

أثر نظام التعويضات على دوران العمل

دراسة حالة "شركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف)" كنموذج لدعم الشركات البترولية السعودية

محمد علي شراحيلى

كلية الأعمال-جامعة جدة

ملخص البحث

مما لا شك فيه أن قطاع الصناعات البترولية في المملكة العربية السعودية يعتبر أحد مصادر الدخل الرئيسية للمملكة العربية السعودية مما يحتم الاعتراف به من كافة الجهات الرسمية والخاصة، لذلك تسهم شركة ياسرف في رؤية المملكة من خلال تزويد العالم بأنواع عالية الجودة ونظيفة ومكررة من الوقود والمنتجات الأخرى¹.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أهمية الموظفين في المنظمات الإدارية وأهمية نظام التعويضات بالمنظمات، وكذلك من أهمية القطاع البترولي في التنمية والتطوير في المملكة العربية السعودية، حيث تعني هذه الدراسة بتأثير نظام التعويضات على دوران العمل في شركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف) من وجهة نظر المشغلين العاملين فيها.

استخدمت الدراسة المسحية الدراسة الاستبتيان (100 استمارة) لاستخلاص أهم النتائج واختبار الفروض الإحصائية باستخدام التحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج إيجابية لتأثير نظام التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة على دوران العمل. وأوصت الدراسة بإجراء مراجعة شاملة لنظام التعويضات بالشركة من الحفاظ على الموظفين ومن بأجل التأكد من عدالة ومنافسة نظام التعويضات وإيجاد آلية تكفل توزيعها على من يستحقها.

الكلمات المفتاحية: التعويضات ، دوران العمل ، شركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف)

مقدمة

بينما يشغل دوران العمل معظم وقت مديري الموارد البشرية في العديد من المنظمات فهو كذلك يشغل اهتمام الدارسين والباحثين في مجال العلوم الإنسانية خاصة علم الإدارة، حيث يعد دوران العمل أحد أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في المجالات الإدارية، لما له من أثر كبير على إنتاجية الموظفين في المنظمات ودفعهم لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة. لأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، وهو أعلى ما نملكه المنظمات، فالمعدات، والآلات والأجهزة الحديثة قد لا تعمل إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها وبحركها، لذلك فإن الاستثمار الحقيقي

¹ <https://www.yasref.com/ar-sa/Pages/About.aspx>

هو الاستثمار في العنصر البشري، لأنه المفتاح الأساسي الذي يتحكم في عناصر الإنتاج الأخرى.¹ ولا شك أن لكل عنصر من عناصر بيئة العمل الداخلية أثر على إنتاجية الموظف، بل ويتعدى ذلك إلى زيادة روح الولاء والانتماء لديه للمنظمة التي يعمل فيها مما يقلل معدل دوران العمل. ويعتبر نظام التعويضات من عناصر بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على سلوك الموظفين وتحديد ولائهم للمنظمة.²

مشكلة الدراسة

تنامت ظاهرة دوران العمل في الفترة الأخيرة في مختلف دول العالم، حيث سجل معدل دوران الرؤساء التنفيذيين في أوروبا 16.8 %، وفي اليابان 15.6 % في عام 2004 م، وفي أمريكا الشمالية 18 % . وترتفع معدلات دوران العمل بدرجة أعلى في منطقة آسيا.³ وتعتبر المملكة العربية السعودية إحدى هذه الدول ويشمل ذلك الشركات البترولية. وبناءً عليه قام الباحث بإجراء دراسة مسحية أولية على مجموعة من المشغلين العاملين بالشركة (30 فرد) للتحقق ولتوصيف مشكلة الدراسة، وكانت النتائج تشير إلى أن التعويضات كانت من أكبر المشكلات من حيث الترتيب في تأثيرها على معدل ترك العمل (المتوسط الحسابي = 3.8) ، وأشارت النتائج أيضا إلى أن مكملات الرواتب والأجور استحوذت على متوسط كبير من حيث تحفيز العاملين وخلق الولاء لديهم للبقاء في الشركة (المتوسط الحسابي = 4.1). وبناءً على نتائج هذه الدراسة المسحية اتجه الباحث لدراسة أثر نظام التعويضات على دوران العمل للمشغلين العاملين في شركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف).

الهدف الرئيس للبحث

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على أثر نظام التعويضات على دوران العمل للمشغلين العاملين في شركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تكوين إطار نظري للتعرف على نظام التعويضات ودوران العمل بشكل عام.
- تحليل العلاقة الارتباطية بين (دوران العمل)، ونظام التعويضات.
- التعرف على الفروقات في تصورات عينة الدراسة لنظام التعويضات على دوران العمل في ضوء المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي).
- تقديم توصيات من شأنها الحد من دوران العمل في شركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف).

² جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، تعريب ومراجعة رفاعي، محمد، وبيسوني، إسماعيل، " إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2004، 31

³ علاقي، مدني، إدارة الموارد البشرية، جدة، المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، 149-150

ⁱⁱⁱ عبد الوهاب، عبد الوهاب جودة، ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التمعين، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - العدد 137

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الموظفين في المنظمات الإدارية، وكذلك من أهمية القطاع البترولي في التنمية والتطوير في المملكة العربية السعودية، حيث يسم القطاع البترولي بدور كبير في التنمية الشاملة للمملكة، وعليه يعتمد اقتصاد المملكة، لذلك قامت المملكة بالتركيز على هذا القطاع من خلال عوامل كثيرة أهمها توفير الموظفين المؤهلين، والاعتماد عليهم في إدارة وتشغيل هذا القطاع الهام. ولمواكبة هذا التوجه للدولة فلا بد من زيادة أعداد الموظفين المؤهلين للعمل في المجال البترولي وتطويرهم والمحافظة عليهم، وكذلك تفعيل سياسة التكامل والترابط بين أنشطة الموارد البشرية كتنظيم الاستقطاب والاختيار والتدريب وتخطيط الأجور.ⁱ

