

أثر التعويضات على أداء الموظفين في المراكز الجمركية الأردنية

**THE IMPACT OF COMPENSATIONS ON EMPLOYEES
(PERFORMANCE AT JORDANIAN CUSTOMS CENTERS)**

أ.د. شوقي ناجي جواد

مصطفى عبد الواحد العاني

سعيد محمد سليم الربيع

أستاذ في جامعة عمان العربية

باحث في الجهاز المركزي للتقييس
والسيطرة النوعية / وزارة التخطيط العراقيةماجستير إدارة مدير مركز
كمركي في عمان / الأردن

المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التعويضات على أداء الموظفين، وطبقت الدراسة على مراكز الجمارك الأردنية، والبالغ تعدادها (25) مركزاً جمركياً. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتصنيف البيانات والتعامل معها. وقد طور الباحثون استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتكونت وحدة المعاينة من (350) من الموظفين العاملين في مراكز الجمارك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أبرزها، وجود أثر بدرجة متوسطة للتعويضات على أداء الموظفين في مراكز الجمارك الأردنية. وقد أوصى الباحثون بضرورة تعديل نظام الرواتب المدفوعة إلى الموظفين، وأن يتم إعادة النظر في بعض أبعاد التعويضات وبشكل دوري من قبل الإدارة، بهدف تحسين وتطوير أداء الموظفين العاملين في مراكز الجمارك الأردنية.

ABSTRACT

The study aimed to measure the impact of compensations on employee performance. The study has been applied at Jordanian customs centers, and there are (25) centers. A descriptive analytical approach has been adopted for data classification and handling. The researchers developed a questionnaire for collecting data on the study variables. The sampling unit consisted of (350) employee working in Jordanian customs centers. The study resulted in multiple outcomes, the most notable were, a moderate effect for compensations on the performance of the staff in the Jordanian customs centers. The researchers recommended modifying the system of salaries paid to employees, and to reconsider periodically some forms of compensations by the management to improve the performance of the staff in the Jordanian Customs centers.

المقدمة:

إن التغيرات والتطورات التي شهدتها العالم في مختلف مجالات الحياة لها أثر على المنظمات في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. وفي ضوء هذه التغيرات بدأ اهتمام المنظمات المعاصرة بالموارد البشرية يزداد، حيث تبين للإدارة الدور المهم الذي تؤديه عبر تلك الموارد في المساعدة على تحقيق الأهداف.

للموارد البشرية عدة ممارسات من ضمنها ادارة التعويضات، وادارة وتقييم الاداء، وكما اكد : Dessler 2012 (286) ان نظم التعويض الذي تقدمه المنظمات للعاملين لديها تلعب دوراً رئيساً في زيادة تحفيزهم، ورفع الاداء والانتاجية لديهم، لذا يكتسب موضوع التعويضات والاداء في دائرة الجمارك أهمية عالية، وذلك لمواكبة توجه كافة المؤسسات والوزارات في الأردن إلى التطوير والتحسين المستمر لمستوى أداء الموظفين الذين يعملون لديها، فمثلاً تم تخصيص جائزة للموظف المتميز والموظف المثالي (الموقع الرسمي لجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز) ، حيث يتنافس على هذه الجوائز الموظفون من وزارات ومؤسسات الدولة كافة.

تقوم الإدارة في دائرة الجمارك الأردنية باتخاذ قرارات موسمية في مواسم محددة مثل موسم الحج والعمرة وموسم الاصطياف وذلك بنقل بعض الموظفين ولفترة زمنية محددة من المراكز التي لا تتأثر بهذه المواسم إلى المراكز الجمركية التي تتأثر ويحدث فيها زيادة في حجم العمل. أو تتخذ قرار بزيادة ساعات العمل اليومية على حساب استراحات وإجازات للموظفين لمنع حدوث الازدحام في المراكز الجمركية الحدودية أو لمنع حدوث تأخير في إجراءات العمل. لذلك تتخذ الإدارة في دائرة الجمارك الأردنية قرارات بدفع تعويضات للموظفين في هذه المواسم. **عن الجمارك الاردنية:** رافق تأسيس امانة شرق الاردن، انشاء اول ادارة للجمارك في عام 1922 حيث سميت مديرية المكوس والاحصاء العام، ومنذ عام 1983 ولغاية الآن يطلق عليها اسم دائرة الجمارك، ومنذ تأسيس الجمارك عام 1922، توسعت الجمارك بإنشاء عدة مراكز جمركية، ونتيجة التطورات التي يعيشها الاردن صدر قانون جديد يواكب التطورات العصرية الحديثه ليحل محل القانون المؤقت لسنة 1983، وتم اقراره وفق الاصول الدستورية في شهر آب / 1998.

رؤية ورسالة واهداف وقيم دائرة الجمارك الاردنية:

الرؤية: جمارك اكثر تميزاً اقليمياً، داعمة للأمن والاقتصاد الوطني.

الرسالة: تقديم خدمات جمركية متميزة لكافة المتعاملين والمساهمة في حفز الاقتصاد وأمن وحماية المجتمع وفق ما يلي متطلبات التنمية الشاملة، ويواكب التطورات على الصعيدين المحلي والعالمي.

القيم الجوهرية: الاحترام، النزاهة، الشفافية، العدالة، الاحتراف، الإبداع.

