

~ حسن منصور السيد الباز ~

أثر حجم ودورة حياة الشركة وخصائص الصناعة على استراتيجيات التعويضات في الشركات كثيفة التكنولوجيا

" دراسة ميدانية "

د/ حسن منصور السيد الباز

استاذ مساعد بقسم إدارة الموارد البشرية

كلية العلوم الإدارية والإنسانية بكليات بريدة الأهلية -

المملكة العربية السعودية

والمعار من المعهد العالي للحاسبات ونظم المعلومات

القاهرة الجديدة – مصر

المخلص:

يهدف البحث إلى بيان أثر حجم ودورة حياة الشركة وخصائص الصناعة في إعداد واختيار استراتيجية الأجور المناسبة في الشركات كثيفة التكنولوجيا، حيث تم اعتماد تعريف جمعية الأعمال الأمريكية للشركات كثيفة التكنولوجيا. تم اختيار عينة البحث المكونة من مديري الموارد البشرية، ومديري وحدات الأعمال في المنطقة الصناعية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. تم وضع عدد ستة فروض، وتم اختبار الفروض ووضع نتائج وتوصيات البحث.

Abstract:

The research aims to investigate the impact of the volume, and life cycle of the company and the characteristics of the industry in the preparation and selection of appropriate wage strategy in technology-intensive companies, with the adoption of the definition of the American Business Association of the technology-intensive companies.

مقدمة البحث:

تعرض الباحث في هذا البحث إلى النظرية الموقفية، والتي توضح كيفية قيام المنظمات باختيار معايير استراتيجيات الأجور. حيث تقوم الشركة بدراسة ظروفها الداخلية والخارجية والتي منها حجم الشركة (صغيرة، متوسطة، كبيرة)، ودورة حياة الشركة (مرحلة النمو، النضج، ومرحلة الانكماش)، وخصائص الصناعة من حيث كونها شركة كثيفة التكنولوجيا، أو شركة تقليدية. حيث أن كل هذه العوامل لها تأثير على استراتيجيات التعويضات التي تتبناها المنظمة. لذلك قام الباحث بوضع فروض البحث، وأهمية، وأهداف البحث. كما قام الباحث بتحديد اجراءات البحث والتي تشمل على تحديد مجتمع وعينة البحث، والتحليل الاحصائي للفروض ثم نتائج وتوصيات البحث.

أولاً: أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

أ- الأهمية العلمية للبحث.

1. تقديم الإطار الفكري والفلسفي للنظرية الطارئة في مجال التعويضات في منظمات الأعمال.
2. يعد هذا البحث من الابحاث العربية القليلة على حد علم الباحث في هذا المجال حيث أن هناك قصور في الكتابات العربية في الأجور والتعويضات بصفة عامة والنظرية الطارئة بصفة خاصة.

ب- الأهمية العملية للبحث.

1. يوضح هذا البحث كيف تعد منظمات الاعمال كثيفة التكنولوجيا، والتقليدية استراتيجيات الأجور وما لحجم ودورة حياة الشركة من آثار على استراتيجيات الأجور والتعويضات وذلك في الشركات عينة البحث في منطقة القصيم ، بالمملكة العربية السعودية.



ثانياً: الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث النقاط التالية:-

١- النظرية الطارئة.

إن تطوير النظرية الطارئة التي تربط بين نظام الأجور مع الأهداف التشغيلية للمنظمة والاستراتيجيات، حيث أن تكاليف العمالة تشمل أكثر من نصف إجمالي التكاليف في معظم المنظمات، والتي منها نظم الأجور ، وتكاليف الجذب والاحتفاظ بالموارد البشرية (Lawler, 1981) . إن تطوير النظرية الطارئة لاستراتيجية التعويضات على مستوى المنظمة يتوقف على افتراضين. أولاً استراتيجيات التعويضات تكون أقل تعقيداً من الاستراتيجيات على مستوى الوحدات الفرعية . ثانياً، أن الشركة لا يمكن لها النجاح في استراتيجيات التعويضات الخاصة بها على مستوى الوحدات الفرعية ما لم تكن هذه الاستراتيجيات صممت لتعزيز الاستراتيجيات المعتمدة بواسطة المنظمة بأكملها . (Balkin and Gomez – Mejia, 1987) .

حيث يجب أن تحفز حزم التعويضات العاملين بالمنظمة الا انها غالباً ما تفشل بسبب عدم التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة (Patton, 1972; Pearce, 1986). وأن هناك شروطاً معينة عند وضع نظم التعويضات تؤخذ في الاعتبار، على سبيل المثال الاداء التنفيذي يكون اكثر فعالية عندما تحقق حزمة التعويضات التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل (Rappaport, 1978)؛ تمييز التنفيذي الذي يأخذ المخاطر بعين الاعتبار ، تفضيلات التنفيذيين مقابل أجر مباشر ، اختلاف الدخل والمزايا.

ان الأدبيات الواسعة والحديثة تؤيد أن استراتيجيات الموارد البشرية (بما في ذلك الأجور) ينبغي أن يعامل بوصفه جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الشركة. أن التغييرات في بيئة الأعمال جعلت البيئة ضرورية للإدارة العليا لرفع مكانة



إدارات الموارد البشرية وتشمل وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في صياغة سياسات الشركة، (Devanna, Fombrun, and Tichy, 1981).

وتعتبر التعويضات جزء هام من التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الأعمال الحديثة (Beer et al 1985). يعتبر التعويضات (وقد اشار إليها على أنها نظم المكافآت) هي واحدة من أربعة مجالات رئيسية لسياسة الموارد البشرية حول كيف ان جميع المدراء العموم يجب أن يصبحوا أكثر نكاءً واحسن اطلاعا . مجالات السياسة الأخرى هي نفوذ الموظف، تدفق المورد البشري ونظم العمل. ممارسات إدارة الموارد البشرية (بما في ذلك التعويضات) قد تعطي ميزة تنافسية لشركة ما على منافسيها لاكتساب ميزة الفعالية من حيث التكلفة على منافسين.

ويري (Balkin and Gomez – Mejia, 1987) إن جذور الإطار المفاهيمي للنظرية الطارئة هي تحقيق الاستراتيجيات المقصود وهي تعتمد بشكل كبير على وجود مقارنة بين الاستراتيجية والتنظيم والبيئة. وان المدخل الطارئ تقدم بواسطة (1962) chandler ثم توسع وعزز بواسطة باحثين امثال Zeithaml (1984), Fouraker and Anderson and Stopford (1968), Lawrence and Lorsch (1967), Rumelt (1974), and Vaneil (1980). لذلك يجب مناقشة الابعاد التالية للنظرية الطارئة.

١- استراتيجيات التعويضات:

يرى (Shaw et. Al,2001) أن ممارسات التعويضات يمكن تصنيفها بصورة عامة إلى، نظم الأجور على أساس الأداء (نظم الجدارة، الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية)، والأجور على اساس محتوى الوظيفة (الأجر بساعة أو الأجر بالراتب)، أو الأجور على اساس الشخص (الأقدمية، والمهارات).



أولاً: الأجور على اساس الأداء

يرى (Shaw et. Al,2001) أن نظم التصنيع المتقدمة AMT وإدارة الجودة الشاملة تتعارض مع الحوافز الفردية للأسباب التالية (١) خطط الحوافز الفردية الفعالة تتوقف على تحديد و القياس الدقيق لأبعاد الأداء الفردي ذات الصلة (Gupta and Jenkins, 1996)؛ و (٢) الحوافز الفردية تعزز المنافسة بين الموظفين، وأن المنافسة داخل المنظمة تقدم "منشآت قوية للتعاون" (Snell and Dean, 1994: 1114)، وبالتالي فإن استخدام نظم التعويضات على اساس فردي (الحوافز الفردية) تؤدي الى انخفاض الانتاجية بالنسبة للأجور على اساس الأداء (الحوافز الجماعية)

يرى (Shaw et. Al,2001) الحوافز الجماعية تكون أكثر فعالية عندما تكون المهام مترابطة، والأهداف تتشابه (Gomez-Mejia and Balkin, 1989). وأن نظم التصنيع المتكاملة متكامل، تعتمد ، تترابط، وتتعاون، بدعم من الحوافز الجماعية، وبالتالي فإن استخدام نظم التعويضات على اساس جماعي (الحوافز الجماعية) تؤدي الى ارتفاع الانتاجية .

ثانياً: الأجور على اساس الشخص (الأقدمية)

يرى (Shaw et. Al,2001) ان الشكل الأكثر شيوعاً من الأجور على اساس الشخص في مرافق الإنتاج هو الأجر على اساس الأقدمية، حيث الفوائد التي تعود في شكل الولاء والاحتفاظ ، والاستقرار للعاملين. لكن تكنولوجيا التصنيع المتقدمة (AMT) وإدارة الجودة الشاملة (TQM) يترتب عليها استمرار استكشاف التكنولوجيات الجديدة، والتعديلات، و البحث عن أنظمة مرنة الإنتاج (Snell and Dean, 1992)، وأن هذه العوامل التي تؤدي إلى تآكل خفيف لفوائد الأقدمية، لذلك فإنه ان الربط بين نظم التصنيع المتكاملة والحوافز على اساس الأقدمية يؤدي إلى انخفاض الانتاجية.



الأجور على اساس الشخص (المهارة)

يرى (Shaw et. Al,2001) أن نظم تصنيع المتكاملة تزيد من الحاجة لمهارات ومرونة إضافية (Snell and Dean 1994). على نحو متزايد، لذا تستخدم الشركات الأجور على اساس المهارات، أي (بمعنى أخر)، زيادات في الأجور لاكتساب مهارات جديدة أو زيادة مستويات المعرفة المتقدمة باعتباره يعني تشجيع (ومكافأة) الأفراد لرفع المهارات وتوفير قدر أكبر من المرونة (Gupta and Shaw, 2000). وان نظم التصنيع المتكاملة تتطلب عاملين لديهم مهارات تقنية وادراكية أكبر ، ومهارات حل المشكلات اكثر من المنظمات التقليدية. (Snell and Dean1992) ، وان التقدم التكنولوجي يمكن أن يزيد المسؤولية والترابط بين المهام ، ويقلل من كمية الإشراف الدقيق. هذه المطالب هي مناسبة تماما للأجور على اساس المهارات. لذلك فإنه ان الربط بين نظم التصنيع المتكاملة والحوافز على اساس المهارة يؤدي إلى ارتفاع الانتاجية.

