

أثر التعويضات على اندماج الموظفين: بنك لبنان والمهجر في الأردن كدراسة حالة

عبدالله عبد المجيد العزام

قسم ادارة الموارد البشرية، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، الأردن
stronger_steel@yahoo.com

ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى حصول العاملين في بنك لبنان والمهجر على التعويضات المالية وغير المالية المطلوبة، والتعرف كذلك إلى مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وأثر التعويضات المالية وغير المالية على الاندماج الوظيفي في البنك المبحوث. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في فروع بنك لبنان والمهجر في الأردن والبالغ عددهم تقريبا (400) موظفاً، حيث تم سحب عينة عشوائية بسيطة منه بمقدار (200) موظفاً. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة لفحص متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على افراد عينة الدراسة، وكانت جميعها صالحة للتحليل. ولتحليل البيانات التي تم جمعها فقد استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

1. أن مستوى حصول العاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية (المباشرة وغير المباشرة) والتعويضات غير المالية (المعنوية) المطلوبة كان متوسطاً.
2. أن مستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) كان متوسطاً.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية (المباشرة وغير المباشرة) والتعويضات غير المالية (المعنوية) على الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن).

واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات كان من أبرزها:

1. ضرورة تفعيل الجوانب الإيجابية لسياسة التعويضات المالية والمعنوية.
 2. ضرورة إعادة النظر ببعض جوانب التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، وغير المالية.
- الكلمات المفتاحية:** التعويضات المالية المباشرة، التعويضات المالية غير المباشرة، التعويضات المعنوية، الاندماج الوظيفي

The Impact of Compensation on Employees Engagement: Blom Bank in Jordan as a Case Study

Abdulilah Abdulmajeed Alazzam

Department of Human Resources Management, Faculty of Economics and Business, Jadara University, Jordan
stronger_steed@yahoo.com

Abstract:

The study aimed to identify the level of applying the required financial and non-financial compensation by BLOM BANK, as well as the level of employees' engagement in BLOM BANK (Jordan) and the impact of financial and non-financial compensation on employees' engagement in the researched bank. The study population included all the employees of the BLOM BANK branches in Jordan amounting to about (400) employees. A simple random sample of (200) employees was withdrawn from the population of the study. To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire to examine the variables of the study, which were distributed to the sample of the study, and all were valid for analysis. To analyze the collected data, the researcher used the statistical package for social sciences (SPSS).

The study reached to a number of findings, most prominent of which are:

1. The level of applying the required financial and non-financial compensation by BLOM BANK' (Jordan) employees was moderate.
2. The level of functional engagement of BLOM BANK' employees was moderate.
3. There is a statistically significant impact at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the direct and indirect financial compensation and non-financial (moral) compensation on the employees' engagement of BLOM BANK (Jordan).

The study suggested a number of recommendations, most important of which are:

1. The necessity of activating the positive aspects in the policy of financial and moral compensation in BLOM BANK (Jordan).
2. The need to review some aspects of the direct and indirect financial compensation, and the non-financial (moral) compensation in BLOM BANK (Jordan).

Keywords: Direct Financial Compensation, Indirect Financial Compensation, Moral Compensation, Employees Engagement.

المقدمة

مع أواخر القرن العشرين الماضي باتت منظمات الأعمال تواجه تحديات جسام نظرا للتغيرات السريعة التي عصفت بالعالم وما رافقها من عولمة، وانفتاح السوق، واحتدام المنافسة، وتطور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة ووسائل الاتصال التي جعلت العالم قرية صغيرة ترتبط أطرافها معا، وبات لزاما على هذه المنظمات نتيجة لذلك ان تأخذ في الحسبان هذه التغيرات فيما تقوم به من اعمال وانشطة. حيث وضعت هذه التغيرات العالمية وما رافقها من عولمة الاقتصاد والنشاط المصرفي، واتساع نطاق التكنولوجيا المصرفية، والمنافسة الشرسة البنوك الأردنية كغيرها من المنظمات أمام تحديات متعاظمة تدعوها إلى ضرورة المواكبة بل والتكيف معها وبالشكل الذي يمكنها من الارتقاء إلى المستوى الذي يساعدها على البقاء وتحقيق النمو المستمر، وأضحى من الأهمية بمكان عليها تطوير مستوى أداء خدماتها المصرفية، ومواكبة متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة، والاهتمام أكثر بالأداء لمواجهة تحديات قوى التغيير المصرفية، وكسب حصص سوقية تعزز من مكانتها التنافسية. (Dessler, 2011; Bates, 2004).

ولكون التميز في الأداء أو خدمة العملاء يُعد المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة تكسب المنظمات المصرفية مكانة في السوق، وتمكنها من مواجهة تحديات البيئة الخارجية والداخلية، وتحديات المنظمات المالية والمصرفية المنافسة فإنه أصبح لازماً على المنظمات العاملة في القطاع المصرفي البحث عن المصادر التي تمكنها من تحقيق هذا التميز وهي المصادر التي يعتبر من أهمها إعداد الكفاءات البشرية المحفزة والمؤهلة والقادرة على فهم احتياجات العملاء وتلبيتها بالشكل الذي يعزز من رضا العملاء (Rubel & Kee, 2013). وهنا يمكن القول ان عملية اعداد الكفاءات المحفزة والمؤهلة لا يمكن ان يحدث بدون وجود نظام تعويضات مصمم بشكل جيد، فالتعويضات تعتبر بمثابة المصدر الرئيسي لاشباع احتياجات العاملين المالية والمعنوية التي تؤدي إلى زيادة ظهور الكثير من المخرجات السلوكية الايجابية لديهم والتي يعتبر الإندماج الوظيفي من اهمها، والذي يساهم بشكل كبير في

مساعدة المنظمات وعلى اختلاف أنواعها في تحقيق مستوى عالي من الأداء، وزيادة الانتاجية، والمنافسة والتفوق، وتحقيق الأرباح، والاستمرارية والبقاء لاطول فترة ممكنة (Dessler, 2011).

وقد اشار بعض الكتاب الى إن تلبية احتياجات الموظفين المالية والمعنوية عن طريق التعويضات تُشكل أيضاً إحدى المرتكزات الأساسية الهامة للأداء الفعال في منظمات الأعمال وخاصة قطاع الخدمات، لأن رضا الموظفين عن نظام التعويضات في المنظمة يجلب إحساساً بالوفاء والأمن الوظيفي للموظف، ويعزز من ولاءه لأهداف وغايات المنظمة، ويرفع من مستوى التزامه بالعمل، ويقلص من معدل الدوران الوظيفي للعاملين، الامر الذي يعزز بدوره من فرص اندماجهم، ويجعلهم أكثر التزاماً، ويمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ كون الموظفين المندمجين عادة ما يتمتعون بمستويات عالية من الطاقة، ولديهم حماس عالي نحو اداء العمل بمستوى مرتفع من الكفاءة والفعالية، وغالبا ما يكونوا منغمسين تماما في عملهم بحيث يمر الوقت سريعا، ولذلك فان المنظمات التي تفهم الشروط التي تعزز اندماج الموظفين سوف تكون قد أنجزت شيئا من الصعب على المنافسين تقليده (Yucel, 2012; Macey & Schneider, 2008; May et al., 2004).

