

The Impact of the Compensation Strategy on Organizational Loyalty ""An Empirical Study of Jordanian Duty Free Shops

Ghaith Bassam Mohammad AL-Qaralleh

University Malaysia Terengganu

Abstract: The main objective of this study is to identify the impact of the compensation strategy on the organizational loyalty of Jordanian free markets. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was developed and distributed to (70) individuals, and (60) individuals' questionnaires with the percentage of (85.4%) were studied. They were selected in a stratified random sample using descriptive statistics and inferential statistics for analyzing the study data.

The study found many significant results and the most important one was that there is a significant impact of the compensation strategy on the organizational loyalty of the Jordanian trade organizations, especially, Jordanian free markets. The study recommended conducting further research on the subject of the study as it was found that there is a lack of such research in this field.

Keywords: Compensation Strategy, Payroll Policy, Rewards Policy, Organizational Loyalty.

أثر استراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية

غيث بسام محمد القراله

جامعة (UMT) || ماليزيا

الملخص: هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر استراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي لدى الأسواق الحرة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على (70) مفردة، خضع للدراسة (60) مفردة، أي ما نسبته (85.4%). وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، ومن ثم استخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي في تحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك تأثيراً كبيراً لاستراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي لدى المنظمات التجارية الأردنية، وبالأخص الأسواق الحرة الأردنية. كما وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الأبحاث فيما يخص موضوع الدراسة، إذ تبين أن هناك قلة في الأبحاث ذات الصلة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التعويضات، سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، الولاء التنظيمي.

المقدمة:

تُعدّ الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الحديثة دليل المنظمة ومفتاحها نحو المستقبل، وهي حجر الزاوية التي بدونها يصعب على المنظمات التطور والنجاح بوظائفها؛ وقد اعتبر عملاء الإدارة أن الإدارة الاستراتيجية تشكل محوراً هاماً من محاور الإدارة المتعددة وهي تمثل النموذج الإداري والحالي والمستقبلي لمنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها واعتبارها أسلوباً منظماً ورشيداً ذو عقلانية واضحة قابل للتطبيق في بيئة الأعمال المعقدة شديدة التنافس. وكما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى التعامل مع المتغيرات الحالية المستقبلية- على حد سواء- وإلى تحديد

فرصها والتهديدات المحتملة والعمل على وضع الخطط المرنة لتجاوزها والتقليل من أثارها الجانبية قدر المستطاع (الخشالي، 2006).

هذا وقد أثبتت الإدارة الاستراتيجية في الدول المتقدمة مكانتها وأهميتها، كما وأصبح واضحاً دورهما في عملية البناء والتقدم من أجل مستقبل أفضل للمنظمات؛ حيث أسهم التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمنظمات المستند على قرارات استراتيجية في تطور العديد من الدول في ظل بيئة عمل معقدة للمنظمات وتتسم بشح الموارد (المادية، الأولية، البشرية) وسرعة التطور بالقطاعات كلها وانفتاح الأسواق واقتصاديات السوق الحرة والتغيرات السياسية السريعة والمفاجئة للأنظمة والتقلبات في أسعار الطاقة ومصادرها وتأمينها ناهيك عن البيئة التنافسية والبحث عن ميزة تنافسية لكل منظمة من المنظمات القائمة والرغبة بالاسمرار (خضر، 2000).

هذا وتحاول الكثير من المنظمات وضع استراتيجيات للتعويضات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها عاملها، وهذه الاستراتيجيات لها تأثير كبير على معدل دوران العاملين لديها، لذا يجب عليها أن تكون ناجحة في وضع الاستراتيجيات المناسبة، وعلى الرغم من تعاضد الاهتمام بموضوع الاستراتيجيات إلا أنه لا يزال موضوع لم يتم إشباعه فيما يخص الدراسات والجوانب النظرية (الخشالي، 2006). وأما موضوع الدراسة الحالي فهو يكتسب أهميته لقلة الدراسات ذات الصلة، وأنه يرتبط بدراسة ما يؤثر على الولاء التنظيمي وذلك بتناوله متغيرات جديدة.

الولاء التنظيمي متعارف عليه على أنه مرتبط بدافعية الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين وكما يقتضي هذا الولاء من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرتة والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى. وإضافة إلى ذلك فالولاء يمثل ارتباط الفرد بجماعة، حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها.

وقد عرف أفندي (2003) في دراسته أن الولاء هو النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرتة والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى.

وتوافقاً مع ما ذكر فقد ورد تعريف الولاء في معجم العلوم الاجتماعية على أنه ارتباط الفرد بجماعة، حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها مثل الأسرة أو النادي أو الشركة. (بدوي، 1998).

ومن خلال العرض السابق يتبين لنا أهمية موضوع أثر استراتيجية التعويضات على الولاء التنظيمي كدراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية، إذ من المؤمل به أن تقدم هذه الدراسة مجموعة من النتائج والتوصيات تسهم بإثراء هذا الموضوع وتعزيز مفهوم الولاء لدى العاملين واصحاب القرار.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُعدّ تحسين استراتيجية التعويضات لدى الموظفين من أبرز عناصر نجاح المنظمات علماً أن هؤلاء الموظفين عانوا من قلة الاهتمام بهذا المنحى، فالكثير من المنظمات التجارية قامت بتحسين استراتيجياتها، إلا أن بعض من هذه المنظمات لم تول أهمية لهذا الأمر، وأنها لا تزال دون المستوى المؤمل والمرتجى منه، ومن هنا تسعى هذه الدراسة للتركيز على وضع استراتيجيات من قبل المنظمات وذلك بأجراء تعديلات على نظام التعويضات بشكل مستمر. كما سيقوم الباحث من خلال هذه الدراسة بمحاولة جادة لأجل التحري عن مدى اختلاف مستوى جودة استراتيجية التعويضات من وجهة نظر العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية، كما سيقوم الباحث بوضع مجموعة من الاقتراحات

والتوصيات تسهم في إثراء هذا الموضوع، كما يطرح الباحث مجموعة من التساؤلات التالية وسيحاول الإجابة عليها لاحقاً:

- ما مستوى استراتيجية التعويضات لدى العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟

فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى فرضية رئيسية؛ ومجموعة من الفرضيات الفرعية، يمكن إيجازها على النحو الآتي:
الفرضية الرئيسية (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجية التعويضات (بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية) على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية (ثلاث) فرضيات فرعية، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: ($H_{01.1}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
2. الفرضية الفرعية الثانية: ($H_{01.2}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: ($H_{01.3}$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
4. المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

النتائج:

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات وتساؤلات الدراسة ، وهي على النحو الآتي:
التساؤل الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات (بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية) على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الرئيسية الأولى).
من خلال إجراء التحليل الإحصائي تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات (بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية) على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

التساؤل الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية ؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الفرعية الأولى).

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

التساؤل الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية ؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الفرعية الثانية)

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المكافئات على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الفرعية الثالثة)
من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

أهداف الدراسة:

يتجسد الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر استراتيجيات التعويضات على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لدى الأسواق الحرة الأردنية، كما يمكن للدراسة تحقيق جملة من الأهداف الفرعية يمكن إيجازها على النحو الآتي:

- 1- التعرف على مستوى استراتيجيات التعويضات لدى العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية.
- 2- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
- 3- التعرف على العلاقة بين استراتيجيات التعويضات والولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
- 4- تقديم توصيات بناءً على نتائج الدراسة قد تفيد أصحاب القرار والباحثين.