يرى (Tremblay and Chenevert,2008) انه يمكن تقسيم سياسات التعويضات إلى الأنواع التالية:

1. سياسة العدالة الداخلية في مقابل العدالة الخارجية، ويرى الباحثان ان شركات التكنولوجيا الكثيفة ترتبط ايجابياً بتبني سياسة تعويضات موجهة بالسوق.
2. سياسة دفع اجور اكبر من السوق في مقابل دفع اجور أقل من السوق، ويرى الباحثان ان شركات التكنولوجيا الكثيفة ترتبط ايجابياً بتبني سياسة دفع اجور اكبر من السوق.
3. سياسة الاجور الفردية في مقابل الأجور الجماعية، ويرى الباحثان ان شركات التكنولوجيا الكثيفة ترتبط ايجابياً بتبني سياسة الأجور الجماعية.
4. سياسة مركزية الأجور في مقابل لامركزية الاجور، ويرى الباحثان ان شركات التكنولوجيا الكثيفة ترتبط ايجابياً بهيكل تعويضات لا مركزية.



~ حسن منصور السيد الباز ~

٥. سياسة الاجور السرية في مقابل الأجور العلنية، ويرى الباحثان ان شركات التكنولوجيا الكثيفة ترتبط ايجابياً بتبني سياسة تعويضات علنية.
٦. الأجور الثابتة مقابل الاجور المتغيرة، ويرى الباحثان ان شركات التكنولوجيا الكثيفة ترتبط ايجابياً بتبني سياسة تعويضات متغيرة.

يرى (أحمد ماهر، ٢٠١٣) ان استراتيجية الاجور والتعويضات تشير إلى المزيج الملائم من الأجور والتعويضات الذي يتلاءم مع ظروف المنظمة. وانه يتم وضع استراتيجية الأجور والتعويضات من خلال خطوات هي : أولاً: تحديد الاستراتيجية الكلية للمنظمة، ثانياً: تحديد استراتيجية الموارد البشرية، ثالثاً: تحديد استراتيجية التعويضات، رابعاً: تنفيذ وتقييم استراتيجية الاجور والتعويضات. وان الاستراتيجية الكلية للمنظمة هي استراتيجية التمايز ويكون تأثيرها على استراتيجية التعويضات بحيث يتم التركيز على الحوافز الجماعية طويلة المدى، وربط الحوافز بالأفكار. واستراتيجية تقليل التكلفة ويكون تأثيرها على التعويضات من خلال التركيز على الحوافز الفردية قصيرة الأجل. واستراتيجية التوسع ، ويكون تأثيرها على التعويضات بدفع الراتب مضاف إليه تكاليف المعيشة، واستراتيجية الابداع والابتكار، ويكون تأثيرها على التعويضات من خلال ربط الحوافز بالأفكار الجديدة.

وبالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية فإنها تتنوع مثل استراتيجية استقطاب واختيار العاملين ويكون لها تأثير على استراتيجية التعويضات بحيث اذا ارادت الشركة جذب الكفاءات فإنها لابد ان تدفع اجور اكبر من السوق. واستراتيجية تقييم الأداء ويكون لها تأثير على استراتيجية التعويضات من خلال ربط تحقيق الأهداف بالحوافز. واستراتيجية التدريب، ويكون لها تأثير على استراتيجية التعويضات من خلال اذا كان التدريب مسئولية الفرد فيتم دفع راتب اكبر للعامل، واذا كان التدريب مسئولية المنظمة فيتم دفع راتب أقل.



وبالنسبة للخطوة الثالثة وهي استراتيجية التعويضات والتي تعبر عن المزيج من أنواع الأجور والتعويضات المختلفة (الراتب الاساسي، الحوافز، ومزايا وخدمات العاملين)، وحجمها ، ونسبتها إلى بعضها البعض وفقاً لظروف كل منظمة.

٢- دورة حياة المنظمة:

يرى (أحمد ماهر، ٢٠١٣) ان دورة حياة المنظمة تشير إلى تأثير كل من عمر المنظمة وحجمها على ممارسات الأجور والتعويضات، وانه يمكن تبسيط دورة حياة المنظمة إلى ثلاث مراحل هي **مرحلة النمو** حيث تكسب المنظمة اسواق جديد وتبدأ السلع في النمو والانتشار في الاسواق ، لذا وجب على المنظمة ان تجذب إليها الكفاءات .

لذلك يجب على المنظمة ان تدفع اجور معادلة لأجور السوق وربما اكبر وهذا ما يحقق العدالة الخارجية ، ان المنظمة تعتمد بشكل اساسي على الراتب الاساسي. وفي **مرحلة النضج** اصبحت المنظمة مستقرة لذلك فهي تقوم بتقييم الوظائف بداخلها لتحقيق العدالة الداخلية أي تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف داخل المنظمة، لذلك فالمنظمة تعتمد كذلك على الحوافز ومزايا وخدمات العاملين. وفي **مرحلة التدهور**، تفقد المنظمة حصتها السوقية وتقل مبيعاتها ، لذلك تلجأ المنظمة إلى تخفيض الرواتب ، الاستغناء عن نظم الحوافز، وتقليل التزامات المنظمة في تقديم مزايا وخدمات العاملين.

ويرى (Balkin and Gomez – Mejia, 1987) أنه تم التحقق من المتغيرات الطارئة على المستوى الكلي للمنظمة ، حيث انصب معظم الاهتمام نحو دورة حياة المنظمة وهذا يشير إلى أن مرحلة دورة حياة المنظمة هو متغير أساسي يؤثر على الاستراتيجية لتنظيمية وفعاليتها (see Anderson and Zeithaml, 1984; Rink and Swan, 1979; and Day,



(1981)، (1975 هوفر) وضع معظم التعريف النظري الشامل لدورة الحياة المنظمة كعنصر مؤثر على استراتيجية الاعمال، افتراضان اقترحهما هوفر كان لهما دعما تجريبيا على نطاق واسع:

- المتغير الأساسي في تحديد استراتيجية الأعمال الملائمة هو مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة (1975 : 1978).
- التغيرات الأساسية في استراتيجية الأعمال عادة ما تتم من خلال ثلاث مراحل من دورة حياة المنظمة وهي: مرحلة النمو، النضج، ومرحلة التدهور.

المنظمات التي تكون منتجاتها الرئيسية في مرحلة النمو تواجه معدلات عالية من التغيرات التكنولوجية (Hofer, 1975) ، وتعاني كذلك من معدلات عالية من الوفيات (Bell, 1982) ، وتعتمد بدرجة عالية على المنتجات الجديدة والمبتكرة للحصول على وضع في صناعات معينة (Tilles, 1966) ، وتكون أكثر استجابة لاتجاهات السوق والتغيرات في التكاليف الثابتة والتي تشمل المعايير الفنية المرتفعة نسبياً بالمقارنة مع المنظمات التي منتجاتها الرئيسية في مرحلة النضج (Morison, 1966) . هذه الشركات أيضا تواجه بيئة غير مستقرة تتطلب استعداد أكبر لتحمل المخاطر وتحمل أكبر للغموض (Gupta and Govindarajan, 1984) . في الشركات التي نظامها فني اجتماعي ، فإن الشركات في مرحلة النمو تكون أكثر احتمالا لجذب الشباب الأصغر سناً، وأكثر تحمل للمخاطر الفنية والإدارية للأفراد (Etlie, 1983) .

مراحل دورة حياة المنظمة من المحتمل أن تحدد بشكل رئيسي استراتيجيات التعويضات وتأثيرها في تحقيق الأهداف التنظيمية. يتوقع المرء أن تلك الشركات في مرحلة النمو تدفع رواتب الموظفين أكثر في شكل حافزا أساس وأقل في شكل مرتبات ومزايا. مثل هذه السياسة تسمح لمنظمات الأعمال النامية إلى تحويل بعض من تكاليف التعويضات من التكاليف الثابتة إلى التكاليف

~ حسن منصور السيد الباز ~

المتغيرة. ميزة هذه الاستراتيجية هو أن الشركة تدفع جزء من تكاليف تعويضاتها عندما تكون في أفضل مركز مالي لتفعل ذلك. يتم دفع حوافز للموظفين عندما يتم تحقيق الأهداف المالية أو الاستراتيجية. ونتيجة لذلك، فإن الشركة في مرحلة النمو يمكن تأمين مرونة أكبر في الاستثمار بكثافة في البحث والتطوير، والتكنولوجيا الجديدة، التوسع في القدرة، والتسويق والإعلان. الموظفين تحت سياسة التعويضات هذه مدعوون إلى الاخذ بزمام الخطر، والمشاركة في الأرباح المتوقعة لمستقبل ينمو مع ملاك المنظمة. وبالتالي، فإن سياسات دفع الحوافز للشركات في مرحلة النمو من مراحل دورة حياة المنظمة ليس فقط لتمويل النمو في المستقبل ولكن أيضا لتحفيز/ دفع الأداء الفردي و الجماعي.

وعلاوة على ذلك، فإن الشركات في مرحلة النمو يتوقع العثور على دفع حوافز لتكون أكثر فعالية من الشركات في مرحلة النضج من مراحل دورة حياة المنتج. الشركات التي لديها منتجات في **مرحلة النضج** أكثر عرضة إلى أن تعمل في بيئات أكثر استقرارا حيث يتم تخفيض المخاطر والنمو المتوقع. الشركات في مرحلة النضج هي أكثر عرضة للإنشاء الهيكل الإداري لنظام للتعويضات الذي يكون على أساس حوافز أقل و أكثر الآلية، وأكثر تأكيداً على مكونات الأجر الثابت (المرتبات والمزايا) التي تنشأ من خلال عملية تقييم الوظائف الرسمية. وفي كلمات أخرى، فإن الشركات في مرحلة النمو تكون أكثر فعالية من الشركات في مرحلة النضج (والتي تتميز بأنها تعمل في الأسواق والمنتجات المستقرة) كذلك التأكيد على الأداء الفردي والجماعي ليتناسب مع استراتيجية المنظمة و طبيعة المخاطرة لنظامها الفني الاجتماعي.

