

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وعرض الإسهامات وأهم النتائج والمقترحات

١،٥ التمهيد

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل تأثير الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على رضا الموظفين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان وتأثير العدالة التنظيمية على هذه العلاقة، ويتناول هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات التي خرجت بها الدراسة في ضوء تلك النتائج وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها، وستأخذ مناقشة النتائج في هذا الفصل شكل مقارنة مع نتائج دراسات سابقة مماثلة في دول أو نظم تربوية شبيهة بسلطنة عمان. والقصد من هذه المقارنة يتعدى مسألة الالتقاء والاختلاف فيما انتهت إليه الدراسات إلى غاية أسمى من ذلك وتمثل في تحسس سبل الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في صياغة توصيات عملية لتحسين الوضع القائم في السلطنة بشكل خاص والعالم بشكل عام. وبذلك تكون المناقشة قد هيأت المجال للجزء المهم في هذا الفصل والمتمثل في توصيات الدراسة.

٢،٥ ملخص ومناقشة النتائج المتعلقة بمقاييس عوامل الدراسة

١،٢،٥ مناقشة نتائج اختبار مقياس الحوافز كمتغير مستقل في نموذج الدراسة

دلت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي (EFA-CFA) لاستبانة

الحوافز على أنه اختزل في عاملين رئيسيين هما: (الحوافز المعنوية، والحوافز المادية) ولكل عامل ثلاثة أبعاد

رئيسية فسرته وتمثلت في الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في قياس المتغير المستقل الأول (الحوافز المعنوية) في الأبعاد الآتية: (دعم الإدارة، تقدير الموظفين، مشاركة الموظفين)، بينما تمثل العامل الثاني (الحوافز المادية) في الأبعاد الآتية: (الأجر، البدلات المالية، المكافآت المادية)، كما أكدت نتائج التحليل بتقنية التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي أيضاً على أن متغير التحفيز المعنوي، والتحفيز المادي قد تميزا بمعايير أدلة الصدق البنائي (Construct Validity) حيث دلت نتائج التقديرات المعملية بين المتغير وأبعاد قياسه على وجود ارتباط قوي بينهما كما توصلت نتائج التحليل بأن نتائج التباين المستخلص بين البعد ومؤشراته كانت ذات دلالات معنوية تؤكد على وجود ارتباط وأنها قد فسرت البعد نفسه، مما يمكن القول بأن هنالك تطابق بين مقياس التحفيز المعنوي، والتحفيز المادي وأبعادهما المفسرة لها والبيانات المجمعة من بيئة الدراسة.

وبالنظر إلى ما اعتمدت عليه الدراسات السابقة في قياس التحفيز المعنوي والتحفيز المادي، فقد اتفقت نتائج اختبار المقياس وتطابقت مع أغلب الأدبيات في الدراسات السابقة والتي اعتمدت عليها الدراسة الحالية كمصدر رئيسي في تصميم أدواتها الأولية أمثال (عبيد، ٢٠١٧) و(الجساسي، ٢٠١٦) و(مريومة، ٢٠١٦)، و(الدويش، ٢٠١٥) و(الحلايية، ٢٠١٣)، و(التيجاني، ٢٠١٠)، و(رحمة الله، ٢٠٠٩)، في اعتمادها على تفسير التحفيز إلى نوعين وهما التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، واختلفت دراسة (الحباشنة، ٢٠١٧) مع تصنيف الدراسة الحالية حيث تم تحديد الحوافز إلى ثلاثة محددات وهي الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز المرتبطة بالتطوير المهني، كما اختلفت الدراسة مع دراسة كريم (٢٠١٧) التي صنفت الحوافز إلى ثلاثة أنواع وهي الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز المرتبطة بالعمل.

ويعتبر تحديد أثر التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي مؤشراً للمجالات الأكثر أهمية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تصميم بعض الحوافز في شكلها المعنوي والمادي والتي حاولت الدراسة الحالية أن تكون شاملة لكافة أبعادها وهي: تقدير الموظفين، ودعم الموظفين، ومشاركة الموظفين، والأجور، والبدلات المالية، والمكافآت المادية، والتي إن توفرت بشكل عادل ستسهم في تحقيق رضا الموظفين وضمان أدائهم الوظيفي من خلال الاهتمام بتلك الجوانب في شكلها المعنوي والمادي، ومحاولة وإقناع المسؤولين بأهميتها في المؤسسات التعليمية والمنظمات الخدمية ولاسيما الحكومية منها.

٥،٢،٢ مناقشة نتائج اختبار مقياس الرضا الوظيفي كمتغير تابع في نموذج الدراسة

أشارت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي إلى أنه اختزل في أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول الرضا عن أسلوب القيادة، البعد الثاني الرضا عن محتوى العمل، البعد الثالث الرضا عن فرص التطور والترقية، وأخيراً البعد الرابع الرضا عن بيئة العمل، وأكدت نتائج التحليل أن مقياس الرضا الوظيفي قد امتاز بمعايير وأدلة الصدق البنائي (Construct Validity)، وعليه يمكن القول بأن هناك تطابقاً بين مقياس الرضا الوظيفي ذي الأبعاد الأربعة والمذكورة آنفاً؛ والبيانات المجمعة من عينة الدراسة. كما اتفقت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه الدراسة من الأدبيات السابقة في قياس الرضا الوظيفي لدى الموظفين أمثال دراسة (الهاشمي، ٢٠١٧)، و(عبيد، ٢٠١٧) و(معاني، ٢٠١٥) و(رحمة الله، ٢٠١٠)، حيث استعانت الدراسة على تلك الدراسات في قياسها للمتغير الكامن الرضا الوظيفي، والذي حقق صدقاً بنائياً في تفسيره وتقارباً بين المتغير وأبعاده الأربعة الرئيسة لقياسه، كما دلت النتائج أيضاً على أن المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لقياس تلك الأبعاد الأربعة قد فسرت البعد تفسيراً جيداً وبنسب تبائية فاقت (٧٠%) كما هو موضح بنتائج التحليل الاستكشافي بالفصل السابق.

