلاوة الحالية	تاريخ الترقية الحالية	رقم السجل	رقم السجل	الدرجة القادمة
تاريخ استحقاق العلاوة اللاحقة	تاريخ الترقية اللاحقة	رقم السجل	رقم السجل	الدرجة القادمة

استعلام الكل
تغيير تاريخ العلاوة
تغيير تاريخ الترقية
مستحق الشهر الحالي
مستحق الشهر الماضي
مستحق الشهر القادم

المصدر : من اعداد الباحثان ان بالاعتماد على برنامج (Access)

الشكل (3) الواجهة الرئيسية

ونشير إلى أهم الإيعازات التي توجد ضمن واجهة البرنامج والتي تم تركيز تصميم البرنامج عليها وهي:

أ- **استعلام الكل:** وهو أحد الإيعازات للجدول الموجودة ضمن الواجهة الرئيسية للبرنامج، الذي يمكن الولوج إليه من خلالها. ويتضمن هذا الجدول العديد من الحقول الأساسية التي تحتوي على بيانات الموظفين في البرنامج التي تم الحصول عليها من الجداول الأخرى.

ب- **تغيير تاريخ العلاوة والترقية:** وهو إيعاز يتم من خلاله تغيير تاريخ العلاوات للأشخاص الذين حصلوا عليها بشكل تلقائي عند إعطائه الإيعاز بذلك، والظاهرة في الشكل رقم (4).

تاريخ	ماذا يستحق	تاريخ استحقاق الترقية	تاريخ الترقية الحالية	المرحلة	الدرجة	اللقب العلمي	رقم الموظف	تاريخ التعيين	الاسم الرباعي واللقب
19/01/01	علاوة	2019/06/29	2014/06/29	18	1	أستاذ مساعد	1	2000/01/01	عزيز محمد علي لحي الجبوري
19/12/28	علاوة	2024/05/27	2019/05/27	18	2	مدرس	2	2012/07/05	علياء هاشم ذنون محمد المشهداني
19/02/27	علاوة	2019/07/26	2014/07/26	6	3	أستاذ مساعد	3	2006/01/06	عمار حسون عبو مرعي
19/12/28	علاوة	2024/05/27	2019/05/27	12	1	مدرس	4		عمر امجد صالح عبدالقادر شاهين اغا
19/11/24	علاوة	2024/04/23	2019/04/23	1	5	مدرس مساعد	5		عمر مهدي خليل ابراهيم الحيالي
19/11/18	علاوة	2024/04/17	2019/04/17	1	1	أستاذ مساعد	6		فتحي عباس خلف احمد الجبوري
19/11/18	علاوة	2023/04/17	2019/04/17	3	7	أستاذ مساعد	7		لقاء فتحي عبدالله احمد العبادي
19/01/18	علاوة	2026/04/17	2021/04/17	3	3	أستاذ مساعد	8		مجول محمد محمود جاسم العبيدي
19/01/18	علاوة	2028/04/17	2024/04/17	1	9	مدرس	9		محمد يونس اسماعيل ابراهيم الكوراني
19/01/18	علاوة	2028/04/17	2024/04/17	2	10	مدرس مساعد	10		منال محمد صالح محمد الحمداني
19/06/02	علاوة	2029/06/01	2024/06/01	3	1	أستاذ مساعد	11		ميساء صياح حامد الحاج سعيد العبيدي
19/06/02	علاوة	2025/06/01	2020/06/01	3	3	مدرس	12		نادية جاسم محمد اسماعيل الحسوثة
19/06/02	علاوة	2026/06/01	2021/06/01	5	3	مدرس مساعد	13		ناظم حسن علي حسين العبيدي
20/01/27	علاوة	2020/08/11	2015/08/11	5	1	مدرس	14	2012/07/05	نجلاء سفيان احمد يونس
18/12/02	ترقية	2019/05/01	2014/05/01	6	5	أستاذ	15	2012/07/05	نزار محمد قادر عبدالله النعمي
19/06/02	علاوة	2027/06/01	2022/06/01	5	5	أستاذ مساعد	16		نضال مؤيد مال الله عزيز الملا صالح
18/05/02	علاوة	2028/05/17	2024/05/17	13	7	مدرس مساعد	17		نمير طه ياسين سعيد الصايغ

حقل ماذا يستحق

ت	الاسم الرباعي واللقب	اللقب العلمي	الدرجة	المرحلة	عدد سنوات الترقية	الراتب	ماذا يستحق	تاريخ العلاوة الحالية	تاريخ استحقاق العلاوة اللاحقة	تاريخ الترقية الحالية	تاريخ استحقاق الترقية اللاحقة
48	وميض محمد شاكر ابراهيم خليل	استاذ مساعد	4	4	5	522	علاوة	2018/11/02	2019/11/02	2015/11/02	2020/11/02
24	وفاء خضر احمد عبدالله الطائي	استاذ مساعد	1	4	5	970	علاوة	2018/11/12	2019/11/12	2015/11/12	2020/11/12
17	نور طه ياسين سعيد الصايغ	مدرس مساعد	1	2	5	930	علاوة	2018/11/02	2019/11/02	2017/11/02	2022/11/02
14	نجلاء سفيان احمد يونس	مدرس	4	3	5	514	علاوة	2018/11/27	2019/11/27	2016/11/27	2021/11/27
7	لقاء فتحي عبدالله احمد العبادي	استاذ مساعد	3	3	5	620	علاوة	2018/11/18	2019/11/18	2016/11/18	2021/11/18
6	فتحي عباس خلف احمد الجبوري	استاذ مساعد	1	1	5	910	علاوة	2018/11/13	2019/11/13	2018/11/13	2023/11/13
5	عمر مهدي خليل ابراهيم الحيالي	مدرس مساعد	5	2	5	434	علاوة	2018/11/24	2019/11/24	2019/11/24	2024/11/24