٣- حجم المنظمة:

ويرى (Balkin and Gomez – Mejia, 1987) أن حجم المنظمة من المحتمل أن يؤثر في اختيار وفعالية استراتيجيات التعويضات وماليا، الشركات

~ حسن منصور السيد الباز ~

الأصغر حجماً أقل قدرة على تحمل نفقات التكلفة الثابتة. من خلال توفير تعويضات أساسية أقل (والتي تمثل تكاليف ثابتة كبيرة في المدى القصير) في مقابل الحصول على مجموعة من برامج دفع الحوافز، وبذلك يمكن للشركات الصغيرة أن تحمي نفسها في مقابل الضغوط المالية طويلة المدى. مثل هذه السياسة مكنت الشركات الأصغر حجماً من منافسة الشركات الأكبر حجماً في سوق المنتج، دون إضعاف تدفقها النقدي. الشركات الصغيرة إدارياً يمكنها تأسيس وإدارة نظم الحوافز أكثر كفاءة من الشركات الكبيرة. حيث أن هذه شركا ت بها مراكز وظيفية أقل، والأجور مقارنة بالآخرين هي أبسط والعمليات عادة ما تكون في مصنع أو موقع واحد، و مؤشرات الأداء أسهل في الحصول عليها. ومع نمو الشركة في حجم تصبح أيضاً أكثر تعقيداً من حيث مستويات درجة الراتب، الهيكل الإداري، تمايز السوق والمنتج، و التشتت الجغرافي، لذلك فإن نظم الحوافز تكون أكثر صعوبة في تصميمها وتنفيذها و مراقبتها.

٤- خصائص الصناعة (الشركات عالية التكنولوجيا):

يرى (Shaw et. Al,2001) أن نظم التصنيع المتكاملة هو مدخل مقصود لتسهيل الانتاج ذات جودة عالية، وإنتاج خالي من الأخطاء، لتجنب العوائق اللوجستية، والتركيز على وجه الخصوص على احتياجات العملاء. وأن هذه النظم يمكن أن تخلق المعرفة الضمنية ولا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين وتعزيز الاستفادة المستدامة ولكن من المرجح أن تكون هذه النظم فعالة عندما تتماشى مع النظم التنظيمية الأخرى نقلاً عن (Lawler and Jenkins,1992) وأن تكنولوجيا التصنيع المتقدمة AMT هو استخدام التقنيات بمساعدة الكمبيوتر التي تسهل التصميم، الهندسة، وغيرها من العمليات التي من خلالها تصنع المنتجات، مع التركيز بشكل خاص على التكامل في جميع مراحل العملية. تكنولوجيا التصنيع المتقدمة AMT تلغي الفروق وتزيد تبادل المعلومات عبر مراحل الإنتاج (نقلاً عن Ettlíe, 1989; Dean and Sussman)



~ حسن منصور السيد الباز ~

(1988 - . وإدارة الجودة الشاملة (TQM) يتعلق بالى أي مدي تركيز المنظمة على رضا العملاء ، والتأكيد على التحسين المستمر، و رؤية المنظمة بوصفها نظاما كاملا (نقلأ عن، Sitkin, Sutcliffe, and Schroeder, 1994).
تكنولوجيا التصنيع المتقدم TAM هي جانب محدد من التصنيع المتكامل تركيز على عملية الانتاج فقط ، بينما إدارة الجودة الشاملة تقدم فلسفة اكثر شمولأ. (نقلأ عن Dean and Snell, 1996 , Dean and Snell, 1991; Snell and Dean, 1992, 1994) يقولون إن فوائد نظم التصنيع المتكاملة (بما في ذلك نظم التصنيع المتكاملة AMT و إدارة الجودة الشاملة TQM) تتحقق فقط عندما يقترن ذلك بتصميم مناسب للوظائف وممارسات التعويض المناسبة.

ويرى (Balkin and Gomez – Mejia, 1987) أنه من المرجح أن تتأثر استراتيجيات التعويضات ليس فقط بخصائص الشركة (مثل، مراحل دورة حياة وحجم الشركة) ولكن أيضا بصفات الصناعة. أحد عوامل الصناعة الرئيسي هو إلى أي مدى ان نجاح الابتكارات التكنولوجية والبحوث والتطوير هما ضروريان من أجل البقاء في بيئة ذات قدرة تنافسية عالية . وأنه يجب تركيز الاهتمام على الصناعات ذات التكنولوجيا العالية في العلاقة مع الصناعات غير عالية التكنولوجيا ، ووضع مجموعة من المقترحات على أساس خصائص هذين المجموعتين المختلفتين من الصناعات. تم اختيار الشركات عالية التكنولوجيا المحدد لأن ممارسات تعويضها فريدة من نوعها (نقلأ عن Balkin and Gomez-Mejia, 1985 ، وتشارك ادارات الموارد البشرية بها في صياغة استراتيجية الشركة) نقلأ عن (Miles and Snow, 1984) وتشمل الشركات عالية التكنولوجيا الشركات أو منظمات الأعمال وحدات تعمل في مجال إنتاج أجهزة الكمبيوتر، رقائق السيليكون والاتصالات وبرامج الكمبيوتر، الذكاء الاصطناعي، والأدوات الفنية ومنتجات الهندسة الحيوية. كما انهما اعتمدا تعريف جمعية الاعمال للشركات عالية التكنولوجيا ، التي عرفت الشركات عالية

~ حسن منصور السيد الباز ~

التكنولوجيا بانها" تلك الشركات التي تنفق ٥% أو أكثر من إيرادات مبيعاتها السنوية على البحوث والتطوير".

كما يرى (Balkin and Gomez – Mejia, 1985) أن الشركات عالية التكنولوجيا تتميز بالخصائص التالية:

١. وجود نسبة عالية من العلماء والمهندسين في قوة العمل.
٢. التركيز الجغرافي مثل وادي السليكون أو الطريق ١٢٨ في بوسطن.
٣. النفقات العالية على البحث والتطوير.
٤. سرعة معدلات التغير التكنولوجي.
٥. سوق العمل ضيق جدا للعلماء والمهندسين، مع ما يترتب على معدلات الاستنزاف العالية.
٦. الريادة، حيث أن العديد من هذه الشركات ويقودها رجال الأعمال.

ويرى (Tremblay and Chenevert, 2013) ان الشركات كثيفة التكنولوجيا لها العديد من الخصائص التي تميزها عن الشركات التقليدية وهي كالتالي:-

١. المنتج يتميز بانه على مستوى تكنولوجي عال.
٢. الشركة تعطي اولوية كبيرة للبحث والتطوير.
٣. كثرة براءات الاختراعات.
٤. التركيز الجغرافي العالي.
٥. ارتفاع معدل الوفيات بسبب ضغوط المنافسة.
٦. تحتوي قوة العمل على نسبة كبيرة نسبياً من المهندسين والعلماء.
٧. معدل دوران عمل غير عادي بين العمالة الفنية.



يري (Han and Chen – Min chuang, 2011) ان من مميزات الشركات كثيفة التكنولوجيا الاتي:-

- ١ . الابتكار التكنولوجي اساس المنافسة.
- ٢ . في أغلب هذه الصناعات هي صناعات ناشئة أو نامية.
- ٣ . من أمثلة هذه الصناعات صناعات علوم الحياة وصناعات تكنولوجيا المعلومات.
- ٤ . نسب نمو عالية وهي من اكبر الصناعات في العالم الغربي.

ويرى الباحث أن استراتيجيات التعويضات هي المزيج الملائم من الأجور والتعويضات الذي يتلاءم مع ظروف المنظمة، وأن هذا المزيج يتكون من الراتب الاساسي والحوافز، ومزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية. وأن هذا المزيج يختلف من منظمة لأخرى، ومن صناعة لأخرى، وفي نفس المنظمة حسب مرحلة دورة حياتها، أو حسب حجمها. كما أنه يجب الاهتمام في استراتيجيات التعويضات بكلا من الجانب النقدي، والجانب غير النقدي. وقد وجد الباحث أن الدراسات السابقة قد أهتمت فقط بالجانب النقدي من الأجور سواء الحوافز أو الراتب الاساسي.

ثالثاً: الدراسات السابقة :

هدفت دراسة (Paul J. Stonich, 1981) إلى بيان أن الشركات غالباً ما تجد صعوبة في تنفيذ استراتيجياتها لأن لديهم نظم تعويضات تنفيذية تقيس وتكافأ الأداء بطريقة تتجاهل أو حتى تحبط التفكير الاستراتيجي والتخطيط والتنفيذ كما هدفت دراسة (David B. Balkin and Luis R. Gomez - 1987) إلى بحث عدة مقترحات التي تربط استراتيجيات التعويض وفعالية نظام التعويض. كما هدفت دراسة (David B. Balkin and Luis R. Gomez - 1990) إلى اختبار تأثير الاستراتيجيات التنظيمية (سواء



~ حسن منصور السيد الباز ~

على مستوى الكلي للشركة أو على مستوى وحدة الأعمال) على استراتيجيات الأجر، والتأثير التفاعلي على فعالية نظام التعويض. كما هدفت دراسة (Craig S. Galbraith, 1991) إلى اختبار تأثير برامج التعويضات المختلفة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية للشركات كثيفة التكنولوجيا. وكذلك، هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير مركزية أو لامركزية قرارات البحوث والتطوير R & D ، على و تشكيل الإجراءات وحدات الاعمال على استراتيجيات التنافس. كما دراسة (Luis R. Gomez- Mejia, 1992) إلى اختبار ستة فروض خاصة باختبار إلى أي مدى المقارنة بين استراتيجيات تنوع التعويضات و تنوع هيكل وعمليات الشركة يؤثر في أداء الشركات.

هدفت دراسة (Axel J. Jagle, 1999) إلى بيان كيف أن مفهوم مركزية إدارة التكنولوجيا والابتكار (TIM)، والنماذج المتتابعة من عمليات تطوير المنتجات الجديدة (NPD) ، وتقنية تقييم `الخيارات الحقيقية` يمكن أن ترتبط بتقديم إطار عمل يمكن استخدامه في قيمة القائمة بالشركات كثيفة لتكنولوجيا.