للك نجد أن الأهمية العملية للبحث تتمثل في رفع الوعي لدى منظمات الأعمال وتسليط الضوء على أثر نظام التعويضات على دوران العمل، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات لمدرء الموارد البشرية التي من شأنها الحد من دوران العمل والمحافظة على الموظفين.ⁱⁱ

فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي اختبار صحة الفروض التالية من عدمها كالتالي:

- يوجد ارتباط طردي موجب بين دوران العمل ونظام التعويضات بشركة ياسرف من حيث ما يتقاضاه الموظفين من رواتب ومكافئات وبدلات وزيادات مقابل جهودهم.
- يوجد ارتباط طردي موجب بين دوران العمل ونظام التعويضات ياسرف من حيث ما يتقاضاه الموظفين من تعويضات غير مباشرة مثل التأمين الطبي والوسائل الترفيهية للموظفين وعوائلهم.
- يوجد فرق معنوي بين متوسط إجابات أفراد الدراسة في درجة تأثير نظام التعويضات على دوران العمل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- يوجد فرق معنوي بين متوسط آراء أفراد الدراسة حول (التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة ودوران العمل) باختلاف متغير العمر.

منهجية الدراسة

يعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها وتشمل منهجية الدراسة:

مصادر البيانات وتمثل في:

- المصادر الثانوية : متمثلة في الكتب والأبحاث والدوريات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

⁵ علاقي، مدني، مرجع سابق، ص 150

ii ماهر، أحمد، (2016م)، دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الإسكندرية: الدار الجامعية

- المصادر الأولية: اعتمد الباحث فيها على استمارات استقصاء Questionnaires تحتوي على عدد من الأسئلة المناسبة لغرض وموضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المشغلين العاملين بشركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف). وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عددها 100 مفردة تمثل مجتمع الدراسة.

توصيف مجتمع الدراسة

شركة ينبع أرامكو سينوبك للتكرير (ياسرف) مشروع مشترك بين أرامكو السعودية وشركة الصين للبترولوكيماويات (سينوبك) ، وهو عبارة عن مصفاة للبترول على الطراز العالمي في مدينة ينبع الصناعية. جلبت كل الشركتين الخبرات التجارية والفنية للمشروع المشترك لتعزيز تجارة نقل الوقود بين منتج الطاقة والمستهلكين.ⁱ

أدوات تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين واختبارات الفروض الإحصائية ومعامل الارتباط لتحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الدراسات السابقة

أكد الغانم (2003م)ⁱⁱ أن قلة الرواتب وفرص الترقية والمكافآت من الأسباب الرئيسة لظاهرة تسرب المراقبين الجمركيين في جمارك المطارات المملكة الدولية ، وأن عدم رضا المراقبين الجمركيين عن المكافأة المادية الممنوحة يزيد من احتمال تسربهم، وأن التسرب يؤثر على الروح المعنوية للعاملين حيث أن 78.7% من عينة الدراسة يرغبون في ترك عملهم. وأوصت الدراسة بأهمية إعادة النظر في الرواتب والمكافآت والحوافز بهدف زيادتها، ورفع الحد الأدنى للراتب.

وتعتبر التعويضات أكثر العوامل تأثيراً على قرار الموظفين بالعمل لدى منظمة دون غيرها، ويقصد بمصطلح التعويضات جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين مقابل رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتنقسم المكافآت المادية إلى تعويضات مباشرة وتعويضات غير مباشرة.ⁱⁱⁱ وهي كالتالي:

- التعويضات المباشرة (الأجر والرواتب) : تمثل قيمة نقدية ملموسة يحصل عليها الموظف.

- التعويضات الغير مباشرة (المزايا): تمثل المنافع المادية، المعنوية أو المالية.

للتعويضات دور كبير في المنظمة يمكن إجمالها في النقاط التالية:^{iv}

ⁱ <http://www.yasref.com>

ⁱⁱ دراسة الغانم (2003م) " الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالاداء".

ⁱⁱⁱ ماثيز، روبرت وجاكسون، جون، (2009م)، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمود فتوح)، حلب: شعاع للنشر والعلوم، ص488.

^{iv} مرعي، محمد، (2003م)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.

- تعتبر أنظمة التعويضات جزءا من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تؤثر أنظمة التعويضات على الإنتاجية، وبالتالي تعتبر أنظمة التعويضات مولد للأرباح.
- تساعد أنظمة التعويضات على استقطاب العاملين المهرة والكفاءات المميزة للعمل بالمنظمة.
- المحافظة على الكفاءات العاملة بالمنظمة.
- الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

إن عدم وجود نظام عادل وفعال للتعويضات يكفل للموظفين حقوقهم وامتيازاتهم يعرض المنظمة للعديد من المخاطر، من أهمها:

انخفاض الإنتاجية ، تدنى مستوى اداء الموظفين وشعورهم بعدم الرضا الوظيفي، ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل بالمنظمة، ازدياد حوادث العمل نتيجة الأخطاء وحالات الإهمال.