وبالرغم من أهمية موضوع التعويضات وأثره على تحفيز العاملين، والولاء التنظيمي، والأداء التنظيمي بشكل عام، واندماج الموظفين بشكل خاص، إلا أن الدراسات التجريبية التي تناولت هذا الموضوع كانت شحيحة جداً في الأردن، وخاصة تلك الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين في القطاع المصرفي على الرغم من الأهمية الكبيرة الذي يتمتع بها هذا القطاع حيث يعتبر أكبر داعم للاقتصاد الوطني، فهو يوفر ما مقداره (90 %) من مصادر التمويل في الأردن، و أكثر القطاعات دفعا للضريبة بنسبة تصل إلى (35%)، اضافة الى ما يوفره من فرص عمل حيث بلغ مجموع العاملين في قطاع المصارف العاملة في الأردن حتى نهاية العام (2015) ما مجموعه (20,095) موظفاً وموظفة (جمعية البنوك في الأردن، 2015). ونظراً للدور الذي يلعبه القطاع المصرفي في دعم الاقتصاد الوطني، وتأثير ادائه على الناتج المحلي الإجمالي، ولأهمية التعويضات وأثرها على تحفيز العاملين، والأداء التنظيمي، والولاء التنظيمي، ورضا الموظفين، ومن ثم اندماج الوظيفي الذي لا يرتقي الاهتمام به إلى المستوى المطلوب، جاءت هذه الدراسة بهدف إجراء تحليل متعمق حول مدى استخدام التعويضات المالية والمعنوية، وأثرها على اندماج الموظفين في أحد البنوك العاملة في الأردن وهو بنك لبنان والمهجر. ولهذا فقد جاءت هذه الدراسة في محاولتها الإجابة عن السؤال التالي:

ما أثر التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، والتعويضات المعنوية على اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)؟

الإطار النظري

مصطلحات الدراسة

لأغراض هذه الدراسة تم وضع تعريف للمصطلحات الواردة فيها وكما يلي:

التعويضات (Compensation)

وتشير التعويضات الى جميع أشكال العائدات المالية والمزايا الوظيفية الملموسة وغير الملموسة التي يحصل عليها الموظفون مقابل علاقة التوظيف (Mikovich & Newman, 2008).

ويعرف الباحث التعويضات بأنها: المكافآت والمزايا المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم المقدمة إلى المنظمة، وتتمثل في التالي: تعويضات مالية مباشرة وغير مباشرة، وتعويضات معنوية.

التعويضات المالية المباشرة

وهي عبارة عن الإستحقاقات النقدية المرتبطة بالوظيفة والأداء بشكل مباشر ويتلقاها الموظفون على أساس شهري أو نصف شهري أو أسبوعي للخدمات التي يقدمونها بوصفهم موظفين في منظمة معينة والتي من أمثلتها الأجور والرواتب والحوافز، وأجر العمل الإضافي، والعمولات، والعلاوات، وتقاسم الأرباح، وقد تشتمل أيضاً مكافأة الأسهم تحت مسمى خيارات ملكية الأسهم (Dessler, 2011).

ويعرف الباحث التعويضات المالية المباشرة بانها: جميع العوائد المالية والتي تعطى نقدياً وبشكل مباشر للموظفين والتي تشتمل على الراتب الذي يستحقه الموظف، والراتب الإضافي، وأجر العمل الإضافي، والعمولات، والعلاوات، وتقاسم الأرباح، والاسهم التي تعطي للموظف حقوق ملكية في المنظمة.

التعويضات المالية غير المباشرة (المزايا الوظيفية):

وهي المزايا الوظيفية الإضافية الممنوحة للموظف بموجب سياسة المنظمة في محاولة لتحسين رفاهية الموظفين ورفع معنوياتهم وقد يطلق عليها اسم التعويض التكميلي والأجر التكميلي وتتمثل في العطلات المدفوعة، وتعويض العمال، والضمان الاجتماعي، وخطط التقاعد، والاجازات المدفوعة، وقد تشتمل أيضاً على الخدمات الغذائية، ومرافق التدريب، والصحة وخدمات الإسعافات الأولية، والمشورة المالية والقانونية، وخصومات الشراء (Byars & Rue, 1997).

و يعرف الباحث التعويضات المالية غير المباشرة بانها: جميع المكافآت التي يحصل عليها الموظف نتيجة عمله في المنظمة والتي تشتمل على المكافآت النقدية ومكافأة نهاية الخدمة، والعطل والإجازات المدفوعة الأجر، والسلف بدون فوائد، وبدلات السكن والتنقلات، وتعويضات الصحة والسلامة والأمن الوظيفي مثل (الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي والتأمين ضد العجز أو الحوادث وصناديق الادخار)،

وتوفير بدل تذاكر سفر لحضور المؤتمرات والدورات ذات العلاقة بالعمل، وتعويضات عائلية مثل علاوة الزوجة وأبناء العاملين دون سن الثامنة عشرة، ومرافق الترفيه للأسرة.

التعويضات المعنوية

هي منافع غير نقدية تقدمها المنظمة للموظفين للإحتفاظ بهم ومكافأتهم وتحفيزهم على أداء عملهم بشكل مميز (Woodruffe, 2005).

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الباحث التعويضات المعنوية بأنها: تلك التعويضات التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ويجب احترامها وتوجيهها لاشباع الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية لدى الأفراد، وتتمثل هذه التعويضات المعنوية بالتالي: توفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي، وتوفير بيئة عمل مريحة، وتوفير الضروريات الأساسية للقيام بالعمل، واحترام قيم الموظفين وأهدافهم، ومكافآت الاعتراف والتقدير (شهادات التقدير، خطابات الشكر والثناء والمدح، منح الأوسمة ودروع للموظفين، لائحة الموظف المتميز)، ومنح الاجازات الدراسية للموظف، وتحسين الوضع الوظيفي للموظف، وانتهاج الإدارة لسياسة الباب المفتوح، والإثراء الوظيفي، والتقليل من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية للموظف، وتقديم المشورة والمساعدة للموظف في حال حدوث مشاكل لديه في العمل، وتغاضي الإدارة عن الأخطاء غير المقصودة التي قد يرتكبها الموظف أثناء العمل، وإقامة احتفال سنوي على شرف الموظفين.