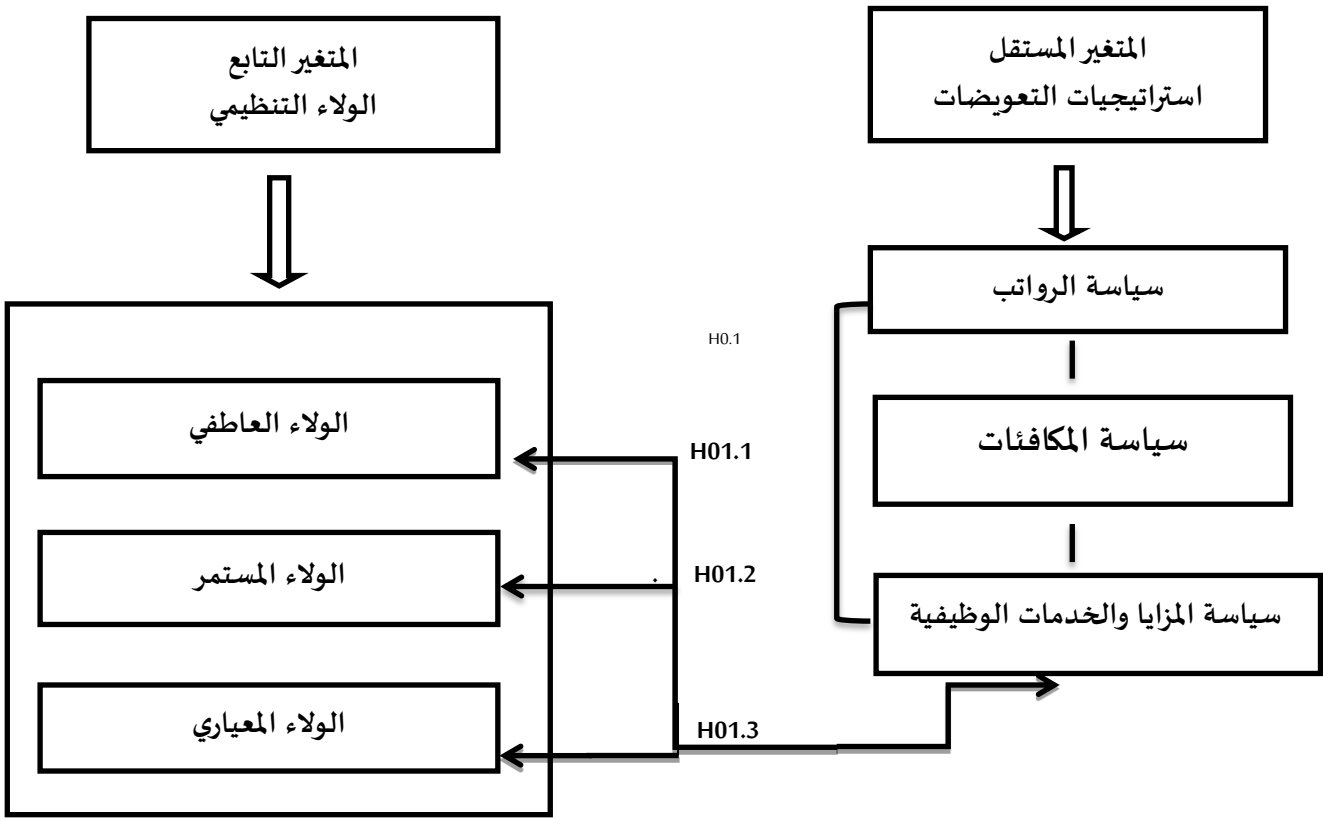
أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة باحتوائها النقاط الآتية:

1. تطرقها إلى موضوع هام يلفت انتباه العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية.
2. تناولها موضوعاً لم يحظَ بالاهتمام الكافي أي أنه لم يتم معالجته بطريقة علمية لمعرفة تحسين استراتيجيات التعويضات.
3. محاولتها التعرف على الاستراتيجيات اللازمة لأجل تحسين التعويضات؛ أضف إلى ذلك أن هذه الدراسة ستوصل إلى نتائج وتوصيات ستكون مفيدة ليس فقط في الأسواق الحرة الأردنية، وإنما سيكون لها أثراً إيجابياً على المنظمات التجارية بشكل عام في الأردن.
4. تركيزها على اكتشاف المعوقات التي قد تحول دون تحسين استراتيجيات التعويضات، إذ يُعدّ التعرف على هذه المعوقات الخطوة الأولى لأجل إيجاد حلول تابعة لها.
5. تطرقها إلى دراسة الأسواق الحرة الأردنية لما لهذه الأسواق من دور رئيس وبارز في الاقتصاد الأردني، وأنها تقوم على تنشيط العملية التجارية.
6. كما أنه وعلى - حد علم الباحث- لم يسبق أن تطرقت أي دراسة لموضوع الدراسة الحالية وخصوصاً لدى الأسواق الحرة الأردنية بشكل عام، لذا تُعد هذه الدراسة من الدراسات الفريدة في هذا المجال علماً أنها تناولت في طياتها استراتيجيات التعويضات، كما يمكن الاستفادة من هذه الدراسة لإثراء البحث العلمي في هذا المجال.

أتمودج الدراسة

يمثل الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

التعريفات الإجرائية:

أ- المتغيرات المستقلة

استراتيجية التعويضات: مجموعة من السياسات التي تطبقها الأسواق الحرة والمرتبطة بتقديم رواتب ومكافآت لعامليها، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12)

ويتكون من الأبعاد الفرعية الآتية:

- سياسة الرواتب: وهي عبارة عن معدلات الأجور التي تقوم الأسواق الحرة الأردنية بتوفيرها لمختلف أنواع المهارات والوظائف بالمنظمة، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (1، 2، 3، 4، 5).
- سياسة المكافآت: وهي عبارة عن مجموعة من الحوافز المادية التي تقوم بتقديمها الأسواق الحرة الأردنية لعامليها لأجل المحافظة على عامليها واستقطاب المواهب الأخرى والتي لها أهمية للمنظمة، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (6، 7، 8).
- سياسة المزايا والخدمات الوظيفية: وهي عبارة عن مجموعة من الحوافز الغير مادية (المعنوية) التي تقوم بتقديمها الأسواق الحرة الأردنية لعامليها لأجل المحافظة على عامليها واستقطاب المواهب الأخرى والتي لها أهمية للمنظمة، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (9، 10، 11، 12).

ب- المتغير التابع:

- الولاء التنظيمي: وهو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه الأسواق الحرة الأردنية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ومن ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21).
- الولاء العاطفي: ويشير إلى درجة شعور العامل أو الموظف بالارتباط بأهداف وقيم الأسواق الحرة الأردنية التي يعمل بها، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (13، 14، 15، 16، 17).
- الولاء المستمر: وهو حاجة العامل أو الموظف للعمل في الأسواق الحرة الأردنية الحالية، بسبب التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة لتكره لهذه المنظمة، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (18، 19، 20، 21).
- الولاء المعياري: وهو شعور العامل أو الموظف بالتزام أخلاقي يدفعه للبقاء في الأسواق الحرة الأردنية التي يعمل بها، وسيتم قياسها من خلال أسئلة الاستبانة ذات الأرقام (22، 23، 24).