يشعر الموظف بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما تترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغب من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الموظف يشعر بالرضا عن عملهⁱⁱ، أما إذا كان العكس فإن الموظف يشعر بعدم الرضا عن عمله.ⁱⁱⁱ

تعتبر الأنشطة والممارسات الخاصة بالأجور والرواتب والحوافز ومزايا وخدمات الموظفين جزء رئيسي ووظيفة مهمة من وظائف ادارة الموارد البشرية ، تتبع تنظيم ادارة الموارد البشرية في المنظمة حسب حجم المنظمة:^{iv}

دوران العمل

يقصد بمفهوم دوران العمل الزيادة الملحوظة في ترك الموظفين العمل بالمنظمة ويعني أيضا عدد الموظفين الذين يتركون العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.^v ويتمثل دوران العمل في مغادرة الموظف للمنظمة ونشوء الحاجة لإيجاد بديل له.^{vi} أي نسبة الموظفين الذين يتركون العمل بالمنظمة في مدة زمنية إلى متوسط عدد الموظفين بالمنظمة في نفس الفترة الزمنية.^{vii} ويبين دوران العمل معدل تغير عدد الموظفين في المنظمة خلال فترة معينة سواء بالالتحاق بها أو الخروج منها.^{viii}

ⁱ مرعي، محمد، أسس إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، (عمان: دار الرضا للنشر، 1999م)، ص18.

ⁱⁱ حسن، راوية ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2001م) ص 181.

ⁱⁱⁱ ماثيز، روبرت وجاكسون، جون ، مرجع سابق، ص 504.

^{iv} ماهر، أحمد، مرجع سابق.

^v عادل الزيايدي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995م) ص 271.

^{vi} ماثيز، روبرت وجاكسون، جون ، مرجع سابق، ص 105.

^{vii} فرانك جيلاندي، جيمس الفاز، قياس أداء العمل الأساليب والنظرية والتطبيقات، ترجمة يحي محمد الحسن، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1989م)

ص54.

^{viii} حسن ، عادل، (إدارة الأفراد)، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1984م) ص394.

تتفق التعاريف السابقة على أن مفهوم دوران العمل يتعلق بتغير عدد الموظفين في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، وأن هذا التغير يكون نتيجة تعيين موظفين جدد للعمل بالمنظمة سدا للشواغر الوظيفية الناجمة عن ترك موظفين العمل بالمنظمة، سواءً كان الترك باختيار الموظف أو المنظمة. وتعتبر الكثير من المنظمات موظفيها بمثابة أصولها الثابتة الأكثر قيمة، مما يدعم اتجاه المنظمات للمنافسة للحصول على الموظفين المؤهلين وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم ووضع أنظمة عادلة للتعويضات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹

ويعطي معدل دوران العمل دلائل عن فعالية الإدارة في المنظمة ومدى الرضا الوظيفي لدى الموظفين ومدى الترابط التنظيمي. بالإضافة إلى دوره في تخطيط الموارد البشرية للمنظمة حيث يساهم في تزويد المنظمة بالموظفين المؤهلين كما وكيفا في الوقت المناسب مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وتبني سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل. وكذلك تفعيل سياسة التكامل والترابط بين أنشطة الموارد البشرية كتخطيط الاستقطاب والتدريب والأجور.²

توجد أسباب عديدة لدوران العمل فقد يكون ترك العمل حسب رغبة الموظف كالاستقالة أو بناءً على أنظمة المنظمة كالفصل من الخدمة أو بقوة القانون كبلوغ السن النظامي للتقاعد، ويحدث ترك الموظفين³ ولكن توجد هناك عوامل أخرى لدوران العمل مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وهي من المحددات الأساسية على القرار الفعلي لترك العمل الحالي.⁴ لذلك يتوقع الموظفون في أي منظمة الاحترام والتقدير، والعدالة وعدم التمييز، وفي مقابل ذلك فإن إدارة المنظمة تتوقع من هؤلاء الموظفين أداء متميز، واحترام قوانين المنظمة، إلا أن حدوث أي خلل في هذه التوقعات يؤدي إلى دفع الموظفين لترك العمل والبحث عن فرص عمل أخرى خارج المنظمة.⁵

إن دوران العمل ليس شر مطلق حيث تعد المعدلات المقبولة (1-2%) من الظواهر الصحية في المنظمات إلا أن ارتفاع هذه المعدلات بشكل كبير يؤثر في أداء المنظمة، لذلك تتطلب من الإدارة بذل

¹ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سابق، ص 607-624.

² وليام مويلي، تسرب الموظفين أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1992م) ص. 32.

²⁰ ماجدة العظيمة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003م) ص 110.

²¹ فريد نصيرات، إدارة المستشفيات، (عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008م) ص 303.

²² عبد القادر دبون، أثر الخصوصية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، (الجزائر: مجلة الباحث، 2004م) ص 25.

²³ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995م).

الكثير من الجهود لدراسة هذه الظاهرة وتقييم وتحليل أوضاعها، والوقوف على أسبابها ودوافعها، من أجل إيجاد أفضل الحلول لها والحد منها والمحافظة على الموظفين.ⁱ
يعتبر معدل الدوران مؤشر يقيس معدل التغيير في عدد الموظفين الناجم عن حالات الترك الطبيعية أو الاستغناء عن الخدمة، إلى مجموع الموظفين.ⁱⁱ ويمكن احتساب معدل دوران العمل بالطريقة التالية:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الموظفين الذين يتركون أعمالهم خلال السنة}}{\text{مجموع الموظفين في تاريخ معين خلال السنة}} \times 100$$

إن انخفاض معدل دوران العمل لا يعتبر بالضرورة مؤشر إيجابي عن المنظمة، وإنما يتطلب الأمر تحديد المناخ التنظيمي ومدى الرضا الوظيفي للموظفين عن طريق التحليل المستمر لاتجاهاتهم واحتياجاتهم للوقوف على حقيقة الوضع الذي يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل.ⁱⁱⁱ
أكدته الدراسات أن دوران العمل مسألة باهظة التكاليف، حيث أن التكاليف السنوية لدوران العمل يمكن أن تتجاوز ضعفي الرواتب السنوية للموظفين الذين تركوا أعمالهم.^{iv}

