

تأثير أنظمة التعويضات علي أداء هيئة التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية

أميرة فؤاد حجازي *

الملخص

استهدف هذا البحث دراسة تعويض أعضاء هيئة التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية من خلال تكوين إطار نظري لأدبيات تعويض العاملين كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ويقصد بالتعويض ما يقدمه أصحاب الأعمال للعاملين لديهم مقابل أدائهم. ويتم تعويض العاملين من خلال سياسات الأجور والمزايا، وتلك السياسات هي مجموعة من التوجيهات المعلنة التي تعكس أهداف الإدارة وترشد تصرفاتها فيما يتعلق بمكافآت العاملين في صور مختلفة أهمها الأجر الأساسي وملحقاته ثم المزايا العينية وحصة المؤسسة في التأمين الاجتماعي عن العاملين وهو جزء مؤجل الدفع ويحصل عليه الموظف في صور أقساط المعاش عند التقاعد. وتم تصميم إطار تطبيقي يتضمن تحديد المشكلة البحثية ثم صياغة أهداف البحث ووضع الفروض المراد اختبارها وتحديد البيانات ومصادر جمعها وأساليب تحليلها. وقد تم تقديم عدد من التوصيات أهمها مرجعه نظم وقواعد تعويض أعضاء هيئة التمريض. وجعل الاعتبار الموضوعية المحددة لأجور التمريض تتركز حول الجدارات ومستوي اداء التمريض ، وأن تقوم إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة المصرية بأجراء دراسة ميدانية عن مستوي أجور التمريض بمصر والدول المجاورة.

الكلمات المفتاحية: التعويضات، الاداء، التمريض.

* باحثة دكتوراه إدارة مستشفيات – كلية التجارة وإدارة الأعمال – جامعة حلوان

The impact of compensation systems on the performance of nursing staff at the General Authority for Hospitals and Educational Institutes

Abstract

This research aims to study of the compensation of members of the nursing staff in government hospitals in General Organization General Organization for Teaching Hospitals and Institutes (GOTHI) through the formation of a theoretical framework for the literature of workers' compensation as one of the functions of human resource management. Workers are compensated through policies of wages and benefits, and those policies are a set of declared directives that reflect the objectives of the administration and guide its actions with regard to rewards for workers in various forms, the most important of which are the basic wage and its appurtenances, then in-kind benefits, and the institution's share in social insurance for workers, which is a deferred payment part that the employee gets In pictures of pension premiums upon retirement. An applied framework was designed that includes defining the research problem, formulating research objectives, setting hypotheses to be tested, defining data, sources of collection, and methods of analysis. A number of recommendations were presented, the most important of which are Reviewing the systems and rules for compensating members of the nursing staff

Key words: Compensation, Performance of Nursing staff

مشكلة البحث.

تلعب التعويضات دوراً رئيسياً في أداء العاملين، حيث أنها تمثل حافزاً رئيسياً للعاملين بالمنشأة. وبالرغم من أن العنصر البشري يعد من أهم عناصر الإنتاج، إلا أن الكثير من الإدارات لا تعطي لهذا العنصر الأهمية الكافية، وخاصة فيما يتعلق بالأجور التي تدفع للأفراد العاملين والمزايا المقدمة لهم، وبما أن الأجور تعتبر من أهم وسائل تحسين أداء الأفراد وتحفيزهم، لذلك يجب أن تكون مستويات الأجور متناسبة ومنسجمة مع أداء الأفراد لأن عدم تناسبها قد ينعكس بالسلب على أدائهم، كازدياد معدل دوران العمل وانخفاض الإنتاجية وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة. وكذلك بالنسبة للمزايا المقدمة للعامل فإن عدم العدالة في منح هذه المزايا تؤثر سلباً على أداء الأفراد وذلك لشعورهم بعدم مساواتهم مع الأفراد الآخرين، وهذا يعني أن ضعف الأجور والمزايا يؤديان إلى عرقلة سير العملية الإنتاجية. وللتعرف على مدى تطابق التطبيق الفعلي لمستشفيات بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية مع ما تقول به النظريات والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال ارتباط الأداء بسياسة التعويضات، تم إجراء مقابلات شخصية مع بعض عدد من العاملين المتعاشين بشكل شبه يومي مع واقع العمل في المستشفيات التالية:

- مستشفى المطرية التعليمي
- معهد السمع والكلام
- المعهد القومي للجهاز الحركي والعصبي
- المعهد القومي للكلية والمسالك البولية
- المعهد القومي للكبد والأمراض المتوطنة
- المعهد القومي للسكر والغدد الصماء

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، ووفقا لأدبيات العلاقة بين سياسة التعويضات وأداء هيئة التمريض، يمكن تحديد مشكلة البحث كالتالي:

العلاقة بين سياسات التعويض وأداء هيئة التمريض للمنظمات الصحية يكتنفها الغموض ، مما قد يثر الشك حول تأثير التعويضات علي أداء هيئة التمريض. كما أن هناك نقص في المعرفة العلمية الموثقة حول هذه العلاقة وقد جاءت مشكلة البحث في صورة التساؤلات البحثية التالية:

1- هل يوجد أثر لنظام التعويض علي أداء هيئة التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية؟

2- هل يختلف أداء التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية بمحافظة القاهرة بحسب مجموعة الخصائص الديموغرافية المتمثلة في (سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الوظيفة)؟

أهداف البحث.