كما هدفت دراسة (Andrew DZamba, 2001) إلى تقديم طيف واسع من برامج التعويضات الحديثة، والتي تشمل على خطط للحوافز، وخطط الأجر المبنية على أداء الفريق ، وخطط الأجر المبنية على الأوراق المالية ومزاياها وعيوبها، هدفت دراسة (Shaw et al., 2001) إلى بحث العلاقة التفاعلية بين استخدام نظم تصنيع متكاملة وممارسات التعويضات.

كما هدفت دراسة (Debra Shurson, 2003) إلى بيان الاهتمام المتجدد الحادث بإعطاء برامج تعويضات للمديرين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية والمنظمات المعفية من الضرائب. هدفت دراسة (Werner et al., 2005) إلى معرفة كيف أن هيكل الملكية يرتبط باستراتيجيات التعويضات الكلية

للمنظمة كما هدفت دراسة Yashio Yanadori and Janet H. (Marler, 2006) إلى فحص ما إذا كانت استراتيجية الابتكار تؤثر على نظم التعويضات عن مجموعات الموظفين الاستراتيجية في صناعات عالية لتكنولوجيا. هدفت دراسة (Darlington, Hank, 2007) إلى تقديم توصيات عن كيفية تنمية استراتيجية تعويضات جيدة من أجل العاملين في المطابخ في المنظمات الفندقية.

كما هدفت دراسة (Tremblay, Michel, 2007) إلى توضيح دور التكنولوجيا الكثيفة في اختيار سياسات التعويضات. وتأثير هذه السياسات على المنظمة ، وأداء الموارد البشرية. هدفت دراسة (Pascual Berrone and Luis R. Gomez- Mejia, 2009) إلى الاعتماد على نظرية المؤسسية ، وبحوث الإدارة البيئية ، وتفترض الدراسة أنه في الصناعات الملوثة، أن الأداء البيئي الجيد يزيد أجر الرئيس التنفيذي.

كما هدفت دراسة (Han and Chen Min Chuang, 2011) إلى تحقيق العلاقة التبادلية بين الاستثمار في البحوث والتطوير R & D وأداء الشركة. هدفت دراسة (Daniel Han Ming Ching , et al., 2012) هدفت الدراسة إلى تطوير واختبار نموذج تكاملي الذي يدرس التوافق بين خطط التعويضات، خصائص المديرين التنفيذيين، والعوامل الظرفية. كما هدفت دراسة (Ian Larkin et al., 2012) إلى اختبار كيف أن التكاليف النفسية والثقة المفرطة تحد من فعالية التعويضات على أساس الأداء الفردي.

هدفت دراسة (Yasheng Chen and Johnny Hermias, 2014) إلى التحقيق في تأثير استراتيجية وحدات الأعمال على استخدام التعويضات المرتبطة بالأداء (PLC) وخطط الحوافز طويلة الأجل. كما هدفت دراسة (Claudia and Brian Kleiner, 2015) إلى اعطاء نظرة عامة عن مكونات

~ حسن منصور السيد الباز ~

نظام المكافأة الكلي. واستعراض أيضا بعض الطرق التي يمكن للشركات من خلالها مكافأة الموظفين سواء من خلال الوسائل النقدية و الوسائل غير النقدية، فضلا عن اعتبارات التصميم لهذه النظم.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

يمكن تقسم الدراسات السابقة إلى الآتي:

1. دراسات اختبرت اثر استراتيجيات التعويضات على المستويات الاستراتيجية المختلفة سواء المستوى الكلى للمنظمة، أو على مستوى وحدات الاعمال.
2. دراسات اختبرت اثر استراتيجيات التعويضات على أداء الشركات الصناعية كثيفة التكنولوجيا.
3. دراسات اختبرت أثر حجم ودورة حياة المنتج على استراتيجيات التعويضات في الشركات كثيفة التكنولوجيا.

رابعاً: مشكلة البحث:

بمراجعة الدراسات السابقة ، وكذلك الإطار النظري للبحث امكن للباحث وضع تساؤلات تعبر عن مشكلة البحث كالتالي:

1. إلى أي مدى يؤثر حجم المنظمة (صغير / كبير) على استراتيجيات التعويضات التي تتبناها المنظمة؟
2. إلى أي مدى تؤثر دورة حياة المنظمة (مرحلة النمو/ النضج) على استراتيجيات التعويضات التي تتبناها المنظمة؟
3. إلى أي مدى تؤثر خصائص الصناعة (خصائص الصناعة كثيفة التكنولوجيا) على استراتيجيات التعويضات التي تتبناها المنظمة؟



خامساً: فروض البحث :

بمراجعة الدراسات السابقة ، وكذلك الإطار النظري للبحث امكن للباحث وضع الفروض التالية:

فرض العدم الأول: لا توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الحوافز كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النمو.

الفرض البديل الأول: توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الحوافز كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النمو.

فرض العدم الثاني: لا توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الأجر الثابت (الجانب النقدي) ومزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية (الجانب غير النقدي) كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النضج.

الفرض البديل الثاني: توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الأجر الثابت (الجانب النقدي) ومزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية (الجانب غير النقدي) كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النضج.

لفرض العدم الثالث : لا توجد علاقة بين زيادة نسبة الأجور الثابتة من إجمالي التعويضات وزيادة حجم الشركة.

الفرض البديل الثالث: توجد علاقة بين زيادة نسبة الأجور الثابتة من إجمالي التعويضات وزيادة حجم الشركة.

فرض العدم الرابع : لا توجد علاقة بين استراتيجيات التعويضات على اساس الحوافز وحجم الشركة.

الفرض البديل الرابع: توجد علاقة بين استراتيجيات التعويضات على اساس الحوافز وحجم الشركة.



~ حسن منصور السيد الباز ~

فرض العدم الخامس: لا يحتوي مزيج التعويضات على نسبة عالية من الحوافز ونسبة أقل من الأجور الثابتة في الشركات عالية التكنولوجيا.

الفرض البديل الخامس: يحتوي مزيج التعويضات على نسبة عالية من الحوافز ونسبة أقل من الأجور الثابتة في الشركات عالية التكنولوجيا.

فرض العدم السادس: لا توجد فروق معنوية في مزيج التعويضات بين الشركات عالية التكنولوجيا الصغيرة ، والشركات التقليدية الصغيرة.

الفرض البديل السادس: توجد فروق معنوية في مزيج التعويضات بين الشركات عالية التكنولوجيا الصغيرة ، والشركات التقليدية الصغيرة.

سادساً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التوصل إلى الأهداف التالية:

1. عرض الإطار الفكري والفلسفي للنظرية الطارئة .
2. معرفة أثر حجم المنظمة على استراتيجيات التعويضات (استراتيجية تعويضات على أساس الحوافز، أو على أساس الراتب الاساسي).
3. معرفة أثر دورة حياة الشركة وخاصة مرحلة النمو على استراتيجيات التعويضات (استراتيجية تعويضات على أساس الحوافز، أو على أساس الراتب الاساسي).
4. معرفة أثر خصائص الصناعة كثيفة التكنولوجيا على استراتيجيات التعويضات (استراتيجية تعويضات على أساس الحوافز، أو على أساس الراتب الاساسي).



سابعاً: إجراءات الدراسة :

متغيرات البحث:

يمكن بيان متغيرات البحث من خلال الجدول التالي

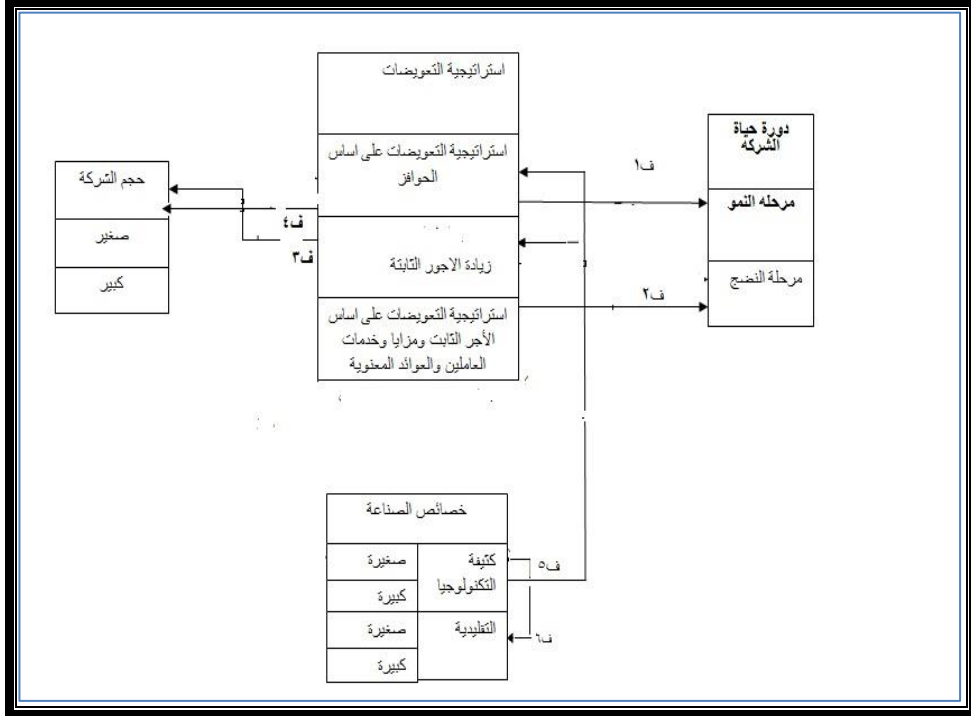
جدول رقم (١)

متغيرات البحث

| المتغير التابع | المتغير المستقل | الفرض |
|---|---------------------------|-------|
| زيادة الاعتماد على الحوافز | مرحلة النمو | ١ |
| زيادة الاعتماد على الاجر الثابت، ومزايا وخدمات العاملين | مرحلة النضج | ٢ |
| زيادة نسبة الأجر الثابتة | حجم الشركة | ٣ |
| استراتيجية التعويضات على اساس الحوافز | حجم الشركة | ٤ |
| مزيج التعويضات (نسبة عالية من الحوافز، ونسبة أقل من الأجر الثابتة) | الشركات عالية التكنولوجيا | ٥ |
| مزيج التعويضات (في الشركات عالية التكنولوجيا الصغيرة والكبيرة) | الشركات عالية التكنولوجيا | ٦ |

شكل يوضح النموذج المقترح للدراسة

شكل رقم (١)
النموذج المقترح للدراسة.