الشكل (4) تغيير العلاوة والترقية

ب. مستحقو الشهر الحالي: تكون وظيفة هذا الإيعاز بمجرد الضغط عليه، هو اظهار الموظفين الذين استحقوا للعلاوة أو الترفيع خلال الشهر الحالي، ويقوم ايضاً بالنتيجه إلى الشخص المستحق للعلاوة من الشخص المستحق للترقية والذي يؤشر أمام اسمه ضمن حقل (ماذا يستحق) ب (علاوة) أو (ترقية) وكما مبين في الشكل أعلاه. مثال ذلك عند إختيارنا له أو الضغط عليه سيقوم بأظهار الموظفين الذين استحقوا للعلاوة أو الترفيع لشهر تشرين الأول الحالي لسنة 2019 من مجموع الموظفين (49) عينة البحث ، وكما مبين في الشكل (5).

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج (Access)

ت	الاسم الرباعي واللقب	اللقب العلمي	الدرجة	المرحلة	الراتب	عدد سنوات الترقية	ماذا يستحق	تاريخ العلاوة الحالية	تاريخ استحقاق العلاوة اللاحقة	تاريخ الترقية الحالية	تاريخ استحقاق الترقية اللاحقة
1	عزيز محمد علي لحي الجبوري	مدرس	1	5	990	5	ترقية	2018/10/01	2019/10/01	2014/10/01	2019/10/01
9	محمد يونس اسماعيل ابراهيم الكوراني	مدرس	3	1	600	5	علاوة	2018/10/20	2019/10/20	2018/10/20	2023/10/20
8	مجهول محمد محمود جاسم العكيدي	استاذ مساعد	3	3	620	5	علاوة	2018/10/18	2019/10/18	2021/10/18	2026/10/18
2	علياء هاشم ذنون محمد الشهداني	مدرس	2	4	774	5	علاوة	2018/10/28	2019/10/28	2015/10/28	2020/10/28

الشكل (5) مستحقو العلاوة للشهر الحالي

ت. مستحقو الشهر الماضي: تقوم وظيفة هذا الإيعاز بإظهار الموظفين الذين استحقوا للعلاوة للشهر الماضي، ويمكن الإفادة منها في حال طلب الإدارة أو الجهات المعنية للأشخاص الذين تم احتساب علاواتهم للشهر الماضي. مثال ذلك عند إختيارنا له أو الضغط عليه سيقوم بأظهار الموظفين الذين استحقوا للعلاوة أو الترفيع لشهر أيلول 2019 من مجموع الموظفين (49) عينة البحث ، وكما مبين في الشكل رقم (6).

ت	الاسم الرباعي واللقب	اللقب العلمي	الدرجة	المرحلة	الراتب	عدد سنوات الترقية	ماذا يستحق	تاريخ العلاوة الحالية	تاريخ استحقاق العلاوة اللاحقة	تاريخ الترقية الحالية	تاريخ استحقاق الترقية اللاحقة
20	نوفال محمد نوري محمد الشيخ	استاذ	5	1	950	3	علاوة	2018/09/10	2019/09/10	2016/09/10	2021/09/10
19	نهلة شهاب احمد محمد العبادي	مدرس	5	1	930	2	علاوة	2018/09/02	2019/09/02	2017/09/02	2022/09/02
18	نهال خليل يونس علي العلوش	استاذ مساعد	5	3	630	4	علاوة	2018/09/04	2019/09/04	2015/09/04	2020/09/04
12	نادية جاسم محمد اسماعيل الحسيونة	مدرس	5	3	620	3	علاوة	2018/09/22	2019/09/22	2016/09/22	2021/09/22

المصدر: من اعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج

الشكل (6) مستحقي العلاوة للشهر الماضي

ث. مستحقو الشهر القادم: تقوم وظيفة هذا الإيعاز بإظهار الموظفين الذين سيستحقون العلاوة والترفيغ في الشهر القادم، والتي تساعد وتسهل على الموظف المختص من انجاز العمل بوقت مبكر ويشكل أسرع. مثال ذلك عند اختيارنا له أو الضغط عليه سيقوم بإظهار الموظفين الذين استحقوا للعلادة أو الترفيغ لشهر تشرين الثاني 2019 من مجموع الموظفين (49) عينة البحث ، وكما مبين في الشكل (7).