الاهداف: زيادة الحاصلات الجمركية، زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة، زيادة المبادرات المجتمعية، زيادة فعاليات عمليات مكافحة التهريب والانشطة التجارية غير المشروعة، زيادة ضبط البضائع الخطرة والمضرة بيئياً، زيادة فعالية الموارد البشرية واجراءات العمل.

مشكلة الدراسة واسئلتها

تتبع مشكلة الدراسة من أهمية موضوع التعويضات وأثرها على أداء العاملين خلال أدائهم لأعمالهم، وتمارس مديرية الموارد البشرية في دائرة الجمارك الأردنية عدة أنشطه بهدف تطوير وتحسين أداء الموظفين، ومن هذه الأنشطة إدارة التعويضات.

وقد استدل الباحثون على مشكلة الدراسة من خلال توصيات دراسة، Carlson et. al. (2006) والتي تتضمن ضرورة تطوير نظام للحوافز ليشمل كل المستويات الوظيفية في أية منظمة، لأهميته في تحسين مستوى أداء

العاملين. كما أوصت دراسة Carragher et. al. (2006) بضرورة الاهتمام بتطوير نظام التعويضات والحوافز، وان يكون التوجه لزيادة الحوافز النقدية المدفوعة للعاملين، وذلك لأهميتها في تحسين مستوى الرضا، وبالتالي تحسن مستوى الأداء لدى العاملين.

لذا فإن الغرض من الدراسة هو قياس أثر التعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة، وعدد المخالفات التي يتم ضبطها، وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل) في مراكز الجمارك الأردنية.

ويتحقق غرض الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الرئيس: هل هناك أثر للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة، وعدد المخالفات التي يتم ضبطها، وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل) في مراكز الجمارك الأردنية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: هل هناك أثر للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على عدد المعاملات المنجزة في مراكز الجمارك الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك أثر للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على عدد المخالفات التي يتم ضبطها في مراكز الجمارك الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك أثر للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية؟

السؤال الفرعي الرابع: هل هناك أثر للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على الالتزام بمكان العمل في مراكز الجمارك الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة الحالية وأسئلتها، وبناءً على ما قدمته الدراسات السابقة ذات الصلة، تم صياغة

الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة، وعدد المخالفات التي يتم

ضبطها، وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل) في مراكز الجمارك الأردنية.

وينتفرح عنها الفرضيات العدمية الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على عدد المعاملات المنجزة في مراكز الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، مكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على عدد المخالفات التي يتم ضبطها لصالح دائرة الجمارك الأردنية في مراكز الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على الالتزام بمكان العمل في مراكز الجمارك الأردنية.

أنموذج الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة واعتمادا على مشكلة الدراسة وفرضياتها قام الباحثون بتصميم الأنموذج الخاص بالدراسة لتوضيح التعويضات كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع كما هو مبين في الشكل (1).



أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة من جانبين نظري وتطبيقي:

أولاً: الأهمية النظرية.

تظهر الأهمية النظرية للدراسة من خلال المحاولة للفت نظر الإدارة بشأن نشر ثقافة التعويضات وأثرها على أداء الموظفين، والغور في المجال المعرفي الخاص بالتعويضات وإدارة الأداء. الأمر الذي يدعو إلى الاستفادة من نتائج الدراسة في المؤسسات المشابهة من أجل تحسين وتطوير أداء الموظفين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية.

تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال معرفة أثر التعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة، وعدد المخالفات التي يتم ضبطها، وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل) في مراكز الجمارك الأردنية. كما تظهر الأهمية التطبيقية للدراسة من اختيارها لمجتمع الدراسة المتمثل بالقطاع الجمركي الذي يعتبر من القطاعات المهمة وأكثرها حساسية لدوره الاقتصادي والأمني.

ويأمل الباحثون أن تكون الدراسة ونتائجها وتوصياتها نقطة انطلاق جديدة لدراسات مستقبلية أخرى من اجل تطبيقها وتنفيذها في القطاع الجمركي.

مفهوم التعويضات

تحظى التعويضات باهتمام كبير في ميادين العمل، سواء من قبل العلماء أو من قبل أصحاب الأعمال أو من قبل الموظفين وتتصف بدرجة عالية من الحساسية، ذلك لأنها تمثل مصدر رزق وعيش لكل من يعمل. وقد ظهرت بعض المفاهيم حول مفهوم التعويضات، فقد عرفها عقيلي (2005 : 496) هي جميع العوائد التي تحصل عليها الموارد البشرية من المؤسسة من خلال عملها لكونهم أعضاء فيها. كما وعرفها (2012 : 286) Dessler هي جميع أشكال الأجور والعوائد التي يحصل عليها الموظف بسبب عمله بوظيفة معينة. أما السالم (2009 : 238-239) فقد عرفها بأنها 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 اجل تحقيق أهداف مؤسستهم على خير وجه.

أهمية التعويضات

نتيجة لتطور مفاهيم الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء العاملين، أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وتحسين أدائهم لأعمالهم، وكيفية إدارة واستثمار رأس المال البشري (French, 2003, P. 366). وسميت عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه للأداء الفردي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء (Gatewood& Field, 2001, PP.699-700). لتحديد المسببات ولمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء. وبعد ذلك يتم إجراء تعديلات عن طريق الاستعانة بمعدات جديدة لتحسين الأداء

وتعديل نظام المكافآت والحوافز والتعويضات. كما يمكن تغيير مواقع الموظفين وتدريبهم للعمل بروح الفريق وبعد ذلك يتم إعادة التقييم لقياس أثر تلك التعديلات على تحسين الأداء وتطبيق نظام عادل ومثالي للأجور والتعويضات يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة (شاويش، 1996: 86 - 87).