الاندماج الوظيفي

ويشير الى الاندماج الجسدي والمعرفي والشعوري للفرد حيث تجتمع هذه العناصر الثلاثة عند أدائه لعمل ما، ففي الجانب الجسدي فإن اندماج الأفراد يتعلق بالطاقات الجسدية التي يبذلونها لانجاز ادوارهم أو القيام بأعمالهم، وأما في الجانب المعرفي (الإدراكي) فيتعلق الاندماج بمعتقداتهم حول المنظمة وإدارتها وسياساتها وظروف العمل، اما فيما يخص الجانب الشعوري فهو يتصل بكيفية شعورهم تجاه كل من هذه العناصر، وعما إذا كانت لديهم مواقف ايجابية أو سلبية تجاه المنظمة وإدارتها وسياساتها وظروف العمل، كما يشير الى مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي وبما يمكن المنظمة من تحسين خدمة العملاء من خلال تمايز الأداء للموظفين (Devi, 2009; Scott & McMullen, 2010; Sundaray, 2011)

ولأغراض هذه الدراسة يعرف الباحث الإندماج الوظيفي بأنه: تسخير أعضاء المنظمة أنفسهم لأدوار عملهم أو القيام بأعمالهم، وينعكس ذلك في زيادة رضاهم الوظيفي، والولاء للبنك والالتزام بقيمه، والأداء الوظيفي العالي، وانخفاض معدل دوران الموظفين، والحد الأدنى من التغيب عن العمل، والفخر والإعتزاز بالمنظمة.

منهجية الدراسة

بما أن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات المسحية، فالمنهج الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات هو المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الجانب التطبيقي الميداني لدراسة الظاهرة و يصف حجمها ويفسرها، ويقدم النتائج ويحللها؛ فمن خلال استخدام هذا المنهج قام الباحث بوصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفا دقيقاً، ومن ثم قام بتحليل العلاقة السببية بين المتغير المستقل الذي تمثل في التعويضات (المالية المباشرة وغير المباشرة، والمعنوية)، والمتغير التابع الذي تمثل في إندماج الموظفين، وذلك في محاولة منه للتعرف على أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وحجم هذا الأثر من أجل الوصول إلى استنتاجات قد تسهم في تطوير الواقع وتحسينه. وبالتالي يهدف هذا الاسلوب الكمي الى تحديد واقع نظام التعويضات في البنك المبحوث وارتباطه بالاندماج الوظيفي حيث يتضمن عادةً قياس علاقة الظواهر بين المتغيرات وذلك لقبول او رفض فرضيات البحث المحددة للدراسة.

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن).
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية غير المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن).
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المعنوية في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن).
- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في البنك، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.
- **الفرضية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات

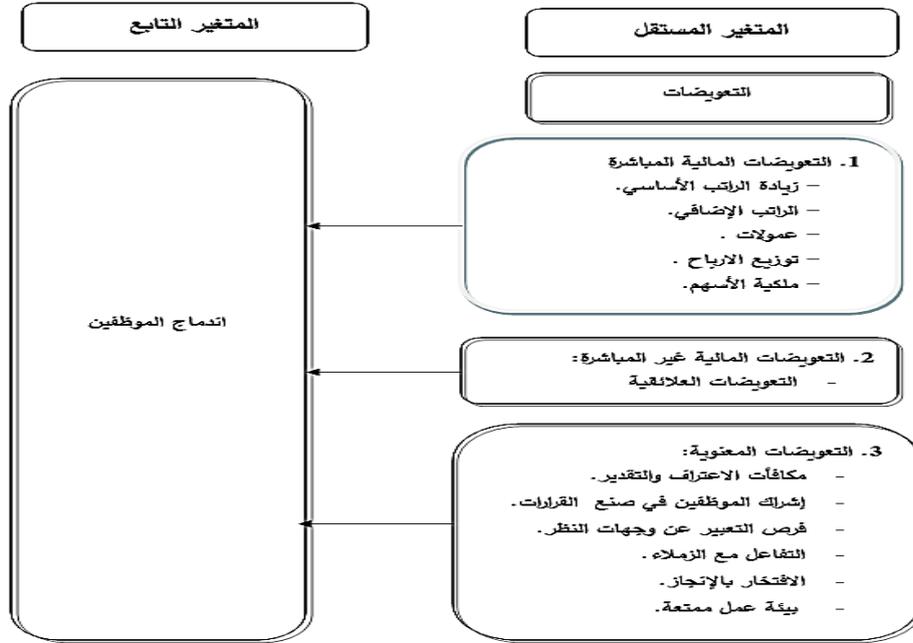
المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في البنك، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.

- **الفرضية السادسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في البنك، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.

- **الفرضية السابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة في البنك، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.

نموذج الدراسة

يتكون إنموذج الدراسة وكما هو موضح في الشكل من المتغير المستقل الذي تمثل في: التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة والتي تشتمل على: (زيادة الراتب الأساسي، والراتب الإضافي، وتوزيع الأرباح، وملكية الأسهم، والعمولات، والتعويضات الشخصية، وتعويضات الأمن والصحة، والتعويضات الوظيفية، وتعويضات علائقية)، وتمثل المتغير المستقل كذلك في التعويضات المعنوية والتي تشتمل على: (فرص التعبير عن وجهات النظر، وإشراك الموظفين في صنع القرارات، والافتخار بالإنجاز، والتدريب والتطوير، والضروريات الأساسية للقيام بالعمل، والسماح بالتفاعل مع الزملاء، ومكافآت الاعتراف والتقدير، وجودة الحياة العملية (بيئة عمل ممتعة). كما تكون انموذج الدراسة من المتغير التابع الذي تمثل في (الاندماج الوظيفي).



مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك لبنان والمهجر (Blom Bank) وبكافة فروعها العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية حيث بلغ عدد العاملين في هذه الفروع ما يقارب (400) موظفاً وموظفة.

عينة الدراسة

قام الباحث بسحب عينة من مجتمع الدراسة وذلك بالاعتماد على الحجم الكلي لمجتمع الدراسة، وهامش الخطأ المسموح به والذي بلغ (0.05) (Sekaran, 2003)، وقد تم سحب العينة المطلوبة باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة.

أداة الدراسة

لأغراض الحصول على البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة ذات علاقة بموضوع الدراسة وذلك لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، وقد تكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

1. الجزء الأول: وقد اشتمل هذا الجزء على البيانات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الوظيفة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.
2. الجزء الثاني: والذي يعكس تقييم أفراد العينة لمستوى منح العاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) التعويضات المطلوبة، حيث تم تقسيم هذه الفترات على الأبعاد التي اشتملت عليها التعويضات كما يلي:
 - البُعد الأول: التعويضات المالية المباشرة.
 - البُعد الثاني: التعويضات المالية غير المباشرة.
 - البُعد الثالث: التعويضات المعنوية.
3. الجزء الثالث: وتم استخدامه لقياس المتغير التابع والذي تمثل في الاندماج الوظيفي لدى بنك لبنان والمهجر (الأردن).

الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تشتمل عليها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، والتي تضمنت الأساليب التالية:

- معامل كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للخصائص الديمغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية: للتعرف على مستوى منح العاملين في بنك لبنان والمهجر التعويضات المطلوبة، ومستوى الاندماج الوظيفي لديهم.
- اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA): لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الموجودة بين إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية التي تشتمل على أكثر من فئتين.
- اختبار (Independent Sample T- Test): لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروقات الموجودة بين إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك وفقاً ووفقاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية التي تشتمل على فئتين.

- معامل الإنحدار البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة
أثر المتغير المستقل المتمثل بالتعويضات المباشرة وغير المباشرة، والمعنوية على المتغير التابع
المتمثل بالاندماج الوظيفي .

حدود الدراسة

وتمثلت حدود الدراسة بالتالي:

- الحدود المكانية: تمثلت ببنك لبنان والمهجر (BLOM Bank) في المملكة الأردنية الهاشمية.
- الحدود الزمنية: تمثلت في عامي (2017-2018).
- الحدود العلمية: تمثلت بدراسة التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة والمعنوية، وأثرها في
الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر في الأردن.

عرض ومناقشة النتائج

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية
المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن).

الجدول رقم (1): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التعويضات المالية المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان
والمهجر (الأردن)

المتغير المستقل	Sig.	t	Beta	(R ²)	(R)	F	Sig.
التعويضات المالية المباشرة	0,00	5,93	0,388	0,151	0,388	35,16	0,00

- يظهر من الجدول وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين التعويضات المالية المباشرة واندماج
الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)؛ حيث يظهر من الجدول أن التعويضات المالية المباشرة
تفسر ما نسبته (15,1%) من التباين الحاصل في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وهو
الأمر الذي تدل عليه قيمة (R Square) التي بلغت (0,151)، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (35,16)
ومستوى دلالتها كانت (0,00)، فإنه يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة
($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وبالتالي
رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند
مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر
(الأردن)".

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية غير المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن).

الجدول رقم (2): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التعويضات المالية غير المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)

المتغير المستقل	Sig.	T	Beta	(R ²)	(R)	F	Sig.
التعويضات المالية غير المباشرة	0,018	2,38	0,167	0,028	0,167	5,67	0,018

- يظهر من الجدول وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين التعويضات المالية غير المباشرة واندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)؛ حيث يظهر من الجدول أن التعويضات المالية غير المباشرة تفسر ما نسبته (2,8%) من التباين الحاصل في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وهو الأمر الذي تدل عليه قيمة (R Square) التي بلغت (0,028)، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (5,67) ومستوى دلالتها كانت (0,018)، فإنه يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية غير المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية غير المباشرة في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)".

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المعنوية في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن).

الجدول رقم (3): نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر التعويضات المعنوية في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)

المتغير المستقل	Sig.	T	Beta	(R ²)	(R)	F	Sig.
التعويضات المعنوية	0,00	17,438	0,778	0,606	0,778	304,08	0,00

- يظهر من الجدول وجود علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين متغير التعويضات المعنوية واندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)؛ حيث يظهر من الجدول أن التعويضات المعنوية تفسر ما نسبته (60,6%) من التباين الحاصل في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) وهي نسبة عالية، وهو الأمر الذي تدل عليه قيمة (R Square) التي بلغت (0,606)، ونظراً لأن قيمة (F) تساوي (304,08) ومستوى دلالتها كانت (0,00)، فإنه يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المعنوية في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وبالتالي

رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المعنوية في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)".

الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4) : نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تبعاً لمتغير الجنس

Sig	(t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
0,338	3,56	0,45	2,76	ذكر
		0,42	2,54	أنثى

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الافراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (t) (3,56) وبمستوى معنوية (0,338)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى ما يحصل عليه الموظفين من الذكور والاناث في بنك لبنان والمهجر (الأردن) من التعويضات المالية المباشرة. وعليه يتم قبول الفرضية القائلة بأنه: " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (5) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق في تقييم الافراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تبعاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري، والمسمى الوظيفي)

Sig	F	مجموع المربعات بين المجموعات	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
0,172	1,78	6,44	2,57	18- أقل من 25 سنة	العمر:
			2,70	من 25 - أقل من 35 سنة	
			2,74	من 35 - أقل من 45 سنة	
0,09	2,41	8,68	3,06	كلية متوسطة	المؤهل العلمي:
			2,76	بكالوريوس	
			2,60	دراسات عليا	

Sig	F	مجموع المربعات بين المجموعات	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
0,048	3,07	11,01	2,67	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في البنك:
			2,62	من 5 - أقل من 10 سنوات	
			2,89	من 10 - أقل من 15 سنة	
0,349	1,10	6,06	2,65	أقل من 400 دينار	الراتب الشهري
			2,69	400-600 دينار	
			2,61	601-800 دينار	
			2,85	801 دينار فأكثر	
0,083	2,26	12,16	3,09	مدير فرع/ مساعد مدير	المسمى الوظيفي
			2,74	مدير دائرة	
			2,62	رئيس قسم	
			2,66	موظف	

- يظهر من الجدول ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) (1,78)، وبمستوى دلالة (0,172)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى ما يحصل عليه الموظفين في البنك المبحوث - وعلى اختلاف اعمارهم- من التعويضات المالية المباشرة.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (2,41)، وبمستوى دلالة (0,09)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى ما يحصل عليه الموظفين في البنك المبحوث - وعلى اختلاف مؤهلاتهم العلمية- من التعويضات المالية المباشرة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (F) (3,07)، وبمستوى دلالة (0,05)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة

المطلوبة، إلا أن نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية ، لم تبين أية فروقات في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير الراتب الشهري، حيث بلغت قيمة (F) (1,10)، وبمستوى دلالة (0,35)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى ما يحصل عليه الموظفين في البنك المبحوث - وعلى اختلاف رواتبهم الشهرية- من التعويضات المالية المباشرة.

5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (2,26)، وبمستوى دلالة (0,08)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى ما يحصل عليه الموظفين في البنك المبحوث - وعلى اختلاف مسمياتهم الوظيفية- من التعويضات المالية المباشرة.

