

سياسات التعويض المالي وأثرها في الرضاء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

صبحية عبد العزيز أحمد مقبل

قسم الإدارة || كلية الإدارة || جامعة العلوم الإسلامية العالمية || الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى البحث في سياسات التعويض المالي وأثرها في الرضاء الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة: دراسة مقارنة، من خلال الإطار النظري والأدبيات السابقة ذات العلاقة، ونتائج التحليل الإحصائي لإجابات المبحوثين على أداة القياس (الاستبانة) المعدة لهذا الغرض. وإجراء المقابلات غير المهيكلة مع بعض المعنيين في الجامعات. وقد تم دراسة الجامعة الأردنية الرسمية وجامعة العلوم التطبيقية وهي تمثل إحدى أقدم الجامعات الأردنية، وقد تكونت عينة الدراسة من (240) إداريا يعملون في الجامعة الأردنية، و(108) إداريا يعملون في جامعة العلوم التطبيقية. وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها، وجود أثر لسياسات التعويض المالي بأبعادها (المباشر وغير المباشر) في مستوى الرضاء الوظيفي بالجامعة الأردنية. وقد جاء أثر سياسات التعويض المالي المباشر أقوى من سياسات التعويض المالي غير المباشر في الجامعة الأردنية، وجاء مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي (متوسطا) في الجامعة الأردنية، وأما مستوى تصورات المبحوثين في الجامعة الأردنية نحو إدراك العاملين ماهية وتطبيق سياسات التعويض المالية فجاءت (متوسطة).

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإجابات عن مقياس الرضاء الوظيفي تعزى لاختلاف متغيرات مستوى التعليم، أي أن الرضاء أعلى لصالح من يحمل مؤهل الدكتوراه. والمستوى الإداري، لصالح الإدارة العليا، ومستوى الراتب، لصالح من يحصل على راتب (1000 دينار فأكثر) في الجامعة الأردنية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات كان أبرزها؛ العمل على بناء سياسات تعويض مالية متكافئة بطرق علمية وموضوعية لتحقيق العدالة ولتجنب الفساد المالي والإداري، ولتحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في الجامعة والاهتمام به. كما اقترحت الدراسة إجراء دراسات أخرى في هذا المجال في الجامعات الأردنية الأخرى، لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية.

الكلمات المفتاحية: سياسات التعويض المالي، الرضاء الوظيفي، التحفيز، الدافعية.

مقدمة

إن البحث في موضوع سياسات التعويض المالي كثير التشعب والتعقيد؛ حيث إن هذه السياسات متصلة مع استراتيجية المنظمة العليا، ومختلفة باختلاف مستويات الهيكل التنظيمي ومهامه، ومتصلة ومتكاملة مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، هذا بالإضافة إلى ترابطها مع الأوضاع الإدارية والاقتصادية في المنظمة، ومع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع. وهي غير محصورة في الأجور والرواتب والعلاوات والزيادات المادية كما اشارت لها بعض الدراسات العربية والأجنبية. وإنما تشمل سياسات التعويض المالي المباشر وسياسات التعويض المالي غير المباشر بالإضافة إلى سياسات التعويض غير المالية.

والمؤسسات الأكاديمية وبخاصة الجامعات تزداد أهميتها نظرا لمساهمة هذه المؤسسات في مجال التقدم الانساني والحضاري؛ وإن نجاح قيامها بهذا الدور يتطلب من العاملين فيها العمل بدقة وتفان ليؤدوا المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية؛ وهذا يستدعي أن تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين فيها من خلال وضع سياسات تعويضية تتناسب وحاجات وتوقعات العاملين فيها لضمان إنجاز أعمالهم على النحو المتوقع، وأداء مهامهم بإبداع وتميز.

فمن خلال الاستقراء الموضوعي لمستويات التعويض المالي والرواتب في الجامعات الرسمية والخاصة تبين أن التعويضات والرواتب غير متكافئة وغير متوازنة بين الجامعات- سواء الرسمية منها أو الخاصة- وهذا ما يتطلب ضرورة العمل على دراسة هذا الأمر دراسة علمية؛ للتعرف على واقع الحال من جميع جوانبه، ووضع استراتيجية لبناء سياسات تعويض مالية متكافئة للعاملين في مختلف الجامعات في المجتمع الأردني.

إن الرضا الوظيفي حالة لها علاقة بالوجدان الإنساني، وتتصف بعدم الثبات على المدى الطويل. وما يمكن أن يكون مرضيا من سياسات تعويضية في فترة زمنية يمكن أن يكون غير مرض في فترة زمنية لاحقة لما يحيط بهذه السياسات من ظروف متقلبة، لذلك يتطلب العمل على قياسها بشكل مستمر نسبيا من أجل مواكبة التطوير والتغيير. وانطلاقا من أهمية سياسات التعويض المالي للمنظمة والأفراد؛ فقد جاءت هذه الدراسة للبحث في سياسات التعويض المالي وأثرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية؛ بهدف تحقيق الأداء والابداع المنشود ومن ثم تحقيق الجودة الشاملة والعدالة.

مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في معرفة واقع سياسات التعويض المالي وأثرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية؛ فمن خلال الاستقراء الموضوعي لأوضاع العاملين العامة في الجامعة الأردنية، تبين أن حالة الرضا الوظيفي العام لديهم، ليست بالمستويات المتوقعة والمأمولة، أي أن هناك عدم رضا كان سببه مستويات الرواتب حيث إن العوائد والتعويضات المالية والمعنوية التي يحصلون عليها لا ترقى إلى المستويات المطلوبة، كما أنها تبدو غير متوازنة بين الجامعات المختلفة العاملة في المجتمع الأردني، فمن خلال الاستقراء الموضوعي أيضا لمستويات التعويض المالي والرواتب في الجامعات الأخرى تبين أن التعويضات والرواتب غير متكافئة وغير متوازنة بين الجامعات سواء الرسمية منها أو الخاصة. وهذا ما يتطلب ضرورة العمل على دراسة هذا الأمر دراسة علمية؛ للتعرف على واقع الحال وأسبابه من جميع جوانبه. ويمكن صياغة هذه المشكلة في الأسئلة الآتية:

1. ما مدى وكيفية تسبب سياسات التعويض المالي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية ؟
2. هل هناك أثر لسياسات التعويض المالي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية؟
3. ما مستوى التعويض المالي المباشر والرواتب التي يتقاضاها العاملون في الجامعة الأردنية ؟
4. ما مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟
5. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية من وجهة نظر المبحوثين؟

فرضيات الدراسة :

ان عدم تحقيق مستوى الرضا بالشكل المأمول لدى العاملين في الجامعة الأردنية قد يعزى سببه إلى سياسات التعويض المالي ومستوياته، ولذلك وضعت الفرضيات الإحصائية التالية لقياسه احصائيا وبشكل علمي دقيق على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

Ho.1 لا يوجد أثر لسياسات التعويض المالي بأبعادها(التعويض المالي المباشر، والتعويض المالي غير المباشر) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

Ho.1.1 لا يوجد أثر لسياسات التعويض المالي المباشر في الرضى الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

Ho.1.2 لا يوجد أثر لسياسات التعويض المالي غير المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H.o.2 لا توجد فروق بين إجابات الباحثين عن مستوى الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والديمغرافية والمستوى الإداري ومستوى قيمة الرواتب في الجامعة الأردنية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق:

1. معرفة اثر سياسات التعويض المالي (المباشر وغير المباشر) في الرضا الوظيفي لدى للعاملين في الجامعة الأردنية.
2. معرفة مستوى الراتب الذي يتقاضاه العاملون في الجامعة الأردنية.
3. معرفة مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الباحثين.
4. تحليل واقع عملية سياسات التعويض المالي في إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية.
5. معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.
6. فحص الفرضيات والتأكد من صحتها.
7. تقديم إطار نظري ومفاهيمي يكون حلقة من حلقات البحث المتواصلة في مجال سياسات التعويض المالي والرضا الوظيفي وأهميتها.