٣،٢،٥ مناقشة نتائج اختبار مقياس العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر في نموذج الدراسة

أشارت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي لمقياس العدالة التنظيمية إلى أنه اختزل في بعدين وهما: (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية)، وامتازت المقياس بمعايير الصدق البنائي (Construct Validity)، عليه يمكن القول بوجود تطابق بين مقياس العدالة التنظيمية ذات البعدين والبيانات المجمعة من عينة الدراسة، واتفقت نتائج اختبار أدلة الصدق البنائي لمقياس العدالة التنظيمية بالدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي اعتمدت على تفسير متغير العدالة التنظيمية أمثال (الغماري وآخرون، ٢٠١٧)، و(خضير، ٢٠١٤)، و(رهيو، ٢٠١٣)، وقد اثبت جودته في الاعتماد عليه في دراسة العلاقات الارتباطية والأثر مع متغيرات متعددة في تصنيفاتها ومسمياتها.

٣،٥ ملخص ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات نموذج الدراسة

بعد أن تمت مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالتحقق من أدلة الصدق البنائي لمقاييس المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية التحفيز المعنوي المادي كمتغير مستقل، ومتغير الرضا الوظيفي بأبعاده الأربعة المفسرة له كمتغير تابع في نموذج الدراسة، وأخيراً متغير العدالة التنظيمية ببعديها العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية كمتغير مؤثر في نموذج الدراسة ومناقشتها مع بعض الدراسات السابقة في قياس عوامل الدراسة الحالية (المقاييس) ستناقش الدراسة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنتائج فرضيات الدراسة الرئيسية مع تفسير تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة للكشف عن أوجه التشابه والاختلافات فيما بينها، ومن ثم عرض أهم ما توصلت إليه الدراسة الحالية على شكل نقاط رئيسة، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تراها الدراسة ضرورية وفقاً لنتائج الدراسة الحالية.

١،٣،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى

الفرضية الأولى: تؤثر الحوافز تأثيراً إيجابياً على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

توصلت الفرضية الأولى والتي ناقشت مدى وجود أثر للحوافز بنوعها (المعنوي والمادي) على تحقيق الرضا الوظيفي إلى وجود الأثر الإيجابي فيما بينها حيث بلغ حجم الأثر (٩٠%)، حيث كانت قيمة المسار أو التقديرات المعيارية (معنوية الدلالة وإيجابية الأثر والاتجاه) عند مستوى دلالة معنوية أقل من (٠.٠٥). وسوف تفصل الدراسة هذا الأثر بشكل مفصل بين نوعي التحفيز المتضمن في نموذج الدراسة كما يلي:

وضحت نتائج الفرضية وجود أثر للتحفيز المعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي بلغ حجمه (٤٠%) حيث أكدت التقديرات على أن الاهتمام بمنح الحوافز المعنوية والمتمثلة في تقدير الموظفين ودعمهم وفتح المجال أمامهم بالمشاركة، سيسهم بشكل إيجابي على تحقيق رضاهم الوظيفي، كما أن اهتمام الإدارة العليا باتباع سياسات تشجيعية (معنوية) ستزيد من فرص رفع رضا الكوادر العاملة في المجال التعليمي من خلال اتباع سياسات تحفيزية متمثلة في تقدير ودعم ومشاركة الإدارة لموظفيها في العمل بالمديرية التعليمية في المحافظات العمانية، وبالتالي سينعكس على مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية أثناء العمل، وهذا ما توافق مع دراسة (بالأسود، ٢٠١٤) في تأكيده على أن الاهتمام بمعنويات العاملين في المؤسسات يسهم في رفع روحهم المعنوية، الأمر الذي سينعكس على تحقيق أهداف المنظمة، ومن وجهة نظر الدراسة حول ما توصلت إليه الفرضية الأولى بأنها نتيجة جلية وواضحة، فعندما يدرك الرؤوسون أن نتيجة عملهم الجاد والمثالي والمتمثل في اهتمام إدارتهم بالممارسات التحفيزية المعنوية سيسعدهم بالرضا عن أداء أعمالهم، كما أن الممارسات التحفيزية المعنوية مثل تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية عند إنجاز

الأعمال وشهادات التقدير للموظفين المجيدين في العمل، وإقامة الحفلات الخاصة بتكريمهم، ومنحهم فرص المشاركة بالمؤتمرات واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ستنمي لديهم الشعور بالرضا عن إدارتهم وتولد لديهم حبًا للعمل وتفانيًا في أدائه، ومن ناحية أخرى تجعلهم أكثر تقيّدًا بالتعليمات وأكثر سعيًا لتحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة، فالأثر المعنوي لتلك الممارسات ستشعر الموظف بقيمته ومكانته لدى المنظمة التي يعمل بها، فهو يحفز للعمل الجاد والمثالي، والتمسك بمنظّمته مهما مرت بظروف سواء كانت حسنة أو متقلبة، وبالتالي ستعكس على تحقيق رضا وظيفيًا حقيقيًا لهم. ومن الجانب النظري فلقد اتفقت نتيجة هذه العلاقة الإيجابية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي مع بعض الأدبيات السابقة أمثال دراسة (المؤمن، ٢٠١٨) التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية كبيرة جدًا ودرجة تأثير جيدة بين مؤشرات التحفيز والتي من ضمنها التحفيز المعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي. كما اتفقت النتيجة مع دراسة (بلهادي، ٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن تحفيز العاملين معنويًا أثناء تأديته لعمله من خلال المدح والاستماع لرأيه ومقترحاته ودعمه معنويًا يؤثر على رضاه عن وظيفته، واتفقت النتيجة مع دراسة (عوض الله، ٢٠١٢) في تأثير التحفيز المعنوي بالرضا الوظيفي.