- وفي ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج تحليل الفرضية الرابعة فإنه يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة: " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: العمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي، وقبولها تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t)	Sig
ذكر	2,91	0,32	3,65	0,076
أنثى	2,76	0,23		

- أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الافراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (t) (3,65) وبمستوى معنوية (0,076)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى ما يحصل عليه الموظفين من الذكور والاناث في بنك لبنان والمهجر (الأردن) من التعويضات المالية غير المباشرة، ونظراً لأن قيمة (t) للفروق المتعلقة بتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تبعاً لمتغير الجنس كانت غير دالة إحصائياً، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≤ 0.05) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (7): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق في تقييم الافراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تبعاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري، والمسمى الوظيفي)

Sig	F	مجموع المربعات بين المجموعات	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
0,001	7,41	9,77	2,76	18- أقل من 25 سنة	العمر:
			2,85	من 25 - أقل من 35 سنة	
			3,07	من 35 - أقل من 45 سنة	
0,042	3,22	4,42	2,56	كلية متوسطة	المؤهل العلمي:
			2,86	بكالوريوس	
			2,82	دراسات عليا	
0,004	5,76	7,72	2,81	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة في البنك:
			2,86	من 5 - أقل من 10 سنوات	
			3,04	من 10 - أقل من 15 سنة	
0,002	5,24	10,37	2,79	أقل من 400 دينار	الراتب الشهري
			2,88	400- 600 دينار	
			2,81	601- 800 دينار	
			3,09	801 دينار فأكثر	
0,000	6,45	12,54	3,00	مدير فرع/ مساعد مدير	المسمى الوظيفي
			3,25	مدير دائرة	
			2,78	رئيس قسم	
			2,83	موظف	

يتبين من الجدول مايلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) (7,41)، وبمستوى دلالة (0,001)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في العمر وبناء على نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (من 35 – أقل من 45 سنة) من التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة اكبر من مستوى ما يحصل عليه زملائهم من الفئات الأخرى .

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (3,22)، وبمستوى دلالة (0,042)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في المؤهل العلمي وبناء على نتائج اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين يحملون مؤهل علمي (بكالوريوس) من التعويضات المالية غير المباشرة اكبر من مستوى ما يحصل عليه زملائهم من المؤهلات الاخرى .

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (F) (5,76)، وبمستوى دلالة (0,004)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة و بناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين تبلغ عدد سنوات خدمتهم في البنك من (10-أقل من 15 سنة) من التعويضات المالية غير المباشرة اكبر مقارنة مع ما يحصل عليه زملائهم من سنوات الخبرة الأخرى .

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير الراتب الشهري، حيث بلغت قيمة (F) (5,24)، وبمستوى دلالة (0,002)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في الراتب الشهري وبناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين يبلغ راتبهم الشهري (801 دينار فأكثر) من التعويضات المالية غير المباشرة اكبر مقارنة مع الفئات الأخرى .

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (6,45)، وبمستوى دلالة (0,000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في المسمى الوظيفي و بناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير دائرة) من التعويضات المالية غير المباشرة اكبر مقارنة مع أولئك الافراد الذين يحملون المسمى الوظيفي بالفئات الأخرى .

وفي ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج تحليل الفرضية الخامسة فإنه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: العمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي، وقبولها تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (8) : نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t)	Sig
ذكر	3,06	0,67	1,94	0,648
أنثى	2,87	0,63		

- أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات غير المالية (المعنوية) المطلوبة تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (t) (1,94) وبمستوى معنوية (0,65)، مما يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى ما يحصل عليه العاملين من الذكور والاثاث في بنك لبنان والمهجر (الأردن) من التعويضات المعنوية، ونظراً لأن قيمة (t) للفروق المتعلقة بتقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تبعاً لمتغير الجنس كانت غير دالة إحصائية، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق في تقييم الافراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تبعاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري، والمسمى الوظيفي)

المتغير	المستوى	المتوسط الحسابي	مجموع المربعات بين المجموعات	F	Sig
العمر:	18- أقل من 25 سنة	2,92	97,08	5,61	0,004
	من 25 – أقل من 35 سنة	2,95			
	من 35 – أقل من 45 سنة	3,48			
المؤهل العلمي:	كلية متوسطة	3,55	107,38	6,10	0,003
	بكالوريوس	3,01			
	دراسات عليا	2,56			
عدد سنوات الخدمة:	أقل من 5 سنوات	2,97	168,24	9,92	0,000
	من 5 – أقل من 10 سنوات	2,84			
	من 10 – أقل من 15 سنوات	3,55			
الراتب الشهري	أقل من 400 دينار	2,98	96,33	3,61	0,014
	400- 600 دينار	2,88			

Sig	F	مجموع المربعات بين المجموعات	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
			3,03	800-601 دينار	
			3,47	801 دينار فأكثر	
0,010	3,85	102,39	3,55	مدير فرع/ مساعد مدير	المسمى الوظيفي
			3,40	مدير دائرة	
			3,17	رئيس قسم	
			2,93	موظف	

تبين من الجدول ما يلي:

1. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) (5,61)، وبمستوى دلالة (0,004)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في العمر و بناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (35- اقل من 45 سنة) من التعويضات المعنوية المطلوبة اكبر من مستوى ما يحصل عليه زملائهم من الفئات العمرية الأخرى .

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (6,10)، وبمستوى دلالة (0,003)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في المؤهل العلمي و بناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين يحملون مؤهل علمي (كلية متوسطة) من التعويضات المعنوية اكبر من مستوى ما يحصل عليه زملائهم الذين يحملون المؤهلات العلمية الأخرى .

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (F) (9,92)،

وبمستوى دلالة (0,000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة وبناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين تبلغ عدد سنوات خدمتهم في البنك (10-أقل من 15 سنة) من التعويضات المعنوية أكبر مقارنة مع ما يحصل عليه زملائهم الذين تختلف عدد سنوات خدمتهم عن هذه الفئة .

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لمتغير الراتب الشهري، حيث بلغت قيمة (F) (3,61)، وبمستوى دلالة (0,014)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في الراتب الشهري و بناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين يبلغ راتبهم الشهري (801 دينار فأكثر) من التعويضات المعنوية أكبر مقارنة مع زملائهم من الفئات الأخرى .

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (3,85)، وبمستوى دلالة (0,010)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في المسمى الوظيفي وبناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى ما يحصل عليه الافراد المبحوثين الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير فرع / مساعد مدير) من التعويضات المعنوية أكبر مقارنة مع زملائهم من الذين يحملون المسمى الوظيفي (موظف) .

