

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو "دراسة استطلاعية"

خيرى على اوسو¹ و اغان يوسف حجي² جيا عصمت دينو²
¹الكلية التقنية الادارية، جامعة بوليتكنيك دهوك، أقليم كردستان – العراق.
²قسم العلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة زاخو، أقليم كردستان – العراق.

تاريخ الاستلام: 2016/01 تاريخ القبول: 2017/03 تاريخ النشر: 2018/03 <https://doi.org/10.26436/2018.6.1.597>

الملخص:

يهدف البحث الى دراسة دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو، منطلقاً من مخطط فرضي يأخذ بنظر الاعتبار اتجاه العلاقة بين المتغيرين، وتحقيقاً لهدف البحث واكمال متطلباته باشر الباحثون باعداد اطار نظري بالافادة من ادبيات الموضوع، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لاستطلاع اراء عينة البحث، والمكونة من الموظفين الذين بلغ عددهم (53) موظفاً، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، تمثلت اهم الاستنتاجات بتدني مستويات رضا الموظفين في الجامعة عن الرواتب والاجور الممنوحة لهم، وكذلك ضعف او محدودية وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة، وتوصل البحث الى مجموعة من المقترحات تمثلت اهمها بضرورة تحقيق الرضا للموظفين وخاصة فيما يتعلق بالرواتب والاجور الممنوحة لهم، وكذلك تحقيق العدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة.

الكلمات الدالة : الحوافز، الرضا الوظيفي، جامعة زاخو .

1. المقدمة

يعد التحفيز بنوعها المادي والمعنوي من الامور المهمة لتحقيق رضا الموظفين، والتأثير في أدائهم وانتاجيتهم، ومن ثم تحقيق النجاح للمنظمة، أن الموظفين الذين يمنح لهم حوافز على العمل الوظيفي تكون لديهم قابلية العمل بجهد أكثر من غيرهم الى جانب اصرارهم الكبير في مواجهة الصعوبات التي تصادفهم، كما أنهم يتمتعون بحماس عالٍ تجاه عملهم لتحفيز أهدافهم الوظيفية من اجل تحسين أدائهم الوظيفي. من هذا المنطلق فان البحث جاء ليعالج السؤال الرئيسي الاتي : ما هو دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في جامعة زاخو؟

2.2. اهمية البحث:

1- الاهمية العلمية:

تنبع من أهمية ودور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في جامعة زاخو، ويساعد البحث على معرفة مدى توافر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات الموظفين في الجامعة، وبما يتماشى مع الرؤية المستقبلية للجامعة، ويسهم في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

2- الأهمية الميدانية:

يعد الموظفين في الجامعة من مختلف التخصصات الدعامة الاساسية التي تستند إليها الجامعة الحديثة للوصول الى أهدافها فهم مصدر الفكر والعلم والمعرفة والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف الموارد، لذا فان الادارة الحديثة تعمل على توفير نوعية متميزة من الموظفين والحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات لعلاقتهم بالإنتاج والإنتاجية، ومن المعروف أن تحسين اداء الموظف وعطائه يعتمد بشكل كبير على الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق أهداف الجامعة، كما ان الحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل للموظف، وتدفعهم للعمل بكامل طاقتهم وقواهم العقلية والجسدية، وأنها تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

واتساقاً مع ما تقدم وأهمية موضوع الحوافز والرضا الوظيفي فقد وجدنا من المناسب دراسة هذين المتغيرين وفق المحاور الآتية:

2. المحور الأول منهجية البحث

1.2. مشكلة البحث:

من اجل تحقيق أهداف البحث فقد وضع مخطط فرضي، ويتضمن متغيرين هما : الشكل(1).

أ- المتغير الأول: ويتمثل بالحوافز كمتغيراً مستقلاً ويضم بعدين فرعيين هما: الحوافز المادية والمعنوية .

ب- المتغير الثاني: ويتمثل بالرضا الوظيفي كمتغير معتمد، ويضم أبعاد فرعية هي: الرضا عن الرواتب والأجور، والرضا عن مهام العمل وواجباته، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، والتقدير واحترام الذات.

5.2. فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز وأبعاد الرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تاثير معنوي للحوافز في أبعاد الرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

وتتمثل بما سيتوصل اليه البحث من استنتاجات، وما طرحه من مقترحات، والاستفادة منها في وضع وتعديل نظام الحوافز في الجامعة المبحوثة.

3.2. اهداف البحث:

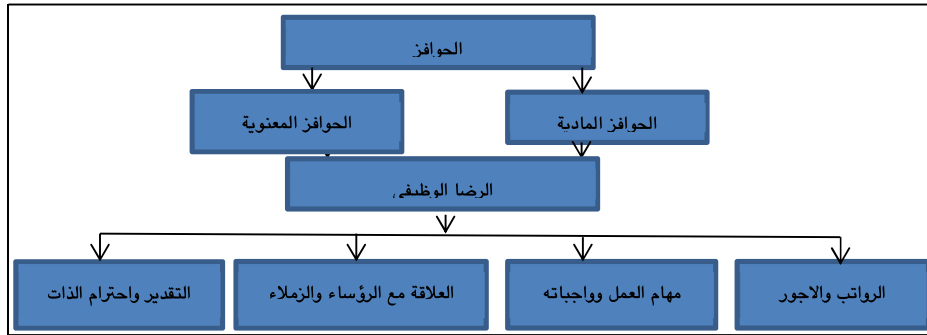
يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الاتية:

1- تقديم مفاهيم نظرية لقيادة جامعة زاخو حول موضوع الحوافز وأهميتها وأنواعها، وعن مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأبعاده في تحقيق الاهداف التي تسعى الجامعة الوصول اليها .

2- اختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة.

3- يمكن التوصل من تحليل البيانات إلى تشخيص موضوعي للمشاكل والأسباب التي قد تعيق تحقيق الرضا الوظيفي، ومن ثم مساعدة الجامعة لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة هذه الأسباب والمشكلات.

4.2. نموذج البحث:



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي.

الفرضيات، وأن اختيار العينة المناسبة يضمن الوصول إلى استنتاجات ومقترحات دقيقة حول الميدان المبحوث.

وقد قام الباحثون بتوزيع (60) استبانة على الموظفين في جامعة زاخو، وتم استرداد (53) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وبمعدل الاستجابة (88.3٪). وقد اتسمت عينة البحث بالخصائص الموضحة

في الجدول (1).

