

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والمقترحات والخلاصة

١،٥ التمهيدي

اهتم هذا الفصل بمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها مع ما جاءت به الأدبيات السابقة، كما استعرض أهم التوصيات والمقترحات والاسهامات العلمية والعملية والمنهجية، بغية استخلاص ملخص شامل تأمل أن يسهم في تحسين الأبحاث الخاصة حول موضوع كفاءة أداء العاملين بالمنظمات والمؤسسات الحكومية.

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

دلت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي (EFA-CFA) لاستبانة الحوافز بأنه اختزل في عاملين رئيسيين هما (الحوافز المالية والحوافز غير المالية) ولكل عامل ثلاثة ابعاد رئيسية فسرت وتمثلت في الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في قياس المتغير المستقل الأول (الحوافز المالية) في الابعاد الآتية: (المكافآت، البدلات، الأجور)، بينما تمثل العامل الثاني (الحوافز غير المالية) في الابعاد الآتية: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، الاحترام والتقدير)، كما أكدت نتائج التحليل بتقنية العاملي الاستكشافي والعاملي التوكيدي أيضاً على أن متغير الحوافز (المالية وغير المالية) قد تميز بمعايير أدلة الصدق البنائي (Construct Validity) حيث دلت نتائج التقديرات المعلمية بين المتغير وأبعاد قياسه على وجود ارتباط قوي بينهما، كما توصلت نتائج التحليل بأن نتائج التباين المستخلصة بين البعد

ومؤشراته كانت ذات دلالات معنوية وتؤكد على وجود ارتباط وأنها قد فسرت البعد نفسه وبالتالي يمكننا القول بأن هنالك تطابقاً بين مقياس الحوافز (المالية وغير المالية) وأبعاده المفسرة لها والبيانات المجمعة من بيئة الدراسة.

بالنظر إلى ما اعتمدت عليه الدراسات السابقة في قياس الحوافز (المالية وغير المالية)، فقد اتفقت نتائج اختبار المقياس وتطابقها مع الأدبيات والدراسات السابقة والتي اعتمدت عليها الدراسة الحالية كمصدر رئيسي في تصميم أدواتها الأولية أمثال الزهراني (٢٠١٧) ودراسة سولمة ودبك (٢٠١٧) في اعتمادها على تفسير متغير الحوافز من خلال (البعد المالي والبعد غير المالي)، كما تم الاعتماد على استخدام هذا النموذج في الكثير من تلك الدراسات لقياس متغير الحوافز وقد أثبت جدواه في الاعتماد عليه في دراسة العلاقات الارتباطية وعلاقات الأثر مع متغيرات أخرى.

يعتبر تحديد أثر الحوافز (المالية وغير المالية) على أداء الموظفين مؤشراً للمجالات الأكثر أهمية والمجالات التي تحتاج إلى معالجة ضعف أداء الموارد البشرية من خلال تصميم بعض السياسات في شكلها المالي وغير المالي والتي حاولت الدراسة الحالية أن تكون شاملة لكافة تلك الأبعاد والتي أن توفرت بشكل عادل ستسهم في تحقيق الاداء كفاءة أداء العاملين من خلال الاهتمام بتلك الجوانب في شكلها المالي وغير المالي، ومحاولة اقتناع المسؤولين بأهميتها في المنظمات ولاسيما الحكومية منها.

١،٢،٥ مناقشة نتائج اختبار مقياس كفاءة أداء العاملين كمتغير تابع في نموذج الدراسة.

أشارت نتائج التحليل العاملي والتحليل العاملي التوكيدي لمقياس كفاءة أداء العاملين أنه اختزل في أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول: كفاءة تنفيذ الأعمال، البعد الثاني: كفاءة تخطيط الأعمال، البعد الثالث الإبداع والابتكار، وأخيراً البعد الرابع الجهد المبذول، كما أكدت نتائج التحليل أن مقياس كفاءة أداء العاملين قد امتاز بمعايير الصدق البنائي (Construct Validity)، وعليه يمكن القول بأن هناك

تطابقاً بين مقياس كفاءة أداء العاملين ذات الأبعاد الأربعة والمذكورة آنفاً والبيانات المجمعة من عينة الدراسة، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما خلصت إليه الدراسة من الأدبيات السابقة و التي اعتمدت على قياس كفاءة الأداء لدى العاملين داخل بيئة الدراسة أمثال دراسة الطبولي (٢٠١٧) هذه الأدبيات التي اعتمدت على تفسير متغير كفاءة أداء العاملين من خلال الأبعاد الأربعة، كما تم الاعتماد على بعض تلك الدراسات في قياسها للمتغير الكامن كفاءة أداء العاملين، والذي حقق صدقاً بنائياً في تفسيره وتقريباً بين المتغير وأبعاده الأربعة الرئيسة لقياسه، كما دلت النتائج أيضاً بأن المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لقياس تلك الأبعاد الأربعة قد فسرت البعد تفسيراً جيداً وبنسب تباينية مشروحاً فاقت ٧٠٪ كما هو موضح بنتائج التحليل الاستكشافي بالفصل السابق.

٣،٥ ملخص ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات نموذج الدراسة

تم مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالتحقق من أدلة الصدق البنائي لمقاييس المتغيرات المستخدمة في الدراسة (الحوافز ببعديها المالي وغير المالي) كمتغيرات مستقلة، ومتغير (أداء الموظفين بأبعاده الأربعة المفسرة له) كمتغيرات تابعة بنموذج الدراسة، ومناقشتها مع بعض الدراسات السابقة في قياس عوامل الدراسة الحالية (المقاييس)، سوف يتم في هذا القسم مناقشة 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 النتائج النهائية للدراسة الحالية في شكل نقاط رئيسة، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يراها الباحث ضرورية وفقاً لنتائج الدراسة الحالية.