وفي ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج تحليل الفرضية السادسة فإنه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: العمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي، وقبولها تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية السابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (10) : نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) والفروق في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تبعاً لمتغير الجنس

Sig	(t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس
0,292	1,25	0,88	3,58	ذكر
		0,86	3,42	أنثى

أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الإندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تُعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة (t) (1,25) وبمستوى معنوية (0,292)، الأمر الذي يعني أنه لا يوجد فرق في مستوى اندماج الموظفين من الذكور والاناث في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، ونظراً لأن قيمة (t) للفروق المتعلقة بتقييم الافراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تبعاً لمتغير الجنس كانت غير دالة إحصائياً، فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تُعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والفروق في تقييم الافراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تبعاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الراتب الشهري، والمسمى الوظيفي)

Sig	F	مجموع المربعات بين المجموعات	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
0,008	4,90	161,68	3,48	18- أقل من 25 سنة	العمر:
			3,45	من 25 - أقل من 35 سنة	
			4,13	من 35 - أقل من 45 سنة	
0,002	6,63	215,06	4,23	كلية متوسطة	المؤهل العلمي:
			3,55	بكالوريوس	
			2,90	دراسات عليا	
0,000	9,28	293,73	3,43	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة:
			3,426	من 5 - أقل من 10 سنوات	
			2,27	من 10 - أقل من 15 سنوات	

Sig	F	مجموع المربعات بين المجموعات	المتوسط الحسابي	المستوى	المتغير
0,009	3,97	195,37	3,49	أقل من 400 دينار	الراتب الشهري
			3,41	400-600 دينار	
			3,495	601-800 دينار	
			4,22	801 دينار فأكثر	
0,003	4,77	232,00	4,58	مدير فرع/ مساعد مدير	المسمى الوظيفي
			3,97	مدير دائرة	
			3,57	رئيس قسم	
			3,44	موظف	

يتبين من الجدول ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (F) (4,90)، وبمستوى دلالة (0,008)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في العمر وبناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى اندماج الموظفين المبحوثين الذين اعمارهم تقع ضمن الفئة العمرية (35-أقل من 45 سنة) أكبر من مستوى اندماج الموظفين في الفئات العمرية الأخرى .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) (6,63)، وبمستوى دلالة (0,002)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في المؤهل العلمي وبناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى اندماج الموظفين المبحوثين الذين يحملون مؤهل علمي (كلية متوسطة) أكبر من مستوى اندماج الموظفين من المؤهلات العلمية الأخرى .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت قيمة (F) (9,28)، وبمستوى دلالة (0,000)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة وبناء على نتائج

شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى اندماج الموظفين المبحوثين الذين تبلغ عدد سنوات خدمتهم في البنك (10-أقل من 15 سنة) أكبر من مستوى اندماج زملائهم في الفئات الأخرى .

4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لمتغير الراتب الشهري، حيث بلغت قيمة (F) (3,97)، وبمستوى دلالة (0,009)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في الراتب الشهري وبناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى الاندماج الوظيفي للأفراد المبحوثين الذين يبلغ راتبهم الشهري (801 دينار فأكثر) أكبر من مستوى الاندماج الوظيفي للموظفين في الفئات الأخرى .

5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (F) (4,77)، وبمستوى دلالة (0,003)، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يعني أن هناك تباين في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، وهو التباين الناتج عن الاختلاف في المسمى الوظيفي وبناء على نتائج شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية كان مستوى الاندماج الوظيفي للأفراد المبحوثين الذين يحملون المسمى الوظيفي (مدير فرع / مساعد مدير) أكبر من مستوى الاندماج الوظيفي للأفراد الذين يحملون المسمى الوظيفي (موظف) .

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج تحليل الفرضية السابعة فإنه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى الاندماج الوظيفي للعاملين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية: العمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي، وقبولها تبعاً لمتغير الجنس.

استنتاجات الدراسة

1. أن مستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية (المباشرة وغير المباشرة) والتعويضات غير المالية (المعنوية) المطلوبة كان متوسطاً.
2. أن مستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) كان متوسطاً.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات المالية (المباشرة وغير المباشرة) والتعويضات غير المالية (المعنوية) على اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)؛ وقد كان أثر التعويضات المعنوية على اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر أقوى بكثير من أثر التعويضات المالية المباشرة والتعويضات المالية غير المباشرة، حيث فسرت التعويضات المالية المباشرة ما نسبته 15,1 % ، والتعويضات المالية غير المباشرة ما نسبته 2,8 % من التباين الحاصل في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن)، بينما فسرت التعويضات المعنوية ما نسبته (60,6%) من التباين الحاصل في اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) وهي نسبة عالية.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة المطلوبة تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية لهؤلاء الأفراد.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية لهؤلاء الافراد والتي تمثلت في: (العمر والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة في البنك والراتب والمسمى الوظيفي).
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية غير المباشرة المطلوبة تعزى لمتغير الجنس.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية لهؤلاء الافراد والتي تمثلت في: (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي).

8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المعنوية المطلوبة تعزى لمتغير الجنس.

9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى للخصائص الديمغرافية والوظيفية لهؤلاء الافراد والتي تمثلت في: (العمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والراتب الشهري، والمسمى الوظيفي).

10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى اندماج الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) تعزى لمتغير الجنس.

توصيات الدراسة

يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات التي قد تساهم في تعزيز مستوى حصول الموظفين في بنك لبنان والمهجر (الأردن) على التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، والتعويضات المعنوية المطلوبة، وبالتالي رفع مستوى الاندماج الوظيفي لديهم، وهي كما يلي:

1. ضرورة تفعيل الجوانب الإيجابية في سياسة التعويضات المالية والمعنوية لبنك لبنان والمهجر (الأردن).

2. ضرورة إعادة النظر ببعض جوانب التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، وخاصة تلك التي جاءت استجابات الموظفين عليها بمستوى ضعيف، وذلك من خلال:

- تفعيل سياسة تقديم المكافأة النقدية للموظف المتميز.
- توزيع جزء من الأرباح السنوية على الموظفين، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لرفع الانتاجية وتحسين الأداء وبالتالي الحرص على تحقيق أرباح للبنك.
- توفير سياسة تعويض مكافأة الأسهم للموظفين مع نهاية كل عام.
- منح بدلات نقل للموظفين لمساعدتهم في تحمل جزء من أعباء المواصلات للذهاب إلى مواقع العمل.
- تقديم سلف بفوائد مخفضة للموظفين.