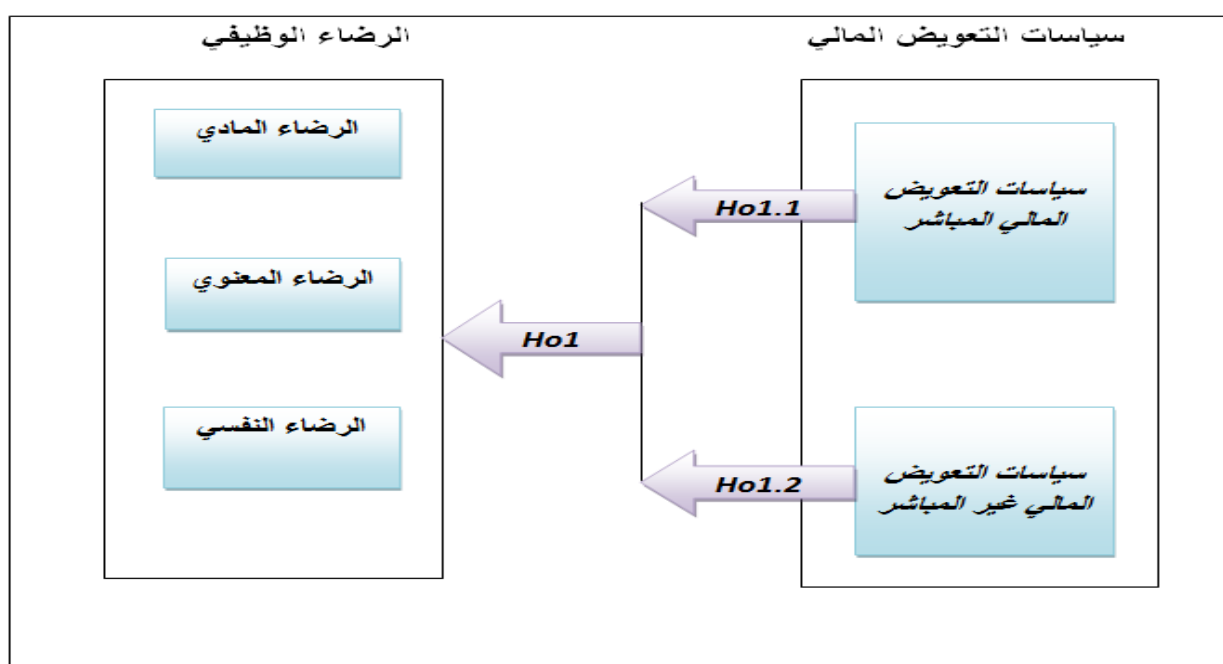
أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، باعتبار أنها: تقوم بالبحث في أثر سياسات التعويض المالي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، وهو موضوع في غاية الأهمية كونها قد تفيد في:
1. تقديم مجموعة من التوصيات تؤدي إلى تطوير سياسات التعويض المالي وانعكاس مضمونها في تحسين سياسات التعويض المالي؛ تجسد أبعادا اقتصادية واجتماعية وأخلاقية وقانونية وتنافسية فاعلة قادرة على خلق دافعية ايجابية لدى الموارد البشرية وجعل هذه الموارد البشرية راضية في العمل وتشعر بالانتماء له، ومن ثم تقديم الأداء والإنجاز الابداعي.
 2. قد تقدم حلولاً لمشكلة عدم توازن وتساوي الرواتب والتعويضات بين الجامعات الأردنية الرسمية فيما بينها، وكذلك بين الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة؛ من أجل تقديمها لأصحاب القرار وتوظيفها لرفع مستوى العدالة والتطوير في الجامعات الأردنية.
 3. ويمكن لهذه الدراسة أن تكون أرضية لدراسات مستقبلية، ودراسات مقارنة بين مؤسسات المجتمع المحلي، من أجل تحقيق التوازن والعدالة بين العاملين.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرته هذه الدراسة على معرفة الواقع الحالي لسياسات التعويض المالي وأثرها في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، من خلال تحديد مفهوم سياسات التعويض المالي وأهدافها وأهميتها وأثرها في الرضا الوظيفي.
- 2- الحدود البشرية: اقتصرته هذه الدراسة على العاملين في الجامعة الأردنية.
- 3- الحدود المكانية: نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة اقتصرته هذه الدراسة على دراسة الجامعة الأردنية كونها أقدم جامعة أردنية ورسمية.
- 4- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في شهر تشرين الثاني من عام 2016 واستمرت إلى شهر أذار 2017م.

شكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى: السعودي، موسى (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي (دراسة ميدانية)، الأردن، عمان، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1.

Dessler, Gary, (2013), " Human Resource Management", 13Th. Edition, Florida InternationalUniversity.

مصطلحات الدراسة:

سياسات التعويض المالي (Compensation Policies):

تعرف سياسات التعويض المالي: أنها منظومة التعويضات المالية المباشرة المكونة من أجور ورواتب وأجور إضافية، والتعويضات المالية غير المباشرة متمثلة بالمزايا والمنح الإضافية، (العقبلي، 2005؛ Dessler, 2013). ويعرف إجرائيا من خلال أداة القياس التي تقيس سياسات التعويض المالي المباشر وسياسات التعويض المالي غير المباشر.

الرضا الوظيفي: حالة معنوية ونفسية تعتمد في شكلها على الفرق بين ما يتوقع العامل الحصول عليه من وظيفته، وبين ما يحصل عليه بالفعل. وقد تم تعريفه إجرائياً من خلال الفقرات (36-48) التي تقيس أبعاد الرضا الوظيفي في الاستبانة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً/ الإطار النظري:

مفهوم سياسات التعويض المالي (Financial compensation policies)

تتعدد تعريفات سياسات التعويض المالي ولا يعود ذلك نظراً للاختلاف حول مفهومها، وإنما يعود لأن كل باحث ممن يدرس هذه السياسات يعمل على تقديم تعريف بطريقة أو بأخرى بما يمليه عليه تخصصه، ومما يمكن الإشارة إليه تعريف (Dessler, 2013, 378) حيث يرى أن التعويض (Compensation) يشمل جميع أنواع نماذج الدفع والمكافآت المقدمة للموظف من المنظمة التي يعمل فيها وهي في ازدياد مطرد. ويشير (المغربي، 2007، 310) إلى سياسات التعويض بأنها، نظام يأخذ جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقاتهم بالعمل.

وذكر هندرسون (Henderson) أن الجمعية الأمريكية للتعويضات، عرفت سياسات التعويض لعام (1995) بأنها: "المكافأة النقدية وغير النقدية التي يقدمها صاحب العمل عوضاً عن الخدمات المقدمة له من قبل العاملين. ويمكن أن تشمل التعويضات أي شيء يمكن أن يكون ذو قيمة ومرغوب في الحصول عليه من قبل الموظف، والتعويض يكون ملموساً وغير ملموساً. والتعويض الملموس يمكن أن يكون تعويضاً مالياً مباشراً، كالأجور والمرتبات.. أو تعويضاً مالياً غير مباشر، مثل التأمين الصحي، أو الضمان الاجتماعي..". (Yeganeha and Su, 2011, 611).

مما تقدم يمكن تعريف سياسات التعويض كإحدى أهم السياسات، بأنها مجموعة نظم العمليات المسؤولة عن بناء وتحديد عمليات الدفع المستحقة للعاملين في المنظمة بكل أبعادها (المالية وغير المالية) وفقاً لمدخلات تقييم الوظيفة والأداء في ظل استراتيجية المنظمة، متوخية هذه النظم العدالة والمساواة الخارجية والداخلية والفردية والتشريعات الحكومية.

وتكمن أهمية سياسات التعويض المالي من أنها تجسد أبعاداً اقتصادية واجتماعية وأخلاقية وقانونية وتنافسية فاعلة قادرة على خلق دافعية ايجابية لدى الموارد البشرية وجعل هذه الموارد البشرية راضية في العمل وتشعر بالانتماء له، ومن ثم تقديم الأداء والإنجاز الابداعي.

أهداف سياسات التعويض المالي

إن الهدف العام من تكوين سياسات التعويض المالي ذو شقين: هدف استثماري يعود بالنفع على المنظمة وعلى العاملين فيها. وهدف آخر هو أن تصبح هذه التعويضات أداة استقطابية تنافسية، في ظل تحقيق العدالة والمساواة الداخلية والخارجية.

ويتطلب تحقيق هذين الهدفين، المسح الميداني لسوق العمل والمنظمات الأخرى لا سيما المنافسة منها للتعرف على مستوى التعويضات السائدة، ومن ثم وضع سياسات تعويض مناسبة تحقق الأهداف المرجوة.

وحتى يتسنى للمنظمة رسم سياسات تعويض من خلال عملية نظامية تكاملية واعتمادية، لا بد من وضع الأهداف المتوخاة لنجاح سياسات التعويض (الأشهب، 2015، 60-61؛ Kim & Park, 2014, 64).