كما أكدت الفرضية على وجود التأثير الإيجابي والمباشر للحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان محل الدراسة وكان حجم الأثر (٦٠%)، حيث حققت الفرضية اختبار الدلالة المعنوية (P) عند مستوى (٠,٠٠٠)، وأظهرت أيضًا بأن قيمة النسبة الحرجة (C.R) أعلى من محك المعيار (١,٩٦٤) وفي منطقة قبول الفرضية، وكانت قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية ذات اتجاه إيجابي ومعنوي الدلالة. وبشكل أكثر تفصيلًا في تفسير ومناقشة العلاقة السببية بين (الحوافز المادية وتحقيق الرضا الوظيفي) ترى الدراسة بناءً على ما جاءت به الفرضية من نتائج إيجابية التأثير سببها أن الاهتمام بالحوافز المادية المقدمة للموظفين في مديريات التربية

والتعليم محل الدراسة والمتمثلة في الأجور التي تتناسب مع حاجة الموظفين المعيشية، والاهتمام بتقديم الأجور التي تتناسب مع حجم المهام العملية للموظف، ومنح أجورًا إضافية عند التكليف بمهام خارج نطاق العمل الأصلي تتناسب مع المهمة، والمحافظة على دورية استحقاق العلاوات السنوية في موعدها، ومنح البدلات المناسبة والمكافآت التشجيعية المتوافقة مع توقعات المتميزين في العمل، سوف تنعكس إيجابًا على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين عن مديرياتهم التي يعملون بها، فالاهتمام بالجوانب المادية تشعر الموظف بأهميته وقيمه والذي سيزرع في داخله حبًا ورضًا عن ما يقوم به من أعمال وبالتالي ستضمن المؤسسة بأن أهدافه سيتم تحقيقها على الوجه الأمثل.

ومن خلال النتيجة المرصودة يتبين أنها اتفقت مع نتائج دراسات سابقة كدراسة (المؤمن، ٢٠١٨) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباطية كبيرة جدًا ودرجة تأثير جيدة بين مؤشرات التحفيز والذي كان من ضمنه التحفيز المادي والرضا الوظيفي، كما أن نتيجة الفرضية توافقت مع ما أشارت إليه دراسة (المؤمن، ٢٠١٨) والتي أشارت إلى تأثير الحوافز والمكافآت، والموارد المتاحة على رضا العاملين، وأوصت الدراسة بإعداد برامج تشجيعية للعاملين لتقبل الظروف الوظيفية، وإعطاء المكافآت التشجيعية وفق الجهد المبذول.

وكذلك اتفقت النتيجة الحالية مع ما أظهرته دراسة (برجي، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى وجود تأثير للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة أيضًا مع دراسة (الشيخ، ٢٠١٧) والتي بحثت في أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي وجاءت نتائجها على أن الحوافز المادية تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة طردية إيجابية بين تطبيق الحوافز والرضا الوظيفي.

كما اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة (بن يحيى وشعشوع، ٢٠١٦) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط بين الحوافز في المؤسسة والرضا الوظيفي، ودراسة (ال موسى، ٢٠١٥) التي أظهرت نتائجها وجود

علاقة ارتباطية طردية بين التحفيز بشقوية المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي حيث أشارت الدراسة لانخفاض الحوافز المقدمة مقارنة مع المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف مما أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

وكذلك اتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (المهون، ٢٠١٨)، حيث أشارت نتيحتها إلى أن التحفيز في المنظمات من أهم العوامل التي تعزز الموظفين في أدائهم بنسبة (٥٣%) وذلك لارتباطها بالحاجات النفسية، كما أنها تؤثر إيجابياً بالتزام الموظفين في أعمالهم بنسبة (٤٦%).

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة (شراب، ٢٠٠٧) التي أشارت إلى ضعف تأثير الحوافز المادية في الرضا الوظيفي للموظفين، وقد يكون اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة راجعاً إلى اختلاف مجتمعاتها وإجراءاتها والفترة الزمنية التي أجريت فيها.

ومما سبق، يتبين لنا عند عرضنا ومناقشتنا للعلاقة السببية بين الحوافز المعنوية والمادية وتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان بأن الفرضية الأولى للدراسة الحالية أكدت على وجود العلاقة الإيجابية ذات دلالة معنوية، وأنه عند توفر تلك الحوافز سيحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين وهذا ما اهتمت به الدراسة الحالية، وبناءً على تلك النتائج سيتم عرض المناقشة التفصيلية من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز المعنوية والمادية وأبعاد الرضا الوظيفي للموظفين محل الدراسة.

٢،٣،٥ مناقشة الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: تؤثر الحوافز تأثيرًا إيجابيًا على تحقيق أبعاد الرضا الوظيفي (أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل) لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

توصلت الفرضية الثانية والتي ناقشت مدى وجود أثر إيجابي للحوافز بنوعيتها (المعنوي والمادي) على تحقيق الرضا الوظيفي في الأبعاد (أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل) وسوف تناقش هذه النتيجة بالتفصيل كما يلي:

دلت نتائج الفرضية على وجود تأثير إيجابي ومباشر بين التحفيز المعنوي وأبعاد الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن: (أسلوب القيادة، فرص التطور والترقية، بيئة العمل)، حيث إن قيم الأثر بين الحوافز المعنوية وأبعاد الرضا الوظيفي على التوالي تساوي (٠,٤٨، ٠,١٦، ٠,٢٩، ٠,٤١) كما أن قيمة مستوى الدلالات الإحصائية لجميع الاختبارات كانت دالة إحصائيًا (P) أقل (٠,٠٥)، فيما عدا العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا عن محتوى العمل فلقد بلغت القيم (٠,٦٩) وهي غير دالة إحصائيًا. وتعزو الدراسة هذه النتيجة لأهمية التحفيز المعنوي وما يرتبط به من تقدير واحترام الموظفين ومن دعمهم معنويًا من قبل إدارتهم وتنمية العلاقات الإنسانية ومشاركتهم القرارات يرتبط بالرضا عن أسلوب قيادتهم في التعامل معهم والرضا في بيئة عملهم وعن فرص تطورهم في المسار المهني.

واتفقت نتيجة الفرضية ودراسة (الجباسي، ٢٠١٦) والتي أوضحت نتائجها أن التحفيز المعنوي للعاملين في وزارة التربية والتعليم تزيد من العلاقات الشخصية والإنسانية بين العاملين، وأنه من المهم أن تركز وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على هذا النوع من التحفيز لما ستحقق نتائجه من فض الخلافات وتقريب وجهات النظر وإيجاد الحلول للعديد من القضايا العالقة من خلال العلاقات الطيبة والحوار المفتوح والمشاركة أثناء التجمعات غير الرسمية.