المصدر: من اعداد الباحث

منهج البحث:

اعتمد الباحث علي أكثر من منهج من مناهج البحث، فقد اعتمد بصفة أساسية علي المنهج الاستنباطي deductive approach الذي يقوم علي أساس المراجعة للدراسات النظرية والدراسات السابقة التي تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

إجراءات إعداد المقياس:

سوف يتم القياس من خلال قائمة الاستقصاء، حيث مر إعداد قائمة الاستقصاء بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

تم تكوين قائمة الاستقصاء من خمسة أجزاء ، الجزء الأول : يتناول حجم المنظمة، والجزء الثاني : يتناول دورة حياة الشركة ، والجزء الثالث: خصائص الصناعة، والجزء الرابع: يتناول لاستراتيجيات التعويضات، والجزء الخامس: يتناول مدي فعالية استراتيجيات التعويضات ، كما تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي

المرحلة الثانية: مرحلة التقنين.

وتتكون من التحقق من صدق المقياس ، وقد اعتمد الباحث في التحقق من صدق المقياس علي نوعين أساسيين من الصدق هما: الصدق المنطقي، و الصدق اللغوي(اللفظي)، وتم التحقق من ثبات المقياس من خلال توزيع الاستبانة على عدد من اساتذة الإدارة (جامعة القصيم)، وتم التحقق من صدق المقياس ايضاً عن طريق بعض الأساليب الإحصائية مثل اسلوب الفا كرونباخ، حيث تم استخدام معامل الفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي (α) لعباراتالمقياس.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من الشركات بالمنطقة الصناعية في مدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. كما تكونت وحدة المعاينة من مديري الموارد البشرية الذين لهم علاقة بوضع استراتيجيات الأجور والتعويضات، ورؤساء الأقسام ووحدات الأعمال في الشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة بريدة بمنطقة القصيم. وتم توزيع الاستبانات من خلال طلية قسم الموارد البشرية المستوى السابع والثامن وذلك بعد توضيح اهداف واجزاء الاستبانة لهم، وكذلك بعض أعضاء هيئة التدريس السعوديون بالكلية. حيث تعزر إرسال الاستبانات الكترونياً، حيث لم يتم العثور على البريد الالكتروني لهذه الشركات،



~ حسن منصور السيد الباز ~

وقد تم توزيع عدد ١٢٠ استبانة على مديري الموارد البشرية ، ورؤساء الأقسام و وحدات الأعمال، وتم جمع عدد ٥٨ استبانة بنسبة ردود ٤٨%
التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة ٢٢ وتم عمل الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية، وتم استخدام اختبار independent samples t test وتحليل التباين في اتجاه واحد one way ANOVA . سوف يتم عرض التحليل الإحصائي وفقاً لمحتويات قائمة الاستقصاء كالتالي:-
أولاً: المعلومات العامة:

والتي تتعلق بخصائص عينة البحث وكانت كالتالي:

جدول رقم (٢)

الوحدات التي تحتوي عليها الشركات عينة البحث

| | س | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------|----|---------|---------------|--------------------|
| Valid وحدة اعمال واحدة | 5 | 8.6 | 8.6 | 8.6 |
| وحدتان | 6 | 10.3 | 10.3 | 19.0 |
| ثلاث وحدات | 7 | 12.1 | 12.1 | 31.0 |
| اربع وحدات | 12 | 20.7 | 20.7 | 51.7 |
| خمس وحدات | 4 | 6.9 | 6.9 | 58.6 |
| اكثر من خمس وحدات | 24 | 41.4 | 41.4 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.



من الجدول السابق يتضح ان عدد ٥ مفردة من عينة البحث بنسبة ٨.٦% تحتوي على وحدة أعمال واحدة في حين أن عدد ٦ مفردة بنسبة ١٠.٣% تحتوي على وحدتي أعمال ، وعدد ٧ مفردة بنسبة ١٢.١% تحتوي على ثلاث وحدات أعمال، وعدد ١٢ مفردة بنسبة ٢٠.٧% تحتوي على اربع وحدات، وعدد ٤ مفردة بنسبة ٦.٩% تحتوي على خمس وحدات ، وعدد ٢٤ مفردة بنسبة ٤١.٤% تحتوي على اكثر من خمس وحدات أعمال.

جدول رقم (٣)

حجم الشركة التي تعمل بها عينة البحث

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| صغيرة | 1 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| متوسط | 18 | 31.0 | 31.0 | 32.8 |
| كبيرة | 39 | 67.2 | 67.2 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول ١ السابق يتضح ان عدد مفردة واحدة من عينة البحث بنسبة ١.٧% هي شركة صغيرة، وعدد ١٨ مفردة بنسبة ٣١.٠% هي شركة متوسطة، وعدد ٣٩ بنسبة ٦٧.٢% هي شركة كبيرة.

جدول رقم (٤)

دورة حياة الشركة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| مرحلة النمو | 7 | 12.1 | 12.1 | 12.1 |
| مرحلة النضج | 51 | 87.9 | 87.9 | 98.3 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ٧ مفردة من عينة البحث بنسبة ١٢.١% هي شركة في مرحلة النمو ، وعدد ٥١ مفردة بنسبة ٨٧.٩% هي شركة في مرحلة النضج.

جدول (٥)

دورة حياة منتج الشركة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| النمو | 13 | 22.4 | 22.4 | 22.4 |
| النضج | 43 | 74.1 | 74.1 | 96.6 |
| الانكماش | 2 | 3.4 | 3.4 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ١٣ مفردة من عينة البحث بنسبة ٢٢.٤% هي وحدات أعمال في مرحلة النمو، وعدد ٤٣ مفردة بنسبة ٧٤.١%

هي وحدات أعمال في مرحلة النضج، وعدد ٢ مفردة بنسبة ٣.٤% هي وحدات أعمال في مرحلة الانكماش.

جدول (٦)

درجة التكنولوجيا بالشركة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| شركة كثيفة التكنولوجيا Valid | 39 | 67.2 | 67.2 | 67.2 |
| شركة تقليدية | 19 | 32.8 | 32.8 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ٣٩ مفردة من عينة البحث بنسبة ٦٧.٢% هي شركات كثيفة التكنولوجيا، وعدد ١٩ مفردة بنسبة ٣٢.٨% هي شركات تقليدية.

جدول (٧)

الشركة التي تعمل بها توجد بها وحدة للبحوث والتطوير

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid نعم | 40 | 69.0 | 69.0 | 69.0 |
| لا | 18 | 31.0 | 31.0 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان عدد ٤٠ مفردة من عينة البحث بنسبة ٦٩.٠% هي شركات توجد بها وحدة للبحوث والتطوير، وعدد ١٨ مفردة من عينة البحث بنسبة ٣١.٠% هي شركات ليس بها وحدات للبحوث والتطوير.

جدول (٨)

نسبة العلماء والمهندسين بالشركة التي تعمل بها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| من ١% - أقل من ٣% من العمالة | 25 | 43.1 | 43.1 | 43.1 |
| من ٣% - أقل من ٥% من العمالة | 33 | 56.9 | 56.9 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ان عدد 25 مفردة من عينة البحث بنسبة ٤٣.١% نسبة العلماء والمهندسين بها من ١% - أقل من ٣% من العمالة، وعدد ٣٣ مفردة بنسبة ٥٦.٩% نسبة العلماء والمهندسين بها من ٣% - أقل من ٥% من العمالة.

جدول (٩)

نسبة الانفاق على وحدة البحوث والتطوير بالشركة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid من ١% - أقل من 3% من الإيرادات. | 26 | 44.8 | 44.8 | 44.8 |
| من ٣% - ٥% من الإيرادات. | 32 | 55.2 | 55.2 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان عدد ٢٦ مفردة من عينة البحث بنسبة ٤٤.٨ % نسبة الانفاق على وحدة البحوث والتطوير بالشركة من ١% - أقل من ٣% ، وعدد ٣٢ مفردة بنسبة ٥٥.٢% نسبة الانفاق على وحدة البحوث والتطوير بالشركة من ٣% - أقل من ٥%.

جدول (١٠)

اعتماد استراتيجيات التعويضات على الحوافز بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 0- | 7 | 12.1 | 12.1 | 12.1 |
| 10- | 12 | 20.7 | 20.7 | 32.8 |
| 20- | 16 | 27.6 | 27.6 | 60.3 |
| 30- | 9 | 15.5 | 15.5 | 75.9 |
| 40- | 9 | 15.5 | 15.5 | 91.4 |
| 50- | 4 | 6.9 | 6.9 | 98.3 |
| 70- | 1 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



~ حسن منصور السيد الباز ~

من الجدول السابق يتضح ان عدد ١ مفردة (أقل عدد) من عينة البحث بنسبة ١.٧% تعتمد على استراتيجية التعويضات على الحوافز بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة من ٧٠%- أقل من ٨٠%، وعدد ١٦ مفردة (أكبر عدد) تعتمد على استراتيجية التعويضات على الحوافز بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة من ٢٠% - أقل من ٣٠%.

اعتماد (١١)

استراتيجية التعويضات على الراتب الثابت من إجمالي الأجر بنسبة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 0- | 6 | 10.3 | 10.3 | 10.3 |
| 10- | 24 | 41.4 | 41.4 | 51.7 |
| 20- | 15 | 25.9 | 25.9 | 77.6 |
| 30- | 2 | 3.4 | 3.4 | 81.0 |
| 40- | 4 | 6.9 | 6.9 | 87.9 |
| 50- | 2 | 3.4 | 3.4 | 91.4 |
| 60- | 2 | 3.4 | 3.4 | 94.8 |
| 70- | 1 | 1.7 | 1.7 | 96.6 |
| 80- | 1 | 1.7 | 1.7 | 98.3 |
| 90- | 1 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان عدد ١ مفردة (أقل عدد) من عينة البحث بنسبة ١.٧% تعتمد على استراتيجية التعويضات على الراتب



~ حسن منصور السيد الباز ~

الثابت بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة من ٧٠% - أقل من ٨٠%، ومن ٨٠% - أقل من ٩٠%، و من ٩٠% - أقل من ١٠٠% وعدد ٢٤ مفردة (أكبر عدد) تعتمد على استراتيجية التعويضات على الراتب الثابت بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة من ١٠% - أقل من ٢٠%.