وهناك عوامل بأشكال ومضامين عدة تعمل كمحددات لسياسات التعويض من أهمها: استراتيجية المنظمة والمساواة التحفيزية والاعتبارات القانونية في التعويض، والمستوى الاجتماعي والاقتصادي، وبيئة المنافسة، والعوامل التنظيمية..(العزاوي وجواد، 2010، 195؛ Dessler, 2013, 378- 384).

مكونات سياسات التعويض المالي

تتضمن سياسات التعويض المالي التي تقرها المنظمة مكونين رئيسيين هما(الهيبي، 2010، 177؛ Purushotham, 2009, 178; Dessler, 213, 378):

أولاً: سياسات التعويض المالي المباشر

تعرف سياسات التعويض المالي المباشر بأنها تصميم خطة الدفع التي تبين معدل الدفع من المال الذي يحصل عليه الموظف من لحظة دخوله المنظمة حتى انتهاء علاقته بها لقاء مؤهلاته ومهاراته العلمية والعملية والمعرفية. ويشمل التعويض المالي المباشر: الرواتب والأجور، والمكافآت المالية، والأجر الإضافي، والزيادة الدورية، ومكافأة نهاية الخدمة.

ثانياً: سياسات التعويض المالي غير المباشر

وهي خدمات ذات قيمة نقدية يحصل عليها العامل، وتدخل ضمن سياسات التعويض المالي غير المباشر مثل التأمين الصحي والنظام التقاعدي أو الضمان الاجتماعي، والإجازة المرضية والإجازة السنوية.

الرضا الوظيفي

تعددت الآراء حول تعريف وتفسير مفهوم الرضا الوظيفي ومدى تحقيقه بين الأفراد العاملين في التنظيم، شأنه شأن المفاهيم الأخرى، وكان موضع جدل ونقاش بسبب الطبيعة البشرية المعقدة في تكوينها. وبسبب ارتباط الرضا الوظيفي بكثير من المتغيرات، التي تتعلق بالعامل نفسه وبالبيئة المحيطة به. وبالنظر في أبرز التعاريف التي توصلت إليها الباحثة (حريم، 2013، 387؛ الطاهر وعبد القادر، 2012، 95؛ Kim & Park, 2014, 65): فإنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه: الشعور الوجداني بالسلام والاطمئنان النفسي الذي يشعر به العامل، فيعبر عن سعادته بسلوكه أثناء قيامه بعمله، نتيجة ما يحصل عليه من التعويضات المالية (التعويضات المالية المباشرة، والتعويضات المالية غير المباشرة)، وغير المالية، والتي تحقق توقعاته أو تفوق عليها، ويكون بذلك من أهم عوامل نجاح المنظمات.

أبعاد الرضا الوظيفي

يستطيع العامل أن يعبر عن مشاعر الرضا أو عدمه إما صريحاً أو ضمناً. لكن مشاعر الرضا تلك، قد تكون بشكل عام، أي الرضا العام، أو رضا جزئي يتعلق بجانب من جوانب العمل؛ لذلك فإن الرضا الوظيفي العام يتفرع إلى أبعاد أو أجزاء فرعية عديدة. تصنف الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: الحاجات المادية (العضوية)، والحاجات المعنوية (الاجتماعية)، والحاجات النفسية. ويمكن بناء على ذلك أن تتحدد أبعاد الرضا العام في ثلاثة أبعاد تتوازي مع هذه الحاجات.

الرضا المادي: ويتحقق من خلال جميع الحوافز، والمكافآت، والترتيبات، التي تؤدي إلى زيادة العوائد المالية لدى العاملين، ومن أبرز مكونات ذلك: الأجور والمرتبات وغيرها (أبو جودة، 2009، 186؛ الدوسري، 2008، 16).

الرضا المعنوي (الاجتماعي): ويتحقق من خلال الرضا عن الرؤساء، وعن جماعات العمل. ويتضمن الانسجام الشخصي وروح العمل الجماعي للعامل، وترتيب المناسبات الاجتماعية والمكافآت المعنوية، وبحث المشكلات الاجتماعية للموظفين وحلها (الدوسري، 2008، 17).

ويتطلب تحقيق الرضا المعنوي أيضاً وجود علاقات انسانية بين الأفراد والمنظمة. والتشجيع على الابتكار والابداع أو تشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم، والاحساس بالولاء والانتماء، بحيث يشعر بارتباطه بالمنظمة، ومشاركته الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة (المغربي، 2007، 25-29).

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تجزئة الرضا بصورة حرفية؛ فتتعامل مع الرضا المادي بمعزل عن الرضا النفسي، أو عن الرضا الاجتماعي، وإنما هناك ارتباط وتأثير بين أبعاد الرضا المختلفة. وتشير الدراسات التي قام بها مركز البحوث المسحية في متشجن (Survey Research Center) إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عن الجوانب الأخرى (عاشور، 1983، 140). ويؤكد فروم سبب هذا الارتباط أن الرضا الذي يتحقق في عامل من عوامل الرضا الفرعية ينعكس إيجاباً على العوامل الفرعية الأخرى، بما يتناسب وقدرة العامل على التكيف وطبيعته، فإذا ما حقق العامل اشباعاً في الترتي في الوظائف العليا فهو في نفس الوقت يحقق اشباعاً مادياً من خلال ارتفاع التعويضات المالية، واجتماعياً من خلال المركز الاجتماعي الأعلى وظروف العمل الأفضل مما يكون له انعكاساً إيجابياً على الرضا النفسي، وهذا ما تدعمه الدراسات التي أجراها بورتير ولولر (Porter & Lawler) عام 1955، وانجلاند وستاين (England & stein) عام 1961 وفروم (Vroom) عام 1961 حيث تؤكد بأن هناك علاقة طردية بين المستوى الوظيفي ومستوى الرضا الوظيفي للعامل (عاشور، 1983، 140-141).

الرضى النفسي: يتحقق الرضا النفسي من خلال الرضا عن جميع الحوافز والمكافآت المعنوية والمادية، بالإضافة إلى طبيعة العمل وفرص الترتي وساعات العمل وظروف العمل، والشعور بالإنجاز (أبو جودة، 2009، 186). وفي حال عدم تحقيق الرضا النفسي، يشعر العامل بالضيق والتوتر، بسبب وجود صعوبة في تحقيق الحاجات المادية والمعنوية، فيعيش في صراع نفسي، هل يترك العمل أم يستمر (المغربي، 2007، 21-25).

ثانياً/ الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة التالية مصدراً يثري هذه الدراسة ويثبت أركان بنائها: دراسة (السعودي، 2013) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل أثر ومستوى الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وتكونت العينة من (511) موظفاً وموظفة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. وكان من النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى الحوافز فيما يتعلق بنظام الأجور مرتفع، ومتوسطاً بمنح المكافآت. وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسطاً. وبينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الأجور لمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين.

دراسة (الطاهر وعبد القادر، 2012) هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بفروع جامعة الطائف بالتطبيق على فرع الخرمة، وقد تمثلت محاور البحث في سياسات الاختيار والتعيين، وسياسات بيئة العمل، من حيث الأجور والحوافز والبدلات وسياسات الترقية، وتوصل البحث إلى أن هناك عدم رضا عن معظم محاور الدراسة من وقائع تحليل بيانات الدراسة، سواء الرضا عن بيئة العمل أو عن الحوافز المادية الرواتب والزيادة السنوية وبدل النقل والترقية وإجراءاتها.

دراسة (جلابنة، 2011). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا والبالغ عددهم (290) عضواً، وقد استجاب منهم (199) عضواً وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا بدرجة متوسطة، بينما نتائج مستوى الروح المعنوية كانت بدرجة كبيرة. وأن هناك علاقة إيجابية بين مستوى الرضا ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس. ويبدو أن مستوى التعويض المالي لم يصل إلى مستوى الشعور بالرضا عند أعضاء هيئة التدريس، مما استدعى الباحث من تقديم توصية بزيادة الرواتب بحيث تغطي تكاليف المعيشة وتقلل من شعورهم بأن رواتبهم تقل عن الجامعات الأخرى، وضرورة تحفيزهم مادياً ومعنوياً لتساعد في رفع مستوى الأداء لديهم.