وقد تم ترجمة هذه التساؤلات إلى الأهداف البحثية التالية:

- 1- التعرف علي أثر نظام التعويض علي أداء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة
- 2- بيان الاختلاف في أداء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة بحسب مجموعة الخصائص المتمثلة في (عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الوظيفة)

أهمية البحث

يأتي هذا البحث في ضوء الاهتمام المباشر بدراسة مستوي أداء هيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة لما له من تأثير علي فاعلية القطاع الصحي في

تحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف الأفراد أنفسهم عن طريق توفير معرفة موثقة تسد الفجوة في مستوى أداء العاملين (التمريض) وعلي الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم ينل الاهتمام البحثي المناسب في الدراسات العربية بصفه خاصة كما يلاحظ محدودية الدراسات الأجنبية بصفة عامة. كما يمس هذا البحث القطاع الصحي وهو من أهم القطاعات لأنه يتعلق بصحة وسلامة الأفراد والحفاظ عليهم ووقايتهم من الأمراض لكي يتمتعوا بصحة جيدة تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية وكفاءة.

وتبدوا الأهمية التطبيقية لهذا البحث في التالي:

- إلقاء الضوء علي مستوى أداء التمريض ونظم التعويض في المستشفيات محل الدراسة
- بأن يستفاد من النتائج التي تكشف في كثير من الأحيان علي جوانب القصور أو الخلل في موضوع الدراسة وكذلك الحلول والتوصيات التي يخلص إليها الباحث
- كما تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجع هام للطلبة الدارسين في موضوع البحث
- أثراء المكتبة العربية ببحوث تتعلق بالمجال الصحي
- تمكين قيادات المؤسسات الصحية من توفير بيئة عمل أكثر إشباعا وملائمة للتمريض الأمر الذي ينعكس علي مستوى لأداء
- إن إجراء الدراسة بالتطبيق على هيئة التمريض كواحد من أهم الوحدات الرئيسية داخل المؤسسة زاد من أهمية الدراسة لما له من خدمات متعددة تقدم للعملاء.

فروض البحث

الفرضية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام تعويض العاملين على أداء هيئة التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية . وبصورة أكثر تفصيلا تنقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرواتب والأجور على أداء التمريض بالهيئة

العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والعلاوات على أداء التمريض

بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت على أداء التمريض بالهيئة العامة

للمستشفيات والمعاهد التعليمية

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمزايا والخدمات الاجتماعية على أداء هيئة

التمريض في المستشفيات محل الدراسة .

الفرضية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب الاختلافات في عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة. وبصورة أكثر تفصيلا تنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب اختلاف

عدد سنوات الخبرة التمريض في المستشفيات محل الدراسة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب اختلاف

المؤهل العلمي لهيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب اختلاف

الوظيفة لهيئة التمريض في المستشفيات محل الدراسة.

حدود البحث

من المعروف أن لكل دراسة محدداتها الخاصة والتي تعكس مدى الدقة والإلتزام بمنهجية الدراسة بشكل عام، ويمكن بيان هذه الحدود من خلال المحاور التالية:

- 1- الحد الموضوعي: إقتصرت هذه الدراسة على تقييم تأثير سياسة التعويضات علي أداء التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية
- 2- الحد البشري: إهتمت الدراسة بإستقصاء آراء العاملين بقطاع هيئة التمريض.
- 3- الحد التطبيقي: في ضوء أهداف الدراسة الميدانية، و توضيح أثر انظمة التعويضات بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات التعليمية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بقطاع الطبي، وآراء أساتذة الجامعات في مجال التخصص، ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لجميع العاملين بهيئة التمريض فقد تم الإعتماد على أسلوب العينة، وذلك لتوفيره المزيد من الوقت والجهد فضلاً عن واقعية نتائج أسلوب العينة ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع فروع هيئة التمريض بالجمهورية في مصر، لذا فقد إقتصرت الدراسة على ذلك.

- 4- الحد الزمني: وهي فترة التطبيق للدراسة خلال العام 2024/2020م.

مناهج البحث

اعتمد البحث على المنهج العلمي بناء علي طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة إلي تحقيقها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد علي دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا تشخيصيا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقتها

المختلفة بل يتعداه التحليل والربط للوصول إلي إستنتاجات ويتم الإعتماد علي أسلوب الدراسة النظرية والميدانية والتحليلية لتحقيق أهداف البحث.

10/1: اسلوب البحث

الدراسة النظرية: اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع الدراسة. الدراسة الميدانية: إعتمدت الباحثة على الدراسة الميدانية بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية

اسلوب جمع البيانات: تعتمد الدراسة الميدانية على قوائم الاستبيان وتعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما وقد تم إستخدام إستمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع البحث تم تصميم إستمارة الاستبيان في ضوء أهداف الدراسة.

اسلوب تحليل البيانات: إعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية علي بعض الأساليب الإحصائية والتي تتفق مع إختبار فروض الدراسة من ناحية وطبيعة البيانات التي تم الحصول عليها من ناحية أخرى وذلك بإستخدام مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)، وفقا لذلك قامت الباحثة بتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب والتثبت من الفروض السابق ذكرها، وعلي سبيل المثال إستخدم الباحث مجموعة أساليب إحصائية والتي تضمنت الأساليب التالية:

- التكرار والنسب المئوية
- معاملات الفا كرونباخ(الثبات).