ت	الاسم الرباعي واللقب	اللقب العلمي	الدرجة	المرحلة	عدد سنوات الترقية	الراتب	تاريخ العلاوة الحالية	ماذا يستحق	تاريخ استحقاق العلاوة اللاحقه	تاريخ الترقية الحالية	تاريخ استحقاق الترقية اللاحقه
48	وميض محمد شاكر ابراهيم خليل	استاذ مساعد	4	4	5	522	2018/11/02	علاوة	2019/11/02	2015/11/02	2020/11/02
24	وفاء خضير احمد عبدالله الطائي	استاذ مساعد	1	4	5	970	2018/11/12	علاوة	2019/11/12	2015/11/12	2020/11/12
17	نيرطه ياسين سعيد الصايغ	مدرس مساعد	1	2	5	930	2018/11/02	علاوة	2019/11/02	2017/11/02	2022/11/02
14	نجلاء سفيان احمد يونس	مدرس	4	3	5	514	2018/11/27	علاوة	2019/11/27	2016/11/27	2021/11/27
7	لقاء فتيحي عبدالله احمد العبادي	استاذ مساعد	3	3	5	620	2018/11/18	علاوة	2019/11/18	2016/11/18	2021/11/18
6	فتحي عباس خلف احمد الجبوري	استاذ مساعد	1	1	5	910	2018/11/13	علاوة	2019/11/13	2018/11/13	2023/11/13
5	عمر مهدي خليل ابراهيم الحياي	مدرس مساعد	5	2	5	434	2018/11/24	علاوة	2019/11/24	2019/11/24	2024/11/24

المصدر: من اعداد الباحثان ان بالإعتماد على برنامج (Access)

الشكل (7) مستحقي العلاوة للشهر القادم

خامساً: المراحل التجريبية لبرنامج (Access)

تم تجريب البرنامج وفقاً لبيانات تعود لعينة من منتسبي كلية التربية للعلوم الإنسانية والبالغ عددهم (49) تدريسياً وتطبيق عدة فروض عليهم من حيث: (تاريخ الاستحقاق الحالي للعلادة. ، تاريخ الاستحقاق القادم للعلادة. ، مبلغ العلاوة ، تحديد استحقاق الموظف من حيث العلاوة أو الترفيغ ، تاريخ استحقاق الترفيغ الحالي ، تاريخ استحقاق الترفيغ القادم ، احتساب الراتب وفقاً للدرجة والمرحلة ، احتساب الخدمة من تاريخ التعيين وإلى التاريخ الحالي ، احتساب العمر .

ومن خلال المعايشة الميدانية لتجربة تطبيق البرنامج أثبت البرنامج إمكانية من حيث العمل الذي صمم من أجله. مما يمكن الموظف المختص بالإحتفاظ بنسخة سنوية أو شهرية من البرنامج، والرجوع إليها في أي وقت للإفادة من المعلومات السابقة في اعداد الاحصائيات التي يتم طلبها من الإدارة أو أي جهة ثانية مختصة.

سادساً: المزايا التي يحققها تطبيق برنامج (Access) لوحدة الموارد البشرية.

1- توفير قاعدة بيانات خاصة بالأفراد وفقاً لمنظومة إلكترونية قابلة للتحديث والتعديل واحتساب استحقاقات الأفراد فيما يخص الرواتب أو العلاوات والترفيغات أو الإجازات المرضية والإعتيادية وبالشكل الذي لا يجعل عمل تلك المنظومة مجرد سجل إلكتروني لحفظ وخرن معلومات وبيانات الأفراد وحسب.

2- رفع مستوى جودة ودقة آلية احتساب العلاوات والترفيغات للأفراد العاملين إذ يساهم استخدام برنامج (Access) في إظهار وتحديث تاريخ الاستحقاق الحالي للعلادة والترفيغ والتاريخ القادم بشكل تلقائي، مما يساعد في التخلص من العديد من المشاكل المترتبة عن عدد من الإخفاقات التي قد يقع فيها موظفو وحدة الموارد البشرية عند احتسابهم لمستحقات الموظفين، الأمر الذي قد يوقعه بعض الأحيان في دائرة الاتهام كونه صاحب المسؤولية عن تحديد تلك المستحقات للموظف.

3- يساهم برنامج (Access) في إنجاز المهام الموكلة إلى وحدة الموارد البشرية بدقة ووضوح وأسرع من الأساليب التقليدية تلك المهام المتعلقة ب:

- احتساب والعمر والخدمة بشكل تلقائي.
- احتساب الراتب وفقاً للدرجة والمرحلة المستحقة لكل منتسب وبشكل تلقائي.
- التنبية إلى نوع استحقاق الموظف من علاوة أو ترفيع.
- ربط العنوان الوظيفي واللقب العلمي مع الدرجة الممنوحة ضمن استحقاق الموظف أو التدريسي .

المبحث الرابع

الجانب الميداني للبحث

➤ اختبار فرضيات البحث

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : أظهرت معطيات الجدول (5) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وعلى مستوى المؤشر الكلي لإجابات العاملين المبحوثين ان مستوى الإتفاق (40.825%)، بينما كانت نسبة العاملين غير متفقين (59.175%) وبوسط حسابي بلغ (1.5) وانحراف معياري قدره (0.4) ومعامل اختلاف بلغت نسبته (28.06 %) بينما كانت النتائج على المستوى الجزئي وفقاً للمؤشرات الآتية:

1. اشارت إجابات العاملين المبحوثين إلى وجود مؤشر إتفاق عند مستوى جدا ضعيف تراوح بين نسبة (20% - 40%) للأفراد ممن لديهم القدرة على التمييز والتفريق بين الترقية العلمية والترفيغ والامام بجميع الدرجات الوظيفية والعناوين المرتبطة بها ، وبالمقابل تراوح مؤشر عدم الإتفاق لإجابات العاملين المبحوثين بين (65% - 80%) وبمعدل وسط حسابي تراوح بين (1.6 - 1.8) وبمعدل انحراف معياري بلغ (0.4) ومعامل اختلاف تراوحت نسبته بين (20% - 30%) ومن أبرز العناصر التي ساهمت في إغناء هذا المتغير هي العناصر (X9,X11, X14, X1, X2 , X3 , X4, X5 ,X8 , X16, X21, X22).
2. بينما سجل مؤشر الإتفاق مستوى متوسط يتراوح بين النسب (41% - 60%) لإجابات العاملين المبحوثين ممن يدركون مدى اهمية التحول نحو الأنظمة الألكترونية المتقدمة، وامتلاك وحدة الموارد البشرية قاعدة بيانات كافية للتحول نحو تلك الأنظمة المتقدمة كبرنامج (ACCESS) وبدعم من الإدارة العليا لاستخدامها عند احتساب الإجازات والعلاوات والترقيات والتخلي عن الإجراءات الروتينية التي تعيق عمل الأساليب الحديثة وتظهر الكثير من الإخفاقات وبمؤشر عدم إتفاق تراوح بين (33% - 38%) فقط وبمعدل وسط حسابي بلغ (1.5) وانحراف معياري تراوح بين (0.4 - 0.5) وبمعامل اختلاف تراوحت بين (31%-36%) ومناالعناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير (X7, X10 , X13, X15, X20, X24).
3. واخيراً جاءت نسب اجابات إتفاق العاملين المبحوثين عند مستوى إتفاق جيد جداً، تراوح بين النسب (61%- 85%) مما يؤكدون أن إمتلاك وحدة الموارد البشرية لنظام معلومات ألكتروني خاص بالوحدة وبمعايير تتطابق وآليات احتساب العلاوات والترفيغات. وينسب عدم إتفاق تراوحت بين (15% - 35%) وبمعدل وسط حسابي بلغ (1.3) وانحراف معياري قدره (0.4) وبمعامل اختلاف تراوحت نسبه بين (31%-38%) ومن أبرز العناصر التي ساهمت في اغناء هذا المتغير هي (X17, X18, X12, X19, X23).

الجدول (5) المقاييس الوصفية لمتغير البحث

معامل الإختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة				الأسئلة	ت
			لا		نعم			
			%	ت	%	ت		
23.5	0.43412	1.7538	75.4	49	24.6	16	هل لديك الإلمام الكامل بجميع العناوين الوظيفية ؟	X1
24	0.4246	1.7692	76.9	50	23.1	15	هل لديك علم بجميع الدرجات الوظيفية والعناوين المرتبطة بها؟	X2
23.5	0.43412	1.7538	75.4	49	24.6	16	هل تستطيع احتساب خدمة الموظف بشكل دقيق ؟	X3
25.6	0.45096	1.7231	72.3	47	27.7	18	هل تعمل على الحاسوب في وظيفتك ؟	X4
26.1	0.45096	1.7231	72.3	47	27.7	18	هل تستعمل برنامج الـ (Word) بشكل جيد جداً في عملك؟	X5
31.8	0.49904	1.5692	56.9	37	43.1	28	هل تستعمل برنامج الـ (Excel) بشكل جيد جداً في عملك؟	X6
33.3	0.50383	1.5077	50.8	33	49.2	32	هل عنوانك الوظيفي من ضمن تخصصك الذي تعمل به في شعبة الموارد البشرية ؟	X7
26.9	0.45836	1.7077	70.8	46	29.2	19	هل لديك علم بكيفية احتساب العلاوات بشكل جيد ؟	X8
23.2	0.41429	1.7846	78.5	51	21.5	14	هل لديك علم بكيفية احتساب الترفيعات بشكل جيد ؟	X9
31.3	0.49662	1.5846	58.5	38	41.5	27	هل لديك اطلاع بالمدة الاصفريه الخاصة بترقية الاساتذة داخل الجامعة ؟	X10
22.2	0.40311	1.8000	80	52	20	13	هل تعرف الفرق بين الترقية العلمية والترقية ؟	X11
33	0.391	1.1846	18.5	12	81.5	53	هل دخلت دورات تدريبية تتعلق بوظيفة الموارد البشرية؟	X12
31.3	0.49662	1.5846	58.5	38	41.5	27	هل تمتلك وحدتك قاعدة بيانات كافية للتحويل نحو الانظمة الالكترونية المتقدمة كبرنامج (ACCESS).	X13
26.7	0.4246	1.7692	76.9	50	23.1	15	هل تتوفر اجهزة الحاسوب بشكل كافي لتنظيم آلية احتساب العلاوات والترفيعات للعاملين لدى دائرتك .	X14
31.3	0.49662	1.5846	58.5	38	41.5	27	هل تدعم الإدارة العليا لدى دائرتك آلية استخدام الأنظمة الالكترونية عند احتساب الاجازات والعلاوات والترفيعات	X15
23.9	0.4246	1.7692	76.9	50	23.1	15	هل تمتلك الثقة بقدرتك على استخدام الأنظمة الالكترونية بدلاً من التقليدية عند اتمام الأعمال الموكلة لك .	X16
35.5	0.48188	1.3538	35.4	23	64.6	42	هل تمتلك نظم المعلومات الخاصة بوحدة معايير واضحة بالية احتساب العلاوات والترفيعات للعاملين	X17
35.5	0.48188	1.3538	35.4	23	64.6	42	هل يوفر النظام الإلكتروني المستخدم في وحدتك نتائج واضحة ودقيقة .	X18
31.4	0.36361	1.1538	15.4	10	84.6	55	هل يخضع العاملين العاملين للتدريب الكافي في استخدام أنظمة إلكترونية متقدمة عند احتساب العلاوات والترفيعات.	X19
33.3	0.50096	1.5538	55.4	36	44.6	29	هل تعيق الإجراءات الروتينية عند استخدام الأنظمة الإلكترونية عند احتساب العلاوات والترفيعات.	X20
29.2	0.48188	1.6462	64.6	42	35.4	23	هل تتوفر لديك شبكة اتصالات متقدمة (الانترنت، الانترنت، الاكسترانت) عند تعاملك مع بقية الوحدات أو المنظمات الأخرى.	X21
26.8	0.45836	1.7077	70.8	46	29.2	19	هل تعاني من كثرة شكاوى العاملين العاملين عند استخدامك للأنظمة التقليدية لاحتساب العلاوات والترفيعات .	X22
35.5	0.47687	1.3385	33.8	22	66.2	43	هل يمتلك النظام المتبع بوحدة مزايا اضافية تتصف بالسرعة والدقة وجودة الخدمة.	X23
33.3	0.5033	1.5231	52.3	34	47.7	31	هل يدرك العاملين العاملين معك بنفس الدائرة أهمية التحول نحو أنظمة الإلكترونية متقدمة.	X24
28.6	0.4563	1.5916	59.175		40.825		المؤشر الكلي	