الجدول (1): الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث

الجنس	
ذكور	الإناث
العدد	العدد
28	25
52.8 %	47.2 %
الحالة الاجتماعية	
اعزب	متزوج
العدد	العدد
30	23
56.6 %	43.4 %

الفئات العمرية							
اقل من 25 سنة		25 الى اقل من 35		35 الى اقل من 45		45 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
10	18.9	38	17.7	3	5.7	2	3.8
عدد سنوات الخدمة							
اقل من 5		5-10		10-15		15 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
39	73.6	10	18.9	3	5.7	1	1.9
التحصيل العلمي							
اعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		شهادة عليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
4	7.5	19	35.8	22	41.5	8	51.1

المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS)

باستمرار نشاطه بكفاءة وفاعلية، وكذلك تحقيق الاهداف التي تحددها المنظمة، انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الموظف من خلال سلوكه الشخصي او في مجموعته او محيطه الاجتماعي والمادي، وأن الحوافز تشجع على استمرار الجهود المتناسقة بين الرئيس والمرؤوس.

ومن ناحية اخرى يرى (ابو شرح، 2010: 9) إن للحوافز دور رئيسي في توفير بيئة عمل مناسبة داخل المنظمة ويتحقق ذلك من خلال مجموعة من الإجراءات فيما يتعلق ببرنامج التحفيز والذي من خلاله يتم تحفيز الموظفين في المنظمة لتقديم كل ما لديهم وفي المقابل فان تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات الموظفين يعرض المنظمات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، وتعتمد دافعية الموظفين بإتجاه تحقيق النتائج المرغوبة على أوزان وقيمة وعدالة الحوافز الممنوحة من قبل ادارة المنظمة والتي تؤثر على جهود ورضا الموظفين (George and Jones, 2006, 144).

ويضيف (الشريعة، 2014: 158) مجموعة من الشروط لجعل نظام الحوافز في المنظمة يعمل بكفاءة وفاعلية، وتتمثل هذه الشروط بالاتي:

- 1- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للموظفين
- 2- تنوع الحوافز بحيث تشمل المادي والمعنوي، لاشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- 3- مشاركة الموظفين في وضع نظام الحوافز يساهم على زيادة قناعتهم بها وتحمسهم لها والمحافظة على ما.
- 4- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة المادية منها وأن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- 5- البساطة، بحيث يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً في بنوده وصرى اغته وحساباته .

يتضح من نتائج الجدول (1) أن ما نسبته (52.8 %) من الأفراد المبحوثين هم من الذكور، مقابل (43.4%) من الاناث، وتشير نتائج الحالة الاجتماعية ان اغلب الموظفين من العزاب وبلغت نسبتهم (56.6%)، مقابل (43.4%) من المتزوجين، وتشير نتائج العمر بان الفئة الغالبة ضمن الموظفين تنحصر في الفئة العمرية (25 – 35) سنة، وبلغت نسبتهم (71.7%)، وفيما يخص عدد سنوات الخدمة يلاحظ إلى أن (73.6%) من الأفراد المبحوثين لهم خدمة تبلغ (5 سنوات فأقل) يليهم الأفراد ذوي الخدمة (5 – 10) وبنسبة (18.9%)، وفيما يخص التحصيل العلمي يظهر الجدول أن غالبية الموظفين عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة بلغ (41.5%)، يليهم حاملي شهادة الدبلوم الفني وبنسبة (35.8%).

3. المحور الثاني: الحوافز وابعادها

3.1. مفهوم الحوافز

اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز لكونها تدفع الموظف نحو العمل، وتولد لديه الرغبة للوصول إلى أهداف معينة، فضلاً عن انها تؤثر في العديد من الظواهر والموضوعات الإدارية ومن اهمها الرضا الوظيفي، وتعد الحوافز بكونها القدرة على مكافأة الموظفين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات والأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات الأفراد أثناء أداء واجباتهم الوظيفية (Kreitner, 2007: 441).

تعرف الحوافز بكونها مجموعة من العوامل التي تقوم الإدارة بتهيئتها للموظفين في المنظمة وذلك لتعزيز قدراتهم الإنسانية والرضا على مستوى الفرد والجماعة، وروح الفريق الواحد والتعاون بين وبما يزيد من كفاءة أدائهم (Robbins&Judge, 2007: 123)

وترى (وهيبة، 2013: 26) بأن الحوافز تستخدم للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الموظف وتوجيهها بشكل صحيح، ويسمح

4. المحور الثالث: الرضا الوظيفي وأبعاده

1.4. مفهوم الرضا الوظيفي:

نال الرضا الوظيفي للموظفين أهمية كبيرة من قبل العديد من الباحثين في مجال العلوم الإدارية والدراسات السلوكية وفي مختلف المنظمات منذ مطلع الثلاثينات من القرن الماضي وحتى الآن إذ كان له أثر كبير على أداء العمل والموظفين وإنجازاتهم (الطيب، 2008، 42).

وتعد الموارد البشرية الداعم الرئيس لنجاح المنظمات، لذلك لا بد من الأهتمام بهم والعمل على إرضائهم وتحقيق متطلباتهم، إذ يترتب على اهمالهم انخفاض ادائهم، ومن ثم التأثير على المنظمة فيما يخص الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة ويتم ذلك عن طريق تحسين مستوى رضا لديهم (حويحي، 2008: 9).

وقد اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة ومتنوعة حيث جعلت الاتفاق على تعريف واحد امرا صعباً نظراً لاختلاف النظرة للرضا عن العمل التي تعود الى اختلاف الظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية والمعيشية والبيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يتركز أحياناً على الطبيعة الشخصية للموظف واحياناً على الموقف البيئي للعمل (سامية، 2014: 3).

ويعد الرضا الوظيفي من وجهة نظر (Stone) بكونه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته نحو التقدم والنمو وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية هذا الفرد بالفرد المتكامل (المدهون، 2005: 211)، وينظر (Lander، 2009) (177) الى الرضا الوظيفي بكونه يتركز حول موقف ايجابي او سلبي للموظف تجاه وظيفته، أي تقديره لوظيفته من حيث ميله له او كراهته تجاهها.

ويركز (الزيدان، 2014: 10) في تعريفه للرضا الوظيفي على العوامل البيئية، ويشير بكونها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية والداخلية المتعلقة بالموظف والعمل الذي يقوم به، وتؤدي هذه العوامل الى الرضا الوظيفي اذا كانت متفقة مع ما يطمح له الموظف من انجازات مما يجعله أكثر تقبلاً ونجاحاً وانتاجية في مجال العمل الذي يؤديه.