- الإتساق الداخلي (الصدق).
- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط - الأهمية النسبية).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التمريض العاملين بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية والبالغ عددهم (6492) ، وفيما يلي وتوزيع أعضاء هيئة التمريض داخل الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية لعام 2024 م كما هو موضح بالجدول (1).

وبمعلومية مجتمع البحث يمكن تحديد عينة البحث بالإستعانة بمعادلة ستيفن تومسون (تومسون، 2012):

$$n = \frac{[N * p(1 - p)]}{\left[(N - 1) * \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right] + [p(1 - p)]}$$

حيث أن :

N: حجم مجتمع البحث (6492).

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي دلالة الثقة 95% وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

p: القيمة الإحتمالية 50%.

وبتطبيق المعادلة تم التوصل إلي حجم العينة المطلوبة من التمريض وعددهم (363) على الأقل من العاملين بهيئة التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية محل البحث.

جدول (1)

إجمالي أعداد هيئة التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية لعام 2024م

ت	الاسم	العدد	ملاحظات (اسم المدرسة/المعهد)
1	مستشفى المطرية التعليمي	425	مستشفى المطرية التعليمي (بنات)
2	مستشفى الساحل التعليمي	520	مستشفى الساحل التعليمي
3	مستشفى الجلاء التعليمي	220	مستشفى الجلاء التعليمي
4	مستشفى أحمد ماهر التعليمي مستشفى الجمهورية التعليمي	412	مستشفى أحمد ماهر التعليمي
5	مستشفى حميات إمبابة	450	مستشفى حميات إمبابة
6	معهد السمع والكلام	185	
7	المعهد القومي للتغذية	15	
8	معهد الرمد التذكاري	220	معهد الرمد التذكاري
9	المعهد القومي للقلب	480	معهد القلب القومي
10	المعهد القومي للجهاز الحركي والعصبي	200	معهد الجهاز الحركي والعصبي (شلل الاطفال إمبابة)
11	المعهد القومي للكلية والمسالك البولية	180	معهد أمراض الكلية والجهاز البولي (بنين)
12	المعهد القومي للكبد والأمراض المتوطنة	210	
13	المعهد القومي للسكر والغدد الصماء	250	معهد أمراض السكر والغدد الصماء (بنات)
14	معهد بحوث الحشرات الطبية	5	
15	مستشفى الأحرار التعليمي	325	مستشفى الأحرار (بنين) مستشفى الأحرار (بنات)
16	مستشفى سوهاج التعليمي	320	مستشفى سوهاج التعليمي (اليوم الواحد)
17	مستشفى ققط التعليمي	400	مستشفى ققط التعليمي
18	مستشفى أورام الاسماعيلية التعليمي	210	مستشفى أورام الإسماعيلية

19	مستشفى شبين الكوم التعليمي	390	مستشفى شبين الكوم التعليمي
20	مستشفى بنها التعليمي	315	مستشفى بنها التعليمي
21	مستشفى دمنهور التعليمي	510	معهد دمنهور الطبي (التعليمي)
22	مستشفى المبرة التعليمي	250	مستشفى مبرة فلمنج (الإسكندرية)
	الإجمالي	6492	

المصدر: الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية

لقد تم إختيار عينة طبقية مناسبة من التمريض العاملين في بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية ،وقد وقع الإختيار علي 6 مستشفيات/معاهد لتكون عينة البحث ؛ وذلك مراعاة للحيز الجغرافي وإمكانية التطبيق مع تنوع الخدمات داخل تلك المستشفيات والمعاهد ويبلغ عدد التمريض 1450 بنسبة 22.34 % من إجمالي حجم مجتمع البحث البالغ (6492).

جدول (2)

إجمالي أعداد عينة البحث المختارة

ت	الاسم	العدد	ملاحظات (اسم المدرسة/المعهد)
1	مستشفى المطرية التعليمي	425	مستشفى المطرية التعليمي (بنات)
2	معهد السمع والكلام	185	
3	المعهد القومي للجهاز الحركي والعصبي	200	معهد الجهاز الحركي والعصبي (شلل الاطفال امبابه)
4	المعهد القومي للكلية والمسالك البولية	180	معهد أمراض الكلية والجهاز البولي (بنين)
5	المعهد القومي للكبد والأمراض المتوطنة	210	
6	المعهد القومي للسكر والغدد الصماء	250	معهد أمراض السكر والغدد الصماء (بنات)
	الإجمالي	1450	

المصدر: الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية

وقد خلص البحث إلى أهم النتائج:

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنظام التعويضات بأبعادها الأربعة (الرواتب والأجور، للحوافز والعلاوات، للمكافآت، المزايا والخدمات الاجتماعية) علي أداء التمريض بالهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء هيئة التمريض بسبب الاختلافات في (عدد سنوات الخبرة- المؤهل العلمي- الوظيفة).

وقد جاءت أهم التوصيات كالتالي:

1. مرجعه نظم وقواعد تعويض أعضاء هيئة التمريض، وجعل الإعتبارات الموضوعية المحددة لأجور التمريض تتركز حول الجدارات ومستوي أداء التمريض.
2. أن تقوم إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة المصرية بإجراء مسح ميدانية عن مستويات أجور التمريض بمصر والدول المجاورة.
3. إستخدام أدوات التعويض وآليات التحفيز الممكنة والتي لها أثر عظيم علي رضا التمريض ومن ثم تحسين الأداء.
4. إعلام التمريض بنظم التعويض المتبعة وقواعد عملها والتغير فيها وتشجيعهم علي إرسال مقترحاتهم بشأنها والمشاركة في تطويرها.