المصدر : من اعداد الباحثان ان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي يتضح مما تقدم ووفقاً للمؤشرات الإحصائية للجدول (5) بأن مؤشر الأوساط الحسابية المحسوبة للمتغيرات على المستوى الجزئي وعلى مستوى المؤشر الكلي كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (1) وان هذا يشير إلى مدى إدراك العاملين العاملين لنظام التعويضات السائد فيها، واخفاقاته الأمر الذي يقودنا إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها " لا يدرك العاملون المبحوثون التقنيات المستخدمة لاحتساب العلاوات والترفيعات ضمن نظام التعويضات السائد في الجامعة المبحوثة ، وقبول الفرضية البديلة لها".

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : بغية اختيار فرضية البحث الرئيسية الثانية التي مفادها " لا تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة امكانية أستبدال الأنظمة التقليدية بالأنظمة الإلكترونية عند احتساب العلاوات والترفيعات " ووفقاً للمؤشرات الإحصائية الواردة ضمن معطيات الجدول (6) سيعتمد البحث إلى استخدام معامل الإختلاف بغية تفسير درجة وجود المتغير في الميدان المبحوث، إذ يمثل معامل الإختلاف حاصل قسمة الإنحراف المعياري للمتغير على الوسط الحسابي له ، فكلما كانت تلك القيمة المحسوبة قيمة صغيرة دل ذلك على قوة وجد المتغير لدى الميدان المبحوث وكما موضح في الجدول (6):

الجدول (6)

ترتيب متغيرات نظام التعويضات بحسب وجودها في الميدان المبحوث

ت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ترتيب الأهمية
X1	1.7538	0.43412	24.75	3
X2	1.7692	0.4246	24	5
X3	1.7538	0.43412	24.75	3
X4	1.7231	0.45096	25.6	6
X5	1.7231	0.45096	26.1	7
X6	1.5692	0.49904	31.8	14
X7	1.5077	0.50383	33.04	16
X8	1.7077	0.45836	22.3	10
X9	1.7846	0.41429	23.2	2
X10	1.5846	0.49662	31.3	12
X11	1.8000	0.40311	22.3	1
X12	1.1846	0.391	33	15
X13	1.5846	0.49662	31.3	12
X14	1.7692	0.4246	23.9	8
X15	1.5846	0.49662	31.3	12
X16	1.7692	0.4246	23.9	4
X17	1.3538	0.48188	35.5	17
X18	1.3538	0.48188	35.5	17
X19	1.1538	0.36361	31.5	13
X20	1.5538	0.50096	32.3	16
X21	1.6462	0.48188	29.2	11
X22	1.7077	0.45836	26.8	9
X23	1.3385	0.47687	35.6	17
X24	1.5231	0.5033	33.0	16

المصدر : من اعداد الباحثان ان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من الجدول أعلاه حصول المتغير (X11) أقل نسبة لمعامل الإختلاف مما يفسر وجوده أكثر من بقية المتغيرات الأخرى ضمن الميدان المبحوث، والذي يعبر عن عدم قدرة العاملين على البحث التفرقة أو التمييز بين الترقية العلمية والترفيغ، بينما حصلت المتغيرات (X17, X18, X23) على أعلى قيمة لمعامل الإختلاف مما يفسر قلت وجودهما في الميدان المبحوث مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى والتي تعبر عن ضعف نظم المعلومات الخاص بوحدة