دراسة (الطراونة، 2011): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وطبيعة العلاقة والارتباط بين درجات الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية. ورغبتهم ونيهم في ترك العمل والانتقال من الجامعة إلى مكان آخر. وقد بلغت عينة الدراسة (180) عضواً من هيئة تدريس من كلتا الجامعتين. وتوصلت الدراسة إلى أن درجات الرضا الوظيفي في مجالات الرواتب والأجور والإدارة والحوافز والترقيات كانت منخفضة، بينما كانت متوسطة في مجالي ظروف وبيئة العمل والعلاقات مع الزملاء.

دراسة (العكش والحسين، 2008): هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة مدى توفر الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة في الأردن. وقد تم قياس الرضا من خلال المكافآت المالية، والإجراءات الإدارية والبحث العلمي، والمناخ الأكاديمي، والخدمات الاجتماعية، ووسائل التدريس، وتقييم الأداء. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق في نظرة أعضاء هيئة التدريس تجاه مقاييس الرضا الأتفة الذكر الذي اعتمدها الباحثان باستثناء عنصري المناخ الأكاديمي وتقييم الأداء، حيث تبين رضا أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة أكثر من الجامعات الحكومية.

دراسة الهواري وأبو رمان (Alhawary & Aborumman, 2015): هدفت إلى قياس أثر الرضا الأكاديمي على أبعاد الإلتزام المتعددة: دراسة حالة لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من فريق أكاديمي يعمل في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة وقد استخدمت هذه الدراسة استبانة وزعت على (300) مستجيب من (8) كليات من الجامعة. وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الأكاديمي على الإلتزام الجامعي والاحترام والتحفيز بين الزملاء.

دراسة دانيال (Daniel, 2012): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير وفحص متى يصبح التعويض التحفيزي محفزاً للسلوك الإداري؟ واستخدمت منهجية البحث التجريبي للمواءمة بين تنفيذ التعويض التحفيزي والمدير التنفيذي وجوهر التقييم الذاتي وأداء المؤسسة. نموذج تكاملي لكي يفحص التوافق بين سياسات ومخططات التعويض وخصائص التنفيذيين والعوامل الموقفية. وتفترض الدراسة بأن هناك توافقاً رئيساً بين العوامل الثلاثة من أجل تحفيز السلوك الإداري المرغوب. كما أشارت هذه الدراسة إلى أن هناك أثر فعال للتعويض التحفيزي من أجل تحفيز السلوك الإداري يعتمد على التنفيذيين فيما يتعلق بجوهر التقييم الذاتي والأداء المؤسسي. وبينت نتائج الدراسة كذلك أن هناك علاقة بين التعويض الراتب الثابت، والتنفيذيين مع جوهر التقييم العالي متجاوباً مع التعويض التحفيزي، والاستراتيجية التنافسية، بالتركيز على السلوك الأخلاقي، مع عدم أخذ هذه العوامل المؤثرة بعين الاعتبار خلال نمو المنظمة، وإنما بعد أن تصبح المنظمة في مرحلة النضوج.

دراسة وليمز وآخرون (Williams et al., 2008)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نموذج شامل لقياس أبعاد الرضا التعويضي (الرضا عن التعويضات). المتمثلة بمكونات التعويض المالي والغير مالي. وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة

تقنية تتعلق عملها بالتكنولوجيا. وقد وجدت أن مستوى الرضا عن التعويض جاء متوسطا لمختلف مكونات سياسات التعويض وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة البحث في مجال التعويض في مختلف المنظمات. دراسة كارلسون وسيمان (Carlson & Seaman, 2006)؛ هدفت إلى دراسة أثر ممارسات الموارد البشرية وتصميم التعويض على الأداء، دراسة تطبيقية وتحليلية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي يديرها مالكيها، وأجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات والمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي يديرها مالكيها، وقوامها (168) مؤسسة. وقد تم فحص العينة في مجال خمسة ممارسات ووظائف للموارد البشرية وأثر هذه الوظائف على أداء نمو المبيعات، فكانت النتائج تقترح بأن يكون هناك مجموعة من التدريب والتطوير والاستقطاب والصيانة الأخلاقية لاستخدامها في تقييم الأداء والتعويض التنافسي الذي يعتبر من الأهمية بمكان من أجل رفع مستوى نمو أداء هذه المؤسسات كما تم فحص التعويضات التحفيزية في مجال التعويضات المالية والغير مالية والامتيازات لمختلف المؤسسات التي يديرها مالكيها، فتبين أن التعويض المالي هو أكثر حافزية في مختلف المنظمات من أجل نمو أداء المبيعات فيها.

تعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ أن الدراسات السابقة ركزت على سياسات التعويض المالي بأبعادها وأثرها على الرضا الوظيفي. كما أن هذه الدراسات لم تتناول سياسات التعويض كوظيفة أخرى من وظائف الموارد البشرية؛ بعملياتها ومكوناتها الشاملة، حيث تناولت بعض الدراسات العربية جوانب من هذا الموضوع تحت عنوان: (الحوافز المادية أو المالية أو الأجور والرواتب)، وأحيانا أخرى كانت تعتبر الأجور جزءا من الحوافز. وتارة أخرى اعتبرت الحوافز جزءا من الأجور، مع أن الأجور هي جزء من التعويضات المالية، وتعد أدوات حافزية، وليست عملية التحفيز بعينها؛ كون عملية التحفيز أشمل وأعم. كما أن الدراسات السابقة ركزت على جانب من جوانب التعويضات المالية ولم تشمل جميع التعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة. واختلفت في بيان أبعاد الرضا الوظيفي. لكنها أجمعت على ضرورة مواصلة الدراسات المتعلقة بالتعويضات المالية والاهتمام بها وتطويرها.

3- منهجية وإجراءات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على ما يلي:

- الأسلوب النظري: تم الرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية التي تتمثل بالكتب والمراجع، والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والمنشورات العلمية المحكمة والمواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري والوقوف على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
 - الأسلوب الميداني: حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا للإجابة على الأسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها من أجل تحقيق أهداف البحث والدراسة.
- وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنه لم يتم البحث مسبقا في سياسات التعويض المالي في الجامعات الأردنية وتحديد الجامعة الأردنية الرسمية والتي هي أقدم الجامعات الأردنية. كما تميز البحث بداية في عمل استقراء واستطلاع لإراء العاملين في الجامعة الأردنية لا سيما أن الباحثة عملت في هذه الجامعة ما يزيد عن خمسة وعشرين عاما، مما أعطى زحما في منهجية هذا البحث.

مجتمع الدراسة وعينتها

يوجد في الأردن (10) جامعات رسمية و(18) جامعة خاصة. وبما أن الجامعة الأردنية هي جزء من الجامعات الرسمية وهي أقدم الجامعات، بل أن الجامعة الأردنية الرسمية تمثل الأساس في وضع قوانين وأنظمة وتعليمات

الجامعات الأردنية بشكل عام كونها تأسست عام 1962م، وكانت بمثابة حجر الأساس للجامعات الأردنية. لذلك اعتمدت الدراسة على نتائج دراسة بيانات الجامعة الأردنية. وقد تم اختيار جميع العاملين بوظيفة إدارية إشرافية في الجامعة الأردنية، بصفتها أقدم جامعة أردنية رسمية. وقد جاء عدد العاملين في الوظائف الإدارية الإشرافية في الجامعة الأردنية (467) عامل؛ كما هو مبين في جدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة ونسبة المسترد منها

اسم الجامعة	عدد الوظائف الإشرافية	العينة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
الجامعة الأردنية	467	214	164	156

المصدر: إعداد الباحثة باستناد إلى إدارة الموارد البشرية في الجامعة الأردنية، وإدارة الموارد البشرية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

تم اختيار عينة عشوائية طبقية، ركزت على من يعملون في وظائف إدارية إشرافية في المستويات الإدارية الثلاث (تنفيذية، وسطى، عليا)؛ بحكم قدرتهم على إعطاء المعلومات بموضوعية وعقلانية. ومن أجل تحديد مقدار العينة العشوائية، تم الاستعانة بجدول قدمه كريجسي ومورجان (Krejice & Morgan) المذكور في (النجار وآخرون، 1013، 109)، ويساعد هذا الجدول في تحديد حجم العينة المطلوبة وفق حجم المجتمع الكلي للدراسة وهامش الخطأ المسموح به وهو (5%). وبذلك تكونت عينة الدراسة من (214) إداريا يعملون في الجامعة الأردنية، وقد تم توزيع (214) استبانة، تم استرجاع (164) استبانة من عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (8) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك فقد خضعت للتحليل (156) استبانة. وشكلت نسبة المبحوثين (72,8%) من مجموع العينة الخاضعة للتحليل، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة: فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وقد شملت المتغيرات التالية:

جدول رقم (2) وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار (ن=156)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	70	44.9%
	أنثى	86	55.1%
مستوى التعليم	بكالوريوس فما دون	100	64.1%
	ماجستير	20	12.8%
	دكتوراه	36	23.1%
المستوى الإداري	إدارة تنفيذية	70	44.9%
	إدارة وسطى	68	43.6%
	إدارة عليا	18	11.5%
مستوى الراتب	أقل من 500	31	19.9%
	من 500- أقل من 700	63	40.4%
	من 700 إلى أقل من 1000	26	16.7%
	1000 دينار فأكثر	36	23.1%

أداة قياس الدراسة ومراحل تطويرها

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها، تم تطوير وصياغة فقرات أداة القياس (الاستبانة) بما يعكس متغيرات الدراسة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية مما يلي:

الجزء الأول: كتاب موجه إلى أفراد عينة الدراسة بهدف تشجيعهم على الإجابة عن الأسئلة مع توضيح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبانة والتأكيد لهم أن المعلومات المعطاة لن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

الجزء الثاني: فقرات تقيس المعلومات الديمغرافية والشخصية والمستوى الإداري والراتب.