1/1 – التعويضات (compensation) : الخصائص والأهداف:

يعد مفهوم التعويضات Compensations من المفاهيم البارزة التي بدأت المنظمات بالاهتمام بها، وقد أورد الباحثون في علوم الإقتصاد والإدارة العديد من التعريفات ولا يعكس تعدد التعريفات وجود إختلاف بين الباحثين حول تحديد جوهر ومفهوم التعويضات، وأنما يعكس تعدد المحاولات لتقديم مفهوم التعويضات بأساليب مختلفة تعكس شخصية وفكر الباحث، فقد عرف

Sinambela(2016) التعويضات بأنها كل ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله في المنظمة بما في ذلك التعويضات المباشرة (مثل الأجور، المرتبات، الحوافز، المكافآت) والتعويض غير المباشر (مثل الأجازات مدفوعة الأجر والتأمين الصحي). ويتفق تعريف Sinambela(2016) مع التعريف الذي قدمه Heintzman (2020)؛ Ardana (2012) حيث أشار كلاً من Ardana؛ Heintzman إلى أن التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله في المنظمة. وقد أتفق مع Sinambela (2016) ؛ Ardana (2012) ، Heintzman (2020) العديد من الباحثين مثل عباس (2011)، ابوشیخة (2010)، القاضي (2012)، (Dessler ؛ Elyta et al (2020)، وقد أشار عباس (2011) إلى أن قيمة التعويضات التي يحصل عليها الفرد تتحدد طبقاً لقيمة العمل الذي يقوم به بالإضافة إلى مستوى اداء الفرد لهذا العمل. نظراً لعدم وجود تعريف جامع و شامل للتعويض حيث أن كل منها يركز علي زاوية أو جانب معين لذلك تفضل الباحثة تعريف التعويضات اعتماداً علي مدخل الخصائص ومن خلال إستعراض التعريفات السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية:

- التعويضات عوائد مالية، وغير مالية ويتم وفقاً لتشريعات، وقوانين العمل.
- هو نتيجة العلاقة بين صاحب العمل والعامل.
- تطبيق التعويضات المناسبه أداه لدفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- عامل تحفيزي لمزيد من الجهد والإلتزام.
- يحافظ علي العلاقة الطيبة بين العامل وصاحب العمل.

وأنتق المغربي (2007) مع ، دره واخرين(2008) أن للتعويضات

مجموعة من الخصائص المتمثلة فيما يلي:

1. التكرار: أن التعويضات متكررة الحدوث، وذلك حسب وحدة الزمن المطبقة في الدفع، سواء كان ذلك بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري أو سنوي (دره، 2008).
2. طرق تقديمها: فالتعويضات تقدم بصوره مادية أو معنوية، أو مالية أو غير مالية، مباشرة أو غير مباشرة.
3. أسلوب الزيادة: تدرج التعويض في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضويه العاملين.
4. التوافقية: تتناسب التعويضات وتتوافق مع الأوضاع الإقتصادية، والاجتماعية، والسياسية.
5. الإلزامية: فالتعويضات قانونية المرجع وإجبارية لكل المؤسسات(المغربي،2007).

والهدف العام من تكوين سياسات التعويض ذو شقين: هدف إستثماري يعود بالنفع علي المنظمة وعلي العاملين فيها، وهدف آخر هو أن تصبح هذه التعويضات أداة إستقطابية تنافسية في ظل تحقيق العدالة الداخلية والخارجية. ويتطلب تحقيق هذين الهدفين المسح الميداني لسوق العمل وللمنظمات الأخرى لاسيما المنافسة منها وذلك للتعرف علي مستوي التعويضات السائدة، ومن ثم وضع سياسات تعويض مناسبة تحقق الأهداف المرجوة ليتسنى للمنظمة رسم سياسات تعويض من خلال عملية تنظيمية تكاملية، وإعتمادية لا بد من وضع الأهداف الضرورية لنجاح سياسات التعويض ومن هذه الأهداف التي إتفق عليها كلا من: المغربي(2007)؛ درة والصباغ(2008)؛ السالم (2008)؛ الهيتي (2010)؛ عبد الرحيم (2011) مع الاشهب (2015) والتي تتمثل في جذب أفضل العناصر

البشرية للعمل في المنشأة وتقليل معدلات دوران العمل، تحقيق الإستقرار في العمل، المحافظة علي القوة العاملة،الحفاظ علي الروح المعنوية المرتفعة بين العاملين وتحسين ولاءهم، إحترامهم لعملهم وتعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وفي المجتمع الخارجي، تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوي من الأداء، ونمو شخصيتهم والحفاظ علي مكانة تنافسية في سوق العمل، وتحقيق أفضل نجاحات الممكنة وتوافق أداء العاملين المستقبلي مع الأهداف التنظيمية وكذلك العمل علي إيجاد فرصة لتحقيق طموحات تتسم بالمساواة والعدالة للموظفين وتحقيق العائد المالي المطلوب للمنظمة الذي يعود بالتالي علي تحقيق العائد المطلوب للعامل. وبشكل عام وكما أشار Ivancevich(2004) وكذلك (2014)

Adeoye أن الهدف من التعويضات يتمثل في التالي:

- الجذب (Attract): الحصول على الأفراد الأكفاء من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المنظمة وبأعداد كافية.
- الإنصاف (Justice): ينبغي أن يعامل كل شخص إلي حد ما فيما يتعلق، بالمبالغ المدفوعة، وذلك تماشياً مع الجهد والقدرات والمهارات والتدريب المكتسب.