يعتبر دوران العمل في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتحد من نموها ويترتب عليه آثار سلبية مثل ارتفاع التكاليف و تدني مستوى الأداء وزيادة أعباء العمل على الموظفين الحاليين،^v كما تتأثر قنوات الاتصال في المنظمة خاصة إذا كان تارك العمل يمثل حلقة وصل ضمن قنوات الاتصال بالمنظمة،^{vi} وكذلك يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في " جنرال موتورز " وجد أن موظفي الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما يكون لديهم القدرة على الابتكار.^{vii}

تعمل إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بموظفين جدد وذلك لعلاج ظاهرة دوران العمل في حالة حدوثه، لكن العلاج الرئيسي لمشكلة دوران العمل هو القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى وجوده، فلا توجد حلول عامة مناسبة لإدارة دوران العمل بفاعلية، وإنما تركز النقطة الجوهرية على تشخيص وتحديد أسباب دوران العمل بالمنظمة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والسياسات المناسبة للحد منه، وتجدر الإشارة إلى ضرورة ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها، أي يكون لهم نفس الاهتمامات والمنافع، وهذا ينطبق على

ii سعاد نانف برنوطي، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، ط1 عمان: دار وائل. ص 197.

iii رضا عبد الرازق وآخرون، إدارة الأفراد، بغداد: مطبعة التعليم العالي، (1987م) ص 60.

iv روبرت ماتييز، وجون جاكسون، مرجع سابق، ص 105 - 106.

v محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004م)، ص 21.

vi كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، (بيروت: مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 1997م)، ص 130.

vii محمد الصيرفي، (2005م)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع، ص 229.

المنظمات التي تطبق سياسة المشاركة في الأرباح، والبرامج التشجيعية للموظفين، وبهذا تجعل الموظفين يرون أن مصالحهم الشخصية تتفق مع مصالح المنظمة، وعندما تتوافق هذه المصالح يصبح الالتزام عالي مما يجد من دوران العمل.¹

نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الاستبيان

معدل الاستجابة

بلغ عدد الاستمارات المتحصل عليها والصالحة 73 استمارة وبالتالي فان معدل الاستجابة بلغ 73%.

❖ التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمحور التعويضات المباشرة

جدول رقم (1)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		العجـارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٨	١,٠٣	٣,٢٢	٨,٢	٦	٢٣,٣	١٧	٣١,٥	٢٣	٢١,٩	١٦	١٥,١	١١	أشعر بالرضا عن الراتب الذي أتقاضاه
١	٠,٨٢	٣,٨٧	٤,١	٣	١٦,٤	١٢	٢٤,٧	١٨	٣٢,٩	٢٤	٢١,٩	١٦	يتناسب راتبي مع حجم العمل الذي أؤديه
٣	٠,٩٦	٣,٧١	٥,٥	٤	٢٠,٥	١٥	٢٦	١٩	٢٦	١٩	٢١,٩	١٦	الراتب ممتاز مقارنة بالشركات الأخرى
٤	٠,٨٢	٣,٧١	١,٤	١	١١	٨	٩,٦	٧	٢٧,٤	٢٠	٥٠,٧	٣٧	أشعر بالرضا عن الزيادة السنوية
٥	٠,٨٩	٣,٦٥	١٢,٣	٩	٢٤,٧	١٨	٣٠,١	٢٢	١٥,١	١١	١٧,٨	١٣	يسد الراتب الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية
٦	٠,٩٦	٣,٦٢	٤,١	٣	٢٠,٥	١٥	٣٠,١	٢٢	٢٤,٧	١٨	٢٠,٥	١٥	يتناسب راتبي مع مؤهلي العلمي وخبراتي
٩	١,١٤	٢,٨٨	٨,٢	٦	١٩,٢	١٤	٢٣,٣	١٧	٢٤,٧	١٨	٢٤,٧	١٨	أشعر بالرضا عن البدلات والمكافآت التي تمنحها الشركة
٢	٠,٩٥	٣,٨٤	٠	٠	١٢,٣	٩	١٩,٢	١٤	٣٠,١	٢٢	٣٨,٤	٢٨	أجد مكافئة جيدة لما أقوم به من أعمال
٧	١,٠٤	٣,٥٨	٠	٠	١٢,٣	٩	٢٦	١٩	١٦,٤	١٢	٤٥,٢	٣٣	توزع المكافآت على من يستحقها غالبا
١٠	١,٠٧	٢,٧٤	٨,٢	٦	٢٧,٤	٢٠	٢٨,٨	٢١	١٩,٢	١٤	١٦,٤	١٢	أشعر بالرضا عن الدخل المادي المتحقق من وظيفتي الحالية
١	٠,٧١	٣,٤٨											المتوسط الحسابي العام

يتضح من الجدول رقم (1) ما يلي:

- 47.9% من أفراد العينة يعتبرون أن رواتبهم غير منافسه.

¹ سلطان، محمد سعيد، (1994م)، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدارالجامعية.

- 37 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن الراتب الذي يتقاضونه.
- 54.8% من أفراد العينة يعتقدون أن رواتبهم لا تتناسب مع حجم العمل الذي يؤديه.
- 47.9 % من أفراد العينة لا يعتقدون أن الراتب ممتاز مقارنة بالشركات الأخرى.
- 78.1 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن الزيادة السنوية.
- 45.2 % من أفراد العينة يعتقدون أن رواتبهم لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم.
- 49.4 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن البدلات والمكافآت التي تمنحها الشركة.
- 68.5% من أفراد العينة لا يعتقدون أنهم يجدون مكافأة جيدة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- 61.6 % من أفراد العينة يعتقدون أن المكافآت لا توزع على من يستحقها غالباً.
- المتوسط العام لجميع عبارات البعد "3.48" وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ايجابية لعبارات هذا المحور.