كما دعمت هذه النتيجة دراسة (كنعان، ٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها على وجود أثر للحوافز على الرضا الوظيفي عن أسلوب القيادة، وبيئة العمل، وجاءت نتيجة الفرضية تتوافق ودراسة (غابرييل، ٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها لوجود علاقة إيجابية كبيرة بين الترقية كمحفز معنوي والرضا الوظيفي للموظف، وأيدت نتيجة الفرضية دراسة (أبو حجل، ٢٠١٧) والتي أظهرت وجود تأثير إيجابي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في كل من أبعاده (أسلوب القيادة، وتدريب العاملين) حيث إن تحفيز العامل معنويًا أثناء تأديته لعمله من خلال استخدام رسائل الشكر وانتهاج الإدارة أسلوب التقدير والاستماع إلى آرائه ومقترحاته ودعمه معنويًا فالظروف الخاصة هذا ما يؤدي إلى رضاه عن أسلوب إدارته في العمل، واتفقت أيضًا نتيجة الفرضية ودراسة (بونوه، ٢٠١٦) والتي أشارت نتائجها إلى أن التحفيز المعنوي يؤثر إيجابًا على الرضا الوظيفي، حيث إن التحفيز المعنوي والمتمثل في (تدعيم الإدارة للعلاقات الإنسانية والمتمثلة في إفساء السلام، وعدم تقليل كرامة الأفراد، وبذل الاستطاعة إلى تحسيسهم بأهمية جهودهم) يؤثر على رضا الموظفين من خلال استمرار غالبية الأفراد على نفس المستوى من العمل، وتسهيل التواصل وتكوين علاقات مع الرؤساء، مما يساعد على إزالة الحواجز وإنجاز المهام، وتعزيز الروابط وتوثيقها بين الرؤساء المرؤوسين.

بينما جاءت نتيجة الفرضية في عدم وجود تلك الدلالة المعنوية بين الحوافز المعنوية والرضا عن محتوى العمل، وتعزو الدراسة عدم مدلولية تلك العلاقة إلى أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلًا كافيًا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر، وأن فعله ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم، ومن العوامل التي تلعب دورًا مهمًا في تحديد الرضا الوظيفي محتوى العمل هي طبيعة الوظيفة نفسها من حيث النوع والمهام والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة والسرعة في

التنفيذ، وربما يكون مستوى الرضا فيها منخفضا مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما يتيح له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي، حتى إن توفرت الحوافز المشجعة له في أداء أعمال قد يرى نفسه غير كفاء لها، أو أن قدراته المهنية أو التعليمية لا تتوافق ومحتوى الوظيفة التي يقوم بها، حيث إن إنجاز الأعمال لا يعني بالضرورة الرضا عنها، فأحياناً نقوم بعمل نستطيع استحسانه فبالتالي سننجزه، ولكن إذا أحببنا ما نقوم به فالنتيجة تكون الإبداع والرضا عنه وإتمامه بشكل أفضل.

أما بالنسبة للحوافز المادية وتأثيرها على الرضا الوظيفي فدللت نتائج الفرضية الثانية على وجود تأثير إيجابي ومباشر للحوافز المادية وتحقيق أبعاد الرضا الوظيفي المتمثلة في الرضا عن: (أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل) حيث كانت نتائج الفرضية الفرعية ذات دلالة معنوية إحصائية وذلك لأن قيمة (C.R) وهي أعلى من المحك المعيار (1,964)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (0,000) وذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك للدلالة المعنوية (0,05). وتشير الدراسة إلى أن نتيجة الفرضية جاءت منطقية لما أشارت إليها الدراسات، حيث إن التحفيز المادي يؤثر على رضا الموظفين عن قيادتهم فالتشجيع المالي وإعطاء المكافآت نظير العمل المتميز تزيد من رضا الموظفين عن قيادتهم، كما أن الحافز المادي يتناغم مع فرص ترقى الموظفين لمركز وظيفي أعلى من السابق وهذا يدل على أهمية توفير بدل مالي لطبيعة العمل الذي قد يسعى إليه الفرد عند ترقية لوظيفة أخرى حتى يحقق الرضا الوظيفي نظير الترقية في المسمى الوظيفي، كما أن الحافز المادي يؤثر على قيام الموظفين بالأعمال المطلوبة منهم بمستوى عالٍ لأن الهدف الحقيقي من العمل هو كسب الرزق المادي الذي يوفر للفرد الحياة الكريمة، ويؤثر الحافز المادي على رضا الموظفين عن بيئة

العمل التربوي وما يرتبط بها من مكونات مادية فيكون الفرد أكثر تقبلاً لبيئة العمل التعليمي في المديرية التعليمية المختلفة من حيث التجهيزات والمكونات المادية وأكثر رغبةً في التكيف على المستجدات الحديثة للتقانة ووسائل العمل التربوي كلن حسب مديريته.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ودراسة (بافير، ٢٠١٧) والتي دلت على تأثير نظام الأجور والمرتبات على تحقيق الرضا الموظفين في أبعاده (أسلوب القيادة، ومحتوى ومهام العمل وصلاحياته)، كما اتفقت نتيجة الفرضية ودراسة (مقبل، ٢٠١٦) على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) لسياسات التعويض المالي بأبعادها (المباشرة وغير المباشرة) في مستوى الرضا الوظيفي عن مكونات بيئة العمل.

وجاءت نتائج دراسة متوافقة ودراسة (ال موسى، ٢٠١٥) والتي أشارت إلى أن انخفاض الحوافز المقدمة مقارنة مع المسؤولية الملقاة على عاتق الموظف أدى لانخفاض الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

ومما سبق سرده في مناقشة الفرضية الثانية وما توصلت إليه من نتائج موضحة بالفصل الرابع من هذه الدراسة والتي اتضح لنا فيها جلياً أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين تطبيق الحوافز وتحقيق أبعاد الرضا الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن (أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل) مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز كلما زادت فرص تحقيق رضا العاملين عن أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل.