مما تقدم نستخلص أن الهدف الرئيسي من التعويضات هو إنشاء نظام تعويضات شامل، يتسم بالعدل والمساواة والإستمرارية، ويلبي رغبات وحاجات الموظفين على المدى القريب والبعيد في نفس الوقت ويكون كفيل بأن يشعروا بالإكتفاء والخروج عن الجهد المبذول، للوصول بالمنظمة إلى تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة الأمد مما يؤدي إلى الإرتقاء بها وأنشطتها في جميع المستويات على أكمل وجهه وبالتالي تتميز في النتائج والأداء المنظمي.

2/1 – أهمية التعويضات

ويمكن تلخيص أهمية التعويضات في ثلاثة محاور أساسية:

1/2/1 – أهمية التعويضات بالنسبة للعاملين

تحتل التعويضات أهمية بالغة بالنسبة للأفراد العاملين وذلك لأن التعويضات هي المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم، وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعاقة، مما يجعل التعويض المحدد الرئيسي للمستوي المعيشي للأفراد ولأسرهم، ويعكس التعويض المركز الاجتماعي للفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه، ويلعب التعويض دوراً حيوياً في تحديد الحالة المعنوية، والنفسية للأفراد ومنه يجب أن يشعر الفرد بأن التعويض الذي يتقاضاه يضمن له الإستقرار النفسي والمعنوي (المغربي، 2007)

يحدد التعويض الذي يحصل عليه العامل مدي العدالة التي يعامل بها من قبل المنظمة، وذلك من خلال معرفة القيمة النسبية لمجهوداته، وخبراته مقارنة بما يحصل عليه من تعويضات مادية، وغير مادية، وذلك لأن العامل يقوم بمقارنة مدخلات الوظيفة والتي تتمثل في (المجهودات الجسدية، الخبرات، والمهارات، المسؤوليات، مستويات التعليم، والتدريب الحاصل عليها، المخاطر التي يتعرض لها، الوقت، والانتفاء) مع مخرجات الوظيفة بالنسبة للعامل (كالأجر الأساسي، الحوافز، المكافآت، الخدمات الاجتماعية، والمزايا العينية) والعامل يقارن مدخلات، ومخرجات وظيفته بمدخلات ومخرجات الوظائف المماثلة داخل المنظمة (هيكل الأجور) وبمدخلات ومخرجات الوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى (المنافسين) ويسمي مستوى الأجور. وبناء على هذه المقارنة تتحدد درجة الرضا الوظيفي التي يتمتع بها العامل، فإذا كانت المدخلات متساوية مع المخرجات من وجهة نظر العامل شعر بالرضا وأنه يعامل بطريقة عادلة ومن المتوقع أن ينعكس ذلك على أدائه، وإنتاجيته، وعلاقته وإستمراره في المنظمة.

أما إذا وجد أن مخرجات الوظيفة (الأجور، الحوافز، المكافآت.... الخ) أقل من قيمة المدخلات فإنه سيشعر بعدم الرضا وأنه لا يعامل بعدالة، وفي هذه الحالة يترك العمل بالمنظمة بحثا عن فرصة عمل أخرى تتيح له مخرجات أفضل (الخطيب، 2018؛ متولي، 2009).

ويوضح (Naidu & Satyanarayana (2018 أن خطة التعويضات المميزة والمصممة بشكل صحيح تنعكس على المنظمة في كل مما يلي:

1. زيادة معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين نتيجة لإحساسهم بالرضا عن المنظمة وأسلوبها في التعامل معهم
2. تلبية احتياجات العاملين المادية والمعنوية وتوفير فرص للتعليم والتطور والنمو الوظيفي داخل المنظمة، مما يكون له أثر كبير على تحفيز العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، وتقليل معدل الدوران ومعدلات الغياب عن العمل، وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة.

2/2/1 - أهمية التعويضات بالنسبة للمنظمة

تعتبر التعويضات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات حيث تشكل التعويضات الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج والتي تصل في بعض الحالات إلى أكثر من 80% من التكلفة الإنتاجية، وتستطيع المنظمات من خلال الأجور والتعويضات إقامة علاقة طيبة بين الإدارة والأفراد مما ينعكس إيجابيا على سير العمل، وإستقطاب العمالة الجيدة والكفاء وتعتبر إحدى الوسائل التي تستخدمها المنظمات من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجيتهم كما ونوعا (عبدالعزیز، 2009). وتعد التعويضات من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة ولاء الأفراد للمنشأة التي يعملون بها وزيادة هذا الولاء، وتوظيف قوي عاملة تتمتع بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، وأن مقدار ما تدفعه

المنشأة للأفراد من تعويضات قد يدل علي القدرة والإمكانيات لهذه المنشأة، وعلي مركزها المالي بين المنشآت الأخرى، فالأجر يمثل واجهة المنشأة وسمعتها والحفاظ علي أفضل الكفاءات العاملة بها (الموسوي، 2006).