ويرى (عطا والعزاوي، 2014: 114) بأن الرضا الوظيفي هو مدى قناعة الموظف بالجهد الذي يبذله في انجاز المهام الموكلة اليه، وانعكاس ذلك على مدى امكانية تحقيق حاجاته بكفاءة وفاعلية وبما ينعكس ايجابياً أو سلباً على ادائه الوظيفي، ويشير (الطيب، 2008: 43) بأن الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع الحاجات والرغبات ذات القيمة العالية عند الموظف.

ويشير الرضا الوظيفي إلى صفات ومشاعر الناس تجاه عملهم، اي المواقف الايجابية والسلبية للموظف تجاه وظيفته، Stephen

6- ضرورة الاهتمام بمراجعة نظام الحوافز بشكل دائم ومستمر من أجل تطويرها بما تلائم مع المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة. وبموجب ما سبق يمكن القول بان الحوافز عبارة عن المؤثرات والعوامل الخارجية تساهم على رفع الروح المعنوية للموظفين، ورفع أدائهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمنان ولائهم التنظيمي.

2.3. انواع الحوافز:

تتباين مكونات وعناصر الحوافز من منظمة لأخرى وأهميتها من مجتمع لآخر، إلا أن أغلب الباحثين وممارسي الإدارة يجمعون على إن الحوافز تتكون من بعدين هما البعد المادي والبعد المعنوي (Houlds and Jirasinghe 2006: 198)، وفيما يأتي شرح لكل منهما:

1- الحوافز المادية: تتشكل الحوافز المادية من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا كالتأمين الصحي والمشاركة في الأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد (حمدان والساكت، 2011: 15)، وينبغي على المنظمات الحفاظ على مستوى عالي لاداء الأفراد العاملين في المنظمة ويتم ذلك من خلال أداة الحوافز المادية (Osa، 2014: 64).

وتتمثل الحوافز المادية في كل ما يدفع للموظفين بشكل نقدي أو عيني لزيادة معدلات الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ تعد العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي حوافز مادي، ويمثل الأجر من اهم الحوافز المادية (خضير، 2014: 14). ويؤكد (الملوح، 2014: 5) بأن الحوافز المادية تكون ذات طابع مادي او مالي او نقدي تشبع حاجات الانسان ورغباته الأساسية وتدفع وتحفز الموظفين الى بذل جهود كبيرة في العمل مما يساعد الى ارتفاع مستوى المنظمة وبقائها.

2- الحوافز المعنوية: تساعد الحوافز المعنوية الموظفين على تحقيق حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية وتعمل على زيادة الروح المعنوية للموظفين من خلال توجيه للعمل (حمدان والساكت، 2011: 10).

وتشمل الحوافز المعنوية الترقية وتقدير جهود الموظفين وإشراكهم في ادارة المنظمة وضمنان استقرار العمل وتقويض الصلاحيات (ابو شرح، 2010: 11).

وتشبع الحوافز الحاجات الفردية والجماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للموظفين بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وابتزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل (خضير، 2014: 15).

1- الرضا عن الأجور: تعد الأجور وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للموظفين، ويعد قوة شرائية تساعد لتأمين حياته واحتياجاته الأساسية كالأكل والشرب والمأوى أو احتياجاته للأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية بما يضمن تحقيق مكانة وبروز على مستوى المنظمة، لذلك فان رضا الموظف وشعوره بالتقدير وإنتاجيته يتوقف على مدى ملائمة الاجور للمجهودات المبذولة في الوظيفة المطلوبة، ولا شك أن الأجور تعد من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين الموظفين والإدارة إذ أن درجة رضا الموظف عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المنظمة .

2- الرضا عن مهام العمل وواجباته: تتضمن الوظيفة، ويعد مهام العمل وواجباته وقنوات الاتصال وغيرها، وهي نتيجة للموظف لكسب احترام الآخرين وتحقيق الذات، يعد ذلك بعداً أساسياً من الأبعاد التي يأخذها الرضا الوظيفي بنظر الاعتبار، لذلك فأن الموظفين الذين يشعرون بان الوظيفة تجعلهم يكسبون احترام الآخرين، وان مهامهم وواجباتهم تتناسب مع قدراتهم ورغباتهم سوف يعزز ويحسن قناعتهم بالعمل المطلوب منهم ويزداد رضاهم الوظيفي عن عملهم (مطوف، 2016: 351).

ويؤكد (محمود وانصاف، 2012: 65) ان تنوع مهام العمل لن يؤدي الى حدوث الملل في الوظيفة بل يزداد الرضا، كما يشعر الفرد بأهميته كلما منحت له صلاحيات لانجاز وظيفته وبذلك يزداد رضاه عن العمل، وتلعب محتوى الوظيفة وظروفها دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل وحجمه ونمطه وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانيات للموظف لإظهار قدراته وإبداعاته وخبراته وإمكانياته مما يؤدي الى تحقيق رضا عالي بالإضافة الى وجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف الاخرى في المنظمة (فلمبان، 2008: 64).

3- العلاقة مع الرؤساء والزملاء: ويقصد بهم الأفراد الذين يختلط بهم الفرد ويعاشروهم ويعمل معهم لانجاز الانشطة والمهام (خوين، 2012: 24).

وتلعب علاقة الموظف بزملائه في وحدة العمل دوراً مهماً في مدى تعلقه بوظيفته واندماجه في العمل، وتسعى المنظمات دائماً لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة و ذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة الى جانب احترام الموظفين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، والعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة (الطيب، 2008: 51).

ويولد أسلوب الرؤساء في التعامل مع الموظفين الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة باتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم

(12: Dugguh and Dennis, 2014)، وعرف (مطوف، 2016: 350) الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف سواء كان رئيساً أو مرئوساً بالسعادة والارتياح نحو وظيفته، مما ينعكس على استعداده الذهني والبدني على بذل أقصى قدر ممكن من العطاء ومن ثم يصبح الفرد راضياً عن وظيفته ورغباً فيه، مما يؤدي ذلك الى بقاء ونمو وتوسع وتطور المنظمة.

وبموجب ما تقدم يتبين بان الرضا الوظيفي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه يمكن أن يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، وعليه فالرضا الوظيفي عبارة عن احساس داخلي للموظف تجاه وظيفته ويشعر بالارتياح والسعادة نفسياً نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لها، وله القدرة على القيام بالواجبات والمهام المطلوبة وانجازها بأعلى كفاءة وفاعلية.

4.2. أهمية الرضا الوظيفي

تعد الموارد البشرية الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، إذ ان المعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة ان لم تستغل بشكل صحيح، وان لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها ويستخدمها، لذلك اصبح من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا الوظيفي للموظفين في المنظمة لان ذلك سيسهم في التزام هؤلاء بمنظماتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بوظيفتهم (الطيب، 2008: 44).