٣،٢،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الثالثة

الفرضية الثالثة: أن العدالة التنظيمية المتبعة بالمديرية العامة للتربية والتعليم ستضفي إلى وجود فروق متباينة في آراء أفراد العينة حول مدى مراعاة المديرية العامة للتربية والتعليم تطبيقها للعدالة التنظيمية

والذي بدوره سيؤثر على العلاقة بين التحفيز المعنوي والمادي والرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

في الأصل تعتبر هذه الفرضية بمثابة المساهمة العلمية للدراسة الحالية، حيث تم الاعتماد في تطويرها لنظرية العدالة (لآدمز، ١٩٦٤) والتي تقوم على أن الفرد يبحث عن العدالة والمساواة تعويضاً للجهد المبذول في عمله، فإن وجد العدالة في الحوافز، سيرتفع مستوى رضاه في العمل، وتزداد الدافعية لديه، والعكس عند شعوره بعدم العدالة والمساواة في منح الحوافز سينعكس ذلك على عدم رضاه فلا يتأثر بتلك الحوافز ولن تسهم في رفع أدائه بل ستنعكس على سلوكه بشكل سلبي وينتج عن ذلك الغياب، والتأخر عن العمل، أو تقليل الجهد المبذول، وقد يستقيل بحثاً عن رضا وعدالة في مؤسسات أخرى.

وبناءً على ما سبق دلت نتائج الفروقات في قيم التقديرات المعملية على تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي ترى وجود عدالة تنظيمية في المديرية محل الدراسة، وتعزو الدراسة هذه النتائج لما للعدالة التنظيمية من دور غاية في الأهمية في تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الرضا بين الموظفين، وبشكل أكثر تفصيل يظهر تأثير التحفيز بشكل كبير على تحقيق الرضا الوظيفي عند توفر العدالة والمتمثل في شفافية الإدارة عند تطبيقها لمعايير وأسس منح الحوافز بين سائر الموظفين، فضلاً عن التناسب والأحقية في توزيع العلاوات المالية والمكافآت التشجيعية الإضافية بعدالة داخل العمل، كما أن مراعاة الإدارة تطبيق التعليمات والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون استثناء، مع احتفاظ الموظفين بحق الاعتراض أو الاستئناف حول القرارات التي تتخذها الإدارة داخل العمل يزيد رضا العاملين في بيئة العمل.

وبالنظر إلى ما جاءت به الدراسات السابقة، اتفقت نتيجة الدراسة مع كل من دراسة (المطيري، ٢٠١٧)، ودراسة (سلام، ٢٠١٦)، ودراسة (لوبيز وآخرون، ٢٠١٥)، ودراسة (رهيو، ٢٠١٣) حيث إن الموظفين الذين يشعرون أنهم يعاملون بطريقة عادلة يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

كما أيدت نتيجة الدراسة ما توصلت إليه دراسة (الحشالي، ٢٠٠٤) التي أوضحت وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، والإجرائية) والرضا الوظيفي. حيث إنه كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة في توزيع الحوافز والأجور والمعاملة الموضوعية بين جميع الموظفين زاد ذلك شعورهم بالرضا الوظيفي عن المؤسسة.

وجاءت نتيجة الدراسة متفقة ودراسة (الداود، ٢٠١٨) والتي أشارت لوجود ارتباط بين العدالة التنظيمية وأداء الموظفين لمهامهم التربوية والتعليمية بكفاءة بخلاف انخفاض مستوى العدالة الذي قد يؤدي إلى تخفيض جودة الأداء والانشغال بالتدبير التي تضعف دافعية الموظفين وكفأتهم ورضاهم في العمل، بينما اختلفت النتيجة ودراسة (خضير، ٢٠١٤) حيث لم ترتبط الحوافز المرتبطة بالعمل بالعدالة التوزيعية، كما لم تفسر الحوافز المرتبطة بالوظيفة العدالة الإجرائية.

٤،٢،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الرابعة

الفرضية الرابعة: أن التباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مراعاة المديرين العامة للتربية والتعليم بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية) سيسهم في وجود فروق في قيم التقديرات المعملية تؤثر على العلاقة الخطية والمباشرة بين الحوافز المعنوية والمادية وتحقيق أبعاد الرضا الوظيفي لموظفي المديرين العامة للتربية والتعليم محل الدراسة لصالح العينة التي ترى وجود عدالة تنظيمية بالمديرين العامة للتربية والتعليم.

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير المؤثر على العلاقة بين الحوافز المعنوية والمادية وأبعاد الرضا الوظيفي والمتمثلة في (أسلوب القيادة، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، بيئة العمل) لصالح العينة المؤيدة ترى وجود العدالة التنظيمية، ومن خلال هذه النتيجة يتضح أن للعدالة دوراً غاية في الأهمية أيضاً في تأثير التحفيز المادي والمعنوي والرضا عن أسلوب القيادة أو نمط الإشراف، وتعزو الدراسة هذه النتيجة لما لأهمية شعور الموظفين بعدالة تعامل المدير في المؤسسات وتحقق الثقة بين الرئيس والمرؤوسين عند توزيع الحوافز المادية وضمان إحساس الموظف بالموضوعية عند اتباع أي نوع من الإجراءات في العمل بين جميع الموظفين، والإحساس بالعدالة في صنع القرارات ومشاركتهم لها، ودعمهم معنوياً والسماح لهم بحرية الرأي سيسهم في تقوية الروابط التنظيمية بين الموظف والمسؤول المباشر عنه في العمل والرضا عنه.

ووفقاً لما تطرقت إليه الدراسات السابقة اتفقت نتيجة الفرضية ودراسة (المطيري، ٢٠١٧) في وجود ارتباط إيجابي لمُتغير العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في بعد الرضا عن القيادات بالمراكز الصحية في محافظة الرس، وكانت من أهم التوصيات عدالة منح العاملين المكافآت مقابل الجهود الإضافية الأمر الذي يعزز لديهم شعورهم بعدالة التوزيع للحوافز المالية في العمل. كما تتفق الدراسة ودراسة المطيري في قلة رضا الموظفين في المديرية العامة للتعليم بسلطنة عمان عن الحافز المالي مقابل الأعمال الإضافية حيث بلغ متوسط إجابة عينة الدراسة ٣٥% في تطبيق هذا النوع من الحوافز.

وجاءت نتيجة الفرضية متوافقة مع ما أشارت إليه دراسة (الجعبري، ٢٠١٥) التي دلت على وجود أثر للعدالة على سلوك واتجاهات العاملين، وأن من أهم مسببات الفساد الإداري والمالي في المنظمات سوء اختيار القيادات الإدارية، والذي يتم اختيارهم بطريقة المجاملة أو المحاباة وترك ذوي الكفاءة.