3/2/1- أهمية التعويضات بالنسبة للمجتمع

تعتبر التعويضات التي تدفع للأفراد ذات أهمية أيضا بالنسبة للمجتمع ككل وذلك لأن التعويضات التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد مستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع، فإنها تحدد درجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع، وتمثل الأجور مصدر قوة شرائية تحرك الإقتصاد الوطني، فكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس علي إنتعاش إقتصادي لكافة القطاعات الإقتصادية في المجتمع، وكما أشار إبراهيم (2009) فإنه من خلال التعويضات يستطيع المجتمع أن يحافظ علي الأيدي العاملة ذات الخبرة الجيدة، حيث تعتبر الأجور من أهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطي في المجتمع، والتي تشكل أحد أهم عوامل تماسك المجتمع.

3/1- العوامل التي تؤثر في تصميم التعويضات ومبادئ إعداد أنظمة تعويضات فعالة في المنظمات

نظام التعويضات يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتركز حول جذب موارد بشرية بمواصفات مهارية، ومعرفية جيدة وجديدة، تحفز العاملين علي زيادة إنتاجيتهم..الخ. يدرك من هذه الأهداف بأن تحقيقها يعتمد بشكل أو بآخر علي تأسيس التعويضات إستنادا إلي عوامل محددة وإشار العزاوي وجواد (2010) مع (Dessler 2013) ؛ محمد،عبدالنبي (2017) يتوقف قرارات أي منظمة في تحديد الأجور والتعويضات للعاملين لديه علي مجموعة من العوامل، بعض هذه العوامل يمكنها السيطرة عليها والبعض الآخر ظروف خارجية يصعب السيطرة عليه. وقد يعود السبب في ذلك إلي عدد من المحددات

التي يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار عند إعدادها للتعويضات التي تتمثل في التالي:

- (1) إستراتيجية المنظمة: الأهداف الإستراتيجية لأي منظمة تأثيرات عديدة علي الخصائص التنظيمية ومن بينهما الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال ، كما تؤثر كثيرا علي تصميم وتنفيذ نظام وممارسات الأجور والتعويضات، بمعنى أن ممارسات الأجور وسيلة فعالة لتنفيذ ودعم ومساندة للإستراتيجية العامة للمنظمة سواء كانت تركز علي التوسع أو الإنكماش أو النمو وخدمة الزبائن أو تقليص النفقات، وبقدر ما تكون برامج وممارسات الأجور ملائمة ومتناغمة وداعمة لإستراتيجية المنظمة بقدر ما يعود ذلك بفائدة مضاعفة للمنظمة.
- (2) العوامل التنظيمية: ترتبط بعمر، وحجم لمنظمة، وطبيعة عملها ودورة حياتها، فكلما كانت المنظمة كبيرة وعريقة وناجحة كلما زادت التعويضات.
- (3) المستوي الإجتماعي والإقتصادي للبلد: مقارنة بالمستوي الاجتماعي والاقتصادي للبلدان المجاورة إذ أن إرتفاع المستوي المعيشي يترجم إلي زيادة في مستويات التعويض.
- (4) أداء العاملين: يعتبر المحدد الأساسي للأجور للعاملين هو مستويات الأداء، كما أنه من الضروري أن تكون نسب التعويضات للعاملين الذين يبذلون جهود أكبر أعلي من الذين تتدني مستويات أدائهم.
- (5) الخبرات العلمية: أي من خلال مرور فترات طويلة علي العامل داخل المنظمة، فمن المفترض أنه قد إكتسب خبرات أكثر من خلال ممارسه الأعمال والقيام بالمهام الموكلة إليه بشكل مستمر يقتضي زيادة تلك الخبرات أيضا زيادة في نسب التعويضات (Dessler 2013).

وللتعويضات دور مؤثر، وحيوي في نجاح المنظمة وفعاليتها، وهناك

مجموعة من المبادئ لإعداد أنظمة تعويضات فعالة في المنظمات ومنها:

- المساواة: وتعني بذلك تساوي الرواتب والأجور للوظائف المتشابهة، وكثير من الدول وضعت تشريعات تحث علي عدم التميز في الرواتب والأجور بين الموظفين الذين يشغلون وظائف متشابهة، وذات مسؤوليات ومهام متشابهة (القحطاني، 2008).
- الكفاية: أن يشعر الموظف بأن الراتب الذي يتقاضاه يوفر له مستوى معيشه مناسب دون الحاجة للآخرين، وأن يتوافق التعويض مع الجهد المبذول.
- الإستقرار/ الضمان: أن يتصف الأجر بالإستمرارية لكي يعطي الموظف الشعور بالإستقرار، والأمان الوظيفي (جودة، 2010).

4/1 - المشاكل والتحديات والقضايا الراهنة التي تعيق نظام التعويضات في

المنظمات

يري ماهر (2010) أن أنظمة التعويضات تؤثر علي الإحتفاظ بالموظفين ومن أهم المشاكل التي تواجهها هذه الأنظمة حاجتها للصيانة، وليس فقط حاجتها للتطوير كما تعاني المنظمات ايضا من تغير الوظائف من خلال إضافة واجبات جديدة أو حذف بعض منها يكون ذلك طبقا لحاجة المنظمة نفسها كما أن الوظائف تتغير نتيجة التغيرات التي تحدث في أساليب العمل، ومعداته بالإضافة لما سبق فإن وظائف جديدة يتم إستحداثها كما أن وظائف أخرى تختفي من المنظمة. اما نور الدين (2011) فقد وضح أن المنظمة تواجه مشكلة ترك العاملين لوظائفهم وبالتالي يتم إحلال موظفين جدد مما يؤدي إلي مزيد من المتاعب في تدريبهم، وإعدادهم إعداداً جيداً للقيام بمهام الموظفين السابقين ويتم نقل بعض الموظفين إلي وظائف وأقسام أخرى داخل المنظمة كما يتم ترقيته بعض