الموارد البشرية لدى الكليات عينة البحث وعدم وضوح المعايير المستخدمة فيه عند احتساب العلاوات والترفيعات للأفراد العاملين، وهل يوفر النظام الإلكتروني المستخدم حالياً في وحدة الموارد البشرية نتائج واضحة ودقيقة . وهذا يعني رفض فرضية البحث الرئيسية الثانية التي مفادها " لا تمتلك إدارة الجامعة المبحوثة إمكانية استبدال الأنظمة التقليدية بالأنظمة الإلكترونية عند احتساب العلاوات والترفيعات؟ " وقبول الفرضية البديلة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : بغية اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة الحالية لابد من الاستعانة بمؤشر الوسط الحسابي الكلي الخاص بنظام التعويضات المتبع لدى الكليات عينة البحث والبالغ (1.5916)، إذ أوضحت المؤشرات الإحصائية للجدول (7) ضمن مقياس مستوى إمكانية التحول نحو الأنظمة الإلكترونية أن المؤشر الكلي للوسط الحسابي ضمن المستوى المتوسط وليس ضمن المستوى المنخفض فهو يقع بين (1.5 - 1.7) مما يدل على رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على " إمكانية تحول نظام التعويضات التقليدي بأنظمة إلكترونية بديلة عنها منخفض نسبياً. " وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (7) مقياس مستوى إمكانية التحول نحو الأنظمة الإلكترونية

المستويات	الدرجات	التصنيف
المستوى الأول	أدنى من 1.5538	مستوى إمكانية منخفض
المستوى الثاني	1.5538 - 1.7231	مستوى إمكانية متوسط
المستوى الثالث	أعلى من 1.7231	مستوى إمكانية عالي

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

5. بغية اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم الاستعانة باختبار (One-Sample T - test) للتعرف على مدى صحة الفرضية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في اجابات العاملين المبحوثين لنظام التعويضات المتبع بدلالة أبعاده. " والذي يمكن توضيحه وفقاً للنسق الآتي:

جدول (8) نتائج اختبار One-Sample T - test لمدى وجود البيانات الكبيرة في المنظمة عينة البحث

المتغيرات	متوسط الفرق	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الخطأ المعياري للمتوسط	قيمة T	Sig
X1	0.2151	1.6463	1.8614	0.05385	32.571	0.000
X2	0.2104	1.6640	1.8744	0.05267	33.594	0.000
X3	0.2161	1.6453	1.8614	0.05385	32.571	0.000
X4	0.2235	1.6113	1.8348	0.05593	30.805	0.000
X5	0.2235	1.6113	1.8348	0.05593	30.805	0.000
X6	0.2473	1.4456	1.6929	0.06190	25.352	0.000
X7	0.2497	1.3828	1.6325	0.06249	24.126	0.000
X8	0.2272	1.5941	1.8213	0.05985	30.030	0.000
X9	0.2053	1.6820	1.8873	0.05139	34.730	0.000
X10	0.2461	1.4616	1.7077	0.06160	25.725	0.000
X11	0.1998	1.7001	1.8999	0.05000	36.000	0.000
X12	0.1938	1.0877	1.2815	0.04850	24.426	0.000

0.000	25.725	0.06160	1.7077	1.4616	0.2461	X13
0.000	33.594	0.05267	1.8744	1.6640	0.2104	X14
0.000	25.725	0.06160	1.7077	1.4616	0.2461	X15
0.000	33.594	0.05267	1.8744	1.6640	0.2104	X16
0.000	22.651	0.05977	1.4733	1.2344	0.2389	X17
0.000	22.651	0.05977	1.4733	1.2344	0.2389	X18
0.000	25.584	0.04510	1.2439	1.0637	0.1802	X19
0.000	25.007	0.06214	1.6780	1.4297	0.2483	X20
0.000	27.541	0.05977	1.7656	1.5267	0.2389	X21
0.000	30.037	0.05685	1.8213	1.5941	0.2272	X22
0.000	22.629	0.05915	1.4566	1.2203	0.2363	X23
0.000	24.395	0.06243	1.6478	1.3984	0.2496	X24

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي

إذ تشير معطيات الجدول والخاصة باختبار (One-Sample T – test) لنظام التعويضات وأبعاده إلى أن قيمة متوسط الفرق للتعويضات تقع بين أعلى وأدنى أوزان في المقياس المستخدم في البحث وهذا يدل على دقة وفهم المستجيب لمحتوى الأسئلة الخاصة بنظام التعويضات والتي يمكن تمثيلها على النحو الآتي:

➤ أن العناصر (X1 , X2, X9, X11, X12, X14 , X16 , X19) وهي تلك التي تقع بين الحد الأدنى والأعلى

للموسط بين **0.1802 – 0.2151**.

➤ أن العناصر (X3 , X4 ,X5, X8, X22 ,X23 , X17, X18) وهي تلك التي تقع ما بين الحد الأدنى والأعلى

للموسط ما بين **0.2161 – 0.2389**.

➤ أن العناصر (X3 , X4 ,X5, X8, X22 ,X23 , X17, X18) وهي تلك التي تقع ما بين الحد الأدنى والأعلى

للموسط ما بين **0.2389 – 0.2497**.