ويشير (فلمبان، 2008: 45-46) بان هناك عدداً من الاسباب التي تدعو الى الاهتمام بالرضا الوظيفي، وتتمثل بماياتي :

1- دوران عمل أقل، فالموظفون يسعون الى البقاء فترة زمنية طويلة ان كانوا راضين عن مهام عملهم.

2- اقل غياباً عن العمل، ان الموظفون السعداء في العمل يتطلعون الى تقديم المزيد من الجهود لخدمة الزبائن.

3- المزيد من الفخر في العمل المنجز، عادة ما يفخر الموظفون الذين يشعرون بالرضا في وظائفهم ان يكونوا اكثر دقة في العمل.

4- التعامل مع حالات الضغط وتقديم خدمات افضل الى الزبائن- فالموظفون الراضون عن عملهم يميلون العمل الى التكيف مع مشاكل العمل واكثر استعداداً لإجراء تغييرات والتفاعل مع الناس بطريقة اكثر إيجابية مع الزبائن مما يجعلهم يرغبون في العودة والاستفادة من المزيد من الخدمات.

4.3. أبعاد الرضا الوظيفي

تتباين وجهات نظر الكتاب والباحثين بخصوص أبعاد الرضا الوظيفي الا انها تنحصر في مجموعة أبعاد رئيسة سيعتمدها البحث لوجود قدر كبير من الاتفاق عليها، وتتمثل بما ياتي:(منصور، 2010) و (خوين، 2012) و(الثبيني والعنزي، 2014).

ويشير (Paul,2004: 53) ان تقدير واحترام الذات هو تقييم ملائم يعطيه الموظف لذاته، يعني وجود معرفة واسعة وشاملة عن الذات بمختلف جوانبه، وتشير الذات الى مجموعة خاصة من الافكار والاتجاهات التي تكونها ذاتنا في اي لحظة من الزمن، اي انها ذلك البناء المعرفي المنظم الذي ينشأ من الوعي بأنفسنا، ويمثل تقدير الذات والاحترام الجزء الانفعالي منها (صاره، 2012: 18).

على تنمية روح الولاء التنظيمي والإخلاص والصدق والحرص الدائم على المنظمة (حويحي،2008: 19).

4- التقدير واحترام الذات: ان توفر التقدير واحترام الذات للموظف من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو بسبب طبيعة وظيفته ووجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به (فلمبان، 2008: 64).

1.5. وصف متغيرات الحوافز

5. المحور الرابع: التحليل واختبار الفرضيات

يتناول المحور تحليل نتائج البحث الميداني، وذلك من خلال عرض

استجابات الافراد المبحوثين على أسئلة الاستبيان، وعلى النحو الآتي:

الجدول (2): المقاييس الوصفية لبعده الحوافز المادية

متغيرات الدراسة	أنتفك بشدة		لا أنتفك		محايدون		أنتفك		أنتفك بشدة		X
	5	4	2	1	3	3	4	5	5		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X1	66.0	13	1.9	1	5.7	3	24.5	13	66.0	35	
X2	35.8	19	---	---	11.3	6	49.1	26	35.8	19	
X3	7.5	4	32.1	17	26.4	14	26.4	14	7.5	4	
X4	13.2	7	7.5	4	28.3	15	39.6	21	13.2	7	
X5	41.5	22	5.7	3	7.5	4	43.4	23	41.5	22	
X6	24.5	13	17.0	9	9.4	5	45.3	24	24.5	13	
X7	18.9	10	13.2	7	11.3	6	45.3	24	18.9	10	
X8	26.4	14	20.8	11	7.5	4	32.1	17	26.4	14	
المعدل	29.23		13.69		12.49		38.21		29.23		
المجموع	67.44		20.96						67.44		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SPSS).

الوظيفة في الجامعة على توفير الاجور التي تتناسب مع المؤهلات الوظيفية.

2- وصف الحوافز المعنوية: يتبين من الجدول (3) الذي يمثل المتغيرات (X9-X17) والخاصة ببعده الحوافز المعنوية، إلى أن (61.21%) من الموظفين المبحوثين متفقون مع عبارات هذا البعد، وبلغ معدل المحايدين (19.29%)، فيما بلغ معدل غير المتفقين (18.63%)، وبمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (2.22) ، مما يعني توافر العديد من المؤشرات التي تدل على اتفاق عينة البحث على دور الحوافز المعنوية في دفع الافراد وبذل المزيد من الجهود في العمل لدى الجامعة المبحوثة، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X12)، ان جاء بمعدل قدره (83.0%)، ويشير ذلك الى ان التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من اهم الامور التي تدفع الموظفين للعمل، وكانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (X13) ان جاء بمعدل قدره (41.5%)، ويشير ذلك الى ضعف او محدودية اتاحة الجامعة للموظفين فرص المشاركة على وضع الخطط المستقبلية.

1- وصف الحوافز المادية: تبين من الجدول (2) الذي يمثل المتغيرات (X1-X8) والخاصة ببعده الحوافز المادية ، إلى أن (67.44%) من الموظفين المستجيبين متفقون مع عبارات هذا البعد، وبلغ نسبة المحايدين (12.49%)، فيما بلغ نسبة غير المتفقين (20.96%)، وبمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (1.58)، مما يعني توافر العديد من المؤشرات التي تدل على اتفاق عينة البحث على دور الحوافز المادية في دفع الافراد على بذل الجهود في العمل لدى الجامعة المبحوثة، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X1)، ان جاء بمعدل قدره (90.5%)، ويشير ذلك الى ان المكافآت المادية تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والمثابرة لأداء العمل في الجامعة، ويليه المتغيران (X2) و (X5)، ان جاء بمعدل قدره (84.9%) لكل منهما، ويشير ذلك الى ان الموظفين يشعرون باهمية الحوافز والمكافآت التي تمنحها الجامعة لهم، كما توفر الجامعة النقل للموظفين من وإلى الجامعة بشكل مستمر، وكانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (X3) ان جاء بمعدل قدره (33.9%)، ويشير ذلك الى ضعف او محدودية دور

الجدول (3): المقاييس الوصفية لبعدها الحوافز المعنوية

متغيرات الدراسة	أتفق بشدة		لا أتفق		محايدون		أتفق		أتفق بشدة		
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X9	13.2	7	9.4	5	24.5	3	43.4	23	13.2	7	
X10	3.8	2	26.4	14	15.1	8	45.3	24	3.8	2	
X11	15.1	8	9.4	5	11.3	6	50.9	27	15.1	8	
X12	47.2	25	3.8	2	3.8	2	35.8	19	47.2	25	
X13	11.3	6	15.1	8	34.0	18	30.2	16	11.3	6	
X14	18.9	10	11.3	6	18.9	10	43.4	23	18.9	10	
X15	15.1	8	17.0	9	24.5	13	35.8	19	15.1	8	
X16	20.8	11	3.8	2	18.9	10	50.9	27	20.8	11	
X17	32.1	17	1.9	1	22.6	12	37.7	20	32.1	17	
المعدل	19.72		10.9		19.29		41.49		19.72		
المجموع	61.21		18.63								

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SPSS).