❖ التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمحور التعويضات غير المباشرة

جدول رقم (2)

الرتبه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٩	٠,٧٨	٢,٥٩	١١	٨	٣٠,١	٢٢	٣٧	٢٧	٨,٢	٦	١٣,٧	١٠	أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام العجز المهني
٢	١,٠٨	٣,٧٩	٣٩,٧	٢	٣٩,٧	٢٩	١٣,٧	١٠	٤,١	٣	٢,٧	٢	يوفر التأمين الصحي خدمات مناسبة للموظف وعائلته
١	٠,٩٢	٣,٨٤	٨,٢	٦	٣١,٥	٢٣	٣٩,٧	٢٩	٩,٦	٧	١١	٨	أشعر بالرضا عن نظام نهاية الخدمة
٥	١,١١	٣,٦٨	٨,٢	٦	١٥,١	١١	٢٨,٨	٢١	٢٠,٥	١٥	٢٧,٤	٢٠	تنظم الشركة رحلات ترفيهية للموظفين وعائلتهم
٨	٠,٩٣	٢,٧٧	٢,٧	٢	١٢,٣	٩	٢١,٩	١٦	٢٦	١٩	٣٧	٢٧	أشعر بالرضا عن البرامج الترفيهية التي تتبناها الشركة للموظفين وعائلتهم
٣	٠,٨٧	٣,٧٣	١٣,٧	١	٤١,١	٣٠	٣١,١	٢٢	٤,١	٣	١١	٨	أشعر بالرضا عن برامج الحماية والادخار التي توفرها الشركة
٤	١,٠٦	٣,٧٠	١,٤	١	٢,٧	٢	٩,٦	٧	١٥,١	١١	٧١,٢	٥٢	أشعر بالرضا عن برامج تملك المنازل التي تقدمها الشركة
٧	١,٠١	٣,٥٤	١١	٨	٢٠,٥	١٥	١٧,٨	١٣	١٥,١	١١	٣٥,٦	٢٦	أشعر بالرضا عن برامج المساعدات الدراسية التي تقدمها الشركة
٦	٠,٨٧	٣,٦٠	٢,٧	٢	٠	٠	٩,٦	٧	٢,٧	٢	٨٤,٩	٦٢	أشعر بالرضا عن المراكز الترفيهية التابعة للشركة
٢	٠,٥٥	٣,٦١	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

- 41.1 % من أفراد العينة يشعرون بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام العجز المهني
- 79.4 % من أفراد العينة يعتقدون أن التأمين الصحي يوفر خدمات مناسبة للموظف وعائلته

- 39.7 % من أفراد العينة يشعرون بالرضا عن نظام نهاية الخدمة
- 54.8 % من أفراد العينة يشعرون بالرضا عن برامج الحماية والادخار التي توفرها الشركة
- 47.9 % من أفراد العينة يعتقدون أن الشركة لا تنظم رحلات ترفيهية للموظفين وعوائلهم.
- 63 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن البرامج الترفيهية التي تتيحها الشركة.
- 86.3 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن برامج تملك المنازل التي تقدمها الشركة.
- 50.7 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن برامج المساعدات الدراسية.
- 87.6 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن المراكز الترفيهية التابعة للشركة.
- المتوسط العام لجميع عبارات البعد "3.61" وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية لهذا المحور.

❖ التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة لمحور دوران العمل

جدول رقم (3)

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		العبارة
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٩	٠,٨١	٣,٣٧	٢,٧	٢	١٢,٣	٩	٤٣,٨	٣٢	١٧,٨	١٣	٢٣,٣	١٧	أعتقد أن نظام التعويضات بالشركة منافس لحدما
٢	٠,٩٤	٣,٩٨	١,٤	١	٨,٢	٦	٤٥,٢	٣٣	٢٦	١٩	١٩,٢	١٤	أعتقد أن نظام التعويضات بالشركة عادل لحد ما
٣	٠,٧٥	٣,٨٤	٥,٥	٤	١٢,٣	٩	٣٩,٧	٢٩	٢٧,٤	٢٠	١٥,١	١١	أعتقد أن لنظام التعويضات دور كبير في بقائي بوظيفتي الحالية
٨	١,١٠	٣,٤٣	٤,١	٣	٦,٨	٥	٣٩,٧	٢٩	٢١,٩	١٦	٢٧,٤	٢٠	أعتقد أن نظام التعويضات فعال بكفاية لإبقاء الموظفين بالشركة
٥	٠,٩٣	٣,٧٦	٣٢,٩	٢٤	٢٨,٨	٢١	٢٧,٤	٢٠	٥,٥	٤	٥,٥	٤	عدم توفر تعويضات مجزية يدعوني إلى البحث عن فرصة عمل أخرى
٦	١,١١	٣,٦٥	٢٨,٨	٢١	٣٤,٢	٢٥	٢١,٩	١٦	٩,٦	٧	٥,٥	٤	بالرغم ما توفره وظيفتي من حوافز إلا أنني أتطلع للعمل بقطاع آخر
٧	٠,٩٧	٣,٥٩	٣١,٥	٢٣	٢٤,٧	١٨	٢٧,٤	٢٠	١٥,١	١١	١,٤	١	أنوي الانتقال إلى وظيفة أخرى لعدم الرضا عن نظام التعويضات الحالي
٤	١,٠٨	٣,٨٠	٤٩,٣	٣٦	٢١,٩	١٦	١٧,٨	١٣	٨,٢	٦	٢,٧	٢	لن أتردد في ترك وظيفتي الحالية في حال ما توفر لي فرصة عمل بديلة
١	٠,٨٨	٤,٠٥	٢٤,٧	١٨	٢٦	١٩	١٩,٢	١٤	٢٠,٥	١٥	٩,٦	٧	أعتقد أن الموظفين الأكثر رضا عن الأجر المادي هم موظفين أكثر ولاء
١٠	٠,٧٦	٣,٢٤	١,٤	١	١١	٨	٥٠,٧	٣٧	١٩,٢	١٤	١٧,٨	١٣	أشعر بالرضا عن نظام التعويضات بالشركة
٣	٠,٨٤	٣,٥٢	المتوسط الحسابي العام										