إذ تشير لنا القيم الواردة أعلاه إلى فهم العاملين المبحوثين للفقرات الواردة في استمارة الفحص ودقة تمثيل تلك الأبعاد ودقة الإجابة عليها وبالنظر إلى أن قيم (Sig) لنظام التعويضات وأبعاده أنها قد بلغت داني للبحث قيمة (Sig) بلغت (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة البالغ (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات العاملين عن نظام التعويضات المتبع لدى الكليات عينة البحث.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. اشارت نتائج الوصف والتحليل ان مستوى التميز بين مستحقات الترفيع واستحقاقات الترقية ضعيف لدى الافراد مما يعكس عدم قدرة العاملين المبحوثين ادراك ماهي استحقاقاتهم الوظيفية والية احتسابها .
2. تبين ان مستوى استخدام البرامج الالكترونية في جامعة الموصل متوسط نسبيا وهو مؤشر جيد يعكس وبشكل واضح مدى ادراك العاملين لأهمية التحول نحو البرامج الإلكترونية وامتلاك وحدة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة قاعدة بيانات كافية للتحول نحو تلك البرنامج مثال برنامج (ACCESS) .
3. يدرك العاملين المبحوثين وجود مشاكل وشكاوى مصاحبة للأنظمة السائدة في الجامعة المبحوثة وطرق احتساب العلاوات والترفيعات وفقاً للأساليب التقليدية واقتصار استخدامها على الخزن والحفظ كقاعدة بيانات تسترجع عند الحاجة إليها أو التحديث وهي بذلك لا ترتقي إلى مستوى الجودة والدقة في الأداء.
4. اوضحت المؤشرات الإحصائية للأوساط الحاسوبية تباين إمكانية تحول الأنظمة التقليدية إلى أنظمة إلكترونية وبمستوى متوسط ضمن المؤشر الكلي للوسط الحسوبي.
5. كشفت نتائج اختبار (One – Sample T- Test) وجود فروق ذات دلالة معنوية في إجابات العاملين المبحوثين فيما يخص نظام التعويضات السائد في الجامعة المبحوثة وان مؤشر الفروقات متوسطة ضمن المقياس المستخدم مما يدل على مدى فهم واستجابة الأفراد لاستمارة الفحص والمقابلات التي أجريت معهم .
6. تعاني وحدة الموارد البشرية في الكليات التابعة للجامعة عينة البحث من كثرة الصراعات الناجمة ما بين العاملين من اساتذة او موظفين فيما يخص الية احتساب استحقاقاتهم الوظيفية من علاوة أو ترقية أو مكافأة الذي يعزى الى كثرة الإجراءات الروتينية واتباع الأساليب التقليدية فيما يخص تنظيم عملها .

ثانياً : المقترحات

7. إعادة النظر بالانظمة المتبعة في الجامعة عينة البحث والتحديث المستمر لأنظمة المعلومات المستخدمة ضمن وحداتها الإدارية بصورة عامة ووحدة الموارد البشرية بصورة خاصة، وذلك من خلال تفعيل الأنظمة والبرامج الإلكترونية التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الوحدة وتقلل من الإخفاقات التي قد تحدث فيها.
8. إقامة الدورات التدريبية الدورية والورش التعليمية للعاملين فيما يتعلق بالتعامل مع مستجدات نظم المعلومات الادارية ومعطيات البيئة الإلكترونية، لما لها من آثار إيجابية تنعكس في مستوى أدائهم ورضاهم عن العمل.
9. استثمار الطاقات البشرية لحديثي التعيين لتطوير آليات احتساب الأجور والعلاوات والترفيعات... الخ، وباستخدام التقنيات التكنولوجية لميل تلك الفئة الشابة من العاملين مقارنة بزملائهم الحاليين ممن لديهم سنوات خدمة طويلة .
10. ادراك الفروقات النوعية بين العاملين المبحوثين من قبل الادارة ،وبالشكل الذي يسهم في مدى فهم العاملين للنظام التعويضات السائد والمشاكل المترتبة عن تطبيقه .
11. تفعيل دور مراكز الحاسوب والمعلوماتية التابعة للجامعة نفسها أو للوزارة أو لمراكز خاصة داخل العراق أو خارجه، بهدف الاستفادة من معطيات البيئة الإلكترونية واعتماد استراتيجيات تعويض مناسبة يراعى فيها الخبرات والمهارات والقدرات لدى العاملين عند تقييم الاداء