- منح مكافأة نهاية الخدمة.
- منح الموظفين علاوة للزوجة وللأبناء دون سن الثامنة عشرة من العمر.
- الالتزام بمبدأ الشفافية والعدالة في منح العلاوات والمكافآت.
- 3. من الضروري أن تعيد إدارة بنك لبنان والمهجر (الأردن) النظر بسياساتها للتعويضات المعنوية، وذلك من خلال:
 - توجيه كافة مدراء الفروع ومساعدتهم ورؤساء الأقسام بضرورة تقديم المساعدة للموظفين في حال حدوث مشكلة لديهم في العمل.
 - ضرورة تبني حقيقي لسياسة الإثراء الوظيفي من خلال تنوع الواجبات الوظيفية.
 - السماح للموظفين وتشجيعهم على تقديم مقترحاتهم وآرائهم مباشرة إلى الإدارة، والأخذ بعين الإعتبار هذه المقترحات والآراء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من قبل الإدارة.
 - تفعيل سياسة الترقيات وفقاً لأسس شفافة، وعادلة.
 - انتهاج سياسة التقليل من الرقابة المباشرة، وتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين.
 - العمل على الاعتراف وبشكل مستمر بكفاءة وبجهود الموظفين المتميزين، وذلك من خلال منحهم شهادات التقدير، أو خطابات الشكر والمدح المكتوبة، أو وضع أسماءهم في لوحة شرف على الحائط.
 - الاستمرار بتوفير فرص التدريب للموظفين بناءً على نتائج عملية تقييم الأداء، والعمل على توفير فرص التطوير الوظيفي للموظفين.

المراجع

المراجع العربية

- بغول، زهير (2016). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- بسيسو، شفا سالم (2008). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية (حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- تقرير التنمية البشرية للعام (2006)، الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، متاح على شبكة الانترنت: <http://www.un.org/ar/esa/hdr/hdr06.shtml>
- جمعية البنوك في الأردن (2015). التقرير السنوي السابع والثلاثون، الأردن، عمان.
- الجهني، عبدالله بن سليمان (1998). تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الافراد العاملين فيها: دراسة ميدانية على إدارة جوازات جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الحارثي، دهرهم بن عايض (1999). رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية: دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- حسن، محمد عبدالغني (2002). مهارات إدارة السلوك الانساني: متطلبات التحديث المستمر للسلوك. ط1، جمهورية مصر العربية، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- ربايعه، علي (2003). إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم والجاف، ولاء جودت (2012). إستراتيجيات تعزيز الاستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في القطاع المصرفي العراقي في أربيل، مجلة دراسات إدارية، 5(9)، 73-106.
- عباس، انس عبدالباسط وحمادي، سليمان عبد الله (2009). الحوافز وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية، مجلة تنمية الرافدين، 31(93)، 105-123.
- عباس، منير (1999). آثار دوران العاملين في النتائج التنظيمية في الشركات التابعة للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- عبدالغني، شيماء عبد الغني (2012). أثر أبعاد العدالة التنظيمية على مستوى الاستغراق الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- عبدالوهاب، علي محمد (2000). إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. جمهورية مصر العربية، بورسعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

- عساف، عبدالمعطي محمد (1999). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العقلي، عمر وصفي (1996). إدارة القوى العاملة. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- العكش، علاء (2007). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العمري، عوض سعيد (2003). أثر الحوافز على الابداع الاداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 72، 85-88.
- الفالح، نايف بن سليمان (2001). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا - الرياض
- الفقهاء، هيثم والعبدالات غادة (2007). أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية دراسة مسحية بدائرة الأراضي والمساحة بالأردن، وزارة المالية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- قاسم، مرفت (2012). نموذج ثلاثي الابعاد للعلاقة بين جودة حياة العمل الوظيفية والالتزام التنظيمي والاستغراق في العمل: دراسة ميدانية على العاملين بوزارة الداخلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- القريوني، محمد قاسم (2004). مبادئ الادارة. الأردن، عمان: المطابع المركزية.
- أبو الكشك، محمد نايف (2006). الإدارة المدرسية المعاصر. الأردن، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- اللوزي، موسي (1995). اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، العلوم الانسانية، 22 أ(6)، 3759-3787.
- المدهون، محمد (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- مرسي، مرفت محمد (2013). أثر إدارة المواهب في اندماج العاملين من خلال التوازن بين العمل والأسرة كمتغير وسيط — دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة الزقازيق، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 9(1)، 22-40.

- المصري، جمال نمر (2009). أثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة- قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- المصري، محمد شفيق (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- المنطاوي، إيمان (2007). أثر ثقافة المنظمة على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مؤسسة الأهرام المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية.
- النجار، فايز جمعه والنجار، نبيل جمعه والزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نصار، إيمان (2013). جودة حياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة مقارنة بين دائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث ووزارة التربية والتعليم الحكومي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ياغي، محمد عبدالفتاح (1986). تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية مقارنة، الأردن، عمان: منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- يوسف، محمد حسن (2010). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

- Allen R.S., & Helms M.M., (2001). Reward practices and organizational performance. Compensation & Benefits Review, 33(4), 74-80.
- Alewweld, T., & Von Bismarck, W. B. (2003). Europes different levels of employee engagement. European Banking Federation, 12, 66- 69.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of human resource management practice, London: Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. Career Development International, 13(3), 209-223.

-
- Bakker, A., & Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
 - Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44-51.
 - Buchanan, L. (2004). The things they do for love. *Harvard Business Review*, available online: <https://hbr.org/2004/12/the-things-they-do-for-love>.
 - Byars, L & Rue, L. (1997). *Human resource management*. Massachusetts: Von Hoffman.
 - Calista, L. (2009). Motivating employees through incentive program, *Manpower*, available online: <https://pdfs.semanticscholar.org>.
 - Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport And recreation*. Available online: <http://nirsa.humankinetics.com/showproduct.cfm?isbn>.
 - Chhabra, T. (2001). *Human resource management: Concepts and issues*, New Delhi: Dhanpat Rai & Co. (P) Ltd.
 - Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
 - De Nissi, A., & Griffin, R. (2001). *Human resource management*. New York.: Houghton Mifflin.
 - Dernovsek D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line, *Credit Union Magazine*, available online: <https://www.insala.com/employee-engagement/engaged-employees.pdf>.
 - Dessler, G. (2011). *Human resource management*. New Jersey: Printce Hall.
 - Devi, V. (2009), Employee engagement is a two-way street, *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.
 - Fleming, J., & Asplund, J. (2007). *Human sigma*. New York: Gallup Press.
 - Frank, R. (1999). *Luxury fever: Why money fails to satisfy in an era of excess*. New York: The Free Press.
 - Gale, S. (2002), Small Rewards Can Push Productivity, *Workforce*, available online: <http://www.workforce.com/2002/07/15/small-rewards-can-push-productivity/>.
-