أنواع التعويضات

المفهوم الشمولي للتعويضات كما بينه عقيلي (2005: 494) يشير إلى أن التعويضات تتكون مما يلي:

أولاً: تعويضات مالية وتتكون من مباشرة وغير مباشرة.

ثانياً: تعويضات غير مالية يحصل عليها الموظف أو الفريق من:

أ- الوظيفة أو العمل.

ب- بيئة العمل المادية.

ت- بيئة العمل الاجتماعية والنفسية.

ركزت دراسة الزغيات (2003)، ودراسة كنه (2009)، ودراسة العمري (2014)، ودراسة الجزائري (2014)، على أهمية التعويضات لتحسين أداء الموظفين وضرورة تطبيق نظام عادل ومثالي للأجور والتعويضات يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء النتائج والغايات التي تعمل المنظمة من أجل تحقيقها عن طريق العاملين فيها، لذلك فإن الأداء يشمل كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عن طريق المهام والواجبات التي يقوم فيها العاملين داخل المنظمات (Price, 2007, P.435).

وتقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها قياس وتقدير الجهد المبذول من قبل الموظفين، وبطريقة تحقق العدالة والإنصاف، وتقييم الأداء تقارير يتم إعدادها بشكل دوري. والتقييم يتم بناءً على معايير تكون معدة وموضوعة مسبقاً، بحيث يتم وضع تقييم للموظف يشمل كافة المواضيع المتعلقة بهذا الموظف، ليتم مكافئته بقدر ما عمل وأنتج. وتقييم الأداء كفيل بأن يكون مرآة يرى فيها الموظف نفسه، كما أنه كفيل بأن يعطي انطباعاً للإدارة عن أداء هذا الموظف أو ذلك (رضا، 2010، ص.154). كما وبين أبو شيخة (2013، ص. 214) إن عملية تقييم الأداء هي طريقة لإصدار حكم على قدرة الموظف على القيام بواجباته الوظيفية، والتحقق من سلوكه أثناء العمل، وكذلك التحقق من مستوى التحسن الذي حصل أداءه وسلوكه، وقدرته على تحمل مسؤوليات إضافية.

لقد بين السالم (2009: 238-239) أن الأداء أو أداء العاملين هي مسميات مترادفة والهدف منها قياس أداء الفرد بكل ما يتعلق فيه من صفات بدنية أو نفسيه أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة لمعالجة نقاط الضعف، وبهدف تطوير أداء الموظفين ولتحقيق فاعلية المنظمة. كما وأوضح صالح (2014، ص.355) إن تقييم الأداء للموظفين هو عبارة عن تقرير يتم إعداده بشكل دوري، ويقاس أداء الموظف وسلوكه، ومقارنته بالواجبات الوظيفية الموكلة إليه، ويفيد في

التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الموظف. والغاية هي تدعيم نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، والتركيز على الأداء الفعلي للموظف ومقارنته بما هو متوقع منه انجازه.

وكما وبين كل من Bratton & Gold (1999, P. 223). من الواضح انه يوجد ضغوطا كبيره على المؤسسات للموائمة بين طرق التحكم بالأداء وتقييم هذا الأداء، وانه حتى في المؤسسات التي تتبنى توجه إدارة الموارد البشرية يوجد اعتقاد وثقة قوية بأن عملية تقييم أداء الموظفين تتم بطريقة فاعلة وعقلانية. وانه على المؤسسة التي ستجري عملية تقييم الأداء لموظفيها أن تركز على تطوير طرق التقييم لتتمكن من مواجهة أي اعتراض من قبل الموظفين على نتائج عملية التقييم.

وأشارت دراسة Carlson, & et.al. (2006) ودراسة Carraher, & et.al. (2006)، ودراسة Namasivayam, & et. al. (2007) الى الدور الذي يمكن ان تلعبه التعويضات كأحد ممارسات اداة الموارد البشرية، لتحسين اداء العاملين وزيادة انتاجهم.

عناصر الأداء

للأداء عناصر أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لاهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الاداء، من أجل الخروج بمز يد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء للعاملين (بحر والعجلة: 2010: 8) .

ومن هذه العناصر ما يلي :

أولاً-كفايات الموظف. وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

ثانياً - متطلبات العمل (الوظيفية). وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف .

ثالثاً- بيئة التنظيم. وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والأجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. (درة، 2003: 96).

العوامل المؤثرة في الأداء

يرى بضاظو (2010: 49): أن العوامل التي تؤثر على الأداء هيما يلي:

أولاً: تحديد أهداف المنظمة. إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.

ثانياً: مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات. لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

ثالثاً: الرضا الوظيفي. إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء .

رابعاً: التسبب الإداري. يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.

خامساً: التطور التنظيمي. إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين. سادساً: البيئة المادية. عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك أثراً سيئاً في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.

سابعاً: نطاق الإشراف. يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الأشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثراً على أداء الموظفين.

ثامناً: نظام الحوافز. إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.

مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

ويرى ماضي (2011 : 48)، أن مظاهر ضعف الأداء الوظيفي هي:

أولاً: الإنتاجية الضعيفة وغير الحيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .

ثانياً: الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.

ثالثاً: عدماً لأنسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة الامبالاة لدى العاملين.

رابعاً: ضعف المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في اتخاذ القرارات .

خامساً: عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.

الأجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي

هناك بعض الإجراءات (عباس: 2006 : 157) التي يمكن للإدارة القيام بها، لتحسين الأداء الوظيفي، والمتمثلة في الخطوات التالية: أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء. لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، إذ إن تحديد الأسباب له أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين .

ثانياً: الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين. وذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، والعمل على إزالتها، ومن هذه الأسباب، الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: المكافآت والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً، كنوعية المواد المستخدمة، وظروف العمل... إلخ.

ثالثاً: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تشمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين المختصين في مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى.

رابعاً: الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

منهج الدراسة

اعتمد الباحثون عبر الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، للتعامل مع البيانات بحيث تصف الظاهرة ومجتمع الدراسة. وقد تمثل الجزء التحليلي في توظيف الأسلوب الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for the Social Sciences) لمعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها. وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة لاختبار فرضيات الدراسة وبلوغ نتائجها ثم تقديم توصيات التي قد تعالج الجوانب ذات العلاقة بالتعويضات وتحسين مستوى أداء الموظفين، وتمكن مراكز الجمارك الأردنية من توظيفها لصالح تطوير أعمالها.

مجتمع الدراسة وعينتها ووحدة المعاينة

وكون الدراسة الحالية هي دراسة حالة المراكز الجمركية الأردنية، فإن مجتمع الدراسة هو مراكز الجمارك الأردنية وعددها (25)، وعينة الدراسة هم الموظفون العاملون في مراكز الجمارك الأردنية وعددهم (2206) موظفاً (الموسوعة الالكترونية لدائرة الجمارك الأردنية) (<https://www.customs.gov.jo>)، واخذ الباحثون عينة عشوائية من المجموع وهي (350) موظفاً يمثلون وحدة المعاينة.

قام الباحثون بعمل زيارات تمهيديه لبعض المراكز الجمركية التابعة لدائرة الجمارك الأردنية ضمن عينة الدراسة من اجل بيان وشرح موضوع الدراسة. وقد وجد الباحثون بأنه وبشكل عام هناك موافقة على تعبئة أداة الدراسة من قبل الموظفين العاملين في تلك المراكز، ومن كافة المستويات الإدارية. كما عبر بعض الموظفين عن استعدادهم لتقديم كل التسهيلات لمساعدتهم على إكمال عملية تعبئة أداة الدراسة من الموظفين المعنيين.

وقام الباحثون بتوزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة وهم الموظفون العاملين في مراكز الجمارك الأردنية وعددهم (350) موظفاً. وبعد أن قام الباحثون بإعطاء العينة المبحوثة الوقت الكافي لتعبئة الاستبانة، وقاموا باسترجاع (337)

استبانة، ولم يستطعوا استرداد (13) استبانة. وبعد إخضاع أداة الدراسة للتحليل الإحصائي تم استثناء (4) استبانات لعدم إمكانية تحليلها إحصائياً. وكان عدد الاستبانات التي تم معالجتها إحصائياً (333) استبانة.

النتائج

اولاً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد التعويضات.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التعويضات، والجدول (1) يوضح ذلك.

الجدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال التعويضات

درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد	ت.ع	ت.ح
مرتفعة	0.73425	3.71	الراتب	1	1
متوسطة	0.69301	3.59	أجور العمل الإضافي	2	6
متوسطة	0.65569	3.68	مكافأة الاصطياف	3	4
مرتفعة	0.71893	3.69	منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين	4	3
متوسطة	0.67695	3.60	قرض الإسكان	5	5
مرتفعة	0.66946	3.70	صندوق الادخار	6	2
متوسطة	--	3.66	مجال التعويضات ككل		

يلاحظ من الجدول (1) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.59 – 3.71)، وكانت درجة التقييم متوسطة لكل من الأبعاد أجور العمل الإضافي مكافأة الاصطياف وقرض الإسكان، وكانت درجة التقييم مرتفعة لكل من الأبعاد الراتب ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين وصندوق الادخار، كذلك يلاحظ أن بُعد الراتب جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71)، وجاء بُعد أجور العمل الإضافي بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التعويضات ككل (3.66) بدرجة تقييم متوسطة، مما يدل على أن درجة تأثير التعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، مكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة، وعدد المخالفات التي يتم ضبطها، وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل) في مراكز الجمارك الأردنية متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة. ويرى الباحثون أن الحصول على نتيجة تقييم متوسطة يعود لحصول ثلاثة من أبعاد التعويضات على درجة تقييم متوسطة وهي (أجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، وقرض الإسكان)، كذلك الثلاثة ابعاد الاخرى للتعويضات والتي حصلت على درجة تقييم مرتفعة وهي (الراتب ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين و صندوق الادخار) كانت متوسطاتها الحسابية قريبة من (3.68) وهو الحد الاعلى من الفئة التي درجة تقييمها متوسطة، مما ادى الى ان يكون المتوسط الحسابي لمتغير التعويضات ككل (3.66) وبدرجة تقييم متوسطة، وهي درجة تقييم قريبة من المرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد أداء الموظفين.
تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال أداء الموظفين، والجدول (2) يوضح ذلك.

الجدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد مجال أداء الموظفين

درجة التقييم	الانحراف	المتوسط الحسابي	البُعد	ترتيب	ترتيب
متوسطة	0.71447	3.62	عدد المعاملات المنجزة.	1	4
مرتفعة	0.71697	3.77	عدد المخالفات التي يتم ضبطها.	2	3
مرتفعة	0.68706	3.80	تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الادارة	3	1
مرتفعة	0.64109	3.78	الالتزام بمكان العمل.	4	2
مرتفعة	----	3.74	مجال أداء الموظفين ككل		

يلاحظ من الجدول (2) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مجال الاداء تراوحت بين (3.62 - 3.80)، وكانت درجة التقييم متوسطة لعدد المعاملات المنجزة، وكانت درجة التقييم مرتفعة لكل من الأبعاد عدد المخالفات التي يتم ضبطها وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل كذلك يلاحظ أن بُعد تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء بُعد عدد المعاملات المنجزة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال أداء الموظفين ككل (3.74) بدرجة تقييم مرتفعة، مما يدل على أن درجة تأثر أداء الموظفين ككل بالتعويضات في مراكز الجمارك الأردنية كانت مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. ويلاحظ من الجدول (2) ان بُعد عدد المعاملات المنجزة حصل درجة تقييم متوسطة، باستثناء باقي الأبعاد كانت درجة تقييمها مرتفعة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطيف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة، وعدد المخالفات التي يتم

ضبطها، وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل) في مراكز الجمارك الأردنية.

ولاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد لتحليل الانحدار للمتغير التابع (أداء الموظفين) على أبعاد المتغير المستقل (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) في مراكز الجمارك الأردنية، والجدول (3) يوضح ذلك.

الجدول (3)
تحليل التباين لانحدار أداء الموظفين (المتغير التابع) على أبعاد التعويضات (المتغير المستقل)
(ANOVA)

المعامل	مجموع المربعات	درجة	متوسط	مجموع F	مستوى الدلالة
الانحدار	87.424	6	14.571	144.02	0.000
الخطأ	32.982	326	0.101	0	
المجموع	120.406	332	-----		
البعد	عامل تضخم التباين (VIF)	عامل التحمل			
الراتب.	2.893	0.346			
أجور العمل الإضافي.	3.690	0.271			
مكافأة الاصطياف.	3.322	0.301			
منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين.	2.630	0.380			
قرض الإسكان.	2.914	0.343			
صندوق الادخار.	2.078	0.481			

معامل التحديد $(R^2) = 0.726$

معامل الارتباط $(R) = 0.852$

يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي صفر ($\alpha=0.000$) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$)، ويُستنتج أن هنالك أثر لعوامل المتغير المستقل بأبعاده (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على المتغير التابع (أداء الموظفين)، كذلك تم الوصول إلى هذا الاستنتاج من قيم (F) المحسوبة والتي قيمتها (144.020) كما هو مبين في الجدول (3)، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (عدم وجود أثر)، وتقبل الفرضية التي تقول بوجود أثر. كذلك يلاحظ من الجدول (3) أن قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) هي أقل من (5)، يُستنتج من ذلك أنه لا يوجد ارتباطات داخلية ذات دلالة بين أبعاد التعويضات لذلك نأخذها جميعها.

ولاختبار الدلالة الإحصائية لأبعاد المتغير المستقل (الراتب، وأجور العمل الإضافي، مكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) تم استخدام معاملات عوامل المتغير المستقل في الانحدار على المتغير التابع (أداء الموظفين) كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4)

معاملات عوامل أبعاد المتغير المستقل في الانحدار

البعد	قيمة بيتا (β)	T	الدلالة الإحصائية (α)
الراتب.	0.061	1.237	0.217
أجور العمل الإضافي.	0.039	0.697	0.486
مكافأة الاصطياف.	0.119	2.252	0.025
منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين.	0.092	1.947	0.052
قرض الإسكان.	0.060	1.221	0.223
صندوق الادخار.	0.589	14.084	0.000

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة الدلالة الإحصائية للأبعاد مكافأة الاصطياف وصندوق الادخار هي اقل من ($\alpha=0.05$) لذلك تعتبر ذات أثر دال إحصائياً، أما البعد منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وكون قيمة الدلالة الإحصائية له هي (0.052) وهي قريبة من ($\alpha=0.05$) فيمكن اعتباره ذات أثر دال إحصائياً، أما الأبعاد الراتب وأجور العمل الإضافي وقرض الإسكان فأن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من ($\alpha=0.05$) فأنها لا تعتبر ذات أثر دال إحصائياً.