المصادر

أولا : المصادر العربية

1. أحمد، محمد درع، 2017، "استراتيجية إدارة التعويضات وأثرها في المحافظة على المواهب: اختبار الدور المعد للرأس المال الروحي"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
2. باشا، حسان شمسي، 2005، "التأمين الصحي بين الشريعة والواقع"، مؤتمر مجمع الفقه الإسلامي، الدورة السادسة عشر، 2005/4/1409، دبي، دولة الامارات العربية المتحدة.
3. الجساسي، عبدالله حمد محمد، 2011، "اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي بسطنة عمان"، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
4. جميل، احمد صبحي، ياس، أسماء خضير، 2010، "دوافع العمل ها في أداء العاملين: دراسة حالة في الكلية التقنية الادارية، بغداد"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد التاسع.
5. جميل، مروان مهدي، حبيب الله، شاخه وان جمال، 2018، "دور نظام التعويضات في تحسين جودة الخدمات التعليمية، جامعة حلبجة نموذجاً"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 108.
6. خالد، شادي، 2016، "نظام الترقية في الإدارة العامة الجزائرية، دراسة حالة - بلدة سعيدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مولاي طاهر - سعيدة، الجزائر.
7. درة، عبدالباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم، "2008، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، الأردن.
8. الربيع، سعيد محمد سليم، العاني، مصطفى عبدالواحد، جواد، شوقي ناجي، 2019، "أثر التعويضات على أداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 24، العراق.
9. الربيعي، احمد محمود احمد، بشير، سوزان مروان، 2018، "موانع ترفيع الموظف العام: دراسة مقارنة"، مجلة الرافدين للحقوق، المجلد 18، العدد 63.
10. الربيعي، زكريا علي مهدي، 2018، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دافعية الإنجاز للموظفين، دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
11. الزهراء، بن زيدان فاطمة، 2012، "واقع تسويق خدمات التأمين الصحي في الجزائر"، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وافاق تطوير تجارب الدول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، الجزائر.
12. السقا، شفا سالم، 2009، "مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
13. شحادة، مصعب محمود، يوسف، بسام عبدالرحمن، 2018، "الموائمة بين وصف الوظائف الطبية الإدارية ومواصفاتها في اطار التحليل الوظيفي، دراسة تحليلية في مستشفى الخنساء في الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الإداري والاقتصادية، المجلد 4، العدد 44.

14. الشرقاوي، خليفة علي، 2018، "تأثير ممارسات الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية في مملكة البحرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، كلية تدريب الضباط، البحرين.
15. عقيلي، عمر وصفي، 2005، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
16. عماد صفوك صفوك جلود، 2014، "دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، مركز الاعلام الامني، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين.
17. فاتح، جيلي، 2006، "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
18. فيصل، مثنى زاحم، ابراهيم، نور خليل، عبد الخالق، وردة، 2016، "دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، بحث ميداني وزارة النقل"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثامن والثمانون.
19. محمدين، مي محمد عبد المنعم، 2019، "استراتيجية التعويض والمكافآت ودورها في ترقية أداء العاملين وتحسين بيئة العمل وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة أيزو 9001: 2015"، دراسة حالة: بنك فيصل الإسلامي" رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
20. ناصر، سومر اديب، 2004، "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية" دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
21. هوارية، بن دهما، 2015، "الحماية الاجتماعية في الجزائر، دراسة تحليلية لصندوق الضمان الاجتماعي تلمسان"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابة بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

ثانيا : المصادر الأجنبية

- 1- Abayomi, Olarewaju Adeoye & Sulaiman, Olusegun Atiku & Ziska, Fields, 2016 Structural Determinants of Job Satisfaction: The Mutual Influences of Compensation Management and Employees' Motivation , Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol. 8, No. 5.
- 2- Abayomi, Olarewaju Adeoye , 2014 , "The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experience" Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 27.
- 3- Armache, J. (2012). Effect of compensation and other motivational techniques on organizational performance. Franklin Business and Law Journal, (1).
- 4- Dessler, Gary, 2011, Human Resource Management. Twelfth Edition. New Jersey. Pearson Prentice Hall.
- 5- Dessler, Gary, 2003, Human Resource Management, 9th ed., Florida: Prentice-Hall..
- 6- Garibaldi P. (2006), Personnel Economics in Imperfect Labour Markets, Oxford University Press, Oxford.

- 7- Gebremedhin, Weldeyohannes, 2016, "Compensation Practice and Teachers Turnover Intention in Tigray", International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 5 Issue 9.
- 8- Hajji, Muhammad Ali, 2012, Job Design, Change and Technology In Relation To Job Evaluation – A Reflective View, American International Journal of Contemporary Research, Vol. 1 No.
- 9- Hoke, M. C. (2005). A case study of the effects of a total compensation strategy on the culture of a nonprofit organization. Dissertation Abstracts International, 66(11).
- 10- Jonathan Trevor, 2008, "Can Compensation Be Strategic? A Review Of Compensation Management Practice In Leading Multinational Firms", Judge Business School, University Of Cambridge, United Kingdom
- 11- Lai , Yanqing , 2014 , The impact of industrial clusters on human resource and firms performance , Journal of Modelling in Management , International Small Business Journa , N.4.
- 12- Liapis, K., Rovolis, A., Galanos, C. & Thalassinis, I.E. 2013. The Clusters of Economic Similarities between EU Countries: A View Under Recent Financial and Debt Crisis. European Research Studies Journal, 16(1).
- 13- Munish, & Rachna, Agarwal, 2017, " Employee Engagement & Retention: A Review Of Literature, International Journal of BRIC Business Research (IJBBR), Volume 6, Number 1.
- 14- Priya, Veena, 2014, "Importance Of Compensation In Human Resource Management", International Research Journal of Management Sociology & Humanity (IRJMSH), Vol 5, Issue 11.
- 15- Tessema, M. & Soeters, J. (2006), "Challenges and Prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service", International Journal of Human Resource Managements, Vol 2
- 16- Yanadori, Yoshio & Marler Janet H. ,2006, Strategic Compensation: Does Business Strategy Influence Compensation in High-Technology Firm , Strategic Management Journal.