حدود الدراسة:

اشتملت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في الأسواق الحرة الأردنية.
- الحدود الزمنية: استغرقت الفترة الزمنية لهذه الدراسة في فصل دراسي واحد لعام 2017/2018.

محددات الدراسة:

- 1- يرى الباحث أن هذه الدراسة لا يمكن تعميم نتائجها إلا على بيئة متشابهة لما جاء في هذه الدراسة.
- 2- إن نجاح الدراسة مرهون باستجابات أفراد مجتمع الدراسة من العاملين في الأسواق الحرة الأردنية محل البحث.

الدراسات السابقة:

تناولت بعض الدراسات السابقة أثناء التعامل مع المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي عدة متغيرات، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة (أبو تابه، والقطاونة، 2009) العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن. حيث هدفت دراستهم إلى تحليل العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في محافظة كرك في الأردن، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها. أظهرت المعلومات التي تم الحصول عليها من 282 مستجيباً من المصانع العاملة في مدينة الكرك الصناعية أن إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية له تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي. وتحديداً لعب إحساس العاملين بالعدالة التعاملية الدور الأكبر في بناء الولاء التنظيمي مقارنة مع الأبعاد الأخرى للعدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية. وبناء على تلك النتائج تمت مناقشة مضامينها وتطبيقاتها وتقديم مقترحات للأبحاث المستقبلية.

وأما العموش والروسان (2013) فقد درسوا دور نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي وتهدف دراستهم للوقوف على أداء نظام معلومات الخاص بالموارد البشرية والمتمثل بتخطيط الموارد البشرية، التعويض، التدريب، التوظيف، وتقويم الأداء وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر بين

نظام معلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي ووضحت الدراسة إلى عمل دراسات أخرى في هذا المجال وذلك لتعزيز الولاء التنظيمي للمؤسسات. بالإضافة إلى هذه الدراسة فقد قام كل من القريناوي وسلامة (2018) حيث تناولت دراستهم الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن كعينة للبحث، وكما هدفت الدراسة إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لديهم. وأظهرت الدراسة أن درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن جاءت مرتفعة، ولجميع المجالات. وكما أن هذه الدراسة بمجملها أوصت على التركيز على البحث في مجال الولاء التنظيمي لما له من أهمية.

بالإضافة إلى هذه الدراسات فإن متغير استراتيجيات التعويضات تناولته أيضا دراسات أخرى مع متغيرات مختلفة، مثل التعرف إلى مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجيات النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية في دراسة (الخشالي، 2006)، وأيضا واقع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية في دراسة (أبو دولة، وعبيدات، 2007).

وأما في الساحة الأجنبية فقد قام (Sam, 2009) بإجراء دراسة بعنوان: " Uganda Human Resource for Health Strategic Plan: Potholes in the Planned path to 2020 " : "تبنى استراتيجية الموارد البشرية في أوغندا" تخطيط القطاع الصحي للعام 2020"، إذ هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع العاملين في المجال الصحي في دولة أوغندا، إذ خلصت هذه الدراسة بأن القطاع الصحي بحاجة ماسة إلى الدعم خوفاً من الانهيار، فالكثير يموتون وخاصة من الإيدز، كما أن الكثير يغادرون للبحث عن فرص عمل أفضل في بلدان غنية، كما أوجد البحث في أن المنظمات الصحية في أوغندا لا تطبق استراتيجيات الموارد البشرية، وقد أوصى البحث بضرورة تبني استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الصحي في أوغندا، وذلك لما له من فوائد في تحسين الواقع الصحي، كما أنه يمكن لمثل هذه الاستراتيجيات أن تحقيق أهداف المنظمات الصحية.

وكما قامت (Nancy, 2009) بإجراء دراسة أخرى تحت عنوان " Elements of planning strategies for human resource development " : "تبنى استراتيجيات التخطيط لأجل تنمية الموارد البشرية"، إذ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقدرة المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية على تطبيق استراتيجيات التخطيط، هذا وقد بينت الدراسة بأن استراتيجيات التخطيط تضيف للمنظمة قيمة مضافة مقارنة مع نظرائها، فهذه الاستراتيجية تقوم على تحسين الأداء كما أنها تؤدي إلى نجاح المنظمة وتلعب دوراً حاسماً لتحقيق النجاح للمنظمة، كما خلصت الدراسة إلى ضرورة اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل القادة الأكفاء، وضرورة المشاركة في ذلك.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- انها ستكشف اتجاهات العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية فيما يخص موضوع الدراسة.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها دراسة وصفية تحليلية، إذ قامت بتطوير أداة قياس متمثلة في (الاستبانة) والتي تم توزيعها على عينة من العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية.
- تُعدّ هذه الدراسة من الدراسات الوحيدة التي تبحث موضوع الدراسة الحالي، وخصوصاً من وجهة نظر العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية، إذ أن هناك ندرة في الدراسات التي تبحث في ذلك.
- تناولت أربعة أبعاد لاستراتيجيات التعويضات، هي: (سياسة الرواتب وسياسة المكافآت وسياسة المزايا وسياسة الخدمات الوظيفية)؛ وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة التي تناولت في دورها بُعدين كحد أقصى لاستراتيجية التعويضات.

- وتناولت هذه الدراسة ثلاثة أبعاد للمتغير التابع الولاء التنظيمي، وهي: (ولاء عاطفي، ولاء مستمر، ولاء معياري)؛ وهذا ما يختلف عن الدراسات السابقة التي تناولت بعضاً من هذه الأبعاد ولم تجمع بينها. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تناولت قطاع الأسواق الحرة الأردنية.

منهجية الدراسة:

استندت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أغراض الدراسة، وهو المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحديد المشكلة وتبرير الظروف والممارسات، والتقييم والمقارنة، والتعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية. كما تم استخدام التحليل الإحصائي لأجل التعرف على إجابات أسئلة الدراسة وفرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى الأسواق الحرة الأردنية، ويتكون مجتمع الدراسة من 120 عامل، ولصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأسره قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من (70) من عاملها، وقام بتوزيع الاستبانات عليهم، إلا أنه تم استبعاد (10) استبانات لعدم استردادها، وبهذا فإن العينة القابلة للتحليل الإحصائي تمثلت بـ (60) من عاملها، هذا وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي الـ (SPSS.ver18) لتحقيق أهداف وأغراض الدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

تم اختيار مجموعة من العوامل الديموغرافية التي تتعلق بالأمور الشخصية والوظيفية (Factual Data) من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وتبين النتائج المشار إليها في الجداول (1، 2، 3، 4)، خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر).