جدول رقم (١٢)

اعتماد استراتيجية التعويضات على مزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية من إجمالي الأجر بنسبة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 0- | 14 | 24.1 | 24.1 | 24.1 |
| 10- | 14 | 24.1 | 24.1 | 48.3 |
| 20- | 7 | 12.1 | 12.1 | 60.3 |
| 30- | 10 | 17.2 | 17.2 | 77.6 |
| 40- | 4 | 6.9 | 6.9 | 84.5 |
| 50- | 3 | 5.2 | 5.2 | 89.7 |
| 60- | 2 | 3.4 | 3.4 | 93.1 |
| 70- | 2 | 3.4 | 3.4 | 96.6 |
| 80- | 1 | 1.7 | 1.7 | 98.3 |
| 90- | 1 | 1.7 | 1.7 | 100.0 |
| Total | 58 | 100.0 | 100.0 | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان عدد ١ مفردة (أقل عدد) من عينة البحث بنسبة ١.٧% تعتمد على استراتيجية التعويضات على مزايا وخدمات العاملين والعوائد



المعنوية بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة من ٨٠% - أقل من ٩٠%، ومن ٨٠% - أقل من ١٠٠%، وعدد ١٤ مفردة (أكبر عدد) تعتمد على استراتيجية التعويضات على مزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة من ٠% - أقل من ١٠%، ومن ١٠% - أقل من ٢٠%.

ثانياً: اختبار الفروض:

تم اختبار الفروض على النحو التالي:

سوف يتم اختبار الفروض عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05 = 5\%$ والقيمة الاحتمالية $(P - Value) = sig$ كالتالي:
 الفرض الأول: لا توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الحوافز كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النمو.

جدول رقم (١٣)

اختبارات للعلاقة بين زيادة الاعتماد على الحوافز كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النمو

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| Equal variances assumed | .419 | .520 | .211 | 56 | .834 | .13445 | .63800 | -1.14361 | 1.41252 |
| Equal variances not assumed | | | .253 | 8.899 | .806 | .13445 | .53151 | -1.07000 | 1.33890 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي



~ حسن منصور السيد الباز ~

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للحوافز $\text{sig} = 0.834$ ، وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن .

القرار : رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الحوافز كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النمو

الفرض الثاني: لا توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الأجر الثابت (الجانب النقدي) ومزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية (الجانب غير النقدي) كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النضج.

جدول رقم (١٤)

اختبار ت للعلاقة بين زيادة الاعتماد الاجر الثابت والحوافز وكون الشركة في مرحلة النضج

| | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------------------------|---|------|------------------------------|----|-----------------|-----------------|-----------------------|---|---------|
| | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | Lower | Upper |
| Equal variances assumed | | | .252 | 17 | .804 | .27778 | 1.10349 | -2.05038 | 2.60593 |
| Equal variances not assumed | | | | | | .27778 | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للحوافز $\text{sig} = 0.804$ ، وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن .



~ حسن منصور السيد الباز ~

القرار : رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل وهو " توجد علاقة بين زيادة الاعتماد على الأجر الثابت (الجانب النقدي) ومزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية (الجانب غير النقدي) كنسبة من إجمالي التعويضات وكون الشركة في مرحلة النضج " .

الفرض الثالث: لا توجد علاقة بين زيادة نسبة الأجر الثابتة من إجمالي التعويضات وزيادة حجم الشركة .

جدول رقم (١٥)

ختبار انوفا للعلاقة بين زيادة نسبة الأجر الثابتة من إجمالي التعويضات وزيادة حجم الشركة

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 34.405 | 2 | 17.202 | 4.954 | .011 |
| Within Groups | 190.974 | 55 | 3.472 | | |
| Total | 225.379 | 57 | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للحوافز $\text{sig} = 0.011$ ، وهي بذلك تكون أقل من مستوى المعنوية 0.05 اذن .

القرار : قبول فرض عدم وهو " لا توجد علاقة بين زيادة نسبة الأجر الثابتة من إجمالي التعويضات وزيادة حجم الشركة " .

الفرض الرابع: لا توجد علاقة بين استراتيجيات التعويضات على اساس الحوافز وحجم الشركة.

جدول رقم (١٦)

استراتيجية التعويضات على اساس الحوافز و حجم الشركة اختبار انوفا

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 22.700 | 2 | 11.350 | 5.303 | .008 |
| Within Groups | 117.714 | 55 | 2.140 | | |
| Total | 140.414 | 57 | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للحوافز $\text{sig} = 0.008$ ، وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية 0.05 اذن .

القرار : قبول فرض العدم وهو " لا توجد علاقة بين استراتيجية التعويضات على اساس الحوافز وحجم الشركة."

الفرض الخامس: لا يحتوي مزيج التعويضات على نسبة عالية من الحوافز ونسبة أقل من الأجور الثابتة في الشركات عالية التكنولوجيا.

جدول رقم (١٧)

اختبار انوفا للعلاقة بين

استراتيجية التعويضات (نسبة عالية من حوافز/ نسبة أقل من الاجور الثابتة) في الشركات عالية التكنولوجيا

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1.188 | 1 | 1.188 | .478 | .492 |
| Within Groups | 139.225 | 56 | 2.486 | | |
| Total | 140.414 | 57 | | | |



| | | | | | |
|----------------|---------|----|-------|-------|------|
| Between Groups | 7.773 | 1 | 7.773 | 2.000 | .163 |
| Within Groups | 217.606 | 56 | 3.886 | | |
| Total | 225.379 | 57 | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للحوافز $0.163 = sig$ ، بالنسبة لاستراتيجية التعويضات على اساس الحوافز، و $0.163 = sig$ ، بالنسبة لاستراتيجية التعويضات على اساس الاجر الثابت وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن
القرار : رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " يحتوي مزيج التعويضات على نسبة عالية من الحوافز ونسبة أقل من الأجر الثابتة في الشركات عالية التكنولوجيا."
الفرض السادس: لا توجد فروق معنوية في مزيج التعويضات بين الشركات عالية التكنولوجيا الصغيرة ، والشركات التقليدية الصغيرة.

جدول رقم (١٨)

اختبار انوفا للفروق بينمزيج التعويضات بين الشركات عالية التكنولوجيا الصغيرة ، والشركات التقليدية الصغيرة

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 1.188 | 1 | 1.188 | .478 | .492 |
| Within Groups | 139.225 | 56 | 2.486 | | |
| Total | 140.414 | 57 | | | |

| | | | | | |
|----------------|---------|----|--------|-------|------|
| Between Groups | 7.773 | 1 | 7.773 | 2.000 | .163 |
| Within Groups | 217.606 | 56 | 3.886 | | |
| Total | 225.379 | 57 | | | |
| Between Groups | 5.009 | 1 | 5.009 | 1.567 | .216 |
| Within Groups | 178.991 | 56 | 3.196 | | |
| Total | 184.000 | 57 | | | |
| Between Groups | 13.053 | 1 | 13.053 | 2.629 | .111 |
| Within Groups | 278.067 | 56 | 4.965 | | |
| Total | 291.121 | 57 | | | |
| Between Groups | 24.018 | 1 | 24.018 | 2.721 | .105 |
| Within Groups | 494.327 | 56 | 8.827 | | |
| Total | 518.345 | 57 | | | |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح ان القيمة الاحتمالية للحوافز $0.492 = sig$ ، بالنسبة لاعتماد استراتيجية التعويضات على الحوافز بصفة عامة من إجمالي الأجر؛، و $0.163 = sig$ بالنسبة لاعتماد استراتيجية التعويضات على الأجر الثابت، و $0.216 = sig$ بالنسبة لاعتماد استراتيجية التعويضات على الحوافز الفردية من إجمالي الأجر، و $0.111 = sig$ بالنسبة لاعتماد استراتيجية التعويضات على الحوافز الجماعية من إجمالي الأجر، و $0.105 = sig$ بالنسبة

~ حسن منصور السيد الباز ~

لا اعتماد استراتيجية التعويضات على مزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية من أجمالي الأجر وهي بذلك اكبر من مستوى المعنوية 0.05 اذن .
القرار : رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " توجد فروق معنوية في مزيج التعويضات بين الشركات عالية التكنولوجيا الصغيرة ، والشركات التقليدية الصغيرة".

ثامناً: نتائج وتوصيات البحث:

اولاً: نتائج البحث

أ- نتائج اختبار الفروض:

أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن:

1. رفض فرض العدم الأول وقبول الفرض البديل.
2. رفض فرض العدم الثاني وقبول الفرض البديل.
3. قبول فرض العدم الثالث ورفض الفرض البديل.
4. قبول فرض العدم الرابع ورفض الفرض البديل.
5. رفض فرض العدم الخامس وقبول الفرض البديل.
6. رفض فرض العدم السادس وقبول الفرض البديل.

ب- النتائج العامة:

1. أظهر البحث أن استراتيجية التعويضات يجب أن تكون متوافقة مع ظروف المنظمة الداخلية والخارجية.
2. بين البحث أنه عند وضع استراتيجية الاجور والتعويضات، يجب أن تراعى الاستراتيجية الكلية للمنظمة، واستراتيجية الموارد البشرية.
3. أظهر البحث أن استراتيجية التعويضات تعبر عن مزيج من أنواع الاجور والتعويضات المختلفة (راتب أساسي، وحوافز، و مزايا وخدمات العاملين)، وحجمها، ونسبتها إلى بعضها البعض وفقاً لظروف كل منظمة على حده.