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي:

- 41.1 % من أفراد العينة لا يعتقدون أن نظام التعويضات بالشركة منافس.
- 45.2 % من أفراد العينة لا يعتقدون أن نظام التعويضات بالشركة عادل.
- 49.3 % من أفراد العينة لا يعتقدون أن نظام التعويضات فعال بكفاية لإبقاء الموظفين.

- 61.7 % من أفراد العينة الدراسة يعتقدون أن عدم توفر تعويضات مجزية يدعوهم إلى البحث عن فرصة عمل أخرى
- 63% من أفراد العينة يتطلعون للعمل بقطاع آخر بالرغم ما توفره وظائفهم من حوافز .
- 56.2 % من أفراد العينة ينون الانتقال إلى وظيفة أخرى لعدم الرضا عن نظام التعويضات
- 71.2 % من أفراد العينة لن يترددوا في ترك وظائفهم الحالية في حال ما توفرت لهم فرصة عمل بديلة.
- 50.7 % من أفراد العينة يعتقدون أن الموظفين الأكثر رضا عن الأجر المادي هم موظفين أكثر ولاء للشركة.
- 37 % من أفراد العينة لا يشعرون بالرضا عن نظام التعويضات بالشركة.
- المتوسط العام لجميع عبارات البعد "3.52" وهذا يظهر أهمية مدى دوران العمل للموظفين.

تحليل الارتباط

من خلال تحليل الارتباط بين المتغيرات تبين وجود ارتباط طردي قوي بين المتغير الثالث: دوران العمل والمتغير الأول: التعويضات المباشرة كما يظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (4)

دوران العمل							التعويضات المباشرة
المجموع	راضي تماما	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي تماما		
٤	٠	٠	٠	٣	١	ت	غير موافق بشدة
١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	٧٥,٠	٢٥,٠	%	
٣٠	٠	٠	٥	٢٥	٠	ت	غير موافق
١٠٠,٠	٠,٠	٠,٠	١٦,٧	٨٣,٣	٠,٠	%	
٧٩	٠	١٥	٥١	١٣	٠	ت	محايد
١٠٠,٠	٠,٠	١٩,٠	٦٤,٦	١٦,٥	٠,٠	%	
٥٩	٠	٣٩	٢٠	٠	٠	ت	موافق
١٠٠,٠	٠,٠	٦٦,١	٣٣,٩	٠,٠	٠,٠	%	
٨	٤	٤	٠	٠	٠	ت	موافق بشدة
١٠٠,٠	٥٠,٠	٥٠,٠	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%	

مستوى الدلالة	درجات الحرية	القيمة	
٠,٠٠٠	١٦	٢٥٦,٧٩	بيرسون مربع كاي

ويدل ذلك على أن وجود علاقة إيجابية بين دوران العمل وما يتقاضاه الموظفون من تعويضات مباشرة مقابل جهودهم.

وتتفق هذه النتيجة من جاء في دراسة (الغانم، 2003) والتي تم التوصل فيها إلى أن قلة الرواتب وفرص الترقية والمكافآت وعدم التحفيز المعنوي تعتبر من أسباب تسرب الموظفين الجمركيين، وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد سلم أجور منافس ومنح علاوات سنوية ومزايا نهاية الخدمة تحفز الموظف إلى البقاء في العمل وتحد من نزعتهم للبحث عن عمل آخر، وبالتالي فإن وجود نظام عادل ومنافس للتعويضات يساعد في خفض وتيرة دوران العمل الذي يؤثر سلباً على المنظمة بسبب الفراغ الذي يتركه الموظف الكفاء واحلال موظف بديل له ليس لديه الخبرة الكافية.

ويوجد أيضاً ارتباط بين المتغير الثالث: دوران العمل والمتغير الثاني: التعويضات غير المباشرة كما يظهر في الجداول التالية:

جدول رقم (5)

دوران العمل							التعويضات غير المباشرة
المجموع	راضي تماماً	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي تماماً		
٢٠	٠,٠	٠,٠	٧,٩	١٣	١	ت	
١١,١	٠,٠	٠,٠	٧,٩	٣١,٧	١٠٠,٠	%	
٧٢	٠	٤	٤٣	٢٥	٠	ت	
٤٠,٠	٠,٠	٦,٩	٥٦,٦	٦١,٠	٠,٠	%	
٥٥	٠	٢٥	٢٧	٣	٠	ت	
٣٠,٦	٠,٠	٤٣,١	٣٥,٥	٧,٣	٠,٠	%	
٢٩	٢	٢٧	٠	٠	٠	ت	
١٦,١	٥٠,٠	٤٦,٦	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%	
٤	٢	٢	٠	٠	٠	ت	
٢,٢	٥٠,٠	٣,٤	٠,٠	٠,٠	٠,٠	%	

مستوى الدلالة	درجات الحرية	القيمة	
0,00	16	169,68	بيرسون مربع كاي

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مربع كاي تساوي 169.68 ودرجات الحرية تساوي 16 ومستوى الدلالة يساوي صفر مما يعني أنه توجد علاقة بين دوران العمل والتعويضات غير المباشرة، وتتفق هذه النتيجة من جاء في دراسة (المدلج، 2003) ^أ حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية، والعوائد، وإعطاء الحرية في الاداء.