5.9٪)، وبمتوسط حسابي (2.51)، وانحراف معياري (1.46)،

2.5. وصف ابعاد الرضا الوظيفي: تشير معطيات الجدول(4) الى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي، والمتمثلة بالاتي:

1- الرضا عن الرواتب والاجور: تشير النسب المئوية في الجدول الى ان (30.84٪) من الموظفين المستجيبين متفقون مع هذا المتغير، وبلغ معدل المحايدون (12.27٪)، فيما بلغ معدل غير المتفقين عيب العمل

الجدول (4): المقاييس الوصفية لأبعاد الرضا الوظيفي

المتغيرات	أتفق بشدة		لا أتفق		محايدون		أتفق		أتفق بشدة		
	5	4	3	2	1	2	3	4	5		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
X18	17.0	9	9.4	5	9.4	5	17.0	9	17.0	9	
X19	9.4	5	28.3	15	18.9	10	17.0	9	9.4	5	
X20	17.0	9	24.5	13	5.7	3	13.2	7	17.0	9	
X21	18.9	10	17.0	9	17.0	9	20.8	11	18.9	10	
X22	9.4	5	24.5	13	13.2	7	15.1	8	9.4	5	
X23	9.4	5	20.8	11	9.4	5	20.8	11	9.4	5	
المعدل	13.52		20.75		12.27		17.32		13.52		
المعدل العام	30.84		56.9								
X24	9.4	5	20.8	11	5.7	3	49.1	26	9.4	5	
X25	18.9	10	11.3	6	17.0	9	41.8	22	18.9	10	
X26	18.9	10	15.1	8	18.9	10	39.6	21	18.9	10	
X27	15.1	8	18.9	10	18.9	10	37.7	20	15.1	8	
X28	13.2	7	28.3	15	13.2	7	28.3	15	13.2	7	
X29	11.3	6	18.9	10	15.1	8	35.8	19	11.3	6	
المعدل	14.47		18.88		14.8		38.72		14.47		
المعدل العام	53.19		31.76								
X30	32.1	17	5.7	3	11.3	6	39.6	21	32.1	17	
X31	28.3	15	---	---	17.0	9	41.5	22	28.3	15	
X32	20.8	11	1.9	1	18.9	10	39.6	21	20.8	11	

1.35	3.26	17.0	9	9.4	5	22.6	12	32.1	17	18.9	10	X33
1.45	3.34	17.0	9	15.1	8	11.3	6	30.2	16	26.4	14	X34
1.41	4.00	3.8	2	7.5	4	13.2	7	47.2	25	26.4	14	X35
1.10	3.57	7.5	4	7.5	4	22.6	12	45.3	24	17.0	9	X36
1.26	3.29	13.2	7	7.5	4	20.8	11	45.3	24	11.3	6	X37
0.89	4.15	1.9	1	1.9	1	15.1	8	41.5	22	39.6	21	X38
1.26	3.61	11.53		7.06		16.97		40.26		24.53		المعدل
			18.59						64.79			المعدل العام
1.12	3.92	7.5	4	3.8	2	9.4	5	47.2	25	32.1	17	X39
1.05	4.17	5.7	3	---	---	13.2	7	34.0	18	47.2	25	X40
1.46	4.02	5.7	3	3.8	2	18.9	10	37.7	20	32.1	17	X41
1.08	4.06	5.7	3	3.8	2	9.4	5	41.5	22	39.6	21	X42
1.18	4.04	6.15		3.8		12.73		40.1		37.75		المعدل
			9.95						77.85			المعدل العام

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج (SPSS).

جميع المتغيرات في تعزيز هذا البعد وجاءت بنسب تراوحت ما بين (69.8% - 81.2%)، ويشير ذلك الى الشعور بالتقدير والاحترام من جميع الموظفين داخل الجامعة، وان العمل في الجامعة مصدر فخر وتقدير من قبل العائلة، ويمكن العمل في الجامعة الموظفين من الحصول على ما يستحقونه من تقدير، واخيراً توفر الوظيفة في الجامعة مركزاً اجتماعياً جيداً تتناسب مع طموحات الموظف.

3.5. تحليل علاقات الارتباط

تشير نتائج الجدول (5) الى الاتي:

1- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز ومتغير الرضا الوظيفي على المستوى الكلي، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.681)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما زاد اهتمام جامعة زاخو بالحوافز سيساهم ذلك في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

2- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز وبين بعد الرضا عن الرواتب والاجور، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.684)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما زاد اهتمام جامعة زاخو بالحوافز سيساهم ذلك في تعزيز الرضا عن الرواتب والاجور لدى الموظفين .

3- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز وبين بعد الرضا عن مهام العمل وواجباته، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.574)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك انه كلما زاد اهتمام جامعة زاخو بالحوافز سيساهم ذلك في تعزيز الرضا عن مهام العمل وواجباته لدى الموظفين .

4- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز مجتمعة وبين بعد الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط

كما ان الراتب الحالي غير كافي على سد متطلبات المعيشة الحالية، وان الراتب الحالي لا يحقق الحد الأدنى من الرفاهية، وان العمل والمهام الذي يقوم بها الموظف لا تتناسب مع الراتب الذي يحصل عليه، وان الراتب الذي يحصل عليه الموظف لا يتناسب إلا بشكل محدود مع الوضع الاقتصادي السائد في المجتمع، ويعزو الباحثون ذلك الى الازمة المالية التي حصلت في اقليم كردستان.

2- الرضا عن مهام العمل وواجباته: تشير النسب المئوية في الجدول الى ان (3.19%) من الموظفين المستجيبين متفقون مع هذا المتغير، وبلغ نسبة المحايدون (14.8%)، فيما بلغ نسبة غير المتفقين (31.76%)، وبمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (2.25)، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X25)، اذ جاء بمعدل قدره (60.7%)، ويشير ذلك الى ان المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة، وكانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (X28) اذ جاء بنسبة قدره (41.5%)، ويشير ذلك الى ضعف او محدودية وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين الأقسام العلمية للجامعة .