~ حسن منصور السيد الباز ~

٤. أكد البحث على أن المنظمات كثيفة التكنولوجيا يجب أن تستخدم استراتيجية أجور تقوم على حوافز جماعية وليست فردية.
٥. أظهر البحث أن المنظمات كثيفة التكنولوجيا تستخدم استراتيجية أجور تقوم على اساس الكفاءة وليست الأقدمية.
٦. بين البحث أن المنظمات كثيفة التكنولوجيا تستخدم استراتيجية أجور تكون موجة بالسوق.
٧. أكد البحث على أن المنظمات كثيفة التكنولوجيا تستخدم استراتيجية أجور تقوم على دفع أجور اكبر من السوق.
٨. أظهر البحث أن المنظمات في مرحلة النمو يجب أن تدفع أجور أعلى أو على الأقل معادلة للسوق تحقيقاً للعدالة الخارجية.
٩. أوضح البحث أنه عند وضع استراتيجية التعويضات ، أن تتوافق هذه الاستراتيجيات مع خصائص الصناعة ومنها التكنولوجيا الكثيفة.
١٠. بين البحث أن المنظمات كثيفة التكنولوجيا عليها الاهتمام بوحدة البحوث والتطوير، بحيث أن يزيد نسبة الانفاق عليها عن ٥% من الايرادات السنوية.
١١. أوضح البحث أن المنظمات كثيفة التكنولوجيا يجب أن تشغيل نسبة من العلماء والمهندسين تزيد عن ٥% من العمالة الكلية بالمنظمة.
١٢. أظهر البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على زيادة رضا العاملين بها عن الأجور بالشركة مقارنة بالشركات الأخرى.
١٣. أوضح البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على زيادة الأجور بها مقارنة مع تكاليف المعيشة.
١٤. أظهر البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على زيادة رضا العاملين الحاليين بها مقارنة بالموظفين الجدد.
١٥. بين البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على زيادة رضا العاملين عن إجمالي أجرهم مقارنة بما يتوقعوه.



~ حسن منصور السيد الباز ~

١٦. أوضح البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على أن تساهم ممارسات التعويضات الحالية في جذب عدد كاف من الموظفين بجودة عالية.
١٧. أكد البحث على أن المنظمات يجب ان تحرص على أن لا تكون الأجور الحالية للمنظمة أقل من الأجور السائدة بالسوق.
١٨. أظهر البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على أن الأجور الحالية للمنظمة تنمي والولاء والانتماء لدى الموظفين.
١٩. بين البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على أن ممارسات التعويضات الحالية تكافئ على إنتاجية العاملين.
٢٠. أوضح البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على أن الاجور الحالية تشبع حاجات الموظفين .
٢١. أكد البحث على أن المنظمات يجب ان تحرص على أن الاجور الحالية يمكن أن تكون مدعيات للسلوك الجيد والمرغوب من الموظفين.
٢٢. أظهر البحث أن المنظمات يجب ان تحرص على أن الاجور الحالية يمكن أن تستخدم كمحرك للوصول إلى أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

ثانياً: توصيات البحث

يوصي الباحث مديري الموارد البشرية والمسؤولين عن إعداد استراتيجيات الاجور والتعويضات بالآتي:

١. يوصي الباحث المنظمات في مرحلة النمو الاعتماد بشكل اكبر على الحوافز، حيث أن ذلك يخفف الضغط على ميزانية الشركة.
٢. يوصي الباحث المنظمات في مرحلة النضج أن تعتمد بشكل اكبر على الاجر الثابت، ومزايا وخدمات العاملين لأنها في مرحلة استقرار، واعتماداً على تقييم الوظائف وتحقيق العدالة الداخلية.



~ حسن منصور السيد الباز ~

٣. يوصي الباحث المنظمات الصغيرة أن تعتمد على استراتيجية أجور تعتمد على الحوافز بشكل اكبر، حيث أن ذلك يمكنها من المنافسة، وعدم تحمل نفقات ثابتة كبيرة.
٤. يوصي الباحث المنظمات الكبيرة أن تعتمد على استراتيجية أجور تعتمد على الأجر الثابت بشكل اكبر.
٥. يوصي الباحث الشركات كثيفة التكنولوجيا أن تعتمد استراتيجية تعويضات تعتمد على الحوافز بنسبة كبيرة، ونسبة أقل من الأجور الثابتة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال خطة العمل التالية:

جدول رقم (١٩)

خطة عمل لوضع وتنفيذ استراتيجية الأجور والتعويضات

| مراحل التنفيذ | مزايا الاستراتيجية | متطلبات التطبيق | الاستراتيجية التي يجب اتباعها | البيان |
|--|--|--|---|------------------------|
| - اعداد الاستراتيجية الكلية للمنظمة - اعداد استراتيجية الموارد البشرية - اعداد استراتيجية التعويضات. - تنفيذ استراتيجية | - تخفيف الضغط على ميزانية الشركة - تحقيق المرونة في دفع الرواتب | - مسح للسوق الخارجي . - تقييم الوظائف | استراتيجية تعويضات تعتمد على الحوافز بشكل كبير ونسبة أقل على الاجور الثابتة | شركة كثيفة التكنولوجيا |

~ حسن منصور السيد الباز ~

| | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------|
| التعويضات. - تقييم استراتيجية التعويضات | | | | |
| - اعداد الاستراتيجية الكلية للمنظمة. - اعداد استراتيجية الموارد البشرية. - اعداد استراتيجية التعويضات. - تنفيذ استراتيجية التعويضات. - تقييم استراتيجية التعويضات | - تخفيف الضغط على ميزانية الشركة. - تحقيق المرونة في دفع الرواتب | - مسح للسوق الخارجي . - تقييم الوظائف | استراتيجية تعويضات تعتمد على الحوافز بشكل كبير ونسبة أقل على الاجور الثابتة | شركة في مرحلة النمو |
| - اعداد الاستراتيجية الكلية للمنظمة. - اعداد استراتيجية الموارد | - الشركة في مرحلة الاستقرار . - تحقيق العدالة الداخلية | - مسح للسوق الخارجي . - تقييم الوظائف | تعتمد على الاجر الثابت بنسبة كبيرة وعلى الحوافز بنسبة اقل | شركة في مرحلة النضج |

~ حسن منصور السيد الباز ~

| | | | | |
|---|--|--|---|---------------|
| البشرية - اعداد استراتيجية التعويضات - تنفيذ استراتيجية التعويضات - تقييم استراتيجية التعويضات | | | | |
| - اعداد الاستراتيجية الكلية للمنظمة - اعداد استراتيجية الموارد البشرية - اعداد استراتيجية التعويضات - تنفيذ استراتيجية التعويضات - تقييم استراتيجية التعويضات | - القدرة على المنافسة - عدم تحمل نفقات ثابتة كبيرة | - مسح للسوق الخارجي . - تقييم الوظائف | استراتيجية تعويضات تعتمد على الحوافز بشكل كبير ونسبة أقل على الاجور الثابتة | شركة صغيرة |
| - اعداد | - الشركة في | - مسح للسوق | تعتمد على | شركة كبيرة |

~ حسن منصور السيد الباز ~

| | | | | |
|--|---|--------------------------------|--|--|
| <p>الاستراتيجية الكلية للمنظمة - اعداد استراتيجية الموارد البشرية - اعداد استراتيجية التعويضات - تنفيذ استراتيجية التعويضات - تقييم استراتيجية التعويضات</p> | <p>مرحلة الاستقرار - تحقيق العدالة الداخلية</p> | <p>الخارجي - تقييم الوظائف</p> | <p>الاجر الثابت بنسبة كبيرة وعلى الحوافز بنسبة اقل</p> | |
|--|---|--------------------------------|--|--|

المصدر: من اعداد الباحث

المراجع:

- ١- د. أحمد ماهر " إدارة الاجور والتعويضات "، الدار الجامعية، ٢٠١٣.
- 2- Axel J. Jagle, "Shareholder value, real options, and innovation in technology-intensive companies"R&D Management, Vol. 29, No.3, 1999.
- 3- Craig S. Galbraith, " The Effect Of Compensation Program and Structure On SBU Competitive Strategy: A Study Of Technology – Intensive Firms" Strategic Management Journal, Vol. 12, 353-370 (1991).
- 4- Claudia and Brian Kleiner," Excellence In Reward Systems" Franklin Business & Law Volume 2015 Issue 3.
- 5- Darlington, Hank, " Developing a Company Compensation Strategy" Kitchen & Bath Design News. Apr 2007, Vol. 25 Issue 4,p38 – 38.
- 6- Davis, Trenton J &Gabris, Gerald T, " Strategic Compensation Utilizing Efficiency Wages in the Public Sector to Achieve Desirable Organizational Outcomes. Review of public personnel Administration. Dec2008, Vol. 28, Issue 4, p327 – 348.
- 7- David B. Balkin and Luis R. Gomez- Mejia,"Toward A Contingency Theory Of Compensation Strategy" Strategic Management Journal, Vol. 8, 169-182 (1987).
- 8- David B. Balkin and Luis R. Gomez- Mejia. 1990,"Matching Compensation and Organizational Strategies " *Strategic Management Journal*, Vol. 11, 153-169 (1990).
- 9- Daniel Han Ming Ching, Mathew S. Rodgers, Eric Shih and Xiao- Bing Song, "Motivate Managerial Behaviors? An When Does Incentive Compensation Experimental Investigation of The Fit Between, Incentive Compensation, Executive Self Evaluation, and Firm Performance" " ,Strategic Management Journal, Vol.33: 1343–1362 (2012).