اختبار (T Test) للمقارنة بين المتوسطات

تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين في درجة تأثير نظام التعويضات على دوران العمل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة ($a < 0.05$) لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a < 0.05$) في درجة تأثير نظام التعويضات على دوران العمل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

النتائج المبينة في جدول رقم (6) تبين أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.439 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.181 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين في درجة تأثير نظام التعويضات على دوران تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($a < 0.05$)

^أ دراسة المدلج (2003م) " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة " .

جدول رقم (6)

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
التعويضات المباشرة	بكالوريوس وماجستير	22	4,35	0,440	1,365	0,203
	دبلوم وثانوية عامة	51	4,04	0,698		
التعويضات غير المباشرة	بكالوريوس وماجستير	22	4,29	0,451	1,383	0,194
	دبلوم وثانوية عامة	51	4,07	0,471		
دوران العمل	بكالوريوس وماجستير	22	3,94	0,424	1,298	0,1786
	دبلوم وثانوية عامة	51	3,89	0,387		
جميع المحاور	بكالوريوس وماجستير	22	4,32	0,399	1,439	0,181
	دبلوم وثانوية عامة	51	4,06	0,555		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "98" ومستوى دلالة 0.05 تساوي (1.98).

تحليل التباين الأحادي

- للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التعويضات المباشرة	بين المجموعات	544,295	3	181,432	1106,679	**0,000
	داخل المجموعات	48,527	296	0,164		
	المجموع	592,822	299			
التعويضات غير المباشرة	بين المجموعات	337,631	3	112,544	429,015	**0,000
	داخل المجموعات	77,650	296	0,262		
	المجموع	415,280	299			
دوران العمل	بين المجموعات	402,028	3	134,009	536,484	**0,000

** فروق دالة عند مستوى 0.01 فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة ودوران العمل) باختلاف متغير العمر.

Alfa cronbach (reliability test) اختبار المصدقية

بلغ معامل ألفا للاستبانة (0.91)، وهي نسبة عالية تعزز الثقة باستخدام الأداة وثبات نتائجها.

الجدول رقم (9)

المجال	عنوان المجال	عدد فقرات الاستبانة	معامل الفا كرونباخ
الأول	التعويضات المباشرة	١٠	٠,٩٢
الثاني	التعويضات غير المباشرة	٩	٠,٩٤
الثالث	دوران العمل	١٠	٠,٨٧
مجموع فقرات الاستبانة		٢٩	٠,٩١

يتضح من الجدول رقم (9) ان معاملات الفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل جميعها فوق (0.85) ، وان معامل الفا للاستبانة ككل (0.91) ، وبذلك يكون صدق وثبات اداة الدراسة واضحا في صورتها النهائية ، كما انها قابلة للتطبيق.

النتائج

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تشكل التعويضات المباشرة عاملا هاما للموظفين.
- تشكل التعويضات غير المباشرة عاملا هاما للموظفين.
- هناك شعور بعدم الرضا من جانب الموظفين عن الراتب الأساسي، والزيادات السنوية، والبدلات والمكافآت، بالإضافة لعدم مناسبة الرواتب لمؤهلات الموظفين العلمية وخبراتهم.
- هناك شعور بعدم الرضا من جانب الموظفين عن المكافآت التي يتلقونها مقابل ما يقومون به من أعمال، بالإضافة إلى توزيع المكافآت حيث يعتقدون أن المكافآت لا توزع على من يستحقها غالبا.
- هناك شعور بالرضا من جانب الموظفين عن نظام العجز المهني، وخدمات التأمين الصحي، وبرامج الحماية والادخار، بالإضافة إلى نظام نهاية الخدمة.
- توفر أنظمة حماية الموظفين كنظام العجز الطبي يؤدي الى رفع مستوى رضا الموظف وبالتالي تقليل دوران العمل لديه.

- هناك شعور بعدم الرضا عن نظام تملك المنازل، وبرامج المساعدات الدراسية.
- هناك شعور بعدم الرضا عن البرامج الترفيهية، والمراكز الترفيهية التابعة للشركة. بالإضافة إلى عدم قيام الشركة بتنظيم رحلات ترفيهية للموظفين وعوائلهم.
- هناك شعور بعدم الرضا تجاه نظام التعويضات بالشركة، حيث يتطلع الموظفون للعمل بقطاع آخر أو وظيفة أخرى لعدم الرضا عن نظام التعويضات الحالي.
- الرضا عن الأجر المادي يؤدي إلى ولاء الموظف للشركة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول (التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة ودوران العمل) باختلاف متغير العمر.
- عدم وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين في درجة تأثير نظام التعويضات على دوران تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ($a < 0.05$).
- قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود ارتباط طردي موجب بين دوران العمل ونظام التعويضات بشركة ياسرف من حيث ما يتقاضاه الموظفون من رواتب ومكافآت وبدلات وزيادات مقابل جهودهم.
- قبول الفرضية الثانية والتي تنص على وجود ارتباط طردي موجب بين دوران العمل ونظام التعويضات ياسرف من حيث ما يتقاضاه الموظفون من تعويضات غير مباشرة مثل التأمين الطبي والوسائل الترفيهية للموظفين وعوائلهم.
- قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود فرق معنوي بين متوسط إجابات أفراد الدراسة في درجة تأثير نظام التعويضات على دوران العمل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي
- قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على وجود فرق معنوي بين متوسط آراء أفراد الدراسة حول (التعويضات المباشرة والتعويضات غير المباشرة ودوران العمل) باختلاف متغير العمر.