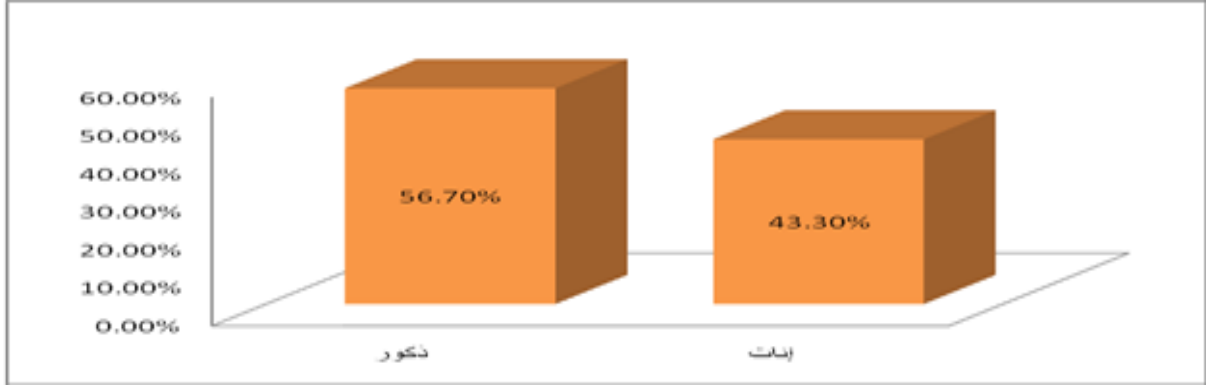
النوع الاجتماعي:

يبين الجدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لمتغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
56.7%	34	ذكور
43.3%	26	إناث
100.0%	60	المجموع

تظهر بيانات الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور هي النسبة الأعلى في عينة هذه الدراسة إذ بلغ مجموع الذكور (34) شكلوا ما نسبته (56.7%) من عينة الدراسة، وبالنسبة للإناث فقد بلغت نسبتهن (43.3%) من عينة الدراسة، ويمكن ترجيح سبب تفوق نسبة الذكور على الإناث، بأن للذكور فرصاً وحظوظاً أوفر للدراسة وللدخول بسوق العمل، كما يمتازوا بمقدرتهم على تحمل ضغوط العمل بكفاءة واقتدار مقارنة مع أقرانهم الإناث؛ والشكل رقم (2) يبين ذلك.



الشكل رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (النوع الاجتماعي) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

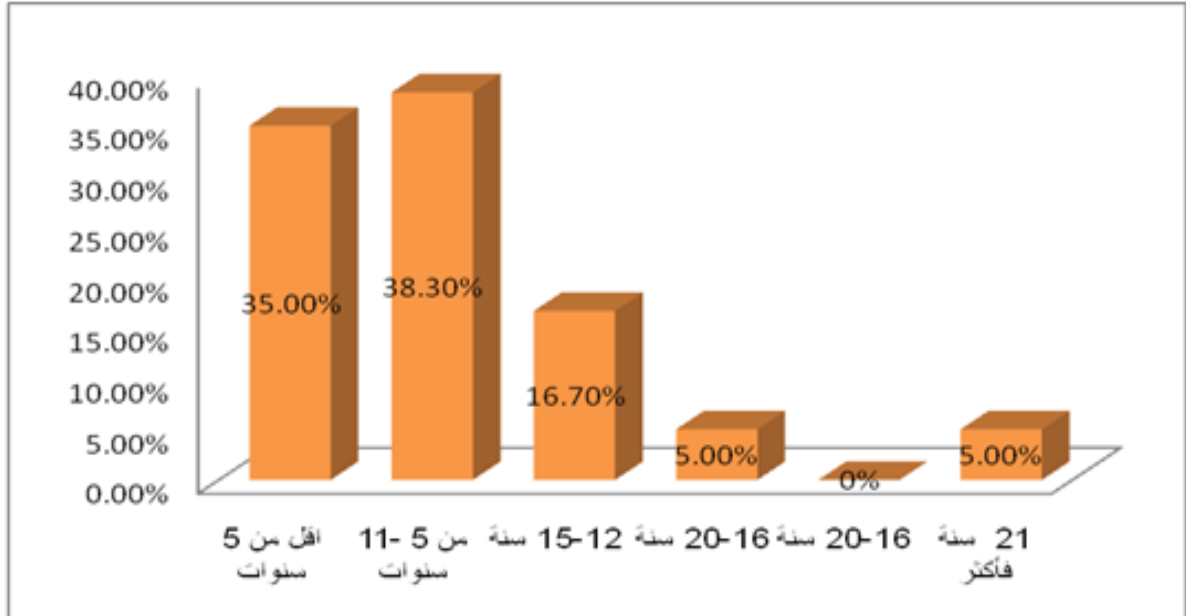
سنوات الخبرة:

يبين الجدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة)

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
%35.0	21	أقل من 5 سنوات
%38.3	23	من 5-11 سنوات
%16.7	10	12-15 سنة
%5.0	3	20-16 سنة
%0	0	20-16 سنة
%5.0	3	21 سنة فأكثر
%100.0	60	المجموع

تظهر بيانات الجدول رقم (2) أن نسبة ذوي الخبرات المتوسطة من (5 إلى 11 سنة) هي الأعلى مقارنة مع غيرها بنسبة بلغت (%38.3)، يليها ذوي الخبرات (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (%35.0). يليها ذوي الخبرات (16 - 20 سنة)، وكذلك (21 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (%5.0)، لكل فئة منهما. من خلال الجدول يُلاحظ بأن النسبة الأعلى هي لذوي الخبرات المتوسطة، إلا أنه يجب التركيز أكثر لأجل تعيين ذوي الخبرات المرتفعة، لما يمتازا به من قدرتهم على تحسين وتطوير تحسين استراتيجيات التعويض الذي ينعكس بطبيعة الحال على الولاء التنظيمي، كما ويبين الشكل (3) ذلك.



الشكل رقم (3): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (سنوات الخبرة) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

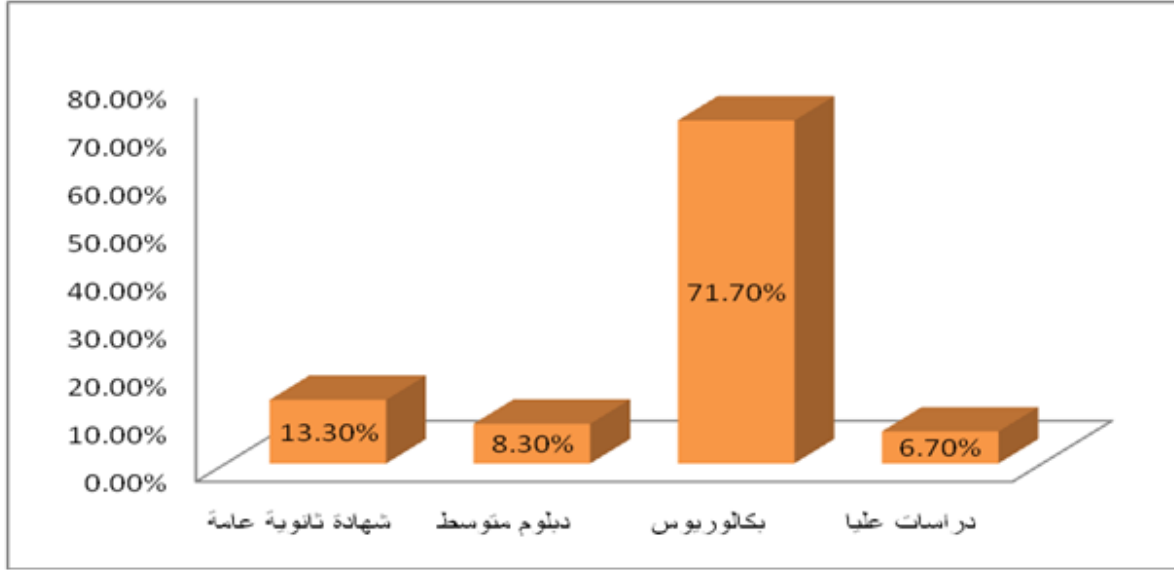
المستوى التعليمي:

يبين الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المستوى التعليمي)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
13.3%	8	شهادة ثانوية عامة
8.3%	5	دبلوم متوسط
71.7%	43	بكالوريوس
6.7%	4	دراسات عليا
100.0%	60	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3) بأن نسبة الأشخاص الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هي الأعلى، إذ بلغت النسبة (71.7%)، يليهم الحاصلين على شهادة الثانوية العامة بنسبة بلغت (13.3%)، ومن ثمّ الحاصلين على الدبلوم المتوسط بنسبة بلغت (8.3%)، ويليهم الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة بلغت (6.7%). ومن خلال الجدول الموجود يُلاحظ الباحث بأن النسبة الأعلى من عينة الدراسة همّ الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، لذا ينبغي تشجيعهم ومنحهم تسهيلات لأجل إتمام الدراسات العليا لكي تتم الاستفادة منهم لتحقيق أغراض وأهداف مؤسسة الأسواق الحرة الأردنية، وكذلك طبيعة العمل لديها تقتضي ذلك، والشكل رقم (4) يبين ذلك.



الشكل رقم (4) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (المستوى التعليمي) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

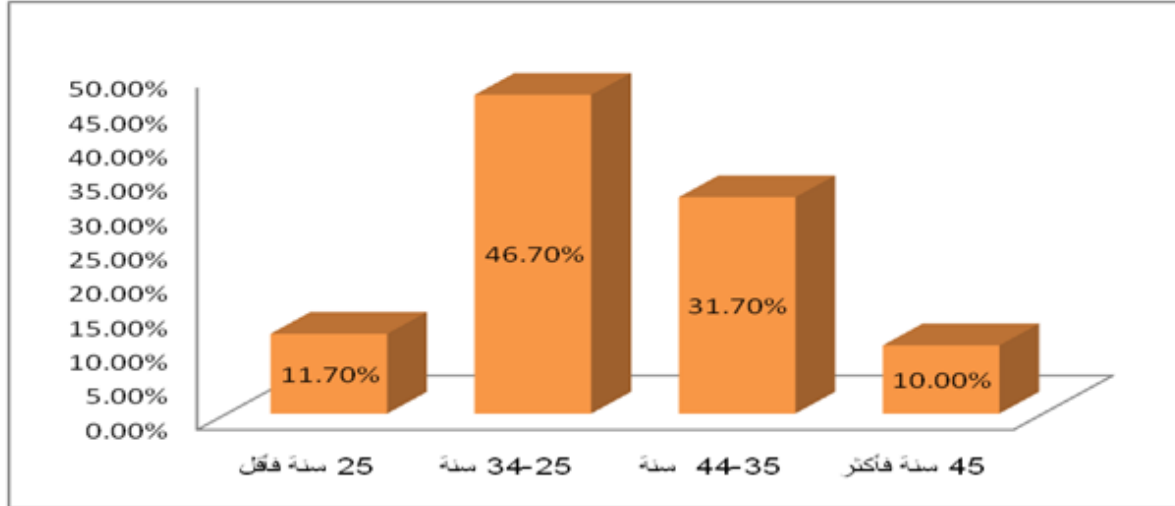
العُمر:

يبين الجدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية لمتغير العُمر.

الجدول رقم (4) التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العُمر)

النسبة المئوية	التكرار	العُمر
%11.7	7	25 سنة فأقل
%46.7	28	34-25 سنة
%31.7	19	44-35 سنة
%10.0	6	45 سنة فأكثر
%100.0	60	المجموع

يُلاحظ من خلال الاطلاع على الجدول رقم (4) أن نسبة ذوي الأعمار (34-25 سنة) هي الأعلى إذ بلغت النسبة (%46.7)، ومن ثم ذوي الأعمار (44-35 سنة) بنسبة بلغت (%31.7)، يليها ذوي الأعمار (25 سنة فأقل) بنسبة بلغت (%11.7)، ومن ثم ذوي الأعمار (45 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (%10.0). وكما يُلاحظ الباحث من الجدول بأن الأغلبية هم من فئة الشباب، والتي تتراوح أعمارهم (34-25 سنة) حيث تتميز هذه الفئة العمرية بالعطاء والمثابرة، والقدرة على القيام بالأعمال بدقة وفاعلية والشكل رقم (6) يبين ذلك.



الشكل رقم (6): التكرارات والنسب المئوية لمتغير (العمر) وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث نوعان من البيانات:

أ- البيانات الأولية: تم جمع البيانات الضرورية المتعلقة باختبار الفرضيات والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال استبانة تم تطويرها، إذ تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة لأجل تصميم الاستبانة، كذلك قام الباحث ببناء مجموعة من الفقرات لقياس المتغيرات بشمولية، هذا وقد تألفت أداة الدراسة "الاستبانة" من جزأين. اشتمل الجزء الأول على بيانات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية المتمثلة بـ(النوع الاجتماعي، الخبرة، المؤهل العلمي، العمر). أما الجزء الثاني وحسب ما هو مشار إليه في الجدول رقم (5)، فقد اشتمل على بعدين ومجموعة من المجالات، وهي المتغيرات المستقلة وتتكون من أربعة مجالات تتضمنها استراتيجيات التعويض والمتمثلة في سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، المزايا والخدمات الوظيفية. وأما للبعد الثاني والخاص في المتغير التابع "الولاء التنظيمي"، فهو يتمثل في الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري مع الأعمال الأخرى. وقد صممت الاستبانة بناءً على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي حيث حُددت خيارات الإجابة بخمسة مستويات وهي: موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، وغير موافق بشدة (درجة واحدة). وقد بلغ المجموع الكلي لفقرات هذه المجالات (24) فقرة. وكما روعي عند تصميم الاستبانة وضوح الأسئلة وتسلسلها وعدم وجود صعوبات أثناء التعبئة؛ لذلك تم اعتماد الاستبانة كأداة صالحة للدراسة بعد تحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء وذوي الاختصاص من الأكاديميين، وذوي الخبرة وذوي الرأي المُعتمد به، والملحق رقم (3) يبين أداة الدراسة بفقراتها (24) بصيغتها النهائية.

ب- البيانات الثانوية: تم جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة (الإطار النظري) من خلال الرجوع إلى الكتب العلمية والدراسات والأبحاث السابقة والدراسات الأجنبية.