كما اتفقت نتيجة الفرضية ودراسة (شذا، ٢٠١٢) في الارتباط الإيجابي بين المناخ التنظيمية وصراعات العمل، وتمثل من بين متغيرات المناخ التنظيمي المبحوث النمط القيادي المتبع، حيث إن تحلي القيادات بالعدالة يحقق التعاون وإخلاص الموظفين في العمل ويقلل من صراعات العمل.

كما تشير النتيجة أيضًا إلى التأثير الإيجابي للعدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز والرضا عن محتوى العمل وبيئة العمل، واتفقت هذه النتيجة وما أشار إليه (المصري، ٢٠١٨) في أهمية العدالة التنظيمية كمصدر لتحقيق ميزة تنافسية في العمل بين المنظمات نتيجة شعور العاملين بالمساواة في توزيع الحوافر المالية والموضوعية في التعامل الأمر الذي سيدفعهم لبذل كل ما لديهم من جهد في الأداء لتحقيق التميز والتنافسية.

كما اتفقت هذه النتيجة ودراسة (الحداد، ٢٠١٨) والتي أشارت لدور العدالة التنظيمية في متابعة أداء العمل، حيث أشارت لضرورة تفعيل أدوار التغذية الراجعة للكشف عن جودة استدامة العمليات التنظيمية وإنجاز العاملين وتحقيق السيطرة والتمكن الفعلي في عملية اتخاذ القرار الذي يؤثر في محتوى العمل.

وافقت نتيجة الفرضية ودراسة (عبد الوهاب، ٢٠١٧) والتي أشارت لوجود علاقة ارتباطية طردية لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية) وأبعاد الرضا الوظيفي (نمط الإشراف، فرص التطور، محتوى العمل، بيئة العمل) وتحسين الأداء، وتعزو الدراسة هذه النتيجة لوجود الاعتمادية التبادلية بين متغير العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي والأداء، مما يؤكد ضرورة تحلي مضامين الفكر الإداري بمنهج العدالة التنظيمية عند تطبيقها.

كما تشير نتيجة الفرضية إلى الدور المهم للعدالة التنظيمية وتأثيرها في تحقيق الرضا عن فرص التطور والترقية وذلك لما يتحقق عند الموظفين من الشعور بالعدالة والموضوعية في إجراءات الترقية

والحصول على فرص للنمو الوظيفي والتطور. حيث إن الدراسة تعزو ظهور الفوارق لمقياس العدالة التنظيمية عن عدالة حافز توزيع الترقيات في الدرجات المالية وذلك بسبب توقف الترقيات لموظفي الخدمة المدنية منذ عام (٢٠١٤) الأمر الذي أدى إلى خروج بعض الموظفين للتقاعد أو بالاستقالة، وعدم وجود توحيد للنظم الوظيفية الحالية المشمول بالجدول الموحد للدرجات والرواتب للوزارات التابعة للخدمة المدنية والتي من ضمنها وزارة التربية والتعليم.

وجاءت نتيجة الدراسة متوافقة ودراسة (مختار، ٢٠١٦)، ودراسة (سعيدة، ٢٠١٥)، من حيث وجود العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في أبعاده المرتبطة بمكونات العمل حيث تناول الأبعاد (الرضا عن نمط القيادة، ومحتوى العمل، وبيئة العمل، وفرص الترقية).

مما سبق يتضح لنا أن نتائج التحليل الإحصائي جاءت داعمة ومتوافقة مع فرضيات الدراسة الرئيسية، وعليه يمكن أيجاز أهم الإسهامات والآثار والصعوبات المترتبة على الدراسة في النقاط التالية.

٣،٥ إسهامات ونتائج وتوصيات ومقترحات الدراسة

حققت الدراسة مجموعة من الإسهامات العلمية والعملية والمنهجية والتوصيات والمقترحات كالاتي:

١،٣،٥ المساهمة العلمية والآثار المترتبة على الدراسة

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياة الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. وعليه فإن الآثار والإسهامات العلمية لهذه الدراسة تكمن في محاولة تسليط الضوء على عنصر هو غاية

في الأهمية وله دور مهم في تحقيق التوازن بين الحوافز الممنوحة وتحقيق الرضا الوظيفي ألا وهو (العدالة التنظيمية)، وذلك بغية فهم العلاقات وتبيان مدى مساهمة ذلك العنصر في تحقيق التوازن والتأثير بين العلاقات السببية للحوافز المعنوية والمادية وتحقيق الرضا الوظيفي، وما إن تتحقق الغاية من ذلك سيصبح بالإمكان اعتباره عاملاً مهماً وضرورياً لتحقيق رضا وظيفي حقيقي وواقعي ويمكن الاعتماد عليه في المجال التطبيقي، وسيصبح ضرورة من ضرورات وجوده لأهمية الدور الذي يلعبه كمتغير مؤثر في أنموذج الدراسة، الأمر الذي دفع الدراسة إلى تناول هذا المتغير (العدالة التنظيمية) وتناوله بشكل يختلف عن ما تم دراسته في الأدب السابق بداية من صياغة مشكلة الدراسة وحتى بناء النموذج النظري لها، بهدف الوصول إلى نموذج علمي وواقعي سيحقق للموظفين شعوراً بالسعادة والارتياح تجاه ما يقوم به من عمل، وفي ذلك يكمن الإسهام العلمي للدراسة الحالية في مقدار ما ستسهم به في عملية الفهم والتفسير ومن ثم التطوير، ومن خلال ما ستضيفه إلى الأدب المعرفي بشكل عام والأدب الإداري بشكل خاص، الأمر الذي يعد موضوع تركيز وأهمية في بيئة العمل التربوي في سلطنة عمان والعالم الإسلامي كون السلطنة أحد الدول الإسلامية التي تعتمد تشريعاتها في بيئة الأعمال على مبادئ القرآن والسنة النبوية، الأمر الذي سيقدم تقييماً ووصفاً علمياً عن إضافة علمية لبيئة العمل الإسلامي من تبني علاقة تكاملية للمتغيرات الدراسة الرئيسية والذي من شأنه أن يساعد الكثير من المؤسسات في معرفة أهمية ذلك الدور الذي ستقدمه العدالة التنظيمية في تحقيق التوازن بين منح تلك الحوافز وتحقيق رضا الموظفين، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعاً ورافداً لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