- 10- Dzamba , Andrew " Compensation Strategies to Use Amid Organizational change" Compensation & benefits Management. Winter 2001, Vol.17 Issue 1,p16 – 14p.
- 11- Han and Chen Min Chuang, "The Impacts of R&D Investment on Company Performance: US vs. Taiwanese Technology-Intensive Industry"Pacific Basin Financial Markets and Policies, Vol. 14, No. 1 ,171–194, (2011).
- 12- Ian Larkin, Lamar Pierce, and Francesca Gino," The Psychological Cost Of Pay – For- Performance : Implications For The Strategic Compensation Of Employees"Strategic Management Journal, Vol. ,33: 1194–1214 (2012).
- 13- Jason D. Shaw, Nina Gupta and John E Delery, "Congruence Between Technology and Compensation Systems: implications For Strategy Implementation", Strategic Management Journal, 22: 379–386 (2001).
- 14- Lawler EE III, Jenkins GD Jr. 1992. Strategic reward systems. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3rd edn, Dunnette MD, Hough LM (eds). Consulting Psychologists Press: Palo Alto, CA; 1009–1055.
- 15- Luis R. Gomez- Mejia, " Structure and Process Of Diversification, Compensation Strategy, and Firm Performance " Strategic Management Journal, Vol. 13, 381-397 (1992).
- 16- Matti J. Haverial and Nicholas Ashill , " Launch Effort and N PD Success: A Study of Technology Intensive Companies in Finland", International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. 11, No. 4 (2014).
- 17- Paul J. Stonich,"Using Rewards in Implementing Strategy"Strategic Management Journal, Vol. 2, 345-352 (1981).
- 18- Pascual Berrone and Luis R. Gomez- Mejia," Environmental Performance And Executive Compensation: An integrated Agency –

Institutional Perspective 2009 ", Academy of Management Journal, Vol. 52, No. 1, 103–126,2009.

- 19- Repya, Debra Shurson , " compensation strategies for nonprofit and tax exempt organization", Journal of financial service professionals, May 2003, Vol. 57, Issue3, p35- 37.
- 20- Tremblay, Michel, " Influence of Compensation Strategies in Canadian Technology – Intensive Firms on Organizational and Human resources Performance" ,Group & organization Management. Jun 2008, Vol.33, Issue 3, p269 – 302.
- 21- Werner, Steve& Tosi, Henry L. & Gomez- Mejia, Luis, "Organizational Governance and Employee Pay: How Ownership Structure Affects The Firm's Compensation Strategy", Strategic Management Journal Apr2005, Vol.26 Issue 4, p377- 384.
- 22-Yasheng Chen and Johnny Hermias,"Business strategy, executive compensation and firm performance", Accounting and Finance,Vol. 54, 113–134, (2014).
- 23- Yashio Yanadori and Janet H. Marler,"Compensations Strategy: Does Business Strategy Influence Compensation In High Technology Firms?, Strategic Management Journal, Vol. 27: 559–570 (2006).

الملاحق:

قائمة استقصاء لبحث

أثر حجم و دورة حياة الشركة وخصائص الصناعة على استراتيجيات التعويضات

في الشركات كثيفة التكنولوجيا

" دراسة ميدانية "

سعادة مدير إدارة الموارد البشرية/ إدارة / قسم/ حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد.....

يعد الباحث الدكتور / حسن منصور السيد الباز دراسة بعنوان "أثر حجم ، دورة حياة الشركة وخصائص الصناعة على استراتيجيات التعويضات في الشركات كثيفة التكنولوجيا - دراسة ميدانية" ولمتطلبات إجراء البحث، نرجو من سعادتكم المساهمة في هذا البحث بإعطاء رأي سعادتكم في الموضوعات المتعلقة بالاستقصاء.

وتتضمن قائمة الاستقصاء خمسة أجزاء ، الجزء الأول : يتناول حجم المنظمة، والجزء الثاني : يتناول دورة حياة الشركة ، والجزء الثالث: خصائص الصناعة، والجزء الرابع: يتناول لاستراتيجيات التعويضات، والجزء الخامس: يتناول مدي فعالية استراتيجيات التعويضات. والمطلوب من سعادتكم بيان درجة موافقتكم على كل سؤال أو عبارة من العبارات، بوضع علامة (√) أمام درجة الموافقة التي تبونها.

أشكر لسعادتكم حسن تعاونكم في إتمام هذا البحث، كما يعدكم الباحث أن هذه المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث فقط. كمان يمكن للباحث أن يقوم بتزويدكم بنسخة مجانية من البحث عند اكتمال نتائج البحث.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق الاحترام

د/ حسن منصور السيد الباز

~ حسن منصور السيد الباز ~

١- أسم الشركة التي تعمل بها/.....

٢- أسم وحدة الأعمال أو الإدارة أو القسم الذي تعمل/.....

أولاً: حجم المنظمة

١- هل الشركة التي تعمل بها تحتوي على:

أ وحدة أعمال واحدة ب- وحدتان ج- ثلاث وحدات و- اربع وحدات هـ- خمس وحدات
ز- أكثر من خمس وحدات

٢- هل الشركة التي تعمل بها:

أ- صغيرة . ب- متوسطة . ج- كبيرة .

ثانياً: دورة حياة الشركة

١- تعتبر الشركة التي تعمل بها في :

أ- مرحلة النمو ب- مرحلة النضج

٢- هل تعتقد أن منتجات أو خدمات الشركة مألوفة للغالبية العظمى من المستخدمين المحتملين؟

لا

نعم

- إذا كانت الاجابة بلا

٣- هل نمو المبيعات يتراوح ما بين ٢٠% أو أكثر سنوياً؟

لا

نعم

٤- هل منتج الشركة في مرحلة:

النضج

النمو

الانكماش

ثالثاً: خصائص الصناعة

١- الشركة التي تعمل بها :

أ- شركة كثيفة التكنولوجيا. ب- الشركة التي تعمل بها شركة تقليدية.

٢- الشركة التي تعمل بها توجد بها وحدة للبحوث والتطوير.

لا

نعم

٣- نسبة العلماء والمهندسين بالشركة التي تعمل بها.

يرجاء من سعادتك وضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسب من الاختيارات التالية:

أ- من ١% - أقل من ٣% من العمالة . ()

ب- من ٣% - أقل من ٥% من العمالة . ()

٤- نسبة الانفاق على وحدة البحوث والتطوير بالشركة

يرجاء من سعادتك وضع علامة (√) أمام ما ترونه مناسب من الاختيارات التالية:

أ- من ١% - أقل من ٣% من الإيرادات . ()

ب- من ٣% - ٥% من الإيرادات . ()



رابعاً: استراتيجيات التعويضات

برجاء تحديد النسبة المناسبة أمام كل عنصر من عناصر مزيج التعويضات بوضع علامة (√) أمام ما ترونه وما يستخدم في منطقتكم.

١- تعتمد استراتيجية التعويضات على الحوافز بصفة عامة من إجمالي الأجر بنسبة:

| | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ١٠٠ | ٩٠ | ٨٠ | ٧٠ | ٦٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٣٠ | ٢٠ | ١٠ |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| | | | | | | | | | |

٢- تعتمد استراتيجية التعويضات على الراتب الثابت من إجمالي الأجر بنسبة:

| | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ١٠٠ | ٩٠ | ٨٠ | ٧٠ | ٦٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٣٠ | ٢٠ | ١٠ |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| | | | | | | | | | |

٣- تعتمد استراتيجية التعويضات على الحوافز الفردية من إجمالي الأجر بنسبة:

| | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ١٠٠ | ٩٠ | ٨٠ | ٧٠ | ٦٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٣٠ | ٢٠ | ١٠ |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| | | | | | | | | | |

~ حسن منصور السيد الباز ~

٤- تعتمد استراتيجيات التعويضات على الحوافز الجماعية من إجمالي الأجر بنسبة:

| | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ١٠٠ | ٩٠ | ٨٠ | ٧٠ | ٦٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٣٠ | ٢٠ | ١٠ |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| | | | | | | | | | |

٥- تعتمد استراتيجيات التعويضات على مزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية من إجمالي الأجر بنسبة:

| | | | | | | | | | |
|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ١٠٠ | ٩٠ | ٨٠ | ٧٠ | ٦٠ | ٥٠ | ٤٠ | ٣٠ | ٢٠ | ١٠ |
| % | % | % | % | % | % | % | % | % | % |
| | | | | | | | | | |

بحيث يكون إجمالي استراتيجيات التعويضات ١٠٠%

خامساً: ما مدى رضاك عن الطريقة الحالية لممارسات الاجور والتعويضات في شركتك ، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

برجاء من سعادتك تحديد درجة موافقتكم بوضع علامة (√) أمام الخانة التي تمثل درجة موافقتكم.

| | | | | | | |
|---|--|-------------|--------------|-------|-----------------|-----------------|
| م | العبارة | راض لل غاية | راض إلى حدما | محايد | مستاء إلى حد ما | غير راض لل غاية |
| | أولاً: فعالية الاجور بصفة عامة | | | | | |
| ١ | ما مدى رضاك عن الأجور بالشركة مقارنة بالشركات الأخرى | | | | | |



~ حسن منصور السيد الباز ~

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--|
| | | | | | ٢ | ما مدى رضاك عن الزيادات في الأجر مقارنة مع تكاليف المعيشة. |
| | | | | | ٣ | ما مدى رضاك عن الأجر مقارنة بالموظفين الجدد. |
| | | | | | ٤ | ما مدى رضاك عن إجمالي أجرك مقارنة بما تتوقعه. |
| | | | | | | فعالية الأجر كأداة لجذب الموظفين |
| | | | | | ١ | إلى أي مدى تساهم ممارسات التعويضات الحالية في جذب عدد كاف من الموظفين بجودة عالية. |
| | | | | | ٢ | إلى أي مدى أن الأجر الحالية للمنظمة أكبر من الأجر السائدة بالسوق |
| | | | | | ٣ | إلى أي مدى أن الأجر الحالية للمنظمة أقل من الأجر السائدة بالسوق |
| | | | | | ٤ | إلى أي مدى أن الأجر الحالية للمنظمة تنمي والولاء والانتماء لدى الموظفين. |

~ حسن منصور السيد الباز ~

| فعالية الأجور كأداة للدافعية. | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|---|---|
| | | | | ١ | إلى أي مدى أن ممارسات التعويضات الحالية تكافئ على إنتاجية العاملين. |
| | | | | ٢ | إلى أي مدى أن الاجور الحالية تشبع حاجات الموظفين . |
| | | | | ٣ | إلى أي مدى أن الاجور الحالية يمكن أن تكون مدعماً للسلوك الجيد والمرغوب من الموظفين. |
| | | | | ٤ | إلى أي مدى أن الاجور الحالية يمكن أن تستخدم كمحرك للوصول إلى أهداف العاملين وأهداف المنظمة. |