يستنتج من الجدول (4) أن الأثر الحاصل على أداء الموظفين بأبعاده (عدد المعاملات المنجزة ، وعدد المخالفات التي يتم ضبطها، وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، والالتزام بمكان العمل)، يظهر بسبب ثلاثة من أبعاد المتغير المستقل هي (مكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وصندوق الادخار)، كون قيم الدلالة الإحصائية لها هي اقل أو قريبة من ($\alpha=0.05$)، كذلك لا يمكن تجاهل أثر الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي (الراتب، وأجور العمل الإضافي، وقرض الإسكان)، بسبب قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) اقل من (5)، كما هو مبين في الجدول (3)، وتفسير ذلك بأنه لا يوجد ارتباطات داخلية ذات دلالة بين أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعاده (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على عدد المعاملات المنجزة في مراكز الجمارك الأردنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التعويضات وعدد المعاملات المنجزة في مراكز الجمارك الأردنية، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول(5)

تحليل التباين لانحدار أبعاد التعويضات (المتغير المستقل) على بعد عدد المعاملات المنجزة

(ANOVA)

المعامل	مجموع المربعات	درجة	متوسط مجموع	F	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	109.331	6	18.222	98.772	0.000
الخطأ	60.142	326	0.184		
المجموع	169.473	332	-----		
البعد	قيمة بيتا (β)	T	الدلالة الإحصائية (α)		
الراتب.	0.093	1.660	0.098		
أجور العمل الإضافي.	0.000	0.003	0.998		
مكافأة الاصطياف.	0.168	2.786	0.006		
منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين.	- 0.069	- 1.282	0.201		
قرض الإسكان.	0.161	2.858	0.005		
صندوق الادخار.	0.540	11.347	0.000		

معامل الارتباط (R) = 0.803 معامل التحديد (R²) = 0.645

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي صفر ($\alpha=0.000$) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$)، ويُستنتج أن هنالك أثر لعوامل المتغير المستقل بأبعاده (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على بعد عدد المعاملات المنجزة، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (عدم وجود أثر)، وتقبل الفرضية التي تقول بوجود أثر.

يستنتج من الجدول (5) أن الأثر الحاصل على بعد المتغير التابع (عدد المعاملات المنجز)، يظهر بسبب ثلاثة من أبعاد المتغير المستقل هي (مكافأة الاصطياف، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار)، كون قيم الدلالة الإحصائية لها هي اقل أو قريبة من ($\alpha=0.05$)، كذلك لا يمكن تجاهل أثر الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين)، بسبب قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) اقل من (5) كما هو مبين في الجدول (3)، وتفسير ذلك بأنه لا يوجد ارتباطات داخلية ذات دلالة بين أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعاده (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض

الإسكان، وصندوق الادخار) على عدد المخالفات التي يتم ضبطها لصالح دائرة الجمارك الأردنية في مراكز الجمارك الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التعويضات وعدد المخالفات التي يتم ضبطها لصالح دائرة الجمارك الأردنية في مراكز الجمارك الأردنية، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

تحليل التباين لانحدار أبعاد التعويضات (المتغير المستقل) على بُعد عدد المخالفات التي يتم ضبطها (ANOVA)

المعامل	مجموع المربعات	درجة	متوسط	مجموع	F	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	105.859	6	17.643		88.757	0.000
الخطأ	64.803	326	0.199			
المجموع	170.662	332	-----			
البعد	قيمة بيتا (β)	T	الدلالة الإحصائية (α)			
الراتب.	0.119	2.058	0.040			
أجور العمل الإضافي.	- 0.010	- 0.158	0.874			
مكافأة الاصطياف.	0.119	1.911	0.057			
منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين.	0.223	4.216	0.000			
قرض الإسكان.	- 0.015	- 0.262	0.794			
صندوق الادخار.	0.457	9.288	0.000			

معامل الارتباط (R) = 0.788 معامل التحديد (R²) = 0.620

يلاحظ من الجدول (6) أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي صفر (α=0.000) وهي أصغر من (α=0.05)، ويُستنتج أن هنالك أثر لعوامل المتغير المستقل بأبعاده (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على بعد عدد المخالفات التي يتم ضبطها، لصالح دائرة الجمارك الأردنية في مراكز الجمارك الأردنية، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (عدم وجود أثر) وتقبل الفرضية التي تقول بوجود أثر.

يستنتج من الجدول (6) أن الأثر الحاصل على بعد المتغير التابع (عدد المخالفات التي يتم ضبطها)، يظهر بسبب أربعة من أبعاد المتغير المستقل هي (الراتب، مكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وصندوق الادخار)، كون قيم الدلالة الإحصائية لها هي اقل أو قريبة من (α=0.05)، كذلك لا يمكن تجاهل أثر الأبعاد الثلاثة الأخرى وهي (أجور العمل الإضافي، وقرض الإسكان) بسبب قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) اقل من (5) كما هو مبين في الجدول

(3)، وتفسير ذلك بأنه لا يوجد ارتباطات داخلية ذات دلالة بين أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار). الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التعويضات وتنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7)

تحليل التباين لانحدار أبعاد التعويضات (المتغير المستقل) على بُعد تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة
(ANOVA)

المعامل	مجموع المربعات	درجة	متوسط	مجموع	F	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	68.928	6	11.488	42.659	0.000	
الخطأ	87.792	326	0.269			
المجموع	156.720	332	-----			
البعد	قيمة بيتا (β)	T	الدلالة الإحصائية (α)			
الراتب.	0.010	0.137	0.892			
أجور العمل الإضافي.	0.033	0.417	0.677			
مكافأة الاصطياف.	0.038	0.507	0.617			
منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين.	0.114	1.703	0.090			
قرض الإسكان.	- 0.008	- 0.119	0.906			
صندوق الادخار.	0.536	8.962	0.000			

معامل الارتباط (R) = 0.663 معامل التحديد (R^2) = 0.440

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي صفر ($\alpha=0.000$) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$)، ويُستنتج أن هنالك أثر لعوامل المتغير المستقل بأبعاده (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على بعد تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (عدم وجود أثر)، وتقبل الفرضية التي تقول بوجود أثر.