الجزء الثالث: تم تطوير فقرات الاستبانة وإعدادها بتصريف مستندة إلى آراء العديد من الباحثين والمتخصصين في الإدارة. وكانت على النحو التالي:

1. الفقرات من (1-3) تقيس الخصائص الديمغرافية والشخصية.
2. الفقرات من (4-24) تقيس مستوى سياسات التعويض المالي المباشرة..
3. الفقرات من (25-35) تقيس سياسات التعويض المالي غير المباشرة.
4. الفقرات من (36-48) تقيس مستوى الرضا الوظيفي وهي أبعاد المتغير التابع وتتمثل بالأبعاد التالية: (الرضا النفسي، والرضا المادي، والرضا المعنوي (الاجتماعي).
5. الفقرات من (49-52) تقيس مستوى ادراك سياسات التعويض عند العاملين

الاختبارات الخاصة بصدق أداة القياس (الاستبانة)

بعد أن قامت الباحثة بتطوير وصياغة فقرات الأداة بصورتها الأولية تم التحقق من الصدق من خلال الصدق الظاهري (Face Validity). فقد تتطلب التحقق من صدق المحتوى للأداة (الاستبانة) الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والإحصاء والقياس والتقييم بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي وخبرتهم التي أكسبتهم الشهرة في اختصاصاتهم، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس. ونتيجة لآراء المحكمين فقد استقر الرأي على الأداة (الاستبانة) بعد إجراء تعديل في فقراتها (إضافة، وحذفاً، وجمعاً، وتثبيتاً، وإعادة صياغة). وقد تم التوصل إلى اعتماد فقرات الاستبانة.

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، لذلك تم تطبيق الأداة على أفراد عينة الثبات والمكونة من (10) إداريين من خارج عينة الدراسة وتم التحقق من الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-re-test) لغرض بيان ثبات الأداة.

جدول رقم (3) قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	المتغير	تسلسل الفقرات	معامل الثبات	
			Test-Retest	Alpha
2	سياسات التعويض المالي المباشرة	24-5	0.87	0.91
3	سياسات التعويض المالي غير المباشرة	35-25	0.86	0.88
4	سياسات التعويض المالي	35-5	0.90	0.94

Alpha	معامل الثبات		المتغير	البعد
	Test- Retest	تسلسل الفقرات		
0.89	0.85	39 -36	الرضا النفسي	5
0.80	0.78	43 -40	الرضا المادي	6
0.73	0.71	48 -44	الرضا المعنوي(الاجتماعي)	7
0.89	0.84	48 -36	الرضا الوظيفي	8
0.91	0.83	52 -49	درجة إدراك سياسات التعويض المالي	9

بالنظر لنتائج الموثوقية (Reliability) وباستخدام (معادلة كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha Equation)، الظاهرة في جدول رقم(3)، يلاحظ أن معامل الثبات لكافة أبعاد الدراسة كان مرتفعاً ومقبولاً لغاية إجراء هذه الدراسة، حيث إنها أعلى من (0.60)؛ مما يؤكد الثبات والتناسق الداخلي لكافة أبعاد الدراسة.

الوزن النسبي والأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة

تستخدم الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)(Statistical Package for Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة ولإختبار فرضيات الدراسة وعلى النحو الآتي:
أولاً؛ للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة وللمجالات التي تعود إليها.

وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسة على مقياس ليكرت (5) تنطبق بدرجة كبيرة جداً، (4) تنطبق بدرجة كبيرة، (3) تنطبق بدرجة متوسطة، (2) تنطبق بدرجة قليلة، (1) تنطبق بدرجة قليلة جداً إلى معامل القياس الآتي:

الإجابة من 1- أقل من 2.67	تدل على درجة منخفضة المستوى.
الإجابة من 2.67- أقل من 3.67	تدل على درجة متوسطة المستوى.
الإجابة من 3.67- 5	تدل على درجة مرتفعة المستوى.

وتعتمد الدراسات هذا القياس رياضياً حيث إن (2.49) هي أقل من النصف بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي، وبالتالي تمثل الدرجة المنخفضة، و (2.50) تمثل الوسط. وكذلك الأمر بالنسبة لمستوى (3.50- 5) تمثل الدرجة المرتفعة.

ثانياً: تطلب اختبار فرضيات الدراسة الى استخدام تحليل التباين (ANOVA Analysis of Variance)، ومعاملات الانحدار (Regression Coefficients)، للوصول إلى معامل التحديد (R Square)، ومعاملات الانحدار لمتغيرات سياسات التعويض المالي المتمثلة ب: (سياسات التعويض المالي المباشر، سياسات التعويض المالي غير المباشر) وأثرها في الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا النفسي، الرضا المادي، الرضا المعنوي (الاجتماعي) في الجامعة الأردنية لمعرفة هل يمكن قبول الفرضية أم رفضها. واختبار تحليل التباين، وإجراء الاختبارات البعدية (اختبار Scheffe)، وذلك لتعزيز نتائج اختبار تحليل التباين.

4- عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها

الإجابة على السؤال الأول: ما مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

جدول رقم(5) المتوسطات الحسابية ومستوى إجابات عينة الدراسة عن فقرات مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	التقدير اللفظي
	أولاً/ سياسات التعويض المالي المباشر:			
5	يكفي راتي لتوفير حياة كريمة ورفاهية لأسرتي	2.67	7	متوسطة
6	يزيد راتي عن رواتب العاملين في الجامعات الأخرى الذين هم بنفس المستوى	2.19	15	منخفضة
7	أحصل على الراتب في نهاية كل شهر	4.66	1	مرتفعة
8	يتناسب راتي وتكاليف المعيشة السائدة	2.55	10	منخفضة
9	راتي الذي أتقاضاه يراعي ظروف المنطقة التي أعيش بها	2.46	11	منخفضة
10	الأجر الذي أتقاضاه يكفي لإشباع حاجاتي المادية	2.58	9	منخفضة
11	توفر الجامعة نظام مكافآت بشكل مشجع	1.96	16	منخفضة
12	تم الترقية في عملي والمكافآت على أساس الكفاءة في الأداء	2.33	13	منخفضة
13	توجد أسس ثابتة وعادلة لمنح المكافآت	2.42	12	منخفضة
14	أتلقي مكافأة مادية عند تميزي في عملي	1.66	20	منخفضة
15	تتوفر دخول مادية إضافية بشكل مشجع	1.76	19	منخفضة
16	تقدم الجامعة أجور إضافية عند التكليف خارج أوقات الدوام الرسمي	3.01	6	متوسطة
17	هناك أجور مادية إضافية بدل الإقامة في مناطق نائية	1.84	18	منخفضة
18	ساعات العمل الإضافي لها دور كبير في إحساسي بالرضا عن العمل	2.61	8	منخفضة
19	يزداد راتي سنويا بشكل ملائم	1.91	17	منخفضة
20	تأتي العلاوة السنوية في موعدها	4.36	2	مرتفعة
21	العلاوة السنوية التي أتقاضاها تتناسب ومستوى عملي	2.23	14	منخفضة
22	تحدد العلاوات الاعتيادية بشكل عادل بين العاملين	3.05	5	متوسطة
23	في عملي نظام مكافأة نهاية الخدمة ذات عوائد مرضية	3.06	4	متوسطة
24	يقدم عملي تعويضات كافية وعادلة عند التقاعد	3.08	3	متوسطة
24-5	المتوسط العام لسياسات التعويض المالي المباشر	2.60	2	منخفضة
	ثانياً/ سياسات التعويض المالي غير المباشر:			
25	يوفر عملي نظام التأمين الصحي الملائم	2.97	6	متوسطة
26	مستويات التقاعد من الضمان الاجتماعي تتناسب مع عوائد عملي	2.88	7	متوسطة
27	يوفر عملي نظام التأمين على الحياة الملائم	2.57	10	منخفضة
28	يوفر عملي نظام الإجازة السنوية الملائمة	3.23	5	متوسطة
29	موعد الإجازة في وقت يناسب العمل ويناسبي	3.28	4	متوسطة
30	يوفر عملي نظام الإجازة العائلية مثل إجازة رعاية الأمومة للعاملات	4.02	1	مرتفعة