-
- Gardner, D., Van Dyne, L., & Pierce, J. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-22.
 - Hameed, A., Ramzan, M., Zubair, H., Ali, G., Arslan, M. (2014). Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 302-309.
 - Hanif, M., & Bahauddin, A. (2017). Does compensation impact on employee engagement? evidence from telecom sector of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, available online: <https://www.omicsonline.org/open-access/does-compensation-impact-on-employee-engagement-evidence-from-telecom-sector-of-pakistan-2162-6359-1000423.pdf>.
 - Heneman, H., & Judge, T. (2000). Incentives and motivation, In S. Rynes & B. Gerhart (Eds.), *Compensation in organizations: Progress and Prospects*, San Francisco: New Lexington Press.
 - Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Now York: John Wiley & Sons.
 - Ivancevich, J., & Glueck W. (1989). *Foundations of personnel/human management*. USA: Business Pubns.
 - Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
 - Kahn, W. (1992). To be fully there: psychological presence at work, *Human Relations*, available online: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679204500402>.
 - Khan, M., Ziauddin, Jam, F., & Ramay. M. (2011). The impact of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Science*. 15(3), 292-298.
 - Kimutai, K., & Sakataka, W. (2015). Effect of reward on employee engagement and commitment at Rift Valley Bottlers Company. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 1(5), 36-54.
-

-
- Koyuncu, M., Burke, R., & Fiksenbaum, L. (2006), Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank potential antecedents and consequences. *Equal opportunities International*, 25(4), 299-310.
 - Kular, S., Gatenby, M., Rees, CH., Soane, E. & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature Review. Work paper series, available online: <http://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>
 - Kyani, A., Akhtar, S., & Haroon, M. (2011). Impact of monetary rewards on achievement of employee's personal goals. *Review of Management Innovation & Creativity*, 4(10), 58-69.
 - Larbi, A. (2014). Effect of compensation management on employee performance at the St. Michael's Catholic Hospital, Pramso. Master thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana.
 - Lawler, E. (1969). *Job design and employee engagement*. Now York: John Wiley & Sons.
 - Leiter, M. (2005). Engagement with work: Issues for measurement and intervention. in Burke, R.J. and Cooper, C.L. (Eds), *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, Elsevier: Oxford.
 - Little, M., Debra, N., J. C. Wallace, & Paula, J. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra- role performance. *Journal of organizational Behavior*, Vol.32, Issue 3, pp.464-484. available online: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.709/full>.
 - Liu, X., li, X., shi, Y., & shi, K. (2010). The impact of emotional labor on job engagement. available online: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5607389/>.
 - Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (1), 3-31.
 - Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. New York: Harper Collins Mathis.
 - Maslach, CH., & Leiter, M. (1997). The truth about burnout: how organization cause personal stress and what to do About it. San Francisco: Jossey-Bass.
 - May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 77,1137.
-

-
- Medhurst, A., & Albrecht, S. (2011). Salesperson engagement and performance: A theoretical model. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 398-411.
 - Meesala, A. (2011). Identification of engaged employee groups: Who all are the full-throttles, the wet- behind- the- ears, and the past- the- primes in India? *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 157-181.
 - Mesepy, SH. (2016). The impact of rewards and recognition on employee engagement at Pt. Bank Sulutgo, Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1), 289-301.
 - Milkovich, G., & Newman, J. (2008). *Compensation*. Now York: McGraw-Hill.
 - Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Human resources management*. New Jersey: Prentice Hall, Person Education International.
 - Mohsan, F., Nawaz, M., & Khan, M. (2011). Coaching as a predictor of motivation and jon involvement: Evidence from banking sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 22(3), 406-413.
 - Mone, E., & London, M. (2010). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Now York: Routledge.
 - Negash, R., Shimelis Z., & Reta, M. (2014). The effect of compensation on employees motivation: In Jimma University academic staff. *Basic Research Journal of Business Management and Accounts*, 3(2), 17-27.
 - Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., & Wright, P. (2009). *Fundamentals of human resource management*. New York: Irwin McGraw-Hill.
 - Pandey, S., & David, SH. (2013). A study of engagement at work: What drives employee engagement? *European Journal of Commerce and management Research*, 2(7), 156-161.
 - Qureshi, M., & Sajjad, S. (2015). An empirical analysis of the impact of compensation on job performance and work family conflict in the Kingdom of Saudi Arabia-A correlation model. *European Scientific Journal*, 11(4), 103-116.
 - Rizal1, M., Idrus, M., & Djumahir, Mintarti, R. (2014). Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79.

-
- Rubel, M., & Kee, D. (2013). Inside the ready-made garment (RMG) industry: The role of perceived support on employee performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18(7), 1023–1034.
 - Ruby, M. (2012). The impact of indirect compensation on employee productivity: A case of Central University College. Master thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Kumasi, Ghana.
 - Sakovska, M. (2012). Importance of employee engagement in business environment: Measuring the engagement Level of administrative personnel in Vuc Aarhus and detecting factors requiring improvement. Doctoral Dissertation, Aarhus school of Business and Social Sciences, Aarhus university, Denmark.
 - Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
 - Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Rom, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, 71-92.
 - Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 293-315.
 - Scott, D. & McMullen, T. (2010). Reward programs: The impact of rewards programs on employee engagement. *World at Work Journal*, available online: <https://www.worldatwork.org/docs/research-and-surveys/survey-brief-the-impact-of-rewards-programs-on-employee-engagement.pdf>
 - Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons Inc.
 - Siramiati, N., Surachman, Hadiwidjojo, D., & Rohma, F. (2016). Performance- based compensation on employee motivation, satisfaction of employee, and performance of employees (study on Private University in the Province of Bali): Conceptual frameworks. *International Journal of Business, Economics and Law*, 11(2), 62-70.
 - Sorauren, I. (2000). Non-monetary incentives: Do people work only for money? *Business Ethics Quartely*. 10(4), 925-944.
-

-
- Sundaray, B. (2011). Employee engagement: A driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*. 3(8), 53-59.
 - Tiwari, SH. (2011). *Employee Engagement - The Key to Organizational Success*, ICOQM-10, Kolkata.
 - Trevor, C., Gerhart, B., & Boudreau, J. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, available online: [http:// digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/145](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/145).
 - Vance, R. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. available online: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employee-Engagement-Commitment.pdf>
 - Wagner, R. & Harter, J. (2006). 12: The great elements of managing. Washington: The Gallup Organization.
 - Wan, H. (2008), Current remuneration practices in the multinational companies in Malaysia: A case study analysis. *Research and Practice in Human Resource Management*. 16(1), 78- 103.
 - Woodruffe, C. (2005). Employee engagement: the real secret of winning a crucial edge over your rivals. *British Journal of Administrative Management*. 50(1), 28-29.
 - Xanthopoulou, D. Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*. 14(2), 121-141.
 - Yavuz, N. (2004). The use of non-monetary incentives as a motivational tool: A survey study in a public organization in Turkey. Available online: [http:// etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605141/index.pdf](http://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12605141/index.pdf).
 - Yoshimura, A. (1996). A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*. Vol. 33, 175-184.