الموظفين، ومن أجل تعويض الموظفين وتحديد رواتبهم، وأجورهم فلا بد من تقسيمهم حسب وظائف معينه وعليه فقد يكون من الضروري وضع، وتحديد عوامل جديدة للتعويضات أو علي الأقل تحديد معايير جديدة لعوامل التعويضات القديمة. وأضاف عامر (2011) إلي المشاكل والتحديات السابقة مشكلة اخري تتعلق بتحديد أجور الأفراد في المنظمة، بمعنى أنه في حالة تحديد الأجر للوظيفة يصبح من الضروري تقرير ما إذا كان جميع الأفراد الذين يشغلون نفس هذه الوظيفة سيتقاضون نفس الأجر أم لا. وفي حين يضيف جودة (2010) أن مشكلة إختيار وتحديد طريقة دفع الأجور للعاملين من أهم المشاكل التي تعاني منها المنظمات أي هل تدفع أجورهم علي أساس زمني أم علي أساس كمية الإنتاج التي يؤدونها.

5/1- آليات تصميم سياسات التعويض والنظم الحديثة لتصميم أنظمة التعويض في المنظمات

تهدف سياسات التعويض إلي تحقيق المساواة مع المنظمات المنافسة وجعل التعويضات أداة جذب وإستقطاب للكفاءات والخبرات التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة عقيلي (2005) وتقوم المنظمة بعدة مراحل من أجل بناء سياسات تعويض ناجحة تتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية (Decenzo and et al (2016) وتتمثل في الآتي:

1) الإختلافات الجغرافية (Geographic Differences): وتعمل علي دراسة التعويضات السائدة في سوق العمل وتحديد معدلها في منطقة جغرافية محددة، حيث تأخذ جميع المنظمات المماثلة في نوع النشاط والحجم ومستوي النجاح وتقارن التعويضات المباشرة في المنظمة مع التعويضات المباشرة في المنظمات المتماثلة وهكذا ويتم ايضا مقارنة طبيعة الوظيفة في المنظمة مع وظيفة مماثلة في المنظمات الأخرى.

- (2) الطلب علي العمل (labor supply): عندما تكون معدلات البطالة منخفضة يزيد الطلب علي العمالة والعكس صحيح مما يؤثر في مستوى المعيشة ويسهم في وضع الحد الأدنى للأجور والرواتب.
- (3) غلاء المعيشة (Cost of living): وتتمثل بسعر شراء البضائع وإنخفاض القيمة الشرائية للنقود ويتم تحديد الحد الأدنى للأجور والرواتب بعد دراسة غلاء المعيشة.
- (4) النقابات العمالية (Unions): المساومات التي تقوم بها المنظمات مع النقابات العمالية حيث تدعم هذه النقابات المشتركين لديها وتسعي لتلبية طلبات أعضائها المشتركين وتأمين أفضل الحلول لديهم.
- (5) التواصل مع العاملين (Communication with Employees): إشراك العاملين في تصميم هيكل الرواتب وتطويره.
- (6) المنافسة (Competition): إختيار سياسات التعويض المناسبة حيث تعد التعويضات نوعا من التكاليف المالية التي تستخدمها المنظمات لأهميتها وحتى تستطيع المنظمات مواكبة سوق العمل والمنافسة فإن عليها أن تتبنى إحدى الخيارات في تحديد سياسات التعويض وبإمكانها إختيار الخيار الذي يتناسب مع ظروفها وظروف البيئة المحيطة بها وفيما يلي توضيح لهذه الخيارات
Decenzo and et al (2016):

— سياسات تعويض أعلي من معدل السوق (pay above market rate):
ومن إيجابيات هذه السياسات أنها تحقق إرتفاعا في مستوى أداء العاملين وزيادة في رضا الجمهور وتعمل علي إستقطاب الكفاءات البشرية وتقلل من تدريب العاملين نتيجة لخفض معدل الدوران وتعزز الإنتاجية.
وبوجه عام هناك ظروف تدفع المنظمات إلي تبني مثل هذه السياسات أهمها كما وضحتها بخوش (2013) هي تبني المنظمة لسياسة إختراق السوق بمنتج جديد

أو رفع جودة المنتج الحالي أو في حالة كون المنظمة مقدمة علي توسيع نشاطها الحالي وهي بحاجة إلي موارد بشرية متنوعة وفي حالة العرض في سوق العمل أقل من الطلب وكذلك ندرة بعض التخصصات والمهارات البشرية في سوق العمل التي تحتاجها المنظمة وتسعي إلي إستقطابها عن هذا الطريق وتخفيض معدل دوران العمل ومنع تسرب الموارد البشرية لمنظمات أخرى تدفع تعويضات أعلى ومن المأخذ علي هذا الخيار أنه قد يتعارض مع قدرة المنظمة علي الدفع.