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	التقدير اللفظي
31	تمنح الجامعة للعاملين فيها إجازات اضطرارية للعناية بالوالدين.	2.21	11	منخفضة
32	يوفر عملي نظام الإجازة المرضية.	3.33	3	متوسطة
33	يوفر عملي حضانة أبناء العاملين بأقساط مريحة	2.78	8	متوسطة
34	يوفر عملي مدارس أبناء العاملين بأقساط مريحة	2.69	9	متوسطة
35	توفر الجامعة نظاما لتخصيص مقاعد دراسية لأبناء العاملين	3.99	2	مرتفعة
35-25	المتوسط العام لسياسات التعويض المالي غير المباشر	3.09	1	متوسطة
35-5	المتوسط العام لسياسات التعويض المالي في الجامعة الأردنية	2.77	2	متوسطة

بالنظر إلى الجدول رقم (5-2) يتضح أن مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي بشكل عام جاء متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد جاء مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي المباشر، بدرجة منخفضة وبقيمة (2.60)، كما جاء مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي غير المباشر بدرجة أيضا متوسطة لكن بقيمة (3.09)، مسجلة ارتفاع قيمته (0.49).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية ؟

جدول (5-3) المتوسطات الحسابية ومستوى إجابات عينة الدراسة عن مستوى الرضا الوظيفي

تسلسل الفقرات	المجال	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	التقدير اللفظي
	أولاً/ الرضا النفسي:			
36	أشعر بالطمأنينة والسعادة النفسية أثناء تأديتي لعملي	3.61	3	متوسطة
37	أشعر بالاستقرار الوظيفي والطموح	3.29	4	متوسطة
38	أشعر بتقني بنفسي أثناء تأديتي للعمل	3.98	1	مرتفعة
39	أشعر أنني أستطيع التكيف مع متطلبات عملي في الجامعة	3.76	2	مرتفعة
39-36	المتوسط العام للرضا النفسي	3.66	1	متوسطة
	ثانياً/ الرضا المادي:			
40	تمنحي التعويضات التي أحصل عليها من عملي إحساسا بالرضا	2.78	2	متوسطة
41	أشعر أن هذه التعويضات المالية توفر حاجاتي المادية	2.67	3	متوسطة
42	أشعر أن هذه التعويضات المالية تحقق لي مكاسب مالية مميزة	2.37	4	منخفضة
43	أعمل بكل جهدي للوصول إلى الأداء المطلوب	4.22	1	مرتفعة
43-40	المتوسط العام للرضا المادي	3.01	3	متوسطة
	ثالثاً/ الرضا المعنوي:			
44	أشعر أن المحبة والوفاء تسود بين زملائي في العمل	3.16	4	متوسطة
45	أشعر بالمحبة والتقدير وحب العمل	3.69	2	مرتفعة
46	أحافظ على دوامي وحضورتي الرسمي المطلوب	4.42	1	مرتفعة
47	أشعر أن هناك تعاون بين الزملاء في حل المشكلات في العمل	3.48	3	متوسطة
48	يشجع نظام العمل على الزيارات الاجتماعية بين زملاء العمل	3.03	5	متوسطة
48-44	المتوسط العام للرضا المعنوي (الاجتماعي)	3.16	2	متوسطة
48-36	المتوسط العام لمستوى الرضا الوظيفي في الجامعة الأردنية	3.42	-	متوسطة

النظر إلى الجدول رقم (5-3) يتضح أن نتائج مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة، فقد بلغ المتوسط الحسابي في الجامعة الأردنية لمستوى الرضا الوظيفي بشكل عام (3.42) (متوسط). هذا وقد جاءت فقرة: (أحافظ على دوامي وحضوري الرسمي المطلوب) في المرتبة الأولى في نتائج قياس مستوى الرضا الوظيفي المطبقة على عينة الدراسة. وجاءت نتائج مقياس الرضا النفسي (متوسطة) في المرتبة الأولى، حيث بلغت (3.66)، ونتائج مقياس الرضا المادي جاءت أيضا (متوسطة)، لكن بالمرتبة الأخيرة، بمقدار (3.01)، وكذلك مقياس الرضا المعنوي (الاجتماعي) الذي بلغ (3.16) بدرجة متوسطة، وبالمرتبة الوسطى.

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعويض المالي بأبعاده (التعويض المالي المباشر، والتعويض المالي غير المباشر) في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: للإجابة عن هذه الفرضية الرئيسية، تم استخدام تحليل التباين (ANOVA Analysis of Variance)، ومعاملات الانحدار (Regression Coefficients)، للوصول إلى معامل التحديد (R^2)، ومعاملات الانحدار لمعرفة هل يمكن قبول الفرضية الرئيسية أم رفضها. وقد جاءت النتائج على النحو التالي: جدول (5-7) نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سياسات التعويض المالي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 ^a	.395	.391	.54771
a. Predictors: (Constant), سياسات التعويض المالي				

يتبين من جدول (5-8) نتائج انحدار الخطي البسيط أن معامل التحديد (R^2 / R Square) لبعد (سياسات التعويض المالي) قد بلغت (0.395)، وهذا يعني أن بعد (سياسات التعويض المالي) قد فسرها مقدار (39.5%) من التباين في الرضا الوظيفي.

جدول (5-9) نتائج تحليل التباين ($ANOVA^b$) لاختبار أثر سياسات التعويض المالي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	30.195	1	30.195	100.654	.000 ^a
	Residual	46.198	154	.300		
	Total	76.392	155			

a. Predictors: (Constant), سياسات

b. Dependent Variable: الرضا

يتبين من جدول (5-9) تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance)، أن قيمة (F) قد بلغت (100.654) عند مستوى ثقة ($\alpha = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة ($df=1$).

جدول (5-10) نتائج تحليل معاملات (Coefficients^a) الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سياسات التعويض المالي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.605	.187	8.593	.000
	سياسات التعويض المالي	.656	.065	.629	10.033

a. Dependent Variable: الرضا

يتبين من جدول (5-10) معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة (Beta) قد بلغت (0.629)، وأن قيمة (t) قد بلغت (10.033) عند مستوى ثقة (Sig≤0.000). وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) لسياسات التعويض المالي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية من وجهة نظر عينة البحث.

للإجابة عن الفرضيتان الفرعيتان الأولى والثانية اللتان تمثلان أبعاد العامل المستقل فيما يتعلق بعينة الدراسة، تم استخدام تحليل التباين (ANOVA Analysis of Variance)، ومعاملات الانحدار (Regression Coefficients)، للوصول إلى معامل التحديد (R Square)، ومعاملات الانحدار لمعرفة أي البعدين أثره أقوى في تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعة الأردنية. وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعويض المالي المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

جدول (5-11) نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سياسات التعويض المالي المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.618 ^a	.382	.378	.55366

a. Predictors: (Constant), مباشرة

يتبين من جدول (5-12) نتائج انحدار الخطي البسيط أن معامل التحديد (R^2 / R Square) لبعده (سياسات التعويض المالي المباشر) قد بلغت (0.382)، وهذا يعني أن بعد (سياسات التعويض المالي المباشر) قد فسرها مقداره (38.0%) من التباين في الرضا الوظيفي.

جدول (5-13) نتائج تحليل التباين (ANOVA^b) لاختبار أثر سياسات التعويض المالي المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	29.185	1	29.185	95.206	.000 ^a
	Residual	47.208	154	.307		
	Total	76.392	155			

a. Predictors: (Constant), التعويض المباشر

b. Dependent Variable: الرضا

يتبين من جدول (5-13) تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance)، أن قيمة (F) قد بلغت (95.206) عند مستوى ثقة ($\alpha = 0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وعند درجة حرية واحدة ($df=1$).