3- العلاقة مع الرؤساء والزملاء: تشير النسب المئوية في الجدول الى ان (64.79%) من الموظفين المستجيبين متفقون مع هذا المتغير، وبلغت نسبة المحايدون (16.97%)، فيما بلغ نسبة غير المتفقين (18.59%)، وبمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.26)، وأن أعلى نسبة اتفاق كانت على المؤشر (X38)، اذ جاءت بنسبة قدره (81.1%)، ويشير ذلك الى تبادل الزملاء مشاعر الود والاحترام، وكانت اقل نسبة اتفاق على المؤشر (X33) اذ جاء بنسبة قدره (50.0%)، ويشير ذلك الى اهتمام الرئيس بدرجة متوسطة حول ارشاد الموظفين نحو العمل وسماع مقترحاتهم .

4- التقدير واحترام الذات: تشير النسب المئوية في الجدول الى ان (77.85%) من الموظفين المستجيبين متفقون مع هذا المتغير، وبلغت نسبة المحايدون (12.73%)، فيما بلغ نسبة غير المتفقين (9.95%)، وبمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (1.18)، وساهمت

البالغ (**0.574)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)،
ويشير ذلك انه كلما زاد اهتمام جامعة زاخو بالحوافز سيساهم ذلك في تعزيز الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء لدى الموظفين.

الجدول (5): علاقات الارتباط بين ابعاد الحوافز وأبعاد الرضا الوظيفي

الفرضيات	معامل ارتباط مستوى	معامل ارتباط مستوى
توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز مجتمعة وأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة	0.681**	0.000
توجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز مجتمعة والرضا عن الرواتب والاجور منفردة	0.684**	0.000
توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز وبين متغير الرضا عن مهام العمل وواجباته	0.574**	0.000
توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز وبين بعد الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء	0.574**	0.000
توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز وبين بعد الرضا عن التقدير واحترام الذات	0.483**	0.000

* معنوي عند مستوى (0.05) ** معنوي عند مستوى (0.01) 53 = N

المصدر : اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS)

5- وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوافز وبين بعد الرضا عن التقدير واحترام الذات، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغ (**0.483)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05)، ويشير ذلك الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز وأبعاد الرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

4.5. تحليل علاقات التأثير

الجدول (6): تأثير الحوافز في ابعاد الرضا الوظيفي

ابعاد الرضا الوظيفي	B	R2	F	Sig
الرواتب والاجور	0.863	0.468	31.55	0.000
مهام العمل وواجباته	0.668	0.329	7.75	0.008
العلاقة مع الرؤساء والزملاء	0.564	0.321	23.57	0.000
التقدير واحترام الذات	0.560	0.233	23.38	0.000
المؤشر الكلي	0.664	0.464	36.47	0.000

* معنوي عند مستوى (0.05) ** معنوي عند مستوى (0.01) 53= N F الجدولية= 4.042

المصدر : من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS)

تفسير نتائج الجدول (6) الى الاتي:
1- وجود تأثير معنوي موجب للحوافز مجتمعة في ابعاد الرضا الوظيفي مجتمعة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.664)، والذي يعني ان زيادة مقدارها (1٪) في ابعاد الحوافز سيؤدي الى زيادة مقدارها (66.4٪) في الرضا الوظيفي بابعاده المختلفة، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة وحسب المؤشر الكلي (36.47)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.042)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) وضمن درجتي حرية (1-51) ، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز) في المتغير المعتمد (الرواتب والاجور) بحسب معامل التحديد (0.468) R^2 ، أي أن ما معدله (46.8٪) من الاختلافات المفسرة في الرواتب والاجور تعود الى تأثير الحوافز، وبالمقابل فإن (53.8٪) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.
3- وجود تأثير معنوي موجب للحوافز مجتمعة في الرضا عن مهام العمل وواجباته منفردة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.668)، والذي يعني ان زيادة مقدارها (1٪) في ابعاد الحوافز سيؤدي

6. المحور الخامس: الاستنتاجات والمقترحات

1.6. الاستنتاجات:

- 1- تبين ان المكافآت المادية تشجع الموظفين على بذل المزيد من الجهد والمثابرة لأداء العمل في الجامعة.
- 2- ضعف أو محدودية دور الوظيفة في الجامعة على توفير الاجور التي تتناسب مع المؤهلات الوظيفية للموظفين.
- 3- يمكن الاستنتاج بتدني مستويات رضا الموظفين في جامعة زاخو عن الرواتب والاجور الممنوحة لهم، ويعزو الباحثون ذلك الى الازمة المالية التي الحاصلة في اقليم كوردستان .
- 4- تبين ضعف او محدودية العدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة .
- 5- يمكن الاستنتاج بان استخدام الجامعة المبحوثة لأبعاد الحوافز سيعزز ذلك من تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة.

2.6. المقترحات:

- 1- ضرورة وجود نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين في الجامعة لتحقيق الرضا الوظيفي والولاء لها .
- 2- ضرورة قيام الجامعة بتوفير الاجور المناسبة للموظفين لديها طالما ان الاجور لا تتناسب مع المؤهلات الوظيفية للموظفين.
- 3- ضرورة قيام الجامعة بايجاد الحلول المناسبة للاجور والرواتب الممنوحة للموظفين لعدم قدرتها على تلبية الحد الأدنى من الاحتياجات للموظفين.
- 4- ضرورة قيام الجامعة باعادة النظر في توزيع العمل بين الموظفين لتحقيق نوع من العدالة في عملية التوزيع لتحقيق الرضا للموظفين.
- 5- تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين الحوافز والرضا الوظيفي، لذلك يوصي الباحثون بضرورة تعزيز نظام الحوافز بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في الجامعة.
- 6- تبين وجود تأثير معنوي للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، لذلك يوصي الباحثون بضرورة تبني الجامعة المبحوثة مخطط البحث الفرضي كآلية عمل للحوافز بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين لديها.

7. المصادر

1.7. المصادر العربية

- ابو شرح، نادر حامد عبد الرازق، (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملون، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأغبري، عبدالصمد، (2002)، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.