الجدول رقم (5) عدد وأرقام الفقرات التي تقيس أبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
المتغيرات المستقلة: استراتيجيات التعويض		
المجال الأول: سياسة الرواتب	5	1، 2، 3، 4، 5
المجال الثاني: سياسة المكافآت	6	6، 7، 8،
المجال الثالث: المزايا والخدمات الوظيفية	4	9، 10، 11، 12،
المتغير التابع: الولاء التنظيمي		
المجال الأول: الولاء العاطفي	5	13، 14، 15، 16، 17
المجال الثاني: الولاء المستمر	4	18، 19، 20، 21
المجال الثالث: الولاء المعياري مع الأعمار الأخرى	3	22، 23، 24
المجموع الكلي للأداة ككل		24

صدق أداة الدراسة:

لقياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في جامعة مؤتة، وذلك لإبداء الرأي فيها، ويوضح الملحق رقم (1) قائمة من محكمي الاستبانة، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من تعديل لصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، هذا وقد قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة بفقراتها الـ(24)، بعد إجراء التعديلات.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معادلة (كرونباخ- ألفا) لحساب ثبات التجانس. والجدول رقم (6) يوضح ذلك:

جدول رقم (6) معاملات ثبات التجانس لأداة الدراسة ومجالاتها

الرقم	المجال	ثبات التجانس	عدد الفقرات
1	المجال الأول: سياسة الرواتب	0.8948	5
2	المجال الثاني: سياسة المكافآت	0.8049	6
3	المجال الثالث: المزايا والخدمات الوظيفية	0.6290	4
4	المجال الأول: الولاء العاطفي	0.9097	5
5	المجال الثاني: الولاء المستمر	0.7883	4
6	المجال الثالث: الولاء المعياري مع الأعمار الأخرى	0.8273	3
	المجموع الكلي	0.809	24

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.18) ومن خلاله تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- نسبة التكرار والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابة عن أسئلة الدراسة.
- 2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وبيان مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأبعاده.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- 4- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

4. عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

- البُعد الأول: استراتيجيات التعويضات:
- المجال الأول: سياسة الرواتب:

يُظهر الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة فيما يخص (سياسة الرواتب)

م	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة موافقة
1-	يتناسب مستوى الراتب الذي أحصل عليه مع مهاراتي ومسؤولياتي.	2.9000	1.0528	متوسطة
2-	تقوم الأسواق الحرة الأردنية بإعادة هيكلة مستوى الراتب باستمرار.	2.9667	1.1493	متوسطة
3-	تمنح الأسواق الحرة الأردنية رواتب الموظفين بشكل يتناسب مع المؤهل العلمي.	3.1000	1.0528	متوسطة
4-	تمنح الأسواق الحرة الأردنية الرواتب للموظفين بشكل يتناسب مع القدرات.	2.7167	1.0750	متوسطة
5-	تمنح الأسواق الحرة الأردنية الرواتب بشكل يتناسب مع الخبرة العملية.	2.9500	1.0958	متوسطة
	المجال الكلي	2.9266	1.0851	متوسطة

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "سياسة الرواتب" ما بين (3.3161-3.7935) ويظهر الجدول رقم (10) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال (سياسة الرواتب)، بلغ (2.9266). "بدرجة متوسطة" وأن الانحرافات المعيارية العام بلغ (1.0851). وأن

الفقرة رقم (3) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.1000) وبانحراف معياري مقداره (1.0528) (بدرجة متوسطة) والتي نصها " تمنح الأسواق الحرة الأردنية رواتب الموظفين بشكل يتناسب مع المؤهل العلمي"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (2) والتي نصها " تقوم الأسواق الحرة الأردنية بإعادة هيكلة مستوى الراتب باستمرار" والذي بلغ (2.9667) بانحراف معياري مقداره (1.1493).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (4) والتي نصها " تمنح الأسواق الحرة الأردنية الرواتب للموظفين بشكل يتناسب مع القدرات" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (2.7167) بانحراف معياري مقداره (1.0750) (بدرجة متوسطة).

• المجال الثاني- سياسة المكافئات:

يمثل الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة فيما يخص (سياسة المكافئات)

الفقرة	العبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب (الدرجة)	الدرجة الموافقة
-6	تتسم سياسة المكافئات بالوضوح.	3.1167	1.1363	2	متوسطة
-7	تقوم الأسواق الحرة الأردنية بمنح علاوات للأداء المتميز.	3.3833	1.0266	1	متوسطة
-8	يتم تقديم العلاوات بناءً على مقدار المجهود.	2.9500	1.0644	3	متوسطة
	المجال الكلي	3.150	1.075		متوسطة

كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "سياسة المكافئات" ما بين (2.9500-3.3833) ويظهر الجدول رقم (11) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال (سياسة المكافئات)، بلغ (3.150). "بدرجة متوسطة" وأن الانحرافات المعيارية العام بلغ (1.075). وأن الفقرة رقم (7) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.3833) وبانحراف معياري مقداره (1.0266) (بدرجة متوسطة) والتي نصها " تقوم الأسواق الحرة الأردنية بمنح علاوات للأداء المتميز"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (6) والتي نصها " تتسم سياسة المكافئات بالوضوح" والذي بلغ (3.1167) بانحراف معياري مقداره (1.1363). وفيما يتعلق بالفقرة رقم (8) والتي نصها " يتم تقديم العلاوات بناءً على مقدار المجهود" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (2.9500) بانحراف معياري مقداره (1.0644) (بدرجة متوسطة).

• المجال الثالث: المزايا والخدمات الوظيفية:

يمثل الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا البعد.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة فيما يخص (المزايا والخدمات الوظيفية)

م	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب (المرتبة)	درجة الموافقة
9-	تعتمد الأسواق الحرة الأردنية على نظام مزايا متساوي وعادل.	3.0000	1.0577	4	متوسطة
10-	تقوم الأسواق الحرة الأردنية بمنح عطل أسبوعية ودينية.	4.4667	.5031	1	مرتفعة
11-	تقوم الأسواق الحرة الأردنية بتوفير معايير السلامة العامة والمهنية لأجل المحافظة على أجواء وبيئة عمل سليمة.	3.8167	.7700	2	مرتفعة
12-	تقوم الأسواق الحرة الأردنية بمشاركة موظفيها في المناسبات الاجتماعية المختلفة بدعمهم مادياً ومعنوياً.	3.7667	.9806	3	مرتفعة
	البعد الكلي	3.762	0.827		مرتفعة

كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث "المزايا والخدمات الوظيفية" ما بين (3.0000-4.4667) ويظهر الجدول رقم (12) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال (المزايا والخدمات الوظيفية)، بلغ (3.762). "بدرجة مرتفعة" وأن الانحرافات المعيارية العام بلغ (0.827). وأن الفقرة رقم (10) حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.4667) وانحراف معياري مقداره (0.5031) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "تقوم الأسواق الحرة الأردنية بمنح عطل أسبوعية ودينية"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (11) والتي نصها "تقوم الأسواق الحرة الأردنية بتوفير معايير السلامة العامة والمهنية لأجل المحافظة على أجواء وبيئة عمل سليمة"، والذي بلغ (3.8167) بانحراف معياري مقداره (0.7700). وفيما يتعلق بالفقرة رقم (9) والتي نصها "تعتمد الأسواق الحرة الأردنية على نظام مزايا متساوي وعادل" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.000) بانحراف معياري مقداره (1.0577) (بدرجة متوسطة).