٢،٣،٥ المساهمة العملية والآثار المترتبة على الدراسة

على اعتبار أن تحقيق الرضا قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الأمر الذي سيجتنب عليه فائدة ومنفعة على مستوى القطاع التعليمي بشكل خاص وعلى دعم العمل المؤسسي العماني بشكل عام، مما سيزيد من فرص نجاح الخطط التنموية للدولة العمانية في شتى المجالات المختلفة، هذا فضلاً عن ارتباط الرضا بالموارد البشرية التي تمثل أهم ركائز النجاح للدول، الأمر الذي يجعل منه موضوعاً مهماً في توفير كوادر بشرية وفكرية تمتلك الشعور بالراحة والسعادة أثناء تأديتهم للأعمال الموكلة اليهم، والتي هي بمثابة المطلب الأول والرئيسي في تحقيق الخطط التنموية لبيئة الدراسة، لذلك ركزت الدراسة على أثر العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر في العلاقة السببية بين توفر الحوافز المعنوية والمادية وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين إحساساً من الدراسة بالمسؤولية المشتركة تجاه بلدها في المساعدة على تقديم نتائج قد تدعم الرؤية الشاملة للدولة في تحقيق أهدافها ومتطلبات التنمية الشاملة.

٣،٣،٥ المساهمة المنهجية والآثار المترتبة على الدراسة

إن منهجية الدراسة الحالية اختلفت جزئياً عن ما جاءت به المنهجيات بالدراسات السابقة حيث انفردت الدراسة في بعض الجزئيات والتي لم تنطرق لها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية اعتمدت في بناء نموذجها النظري على إستراتيجية التطوير وذلك من خلال تسليط الضوء على دور وأهمية العدالة التنظيمية كمتغير مؤثر على العلاقة بين الحوافز المعنوية والمادية وتحقيق أبعاد الرضا الوظيفي مستخدمةً في ذلك تحليل العلاقات ذات النماذج البنائية المتعددة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SEM-AMOS) والذي يعرف بنمذجة المعادلة البنائية-أموس، واعتماد طريقة المجموعات المتعددة) وذلك نظراً لتعدد العلاقات السببية المباشرة وغير المباشرة في أنموذجها النظري. فضلاً عن دراسة العلاقات الجزئية بين الحوافز المعنوية والمادية وأبعاد الرضا الوظيفي وهذا ما يضيف إسهامات منهجية مقارنة بالدراسات ذات

العلاقة بموضوع الدراسة الحالية - في حدود علم الدراسة - وخالصة القول إنه يمكن لنا أن نوجز بأن الدراسة الحالية اختلفت في تصميم منهجيتها عن الدراسات السابقة في مخطط أنموذجها النظري وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها وأسلوب تحليل بياناتها.

٤،٣،٥ نتائج الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة يمكن استخلاص أهم النتائج التالية:

١. تؤثر العدالة التنظيمية ببعديها (التوزيعي، والإجرائي) تأثيراً إيجابياً بين منح الحوافز المعنوية والمادية وتحقيق الرضا الوظيفي.

٢. تؤثر الحوافز المعنوية في مختلف أشكالها كتقدير الموظفين والذي يتمثل عبر منح شهادات الشكر والتقدير نظير الجهود المتميز، وتكريم المتميزين في العمل، ومشاركة الموظفين عند اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات وإستناد بعض الأعمال للموظفين لإشراكهم في العمليات الإدارية، تأثيراً إيجابياً في تحقيق رضا وظيفي عال للموظفين نتيجة شعور الموظف بأهميته ومكانته في المؤسسة التعليمية والذي سينعكس على طبيعة عمله وتحقيقه لمكانته المرجوة في عمله.

٣. تؤثر الحوافز المادية من خلال توفير الأجر المناسب وإعطاء البدلات التي تلبي احتياجات الموظف، ومكافأة المتميزين في الأعمال مادياً، وترقية الموظفين في درجاتهم المالية وفق ما يستحقونه وبما يتناسب مع ما يبذلونه من جهد، سيسهم في تحقيق نسبة عالية من رضا الموظفين في المؤسسات التعليمية.

٥،٣،٥ توصيات الدراسة

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة توصي الدراسة التوصيات التالية:

١. تفعيل القيادات العليا والوسطى في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان مقياس الرضا الوظيفي

للموظفين، والحرص على التعرف عن مستوى الرضا الوظيفي العام لبيئة العمل التربوي.

٢. تصميم أساليب ووسائل متنوعة ومتكاملة من الحوافز المادية والمعنوية التي تناسب بيئة العمل في

المديريات العامة للتربية والتعليم واستعراضها لجميع الموظفين.

٣. تنفيذ الورش التدريبية وإعداد أوراق العمل والندوات المتخصصة في تفعيل نظم التحفيز بالشكل

المتميز والمتقدم؛ وتوضيحها للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وفي باقي المؤسسات

الأخرى من أجل إيجاد قاعدة قوية تبنى عليها خطط تحقيق الأهداف وفق معالم واضحة ومرسومة.

٤. تدريب القيادات في المديريات العامة للتربية والتعليم على أهمية الحافز المعنوي من خلال إتقان

مهارات دعم الموظفين وإظهار الاحترام والتقدير لهم، ومنح شهادات التقدير للمستحقين، وإقامة

حفلات التكريم للمجيدين، ومشاركة الموظفين في أداء الأعمال والذي من شأنه أن يسهم في تحقيق

رضا وظيفي عن القيادة في كل قسم.

٥. تحقيق القادة في المديريات العامة للتربية والتعليم مبدأ العدالة والإنصاف عند تحفيز الموظفين مادياً

وفق الجهد المبذول وكمية الإنتاج الفعلي لكل موظف.

٦. تأكيد دور القيادات في مديريات التربية والتعليم بأخذ التغذية الراجعة من الموظفين تجاه بيئة عملهم،

والتعرف على مواطن القوة وتعزيزها، والوقوف على مواطن الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٧. تمكين مديري العموم ومديري الدوائر ونوابهم في مديريات التربية والتعليم على التعامل كقادة يحققون

مبدأ العدالة في التعامل مع الموظفين واتباع الإجراءات المناسبة وبشكل موضوعي بين جميع الموظفين.