الى زيادة مقداره (66.8%) في الرضا عن مهام العمل وواجباته، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (7.75)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.042)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.008) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) وضمن درجتي حرية (1-51)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز) في المتغير المعتمد (مهام العمل وواجباته) بحسب معامل التحديد R^2 (0.329)، أي أن ما معدله (32.9%) من الاختلافات المفسرة في مهام العمل وواجباته تعود الى تأثير الحوافز، وبالمقابل فإن (67.1%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

4- وجود تأثير معنوي موجب للحوافز مجتمعة في الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء منفردة، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.564)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في ابعاد الحوافز سيؤدي الى زيادة مقداره (56.4%) في الرضا عن العلاقة مع الرؤساء والزملاء، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (23.57)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.042)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) وضمن درجتي حرية (1-51)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز) في المتغير المعتمد (العلاقة مع الرؤساء والزملاء) بحسب معامل التحديد R^2 (0.321)، أي أن ما معدله (32.1%) من الاختلافات المفسرة في العلاقة مع الرؤساء والزملاء تعود الى تأثير الحوافز، وبالمقابل فإن (67.9%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

5- وجود تأثير معنوي موجب للحوافز مجتمعة في الرضا عن التقدير واحترام الذات، وذلك من خلال قيمة الميل الحدي (B) والبالغة (0.560)، والذي يعني ان زيادة مقداره (1%) في ابعاد الحوافز سيؤدي الى زيادة مقداره (56.0%) في الرضا عن التقدير واحترام الذات، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة (23.38)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.042)، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) وضمن درجتي حرية (1-51)، وبلغت القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الحوافز) في المتغير المعتمد (التقدير واحترام الذات) بحسب معامل التحديد R^2 (0.233)، أي أن ما معدله (23.3%) من الاختلافات المفسرة في التقدير واحترام الذات تعود الى تأثير الحوافز، وبالمقابل فإن (76.7%) من الاستجابة تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق البحث.

وعليه تشير المعطيات السابقة على تحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي للحوافز في أبعاد الرضا الوظيفي على المستوى الكلي والجزئي.

بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

محمود، دجلة مهدي، انصاف، علاء حسين عمران، (2012)، الرضا الوظيفي لدى الكادر الصحي العاملين في المستشفيات والمراكز الصحية التابعة لدائرة صحة واسط، المعهد التقني كوت، العراق.

المدهون، محمد ابراهيم، (2005)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.

مطوف، نوار علي، (2016)، الرضا الوظيفي وأثره في الفاعلية التنظيمية دراسة تطبيقية في دائرة صحة ذي قار، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد (21)، جامعة واسط، العراق.

الملوح، فاطمة درو، (2014)، الحوافز وأثرها في تحسين الكفاءة الإنتاجية، مركز التطوير والتعملي المستمر، جامعة بغداد، العراق.

منصور، مجيد مصطفي، (2010)، درجة الرضا الوظيفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الازهر، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد(12)، العدد(1)، غزة، فلسطين.

وهيبة، ليا زيد، (2013)، اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، تلمسان، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد الثاني والعشرون جامعة المعسكر، الجزائر.

2.7. المصادر الانكليزية

George and Jones (2006), Contemporary Management, McGRAW-HILL Inter.

Houldsworth Elizabeth and Jirasing Dilum, (2006). "Managing and measuring Employee performance". Kogan page Limited, London.

Kreitner, Robert, (2007), Management, 10ed., McGraw-Hill Companies Houghton Mifflin.

Lander, F., (2009), Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction, Personnel Psychology Journal, 22,

Osa, Igbaekemem Goddy, (2014), Monetary Incentives Motivates Employee, s On Organizational Performance, Published by European Centre for Research Training and Development UK, Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences, Vol.2, No.7.

Paul, Josiane de Saint, (2004), Estime de soi, confiance en soi, Paris, Inter Editions.

Robbins, Stephen and Judge, T., (2007), Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall.

Stephen I. Dugguh, D, Ayaga, Dennis, Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations, IOSR Journal of Business and Management ,Volume 16, Issue 5. Ver. I May, 2014.

الثبيتي، محمد بن عبدالله، العنزي، خالد بن عويد، (2014)، عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (3)، العدد (6).

حمدان، روان، الساكت، ياسمين، (2011)، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، بحث بكالوريوس، كلية الاقتصاد، جامعة النجاح الوطنية - نابلس، فلسطين.

حويحي، مروان أحمد، (2008)، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

خضير، بن زانة نوفل، (2014)، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، حاسي مسعود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

خوين، سندس رضوي، (2012)، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق.

الزيدان، خالد بن زيدان بن سليمان، (2014)، الرضا الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمراحل التعليم بمنطقة حائل، رسالة ماجستير قسم علم النفس، جامعة ام القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، السعودية.

سامية، زويش، (2014)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل محمد بحيزر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.

الشرعة، عطا الله محمد تيسري، (2014)، العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي، دراسة على العاملين في البنوك السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (40)، بغداد، العراق.

صارة، حمري، (2012)، علاقة تقدير الذات بالدافعية للإنجاز لدى تلامذة الثانوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.

الطيب، إيهاب محمود عايش، (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية، فلسطين.

عطا، خالدية مصطفى، العزاوي، باسل محمد حسن، (2014)، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد الخامس، العراق.

فلمبان، إيناس فؤاد نواوي، (2008)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم

الملاحق

جامعة زاخو

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم الإدارية

م/ استمارة الاستبيان

تحية طيبة

يعتزم الباحثون القيام بدراسة حول (دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو، دراسة استطلاعية)، لذا نرجو التعاون معنا والاجابة على أسئلة الاستبيان مع التقدير .

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تمثل الإجابة الصحيحة:

- الجنس: ذكر () أنثى ()
- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج ()
- العمر: أقل من 25 سنة () من 25 إلى أقل من 35 سنة () من 35 إلى أقل من 45 سنة () 45 فأكثر ()
- عدد سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات () من 10 إلى أقل من 15 سنوات () 15 سنة فأكثر ()
- المؤهل العلمي: خريج اعدادية () دبلوم فني () بكالوريوس () دراسات عليا ()

ثانياً: الحوافز

المحور الاول: الفقرات المتعلقة (بالحوافز المادية والحوافز المعنوية)