جدول (5-14) نتائج تحليل معاملات (Coefficients^a) الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سياسات التعويض المالي المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.811	.171		10.566	.000
	سياسات التعويض المالي المباشر	.621	.064	.618	9.757	.000

a. Dependent Variable: الرضا

يتبين من جدول (5-14) معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة (Beta) قد بلغت (0.618)، وأن قيمة (t) قد بلغت (9.75) عند مستوى ثقة ($\text{Sig} \leq 0.000$). وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). إن ما سبق من تحليل يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعويض المالي المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعويض المالي غير المباشر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية.

جدول (5-15) الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سياسات التعويض المالي غير المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.506 ^a	.256	.251	.60742

a. Predictors: (Constant), غير مباشر

يتبين من جدول (5-16) نتائج انحدار الخطي البسيط أن معامل التحديد (R^2 / R Square) لبعده (سياسات التعويض المالي غير المباشر) قد بلغت (0.256)، وهذا يعني أن بعد (سياسات التعويض المالي المباشر) قد فسرها مقداره (25.0%) من التباين في الرضا الوظيفي.

جدول (5-17) نتائج تحليل التباين (ANOVA^b) لاختبار أثر سياسات التعويض المالي غير المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.573	1	19.573	53.048	.000 ^a
	Residual	56.820	154	.369		
	Total	76.392	155			

a. Predictors: (Constant), غير مباشر

b. Dependent Variable: الرضا

يتبين من جدول (5- 17) تحليل التباين (ANOVA/ Analysis of Variance)، أن قيمة (F) قد بلغت 53.048 (عند مستوى ثقة $(\alpha= 0.000)$ ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وعند درجة حرية واحدة $(df=1)$).

جدول (5- 18) نتائج تحليل معاملات (Coefficients^a) الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر سياسات التعويض المالي غير المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.056	.194		10.590	.000
	سياسات التعويض المالي غير المباشر	.443	.061	.506	7.283	.000

a. Dependent Variable: الرضا

يتبين من جدول (5- 18) معاملات الانحدار (Coefficients) أن قيمة (Beta) قد بلغت (0.506)، وأن قيمة (t) قد بلغت (7.283) عند مستوى ثقة $(Sig \leq 0.000)$. وهذا يؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وهذا يستدعي عدم قبول الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لسياسات التعويض المالي غير المباشر في الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية."

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن مقياس الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والديمغرافية والمستوى الإداري ومستوى قيمة الراتب في الجامعة الأردنية.

يتطلب دراسة هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل التباين، وإجراء الاختبارات البعدية (اختبار Scheffe)، وذلك لتعزيز نتائج اختبار تحليل التباين، وقد جاء هذا الإجراء على النحو التالي:

جدول (5- 35) نتائج اختبار التأثيرات بين المتغيرات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة

Tests of Between- Subjects Effects					
الوظيفي الرضا: Dependent Variable					
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	39.447 ^a	26	1.517	5.298	.000
Intercept	612.156	1	612.156	2.137	.000
الجنس	.006	1	.006	0.022	.883
التعليم	1.730	2	.865	3.020	*.052
الإداري	3.887	2	1.944	6.787	*.002
الراتب	2.674	3	.891	3.113	*.029

Tests of Between- Subjects Effects					
الجنس * التعليم * الإداري * الراتب	24.427	18	1.357	4.738	*.000
Error	36.945	129	.286		
Total	1907.213	156			
Corrected Total	76.392	155			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر في الجدول رقم (5- 35) المتعلق بنتائج اختبار التأثيرات بين المتغيرات (Tests of Between- Subjects Effects)؛ يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن مقياس الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف متغير الجنس. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن مقياس الرضا الوظيفي، تعزى لاختلاف متغيرات مستوى التعليم والمستوى الإداري ومستوى الراتب.

ويعزز ذلك نتائج اختبارات (شافيه) للمقارنات البعدية التالية:

جدول (5- 36) اختبار شافيه البعدية للمقارنات بين مستوى التعليم في الجامعة الأردنية

Multiple Comparisons (الرضا الوظيفي Scheffe)						
(I) مستوى التعليم	(J) مستوى التعليم	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
بكالوريوس	ماجستير	-.1313	.13109	.607	-.4560	.1933
	دكتوراه	-.3454	.10402	.005*	-.6030	-.0879
ماجستير	بكالوريوس	.1313	.13109	.607	.1933	.4560
	دكتوراه	-.2141	.14925	.360	-.5837	.1555
دكتوراه	بكالوريوس	.3454	.10402	.005*	.0879	.6030
	ماجستير	.2141	.14925	.360	.1555	.5837

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من الجدول (5- 36) إن نتائج المقارنة بين مؤهل البكالوريوس وبين مؤهل الماجستير لم تكن ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.60). أما نتائج مقارنة مؤهل البكالوريوس مع مؤهل الدكتوراه؛ فقد بلغت (0.005) وهي نتيجة دالة إحصائية. وفيما يتعلق بمقارنة مؤهل الماجستير مع مؤهل الدكتوراه؛ فلم تكن دالة إحصائية حيث بلغ مستوى الثقة (0.36). وهناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين عن مقياس الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف بين فئتي الدكتوراه والبكالوريوس، حيث كان متوسط هذه الفروق (0.34) من الرضا لصالح من يحمل مؤهل الدكتوراه.

جدول (5- 37) اختبار شافيه للمقارنات البعدية بين المستوى الإداري في الجامعة الأردنية

Multiple Comparisons (الرضا الوظيفي Scheffe)						
(I) المستوى الإداري	(J) المستوى الإداري	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
تنفيذية	وسطى	.1630	.09112	.206	-.0627	.3887

Multiple Comparisons (الرضا الوظيفي Scheffe)						
	عليا	.3345 -	.14143	.065	.6847 -	.0157
وسطى	تنفيذية	.1630 -	.09112	.206	.3887 -	.0627
	عليا	.4975 -	.14185	.003	.8488 -	-.1462 -
عليا	تنفيذية	.3345	.14143	.065	.0157 -	.6847
	وسطى	.4975	.14185	.003	.1462	.8488
*. The mean difference is significant at the.05 level.						

يتضح من الجدول (5- 37) أن نتائج المقارنة أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن مقياس الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف بين فئتي مستوى الإدارة الوسطى وبين مستوى الإدارة العليا، حيث كان متوسط هذه الفروق (0.49)، من الرضا لصالح من هم في مستوى الإدارة العليا في الجامعة الأردنية.

جدول رقم (5- 38) اختبار شافيه للمقارنات البعدية المتعلقة بين مستوى الراتب في الجامعة الأردنية

Multiple Comparisons (الرضا الوظيفي Scheffe)						
(I) مستوى الراتب	(J) مستوى الراتب	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
أقل من 500	500 - أقل من 700	.0148	.11741	.999	.3178 -	.3473
	700 - أقل من 1000	-.3623	.14232	.096	.7654 -	.0409
	1000 فأكثر	-.5797	.13113	.000	.9512 -	-.2083 -
من 500 - أقل من 700	أقل من 500	-.0148	.11741	.999	.3473 -	.3178
	700 - أقل من 1000	-.3770	.12474	.031	.7304 -	.0236 -
	1000 فأكثر	-.5945	.11181	.000	.9112 -	.2777 -
من 700 - أقل من 1000	أقل من 500	.3623	.14232	.096	.0409 -	.7654
	من 500 - أقل من 700	.3770	.12474	.031	.0236	.7304
	1000 فأكثر	-.2175	.13773	.479	.6076 -	.1727
1000 فأكثر	أقل من 500	.5797	.13113	.000	.2083	.9512
	من 500 - أقل من 700	.5945	.11181	.000	.2777	.9112
	من 700 - أقل من 1000	.2175	.13773	.479	.1727 -	.6076

يمكن ملاحظة أنه كلما ارتفع مستوى الراتب ارتفع متوسط الفروق في الرضا، وهذا دليل على أن مستوى الرضا الوظيفي يتناسب طردياً مع مستوى الراتب الذي يعتبر جزءاً من التعويض المالي.