• البعد الثاني: الولاء التنظيمي

المجال الأول: الولاء العاطفي:

يمثل الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة فيما يخص (الولاء العاطفي)

م	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب (المرتبة)	درجة الموافقة
13-	لدي الرغبة بقضاء ما تبقى من حياتي المهنية لدى الأسواق الحرة الأردنية.	3.2500	1.0189	5	متوسطة

م	العبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
14-	اشعر بكثير من الاعتزاز عند التحدث عن عملي تجاه الآخرين.	3.7333	.7334	1 مرتفعة
15-	أنظر للمشكلات التي تواجه الأسواق الحرة الأردنية التي أعمل بها على أنها مشاكل تخصني.	3.6000	.8675	2 متوسطة
16-	أحس بالارتباط العاطفي تجاه الأسواق الحرة الأردنية التي أقوم بالعمل بها.	3.4667	.9472	4 متوسطة
17-	أشعر بكثير من الولاء وبشكل مستمر للأسواق الحرة الأردنية التي أعمل.	3.6667	.7955	3 متوسطة
المجال الكلي		3.5433	0.8725	متوسطة

يظهر الجدول ذو الرقم (10) بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "الولاء العاطفي" تراوحت ما بين (3.2500-3.7333) كما ويظهر الجدول الموسوم بالرقم (13) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال (الولاء العاطفي)، بلغ (3.5433). "بدرجة متوسطة" وأن الانحرافات المعيارية العام بلغ (0.8725). وأن الفقرة (14) حصلت على أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (3.7333) وبانحراف معياري مقداره (0.7334) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها " اشعر بكثير من الاعتزاز عند التحدث عن عملي تجاه الآخرين"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (15) والتي نصها " أنظر للمشكلات التي تواجه الأسواق الحرة الأردنية التي أعمل بها على أنها مشاكل تخصني" والذي بلغ (3.6000) بانحراف معياري مقداره (0.8675). وفيما يتعلق بالفقرة رقم (13) والتي نصها " لدي الرغبة بقضاء ما تبقى من حياتي المهنية لدى الأسواق الحرة الأردنية" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.2500) بانحراف معياري مقداره (1.0189) (بدرجة متوسطة).

• المجال الثاني: الولاء المستمر:

يمثل الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة فيما يخص (الولاء المستمر)

م	العبرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
18-	أشعر بكثير من الخوف من تركّ العمل في الأسواق الحرة الأردنية نتيجة للصعوبة على الحصول على عمل بديل.	3.5833	1.0133	1 متوسطة
19-	سوف تتأثر أمور كثيرة بحياتي في حال قررت ترك العمل في الأسواق الحرة الأردنية.	3.4667	1.1270	2 متوسطة
20-	إن بقائي للعمل في الأسواق الحرة الأردنية نابع من حاجتي الماسة لأجل العمل بها.	3.4500	.9099	3 متوسطة

العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الترتيب	درجة الموافقة
-21	3.3500	1.0549	4	متوسطة
المجال الكلي				
	3.4625	1.0262		متوسطة

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "الولاء المستمر" المنبثق من بعد "الولاء التنظيمي"، ما بين (3.3500-3.5833) ويظهر الجدول رقم (14) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال الثاني، بلغ (3.4625). "بدرجة متوسطة" وأن الانحرافات المعيارية العام بلغ (1.0262). وأن الفقرة رقم (18) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.5833) وانحراف معياري مقداره (1.0133) (بدرجة متوسطة) والتي نصها " أشعر بكثير من الخوف من ترك العمل في الأسواق الحرة الأردنية نتيجة للصعوبة على الحصول على عمل بديل"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (19) والتي نصها " سوف تتأثر أمور كثيرة بحياتي في حال قررت ترك العمل في الأسواق الحرة الأردنية " والذي بلغ (3.4667) وانحراف معياري مقداره (1.1270).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (21) والتي نصها " هنالك صعوبة تواجهني للحصول على فرصة عمل جديدة" كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.3500) وانحراف معياري مقداره (1.0549) (بدرجة متوسطة).

• **المجال الثالث: الولاء المعياري مع الأعمال الأخرى:**

يُظهر الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة موافقة لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة موافقة أفراد العينة فيما يخص (الولاء المعياري مع الأعمال الأخرى)

م	العبارة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الترتيب	درجة الموافقة
-22	أشعر بشكل أدبي بضرورة الاستمرار بعلمي حتى مع وجود عروض عمل أفضل بمكان آخر.	3.3333	.9858	2	متوسطة
-23	من الأفضل أن يقوم العاملون بقضاء حياتهم المهنية في الأسواق الحرة الأردنية نفسها.	3.2667	.9181	3	متوسطة
-24	أشعر بأن هناك التزام أخلاقي يدفعني بشكل أساسي لأجل الاستمرار بعلمي في الأسواق الحرة الأردنية.	3.5333	.8727	1	متوسطة
البعد الكلي					متوسطة
		3.3777	0.9255		

يُظهر الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثالث الولاء المعياري مع الأعمال الأخرى " المنبثق من بعد الولاء التنظيمي، كانت ما بين (3.2667-3.5333) ويظهر الجدول رقم (15) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة فيما يخص مجال الثالث بلغ (3.3777). "بدرجة متوسطة" وأن الانحراف المعياري العام بلغ (0.9255). وأن الفقرة (24) حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.5333) وانحراف معياري مقداره (0.8727) (بدرجة متوسطة) والتي نصها " أشعر بأن هناك التزام أخلاقي

يدفعني بشكل أساسي لأجل الاستمرار بعلمي في الأسواق الحرة الأردنية"، تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (22) والتي نصها " أشعر بشكل أدبي بضرورة الاستمرار بعلمي حتى مع وجود عروض عمل أفضل بمكان آخر" والذي بلغ (3.3333) بانحراف معياري مقداره (0.9858).

أما بخصوص الفقرة رقم (23) والتي نصها " من الأفضل أن يقوم العاملين بقضاء حياتهم المهنية في الأسواق الحرة الأردنية نفسها " كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات حيث بلغ (3.2667) بانحراف معياري مقداره (0.9181) (بدرجة متوسطة).

• اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات (بدلالة أبعادها) سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية) على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

ومن أجل التعرف على مدى احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية، قامت الدراسة بإجراء اختبار الانحدار البسيط (Simple Linear Regression). والجدول رقم (16) يبين ذلك.

الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للفرضية الرئيسة الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TOTALBB ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTALAA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.683 ^a	.466	.457	.5189

a. Predictors: (Constant), TOTALBB

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.624	1	13.624	50.601	.000 ^a
	Residual	15.616	58	.269		
	Total	29.240	59			

a. Predictors: (Constant), TOTALBB

b. Dependent Variable: TOTALAA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.721	.366		1.970	.054
	TOTALBB	.739	.104	.683	7.113	.000

a. Dependent Variable: TOTALAA

* دالة إحصائية إحصائية فيما يخص مستوى ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من بيانات الجدول رقم (13) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). هذا ويكون القرار قبول الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05). ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000). وفيما يخص هذا المستوى المرتبط بالدلالة أدنى من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجيات التعويضات (بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية) على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية).

• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية. ولأجل التعرف مدى احتمالية رفض الفرضية أو حتى قبولها، قامت الدراسة بإجراء اختبار الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression). والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (14) النتائج المرتبطة بتحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AA1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTALBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.570 ^a	.325	.313	.5387

a. Predictors: (Constant), AA1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.098	1	8.098	27.909	.000 ^a
	Residual	16.829	58	.290		
	Total	24.928	59			

a. Predictors: (Constant), AA1

b. Dependent Variable: TOTALBB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.271	.236		9.631	.000
	AA1	.407	.077	.570	5.283	.000

a. Dependent Variable: TOTALBB

* دالة إحصائية إحصائية فيما يخص مستوى ($\alpha = 0.05$)

يُلاحظ من بيانات الجدول رقم (14) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). هذا ويكون القرار قبول الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05). ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000)، وفيما يخص هذا المستوى المرتبط بالدلالة أدنى من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية).

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

ولأجل التعرف مدى احتمالية رفض الفرضية أو حتى قبولها، قامت الدراسة بإجراء اختبار الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression). والجدول رقم (18) يبين ذلك.

الجدول رقم (15) النتائج المرتبطة بتحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) فيما يخص الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AA2 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTALBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.624 ^a	.389	.379	.5122

a. Predictors: (Constant), AA2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.708	1	9.708	36.999	.000 ^a
	Residual	15.219	58	.262		
	Total	24.928	59			

a. Predictors: (Constant), AA2

b. Dependent Variable: TOTALBB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.062	.239		8.615	.000
	AA2	.444	.073	.624	6.083	.000

a. Dependent Variable: TOTALBB

* دالة إحصائية إحصائية فيما يخص مستوى ($\alpha = 0.05$)

يُظهر من بيانات الجدول رقم (15) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). هذا ويكون القرار قبول الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05). ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000). وفيما يخص هذا المستوى المرتبط بالدلالة أدنى من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية).

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية. ولأجل التعرف مدى احتمالية رفض الفرضية أو حتى قبولها، قامت الدراسة بإجراء اختبار الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression). والجدول رقم (19) يبين ذلك.

الجدول رقم (16) النتائج المرتبطة بتحليل الانحدار المتعدد (Standard Multiple Linear Regression) فيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AA3 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TOTALBB

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 ^a	.359	.348	.5249

a. Predictors: (Constant), AA3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.945	1	8.945	32.463	.000 ^a
	Residual	15.982	58	.276		
	Total	24.928	59			

a. Predictors: (Constant), AA3

b. Dependent Variable: TOTALBB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.971	.442		2.197	.032
	AA3	.662	.116	.599	5.698	.000

a. Dependent Variable: TOTALBB

* دالة إحصائية إحصائية فيما يخص مستوى ($\alpha = 0.05$)

يُظهر من بيانات الجدول رقم (16) أن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). هذا ويكون القرار قبول الفرضية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من (0.05). ونرفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05). ومن خلال الجدول السابق يتبين أن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000). وفيما يخص هذا المستوى المرتبط بالدلالة أدنى من مستوى (0.05) فتكون قاعدة القرار بأنه (يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية).

خلاصة بأهم النتائج:

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات وتساؤلات الدراسة، وهي على النحو الآتي:
التساؤل الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات (بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية) على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الرئيسة الأولى).
من خلال إجراء التحليل الإحصائي تبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات (بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية) على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
التساؤل الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الفرعية الأولى).

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
التساؤل الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الفرعية الثانية)

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ (الإجابة عن هذا التساؤل يُمثل الإجابة الفرضية الفرعية الثالثة)

من خلال إجراء التحليل الإحصائي يتبين بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات وتساؤلات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

• التساؤل الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟

نستطيع القول إنه من خلال إجراء التحليل الإحصائي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لاستراتيجيات التعويضات بدلالة أبعادها" سياسة الرواتب، سياسة المكافآت، سياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

• التساؤل الفرعي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟

- وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تبين من خلال إجراء التحليل الإحصائي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لسياسة الرواتب على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
- التساؤل الفرعي الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ يبين التحليل الإحصائي المستخدم لهذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لسياسة المكافآت على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.
 - التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية؟ وأما بالنسبة لهذه الفرضية فمن خلال التحليل الإحصائي يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لسياسة المزايا والخدمات الوظيفية على تحسين الولاء التنظيمي لدى العاملين في الأسواق الحرة الأردنية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

من خلال النتائج السابقة يوصي الباحث ويقترح الآتي:

1. ينبغي البدء بتشريع استراتيجيات وسياسات تسهم بتحسين وتطوير استراتيجية التعويضات ومتابعة تطبيق مبادئها بشكل دوري ومستمر، لما لها من أثر كبير تجاه الولاء التنظيمي.
2. ضرورة وضع طاقم متخصص من الأكفاء لكي يبدأوا بعملية البحث والتطوير فيما يخص تحسين استراتيجية التعويضات، على أن تكون مبنية على أسس استراتيجية ومنهجية وعلمية متقنة.
3. اختيار الموظفين الجدد وفقاً لمعايير منهجية وعلمية على أن تراعي بشكل أساسي ولاءاتهم التنظيمية.
4. وضع وسن قوانين وتشريعات تسهم في تطوير استراتيجية التعويضات لدى الأسواق الحرة الأردنية.
5. التأكيد على إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل منظمات وعينات أخرى لتعميم نتائجها وتقديم توصيات بشأنها.

قائمة المراجع

أولاً- باللغة العربية:

- أبو تايه، والقطاونة، بندر ومنار (2009)، العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدينة الكرك الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير.
- الأحمدى، طلال بن عايد، (2004). " دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض - المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد رقم (24)، العدد (1)، ص ص 1-34.
- العموش، مثنى محمد، & الروسان، محمود علي. (2013). دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (37)، 221-242.
- القريناوي، بسام عليان، & سلامة، كايد محمود. (2018). درجة الولاء التنظيمي لدى الإداريين التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 7(22).

- أفندي، عطية حسين (2003). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- بدوي، أحمد زكي (1978) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ص 22.
- البريدي، عبد الله (2007)، الاستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي: مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القصيم، السعودية.
- الخشالي، شاكر جار الله (2006)، أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد الأول ص ص: 110-130.
- خضر، لطيفة إبراهيم (2000) دور التعليم في تعزيز الانتماء، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- سلمي والإبراهيمي، ملحم ومحمد (2008)، استراتيجيات وأسباب مقاومة التغيير في الشركات الصناعية: حالة تطبيقية على الشركات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص ص: 50-80.
- الصبري، محمد (2008)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة (1)، الاسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة النشر.
- عبوي، زيد منير (2006)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة (1)، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عبيدات وأبو دولة، جمال وشذى (2007)، واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- الفياض، سامي، (2006)، الاستراتيجية، نشأتها وتطورها، مفهومها، نماذجها وطرق قياسها - من منظور الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأعمال، جامعة جرش، عمان، الأردن.

ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Nancy O. Berger, (2009) Elements of planning strategies for human resource development, Human Resources and Their Development –Vol.1-Elements of Planning Strategies for human Resource Development
- Pearce II, Johan A. and Robinson, Recharad B., Jr, (2003). Strategic Management, 8th Ed. , Mc Graw – Hill Companies, Inc, New York