يرجى بيان مدى اتفاقك على الفقرات التالية بوضع علامة () التي تمثل وجهة نظرك الشخصية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
		5	4	3	2	1
أولاً: الحوافز المادية						
1	تشجع المكافآت المادية الموظفين على بذل المزيد من الجهد والمثابرة لاداء العمل في الجامعة.					
2	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت التي تمنحها الجامعة لهم.					
3	يوفر لي عملي في الجامعة أجور يتناسب مع مؤهلاتي الوظيفية					
4	تقدم الجامعة ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة.					
5	توفر الجامعة النقل للموظفين من والى الجامعة بشكل مستمر					
6	تمنح الجامعة علاوات على الراتب الاسمي للموظفين					
7	تقدم الجامعة اجوراً إضافية للعاملين عند تكليفهم بأعمال خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل المنجز.					
8	تتحدد العلاوات الاعتيادية في الجامعة بشكل عادل للموظفين جميعهم.					
ثانياً: الحوافز المعنوية						
9	يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم.					
10	تمنح الجامعة فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار.					
11	تعمل الجامعة على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.					
12	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الامور التي تدفعني للعمل					
13	تتيح الجامعة للموظفين فرص المشاركة على وضع الخطط المستقبلية.					
14	الاجهزة و المعدات التي توفرها الجامعة لاداء العمل جيدة ومناسبة					
15	تقدم الجامعة مزايا إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل.					
16	عملي في الجامعة يساعدي على البروز في المجتمع					
17	تمثيل الجامعة امام الجهات الرسمية لها قيمة كبيرة لي					

المحور الثاني: الفقرات المتعلقة بالرضا الوظيفي

ت	الفقرات	اتفق بشدة 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق بشدة 1
	أولاً: الرضا عن الرواتب والأجور	-	-	-	-	-
18	الراتب الذي أحصل عليه يسد احتياجاتي					
19	أشعر الأجور المدفوعة تتناسب مع عبء العمل					
20	ان الراتب الحالي يكفي لسد متطلبات المعيشة الحالية					
21	يحقق الراتب الحالي الحد الأدنى من الرفاهية					
22	أشعر بان العمل والمهام الذي اقوم به يتناسب مع الراتب الذي أحصل عليه					
23	يتناسب الراتب الذي احصل عليه مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع					
	ثانياً: الرضا عن المهام العمل وواجباته	-	-	-	-	-
24	يعقد المسؤول الاعلى اجتماعات خاصة من أجل مناقشات هادفة في مجال العمل					
25	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة					
26	هناك صعوبات تواجهني في عملي					
27	الوقت الذي يمنحه لي وظيفتي للتواجد مع أسرتي مناسب					
28	توجد عدالة في توزيع العمل بين الموظفين في القسم الواحد					
29	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة اختصاصي					
	ثالثاً : العلاقة مع الرؤساء والزملاء	-	-	-	-	-
30	هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها					
31	يتعامل الرؤساء معنا باحترام وتقدير					
32	أشعر بعدالة الرؤساء في العمل.					
33	يهتم الرئيس بأرشاد الموظفين نحو العمل وسماع مقترحاتهم					
34	يعترف الرئيس بالجهد الذي أبذله في اداء عملي ويشجعني على الاداء الأفضل					
35	تربطني علاقات حميمة مع زملائي في العمل					
36	يحرص الزملاء على تنمية الأنشطة الاجتماعية فيما بينهم.					
37	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم.					
38	يتبادل الزملاء مشاعر الود والاحترام.					
	رابعاً: التقدير واحترام الذات	-	-	-	-	-
39	أشعر بالتقدير والاحترام من جميع الموظفين داخل الجامعة					
40	يكون العمل في الجامعة مصدر فخر وتقدير من قبل العائلة					
41	يمكن العمل في الجامعة الموظفين من الحصول على ما يستحقونه من تقدير					
42	يوفر وظيفتي في الجامعة مركزاً اجتماعياً جيداً يتناسب مع طموحاتي					

رۆلى دەرمالا د ریکا بجه ئینانا رازیبونا فرمانبه رایتی یه لدهف فرمانبه رین زانکویا زاخو دا

پۆخته:

ئارمانج ژفی قه کولینی دیارکرنا رۆلی دەرمالا د ریکا بجه ئینانا رازیبونا فرمانبه رایتی یه لدهف فرمانبه رین زانکویا زاخو دا، خالا دهستیپکی ژ نمونه جی ئاراستییا په یوه ندی دناقه را ههردوو ئالوگورا دا بهرچا دهیته وهرگرتن، و بجه ئینانا ئارمانج و تمامکرنا پیدقین قه کولینی قه کوله را ربوون ب دانانا چارچوقه کی تیوری و مفا وهرگرتن ژ ئه ده بیاتین بابه تی، د قه کولینیدا سیسته می یان ریبازا وه سفی بی شیکاری هاتیه بکار ئینان، فورما پرسیاران هاتیه ئاماده کرن ژ بۆ کومکرنا پیزانین قه کولینی وهرگرتنا بوچوونا کو پیک دهیتن ژ فرمانبه رین زانکوی قه ژمارا وانا دگه هیته (53) قه فرمانبه را، قه کولینی دا هندک شیوازی ئامارا هاتینه بکار ئینان بۆ شلوقه کرنا ئه تجماین قه کولینی و تیستکرنا قه ره زیاتا، ئه تجماین بی قه کولینی دیارکرنا کو ئاستین رازیبونا فرمانبه رایتی یه ل زانکوی دا دهیته خاری دهرباری موچه و کرییا دهیته مه زاختن بۆ وانا، وهر و هسا نزمبوون یان کیمکرنا یه کسانیی د دابه شکرنا کاری دناقه را فرمانبه ران دا ل به شین زانستی ل زانکوی دا، و ئه قه کولینی گه هشته کومه کا ئاموژگاریا و بی ژ هه میا گرنگتر ئه وه . دجه ئینانا رازیبونا فرمانبه رایتی یه و ب تایبه تی بی گریدایی ب موچه و کری بۆ وانا بهیته مه زاختن وهر و هسا هه بوونا و جه ئینانا یه کسانیی د دابه شکرنا کاری دناقه را فرمانبه ران دا ل به شین زانستی ل زانکوی دا.

په یقین سهره کی : دەرمالا، رازیبونا فرمانبه رایتی یه، زانکویا زاخو.

The role of incentives to achieve job satisfaction for staff at the University of Zakho "Exploratory Study"

Abstract:

The starting point of the scheme supposedly takes into account the direction of the relationship between two variables, In order to achieve the goal of the research and complete the requirements of researchers began preparing a theoretical framework to benefit from the literature, And adopted in this research descriptive analytical method, questionnaire was used to solicit the views of the research sample, Consisting of staff who numbered (53) employees, some were used statistical methods to analyze the results and test hypotheses, The results of the study, The most important conclusions of the low satisfaction levels of staff at the University for salaries and wages granted to them, and as well as the weakness or the limited presence of justice at distribution work among staff in academic departments of the University, The research found a set of proposals represented the most important of the need to achieve satisfaction for employees, especially with regard to salaries and wages granted to them, As well as the achievement of justice at distribution work among staff in academic departments of the University.

Keywords: Incentives, Job Satisfaction, University of Zakho.