خلاصة النتائج:

بناء على تحليل بيانات الدراسة إحصائياً لمجتمع الهيئة الإدارية تحديداً في الجامعة الأردنية الرسمية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسياسات التعويض المالي بأبعادها (سياسات التعويض المالي المباشر وسياسات التعويض المالي غير المباشر) في مستوى الرضا الوظيفي بالجامعة الأردنية. لكن أثار سياسات التعويض المالي المباشر جاء أقوى من أثار سياسات التعويض المالي غير المباشر في الجامعة الأردنية.
2. إن نسبة (20%) من عينة الدراسة كان راتبهم أقل من (500) دينار أردني.
3. إن نسبة (40%) من عينة الدراسة كان راتبهم ما بين (500 إلى أقل من 700) دينار أردني.
4. إن نسبة (17%) تقريبا من عينة الدراسة كان راتبهم ما بين (700 إلى أقل من 1000) دينار أردني.
5. إن نسبة (23%) من عينة الدراسة كان راتبهم أكثر من (1000) دينار أردني.
6. نجد أن نسبة الطبقة الوسطى في تحصيل الرواتب هي الأكبر وهي ظاهرة صحية إلا أن الرضا الوظيفي لم يرتفع عن المتوسط للظروف الاقتصادية التي يعيشها المجتمع الأردني بل والدولي.
7. أن معظم المستجيبين للدراسة كانوا من الإناث، حيث بلغت (55%). أما فيما يتعلق بنتائج متغير (مستوى الراتب)؛ فقد بينت الدراسة أن أغلب المبحوثين هم ممن يحصلون على فئة الراتب (من 500 - أقل من 700) دينار، حيث بلغت نسبتهم (40%).
8. أن مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي بشكل عام جاء متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد بينت الدراسة أن مستوى تطبيق سياسات التعويض المالي غير المباشر جاء متوسطا من وجهة نظر عينة البحث.
9. إن تصورات المبحوثين في الجامعة الأردنية إلى مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام جاء متوسطا. لكن الرضا المادي لم يتحقق ليصل إلى مستوى الدرجة الأولى بين أبعاد الرضا الوظيفي وكان منخفضا من وجهة نظر عينة البحث.
10. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن مقياس الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف متغير الجنس.
11. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين عن مقياس الرضا الوظيفي تعزى لاختلاف متغيرات مستوى التعليم، أي الرضا أعلى لصالح من يحمل مؤهل الدكتوراه. والمستوى الإداري، لصالح الإدارة العليا، ومستوى الراتب، لصالح من يحصل على راتب (1000) دينار فأكثر).

التوصيات والمقترحات

- في ضوء نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي، فإنه يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات أبرزها:
- 1- لا بد من الاهتمام بسياسات التعويض المالي وطرق تطبيقها على الصعيد الإداري، للمحافظة على الموارد البشرية ذات المعرفة والخبرة في الجامعة قبل تركهم للعمل بسبب شدة التنافس في مجال سياسات التعويض المالي بين الجامعات.
 - 2- العمل على بناء سياسات تعويض مالية متكافئة بين الجامعات بطرق علمية وموضوعية، ولتحقيق الرضا الوظيفي.

- 3- العمل على تعزيز استمرارية دراسة وتطوير سياسات التعويض بشكل عام والتعويض المالي بشكل خاص بشكل موضوعي وتحليلي؛ لمواكبة ما يستجد في هذا المجال.
- 4- تعزيز عملية بناء ورسم سياسات التعويض المالي وفق تصميم وتحليل وتقييم الوظائف التي يقوم بها الخبراء والاستشاريون، بالإضافة إلى دراسة معدل التعويضات في سوق العمالة تحقيقاً للعدالة قدر الامكان.
- 5- ضرورة عقد الاجتماعات واللقاءات مع العاملين للبحث المستمر فيما يتعلق بالتعويضات المالية المعمول بها في الجامعة وبيان أسباب اتخاذ القرارات المتعلقة برسمها.
- 6- تستدعي نتائج إدراك سياسات التعويض المالي بين الجامعات، مشاركة العاملين في الجامعات بتعريفهم بسياسات التعويض المالي واطلاعهم على مراحل اعدادها، وتنمية ثقافتهم التنظيمية اتجاهها.
- 7- ضرورة مواصلة البحث العلمي والدراسات في مجال سياسات التعويض المالي والرضا الوظيفي، لا سيما فيما يتعلق بالمجتمع الأكاديمي (أعضاء الهيئة التدريسية) في الجامعات الأردنية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو جودة، صافية (2009/هـ/1430). مفهوم الذات والرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وعلاقتها ببعض المتغيرات. السعودية: جامعة حائل.
- الجلابنة، مصطفى (2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم. الأردن، عمان: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (24).
- حريم، حسين (2013). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. الأردن، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الدوسري، سلمي (2008). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية للبنات بالرياض، المملكة العربية السعودية، الرياض: مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية.
- السعودي، موسى (2013). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي (دراسة ميدانية). الأردن، عمان: مجلة دراسات، العلوم الإدارية، 40(1).
- الطاهر، محمد وعبد القادر، أحمد (2012). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس غير السعوديين بفرع جامعة الطائف بالتطبيق على فرع الخرمة. مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 3(6).
- الطراونة، اخلاص والطراونة، محمد (2011). الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل للأكاديميين في جامعتي الحسين بن طلال والطفيلة التقنية. المجلة العربية للإدارة، 31(1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- عاشور، أحمد (1983). إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- العزاوي، نجم وجواد، عباس (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة المورد البشرية. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- العكش، فوزي والحسين، أحمد (2008). الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس. الأردن، عمان: المنارة، 14(1)، جامعة آل البيت.
- المغربي، عبد الحميد (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. جمهورية مصر العربية، المنصورة: المكتبة العصرية.
- النجار، فايز والنجار، نبيل والزعبي، ماجد، (2013). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. الأردن، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية

- Alhawary & Aborumman, (2011). Measuring the Effect of Academic satisfaction on Multi-Dimensional Commitment: A Case Study of Applied Science Private University in Jordan, International Business Research, 4(2).
- Carlson, D& Seaman,S.(2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family- Owned SMEs. Journal of Small Business Management, 44(4), 531-543
- Daniel Han Ming Chng;Matthews, Rodgers: Eric shin & Xiao- Bing Song (2012). When does incentive compensation motivate managerial behaviors? An Experimental investigation of the fit between incentive compensation executive core self- evaluation, and firm performance, Strategic Management Journal.
- Dessler, Gary, (2013), " Human Resource Management", (13)Th. Edition, Florida International University.
- Kim, se. & Park, Su.,(2014). Determinants of job satisfaction and turnover intentions of public employees: evidence from US federal agencies, International Review of Public Administration,
- Purushotham , D.(2009). Compensation and Benefits: Theory to Practice, Management & Organization Department, Central Connecticut State University, Vance Academic Center, New Britain, CT (06050) , Northeast Business & Economics Association Proceedings.
- Williams,M., Brower, h., Ford,I., Williams, I., & Carraher, S.(2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction, Journal of Occupational and Organizational Psychology, The British Psychological Society.
- Yeganeha, Hamid and Su, Zhan(2011). The effects of cultural orientations on preferred compensation policies, Int. J. of Human Resource Management, 22(12), 2609-2628.

in The Financial Compensation policies and Their impact on job satisfaction of employees University of Jordan

Abstract: This thesis aims to study the financial compensation policies and their impact on job satisfaction among workers in the University of Jordan, through the theoretical framework and previous related literature, and the results of statistical analysis of the answers of respondents on the measurement tool (questionnaire) prepared for this purpose.

The study found the following results:

- There is a statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) of the policies of financial compensation dimensions (direct and indirect) in the level of job satisfaction in the university of Jordan. The impact was direct financial compensation stronger than the indirect financial compensation in the Jordanian university policies.
- The perceptions of the respondents towards the realization of employees to nature and the application of the compensation of financial policies came moderately stood in the university (2.7) from (4).
- There are statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for answers to job satisfaction scale due to the difference in the level of education variables, any satisfaction for the benefit of the highest qualified holds doctorate. Administrative level, for the benefit of senior management, and the level of salary, for the benefit of getting a salary (1,000 dinars and over) in the Jordanian university.

The study presented several recommendations, most notably the work to build scientific and objective ways, in an equal financial compensation policies, between universities, to avoid the financial and administrative corruption, and to achieve job satisfaction among workers at university of Jordan.

The study also recommends the need for further studies in this field in other Jordanian universities to achieve internal and external justice.

Keywords: Financial compensation policies, Job Satisfaction, Incentive, Motivation.