يستنتج من الجدول (7) أن الأثر الحاصل على بعد المتغير التابع (تنفيذ التعليمات والالتزام بالبلاغات الصادرة عن الإدارة)، يظهر بسبب بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل هو (صندوق الادخار)، كون قيمة الدلالة الإحصائية له هي أقل من ($\alpha=0.05$)، كذلك لا يمكن تجاهل أثر الأبعاد الخمسة الأخرى وهي (الراتب،

أجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان)، بسبب قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) اقل من (5) كما هو مبين في الجدول (3)، وتفسير ذلك بأنه لا يوجد ارتباطات داخلية ذات دلالة بين أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار). الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتعويضات بأبعادها (الراتب، وأجور العمل الإضافي، مكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على الالتزام بمكان العمل في مراكز الجمارك الأردنية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار المتعدد لدراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد التعويضات والالتزام بمكان العمل في مراكز الجمارك الأردنية، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

تحليل التباين لانحدار أبعاد التعويضات (المتغير المستقل) على بُعد الالتزام بمكان العمل على (ANOVA)

المعامل	مجموع المربعات	درجة	متوسط مجموع	F	مستوى الدلالة الإحصائية
الانحدار	73.951	6	12.325	64.291	0.000
الخطأ	62.497	326	0.192		
المجموع	136.448	332	-----		
البعد	قيمة بيتا (B)	T	الدلالة الإحصائية (α)		
الراتب.	- 0.014	- 0.226	0.821		
أجور العمل الإضافي.	0.115	1.592	0.112		
مكافأة الاصطياف.	0.079	1.162	0.246		
منحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين.	0.067	1.103	0.271		
قرض الإسكان.	0.054	0.840	0.402		
صندوق الادخار.	0.522	9.662	0.000		

معامل الارتباط (R) = 0.736 معامل التحديد (R^2) = 0.542

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي صفر ($\alpha=0.000$) وهي أصغر من ($\alpha=0.05$)، ويُستنتج أن هنالك أثر لعوامل المتغير المستقل بأبعاده (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) على بُعد الالتزام بمكان العمل، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (عدم وجود أثر)، وتقبل الفرضية التي تقول بوجود أثر.

يستنتج من الجدول (8) أن الأثر الحاصل على بعد المتغير التابع (الالتزام بمكان العمل)، يظهر بسبب بعد واحد من أبعاد المتغير المستقل هو (صندوق الادخار)، كون قيمة الدلالة الإحصائية له هي اقل من ($\alpha=0.05$)، كذلك لا يمكن تجاهل أثر الأبعاد الخمسة الأخرى وهي (الراتب، أجور العمل الإضافي، ومكافأة

الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان)، بسبب قيم عامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار) اقل من (5) كما هو مبين في الجدول (3)، وتفسير ذلك بأنه لا يوجد ارتباطات داخلية ذات دلالة بين أبعاد التعويضات (الراتب، وأجور العمل الإضافي، ومكافأة الاصطياف، ومنحة التعليم الجامعي لأبناء الموظفين، وقرض الإسكان، وصندوق الادخار).

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة فإن الباحثون يقترحون التوصيات الآتية وكمت يلي:

أولاً: أن تعمل الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية على تعديل نظام الرواتب المدفوعة إلى الموظفين، للوصول إلى نظام رواتب يحقق العدالة بينهم، كذلك لتكون الرواتب المدفوعة للموظفين تشكل حافزاً لهم لإنجاز كافة الأعمال الموكلة لهم.

ثانياً: زيادة أجور العمل الإضافي المدفوع إلى الموظفين، من قبل إدارة الجمارك الأردنية، ليتناسب مع ساعات العمل الإضافي، وان يكون المبلغ المدفوع إلى الموظفين كأجور عمل إضافي مناسباً لحجم الأعمال المطلوب من منهم انجازها، ويشكل تعويضاً مناسباً لهم عن صعوبات العمل، كذلك العمل على وضع نظام لأجور العمل الإضافي يحقق العدالة بين الموظفين، وان يكون المبلغ المدفوع إلى الموظفين كأجور عمل إضافي كافياً ليشكل حافزاً لهم لضبط أية مخالفة، والالتزام بتعليمات الإدارة.

ثالثاً: أن تعدل الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية المبلغ المدفوع إلى الموظفين كمكافأة اصطياف، لتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وان يتم إعادة النظر في مبلغ مكافأة الاصطياف المدفوعة إلى الموظفين وبشكل دوري من قبل الإدارة، ليتناسب مع الزيادة في حجم العمل.

رابعاً: أن تعمل الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية على زيادة عدد المنح الدراسية المخصصة لأبناء الموظفين، وزيادة المبلغ المخصص للمنحة الدراسية ليكون كافياً لتغطية تكاليف الدراسة، والعمل على تسهيل شروط الحصول على المنحة الدراسية، وإعادة النظر وبشكل دوري بالمبلغ المخصص إلى المنحة الدراسية من قبل الإدارة.

خامساً: أن تعمل الإدارة في مراكز الجمارك الأردنية على تقليل عدد سنوات الانتظار للحصول على قرض الإسكان ليكون مناسباً، وزيادة المبلغ المدفوع كقرض للإسكان لينسجم مع الأسعار السائدة في السوق، وإعادة النظر في آلية ترتيب الدور بشأن الحصول على قرض الإسكان للوصول إلى تحقيق العدالة بين الموظفين، كذلك إعادة النظر بالضمانات المطلوبة من الموظف للحصول على قرض الإسكان لتكون ميسرة.