٨. قياس الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم لمهارات القيادة الوسطى من مديري العموم ونوابهم من

خلال معرفة آراء الموظفين في كل قسم وبشكل دوري عن مناسبة أسلوب القيادة في أداء الأعمال

بشكل مباشر، ومناسبة مكونات العمل الفيزيائية للقيام بالمهام المطلوبة، ومدى وضوح محتوى ومهام

العمل، كل حسب طبيعة عمله.

٩. تطوير أدوات ومهارات قياس الأداء الوظيفي، من خلال إشراك رؤساء الأقسام في المديرية العامة

للتربية والتعليم والقائمين على وضع القوانين بوزارة التربية والتعليم لمواكبة مستجدات الحقل التربوي.

١٠. مراعاة القيادات في مديريات التربية والتعليم مناسبة قياس الأداء الوظيفي لكل وظيفة وفق بطاقة

الوصف الوظيفي والتي من خلالها تتحقق العدالة الإجرائية.

١١. تأكيد تفعيل نظام التحفيز في مديريات التربية والتعليم بشكل موضوعي وعادل بين الموظفين

وفق معايير الأداء والجهد المبذول حتى يتميز العاملون بحوافزهم وفقاً لأدائهم، مما سيشجع ذلك جميع

العاملين على بذل أقصى ما لديهم من طاقات.

١٢. حوكمة الأعمال في جميع أقسام المديرية من أجل التأكد من سير الأعمال بموضوعية وشفافية

والحكم بعدالة على معدلات الإنتاج والقائمون عليها.

٦،٣،٥ المقترحات المستقبلية

١. إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتحفيز ووضع نماذج لمقاييس الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده

بالاستفادة من الأبحاث العلمية المعمول بها في بيئة العمل التربوي، للتعرف على مناطق القوة

والضعف في نظام التحفيز والعمل على تأكيد ما هو مناسب وتعديل ما هو غير مناسب حتى يتوافق

وحاجات الموظفين.

٢. البحث في أهم الحوافز التي تؤثر في تحسين الأداء وآلية لتقييم الأداء، وطرق التقييم المختلفة، وذلك

من أجل إثراء المؤسسات الحكومية والخاصة بما يناسبهم من أنظمة للتحفيز نستطيع من خلالها رفع

المستوى العام للأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

٣. البحث عن مزيد من الأفكار من أجل زيادة أشكال التحفيز المادي والمعنوي ورفع مستوى تأثيره

على رضا الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وباقي المؤسسات الأخرى.

٤. الاستفادة من تجارب بعض الوزارات والمؤسسات في تحفيز أفرادها كوزارة الدفاع والمكتب السلطاني وديوان البلاط السلطاني، وتوفير الميزانية المناسبة لتطبيق هذه التجارب على أرض وزارة التربية والتعليم.

٤،٥ الخلاصة

تعددت مكونات بيئة العمل التي ترتبط برضا الموظفين عن عملهم واختلفت في تأثيرها من موظف لآخر، ومما لا شك فيه أن التحفيز من أهم الوظائف الإدارية حيويةً وديناميكية حيث يعمل كمحرك أساسي لإثارة دافعية الأفراد وإشباع رغبات الموظفين وحاجاتهم، نظير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس على رفع قدراتهم وكفاءتهم في الأداء الوظيفي، وحيث إن قطاع التربية والتعليم من أهم القطاعات الخدمية الحكومية في سلطنة عمان فإن تطويره والنهوض بموارده البشرية يعد مطلباً تنموياً.

ونظراً لوجود العديد من المشاكل التي قد تحد من تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم في سلطنة عمان تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال: ما أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية؟ وفي ضوء ذلك تمثل هدف الدراسة في التحقق من صدق العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي وتحليل أثر العدالة التنظيمية في العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي.

وفي ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها تم صياغة ست فرضيات تغطي جميع العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين جميع متغيرات الدراسة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها انتهجت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (الكمي). واعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي يتكون من موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، وتألفت عينة الدراسة من (٣٨١) فرداً، والتي تم تحديدها من خلال معادلة ستيفن ثامبسون وجدول كيرجي ومارجن ومعادلة كوشرن وفق مجتمع الدراسة. وتم التأكد من الصدق والثبات للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من

المحكمين بهدف التحقق من الصدق الظاهري، بالإضافة إلى اختبار تمهيدي من العينة الاستطلاعية بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وإخراجها في صورتها النهائية. ولقياس الثبات استخدمت ألفا كرونباخ وقد اتضح أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد مرتفعة، وأن معامل الثبات الكلي للاستبانة أعلى من (٠,٧٠).

تم فحص الاستبانات باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) بهدف إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لجميع متغيرات نموذج الدراسة بطريقة المكونات الأساسية ومن ثم استخدمت الباحثة التحليل العاملي التوكيدي بهدف التأكد من درجة المطابقة بين النموذج الافتراضي والبيانات.

وبناء على ما سبق ونتائج التحليل باستخدام المعادلة البنائية باستخدام برنامج (AMOS) توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود التأثير الإيجابي للتحفيز المادي والمعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي في أبعاده (أسلوب القيادة، ومحتوى العمل، وفرص التطور والترقية، وبيئة العمل)، بالإضافة إلى أن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي والرضا الوظيفي في أبعاده (أسلوب القيادة، ومحتوى العمل، وفرص التطور والترقية، وبيئة العمل). وفي ضوء أهم النتائج تؤكد الدراسة على أهمية تفعيل نظام التحفيز بشكل موضوعي وعادل من أجل زيادة رضا الموظفين تجاه بيئة عملهم، والاهتمام بربط الحافز بالأداء الفعلي وفق المهام الموكلة للموظفين.

وبناء على كل ما سبق تقترح الباحثة إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتحفيز ووضع نماذج لمقاييس الرضا الوظيفي بمختلف أبعاده بالاستفادة من الأبحاث العلمية المعمول بها في بيئة العمل التربوي، والبحث عن مزيد من الأفكار من أجل زيادة أشكال التحفيز المادي والمعنوي ورفع مستوى تأثيره على رضا الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وباقي المؤسسات الأخرى.