— سياسات تعويض أقل من معدل السوق (pay below market rate): تنظر هذه السياسة إلي التعويضات علي أنها تكاليف يجب تخفيضها ولكن إستخدامها يعمل علي تسرب العاملين من أصحاب الكفاءات ويزيد معدلات دوران العمل عوضا عن صعوبة الحفاظ علي العاملين ويزيد من تكاليف تدريب العاملين الناتج عن إستقطاب فئات غير مؤهلة وبوجه عام تتماشى هذه السياسات مع ظروف معينة أهمها كما ذكرها العقيلي (2005) توجه إستراتيجية المنظمة إلي تقليص نشاطها أو انسحابها من السوق تدريجيا أو اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو رغبة المنظمة إلي تخفيض تكلفة العمل وبالتالي طرح المنتج بسعر تنافسي أو وجود فائض في الموارد البشرية لدي المنظمة وتريد التخلص منه فتخفض تعويضات العاملين الذين ليست بحاجة إليهم وتبقي تعويضات الآخرون علي حالها.

— سياسات تعويض مكافئة لمعدل السوق (pay market rate): تمثل سياسات التعويض مكافئة لمعدل السوق حلا توفيقيا بين سياسة التعويض أعلى من معدل السوق وسياسة تعويض أقل من معدل السوق حيث بإمكان المنظمة ومن خلالها تحقيق الجانب الإستقطابي وتراعي السياسة جذب العاملين وتحقيق المساواة ومنع تسرب مواردها البشرية للمنظمات الأخرى، لكنها لا تجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات، وهذه السياسة شائعة لأنها تمثل إتجاها معتدلا في مجال التعويض

Dessler (2013) ومن المأخذ علي هذا الخيار هو أنه ليس بالأمر السهل مجاراة معدل السوق عندما يكون مرتفعاً.

المراجع العربية :

- 1- إبراهيم، محمد (2009). إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، ص503.
- 2- أبو شيخة، أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 3- الأشهب، نوال (2015). إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 4- الخطيب، محمود أحمد (2018). إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامعي: حلوان، القاهرة.
- 5- السالم، مؤيد (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الأردن، عمان: أثر للنشر والتوزيع، ص314.
- 6- العزاوي، نجم؛ وجواد، عباس (2010). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص195.
- 7- القاضي، زياد (2012). علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها علي أداء المنظمات: دراسة تطبيقية علي الجامعات الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 8- القحطاني، محمد (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج إستراتيجي متكامل، الرياض، السعودية، مكتبة العبيكان للنشر.
- 9- المغربي، عبد الحميد (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، جمهورية مصر العربية، المنصورة: المكتبة العصرية.
- 10- الموسوي، سنان (2006). إدارة الموارد البشرية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن.
- 11- الهيتي، خالد عبد الرحيم (2010). إدارة الموارد البشرية — مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

- 12- بخوش، مديحة(2013). دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجله الباحث، العدد12، ص 149— 158.
- 13- بوراس، فايزة (2018). إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ط1، عمان، دار: الحامد للنشر والتوزيع.
- 14- جودة، محفوظ احمد (2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 15- حريم، حسين(2013). إدارة الموارد البشرية، ط1، الاردن، دار: الحامد للنشر والتوزيع.
- 16- درة، عبد الباري؛ الصباغ، زهير(2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي،الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 17- ديسلر، جاري(2007). إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد، عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر.
- 18- عامر، سامح عبد المطلب(2011). إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 19- عباس، انس (2011). إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المسيرة، عمان: الاردن.
- 20- عبد الرحمان، ابن عنتر(2010). ادارة الموارد البشرية: المفاهيم والاسس، الابعاد الاستراتيجية، عمان، دار إليازوري للنشر والتوزيع، ص254.
- 21- عبد الرحيم، زاهر(2011). مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية، الاردن، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، ص201.
- 22- عبد النبي، محمد(2017). إدارة الموارد البشرية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان: الاردن.
- 23- عقيلي، عمر وصفي(2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر.
- 24- ماهر، احمد(2010). نظم الأجور والتعويضات دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 25- متولي، السيد(2009). السلوك التنظيمي "المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة. ص268— 269.

26- نور الدين، سنوفي (2011). أنظمة وإلية تيسير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، نشر المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الحراش، الجزائر.

المراجع الاجنبية

- 1- Adeoye, A. O. (2014). The influence of compensation management on employee's leadership role in insurance sector: Nigeria Experience. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(27) P342: 342.
- 2- Ardana, IKomang dkk, (2012). Management Sumber Daya Manusia. Yogyakarta grahailmu.
- 3- Bingel, S. (2014), Reward and Recognition Practices in Public Sector: An empirical Study at Steel Authority of India Ltd (SAIL). Journal of Institute of Environment and Management, 7(1) pp10: 15.
- 4- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). Fundamentals of human resource management. John Wiley & Sons.
- 5- Dessler, Gary, (2013), Human Resource Management, 13th. Ed, Florida International University, p 378: 384.
- 6- Elbay, S. (2020). A foundational perspective for spatial thinking in relation to social studies curriculum and middle-school textb
- 7- Heintzman, R. (2020). Interactive Geovisualizations (iGEO): A New Approach to Teaching and Learning Physical Geography. Review of International Geographical Education Online, 10(4), 664-683.
- 8- Ivancevich, J.M. (2004). Human Resource Management. 9Th ed, New York: MC Graw Hill.
- 9- Jeffrey, J., Daniel, J., Matthew, J. and et al (2016), Job in Security and Compensation Evaluation: The overall justice, Management Decision, 54(3) p630: 645.
- 11- NAIDU, A. T., & Satyanarayana, G. (2018). Impact of Compensation on Employee Performance. Intercontinental Journal of Human Resource Research Review, 6(4), pp1: 7.
- 12- Sinambela, Ligan P, (2016). Management Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja. Jakarta. Btaksara.