التوصيات

توصي الدراسة الحالية بما يلي:

1. إجراء مراجعة شاملة لنظام التعويضات بالشركة من الحفاظ على الموظفين الحاليين وذلك بالتأكد من عدالة ومنافسة نظام التعويضات وإيجاد آلية تكفل توزيعها على من يستحقها.
2. إعادة النظر في التعويضات المباشرة (الرواتب والبدلات والزيادات) وتحسينها وذلك من خلال المرجعة الدورية لنظام التعويضات ومقارنتها بالمنظمات الأخرى العالمية، ورفع قيمة الزيادات السنوية والبدلات لتحفيز الموظفين خاصة بعد أن تجاوزت الشركة المرحلة التشغيلية.

3. الاهتمام بالتعويضات غير المباشرة لدورها الكبير في تعزيز الالتزام التنظيمي، والتركيز على إيجاد برامج ورحلات ترفيهية للموظف وعائلته، وعمل شركات مع المنظمات التجارية والهيئات الأخرى بمدينة ينبع الصناعية وفي جميع أنحاء المملكة تتيح للموظف وعائلته الاستفادة من الخدمات الترفيهية لتلك المنظمات والهيئات، بالإضافة إلى إنشاء مراكز ترفيهية تابعة للشركة مثل بقية الشركات الموجودة بمدينة ينبع الصناعية.
4. تحسين نظام المساعدات الدراسية للأطفال من خلال رفع قيمة التعويض بما يتناسب مع تكلفة الدراسة لكل طفل من خلال دراسة تكلفة الدراسة للطفل الواحد بالمدارس العالمية، بالإضافة إلى رفع الحد الأقصى للأطفال المستفيدين من هذه الميزة بما يتناسب مع متوسط عدد أفراد الأسرة.
5. توجيه اهتمام إدارة الشركة وإدارة الموارد البشرية إلى ضرورة تعديل نظام تملك المنازل الحالي بما يتماشى مع طموح الموظفين وتوفير برامج وخيارات أخرى تكفل للموظفين استفادتهم من برنامج تملك المنازل من خلال عمل شركات مع الهيئة الملكية بينبع ووزارة الإسكان والبنوك التجارية بما يسهم في تملك الموظفين للمنازل المناسبة لهم والمتوافقة مع قدرتهم.

المراجع

- بربر، كامل، (1997م)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط1، بيروت: مؤسسة مجد الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد نائف، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، ط1 عمان: دار وائل.
- جيلاندي، فرانك والفاز، جيمس، (1989م)، قياس أداء العمل الأساليب والنظرية والتطبيقات، (ترجمة يحي محمد الحسن)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، تعريب ومراجعة رفاعي، محمد، وبسيوني، إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار المريخ، 2004، 31
- حسن، راوية، (2001م)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- حسن، عادل، (1984م)، إدارة الأفراد، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- دبون، عبد القادر، (2004م)، أثر الخصخصة على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، الجزائر: مجلة الباحث.

- الزيادي، عادل، (1995م)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- سلطان، محمد سعيد، (1994م)، إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدارالجامعية.
- سلطان، محمد سعيد، (2004م)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دارالجامعة الجديدة.
- الصيرفي، محمد، (2005م)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: حورس للنشر والتوزيع.
- عبد الرازق، رضا وآخرون، (1987م)، إدارة الأفراد، بغداد: مطبعة التعليم العالي.
- عبد الوهاب، عبد الوهاب جودة، ظاهرة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص بسلطنة عمان في ظل سياسات التمعين، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - العدد 137
- العديلي، ناصر محمد، (1995م)، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- العطية، ماجدة، (2003م)، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر، (2007م)، إدارة الموارد البشرية، ط2، جدة: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- الغانم، وليد بن إبراهيم، (2003م)، الاتجاهات نحو التسرب الوظيفي وعلاقتها بالاداء، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض.
- ماثيز، روبرت وجاكسون، جون، (2009م)، إدارة الموارد البشرية، (ترجمة محمود فتوح)، حلب: شعاع للنشر والعلوم.
- ماهر، أحمد، (2016م)، دليلك إلى الرواتب والحوافز ومزايا وخدمات العاملين، الإسكندرية: الدار الجامعية
- المدلج، عبد الله بن عبد المحسن، (2003م)، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- مرعي، محمد، (1999م)، أسس إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، عمان: دار الرضا للنشر
- مرعي، محمد، (2003م)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- مويلي، وليام، (1992م)، تسرب الموظفين: أسبابه ونتائجه السيطرة عليه، (ترجمة محمد نجيب المقطوش)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- نصيرات، فريد، (2008م)، إدارة المستشفيات، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- موقع شركة ياسرف: <http://www.yasref.com>

Abstract

There is no doubt that the petroleum industries sector in the Kingdom of Saudi Arabia is one of the main sources of income for the Kingdom of Saudi Arabia, which necessitates taking care of it from all official and private entities. Therefore, Yasraf Company contributes to Kingdom's vision by providing the world with high-quality, clean and refined types of fuel and other products.

The importance of this study is represented in the importance of employees in administrative organizations and the importance of the compensation system in organizations, as well as of the importance of the petroleum sector in the development of the Saudi Arabia, where this study to shed the light on the impact of the compensation system on employees' turnover in Yanbu Aramco Sinopec Refining Company (Yasraf) from the point of view of its operators.

The study used the questionnaire to extract the most important results and test the statistical hypotheses using statistical analysis. The study reached positive results for the effect of the direct and indirect compensation system on employees' turnover. The study recommended conducting a comprehensive review of the company's compensation system to preserve employees and in order to ensure fairness and competition with the compensation system and find a mechanism to ensure its distribution to those who deserve it.

Keywords: Compensations, turnover, Yanbu Aramco Sinopec Refining Company (Yasraf).