سادساً: أن تسعى إدارة الجمارك الأردنية على زيادة المبلغ المقطوع من راتب الموظف لغايات الادخار ليكون مناسباً، وإعادة النظر بالتعليمات التي تنظم عملية إدارة صندوق الادخار لتكون مقبولة، ليتمكن الموظفين من الاستفادة من مدخراتهم.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- بحر، يوسف، والعجلة، توفيق (2010). القدرات الابداعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام / دراسة تطبيقية على المديرين العاملين في وزارات قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- بظاظو، عزمي. (2010). أثرالذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الأقليمي التابع للاونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الجزازي، ديبالا (2013). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في شركات التأمين في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- جواد، شوقي (2010). المرجع المتكامل في إدارة الأعمال - منظور كلي. عمان: دار الحامد للنشر
- الجوارنه، مهند (2013). إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في الجامعات الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- دره، عبد الباري (2003). تكنولوجيا الاداء البشري في المؤسسات: الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. عمان: المؤسسة العربية للتنمية الادارية.
- رضا، هاشم (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. (ط. 1). عمان: دار الراهية.
- الزغيلات، ضياء الحق احمد عبد المهدي (2003). دراسة تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية. (ط.1). عمان: أثراء للنشر.
- شاويش، مصطفى (1996). إدارة الموارد البشرية. (ط.1). عمان: دار الشروق.
- الشريفين، نضال، والكيلاني، عبد الله (2007). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية - أساسياته، مناهجه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- أبو شيحة، نادر (2013). إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية. (ط. 2). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صالح، محمد (2014). إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي. (ط. 2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف، وألعبادي، هاشم (2015). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- عباس، سهيل (2006). إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي. (ط. 2). عمان: دار وائل للنشر.
- العتيبي، محمد (2010) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. (ط. 3). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. (ط. 1). عمان: دار وائل.
- العمري، رولا (2014). أثر تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- كنه، علاء (2009). أثر التعويضات ودوران العمل على أداء الفنادق في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- ماضي، صبري (2011). اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الموقع الالكتروني لدائرة الجمارك الأردنية (<https://www.customs.gov.jo>).
- الموقع الرسمي لجائزة الملك عبد الله الثاني للإبداع والتميز (www.kace.jo/index.php/ar).
- الموقع الالكتروني للجداول العلمية المخصصة لاحتساب حجم العينة من مجتمع الدراسة (<http://research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>).

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية:

- Abu-Salih, M. &Awad, A. (1983) **Introduction to Statistics**. London: John Wiley and Sons, Ltd.
- Bratton, J., & Gold, J. (1999). **Human Resource Management** (second Edition). London: Macmillan Press Ltd.
- [Carlson, D.](#), [Upton, N.](#), & [Seaman, S.](#) (2006). The **impact** of Human Resource Practices and **Compensation** Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs, [Journal of Small Business Management](#), Vol. 44 Issue 4, p531-543. 13p. 3. Available: (<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=e84ffce0-15dc-4241-bc84-52c3a51e25d3%40sessionmgr106&hid=118>) viewed at 29-3-2016.
- Carraher, S., [Gibson, J.](#) & [Buckley, M.](#) (2006). Compensation Satisfaction in the Baltic's and the USA. **Baltic's Journal of Management**, Vol.1, Issue 1, pp: 7-23 .16p. Available: (search.ebscohost.com) viewed at 3-4-2016.
- Dessler, G. (2012). **Human Resource Management** (thirteenth edition). New Jersey: Pearson Education, Inc.

- French, W. (2003). **Human Resources Management**. (Fifth Edition). New York: Houghton Mifflin Company.
- Gatewood, R. &Field, H. (2001). **Human Resource Selection**. (Fifth Edition). Orlando: Harcourt College Publishers.
- George, D., &Mallery, P. (2003). **SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference**. (Fourth Edition). Boston: Allyn and Bacon.

[Jeffrey J.](#) , [Daniel J.](#) , [Matthew J.](#) & Virajanand, V. (2016). Job insecurity and compensation evaluations: the role of overall justice, **Management Decision**, Vol. 54, Issue 3 pp. 630 – 645. Available: (<http://www.emeraldinsight.com>), viewed at 8-5-2016.

- Milkovich, G., & Newman, J. (2008) **Compensation**. Boston, Usn. McGraw Hill.
- Namasivayam, K., Miao, L.,&Zaho, X. (2007). An Investigation of the Relationships between Compensation Practices and Firm Performance in the US Hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 26, Issue 3, PP. 574–587. Available: (search.ebscohost.com) viewed at 3-4-2016.
- Nzuve, S. &[Njambi, M.](#) (2015). Factors perceived to influence **employees' performance**: a case of the independent electoral and boundaries commission,[Problems of Management in the 21st Century](#), Vol.10 Issue 2, p88-99. 12p. Available: (search.ebscohost.com) viewed at 29-3-2016.
- Price, A. (2007). **Human Resources Management in a Business Context**. (3rd edition). London: Thomson Learning.
- Vroom, V. (1995). **Work and Motivation**. San Francisco. Jossey Bass Publishers.
- Williams, R. (2002). **Employee Performance**. Australia, Thomson, southwestern.