١،٣،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الأولى

نصت على " توجد علاقة ذات دلالة معنوية وإيجابية التأثير للحوافز المالية على أبعاد أداء الموظفين بمكتب نائب رئيس بلدية ظفار بسلطنة عُمان".

توصلت الفرضية الأولى والتي ناقشت علاقة الأثر بين الحوافز المالية وتحقيق كفاءة أداء العاملين، إلى وجود الأثر الإيجابي فيما بينها، حيث كانت قيمة المسار أو التقديرات المعيارية (معنوية الدلالة وإيجابية الأثر والاتجاه) عند مستوى دلالة معنوية أقل من (٠,٠٥). كل تلك التقديرات تؤكد على أن زيادة الاهتمام بمنح الحوافز المالية والمتمثلة في المكافآت والبدلات والأجور، سيسهم بشكل إيجابي في تحقيق كفاءة أداء العاملين، كما أن اهتمام الإدارة العليا باتباع سياسات تشجيعية (معنوية) ستزيد من فرص الرفع من أداء الكوادر الإدارية من خلال اتباع سياسات تحفيزية متمثلة في سياسات منح المكافآت المادية والبدلات والأجور في العمل، وبالتالي سينعكس على مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية اثناء العمل، وهذا سيحفز لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة، ومن وجهة نظر الباحث حول ما توصلت إليه الفرضية الأولى بأنها نتيجة جلية وواضحة، فعندما يعرف المرؤوسين أن نتيجة عملهم الجاد والمثالي والمتمثل في اهتمام أدارتهم بالسياسات والممارسات التحفيزية سيثمر ويمنح لهم الرضا عن أداء أعمالهم، فالممارسات والسياسات المالية في أجور مناسبة تتوافق وظروف المعيشة ومنح أجور إضافية عند التكليف بمهام خارج نطاق العمل الأصلي والمحافظة على دوريات استحقاق العلاوات السنوية في موعدها، ومنح بدلات ومكافآت تشجيعية، وتأميناً طبيياً يكفل للموظفين حياة صحية آمنة، سينمي لديهم الشعور بالرضا عن إدارتهم وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الدقة والإنجاز في عملهم، وتولد لديهم حباً للعمل وتفانياً في أدائه.

من ناحية أخرى تجعلهم أكثر تقيداً بالتعليمات وأكثر سعياً لتحقيق الأهداف التي

تضعها الإدارة العليا للمنظمة، وأما الأثر المعنوي لتلك الممارسات ستشعر الموظف بقيمته ومكانته لدى

المنظمة التي يعمل بها، فهو يحفز العمل الجاد والمثالي، والتمسك بمنظّمته مهما مرت بظروف سواء كانت حسنة أو متقلبة، وبالتالي ستعكس على تحقيق رضا وظيفي حقيقي لهم، ومن الجانب النظري فلقد اتفقت نتيجة هذه العلاقة الإيجابية بين الحوافز المالية وكفاءة أداء العاملين مع بعض الدراسات السابقة أمثال (أبو حميد، ٢٠٢٠) و(أبو علان، ٢٠١٦) بشي أكثر تفصيلاً دلت نتائج الفرضيات الفرعية من الفرض الرئيسي الأول على وجود الأثر الإيجابي والمباشر لسياسات الحوافز المالية وتحقيق أبعاد كفاءة أداء العاملين المتمثلة في: (كفاءة تنفيذ الأعمال، كفاءة تخطيط الأعمال، الإبداع والابتكار، الجهد المبذول)، حيث كانت نتائج الفروض الفرعية ذات دلالة معنوية إحصائية وذلك لأن قيمة النسب الحرجة (C.R) وهي أعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤) وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠١) وذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (٠,٠٥) تشمل الحوافز المالية: الأجور والبدلات، والمكافآت المادية وعلاقة كل ذلك بالقيادة الإدارية المتبعة ونوع العمل والفرص المتاحة وبيئة العمل، وقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الأداء، وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد من خلال مناقشة الفرضية الرئيسية وما توصلت إليه من النتائج الموضحة بالفصل الرابع من هذه الدراسة والتي اتضح لنا فيها جلياً بأن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ فأقل بين تطبيق الحوافز المالية وتحقيق الأداء الوظيفي والمتمثلة في الرضا عن (كفاءة تنفيذ الأعمال، كفاءة تخطيط الأعمال، الإبداع والابتكار، الجهد المبذول) مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المالية كلما زادت فرص تحقيق كفاءة أداء أعلى للعاملين واتفقت هذه النتيجة مع الدراسات السابقة أمثال (أبو علان، ٢٠١٦).

٢،٣،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الثانية

نصت هذه الفرضية على " توجد علاقة ذات دلالة معنوية وإيجابية التأثير للحوافز غير المالية على أبعاد كفاءة أداء العاملين بمكتب نائب رئيس بلدية ظفار بسلطنة عُمان، أكدت الفرضية الثانية والتي ناقشت علاقة الأثر بين الحوافز غير المالية وتحقيق الأداء الوظيفي على وجود التأثير الإيجابي والمباشر لدور الحوافز غير المالية وتحقيق الأداء الوظيفي لدى العاملين بمكتب رئيس بلدية ظفار بسلطنة عُمان محل الدراسة، وتوصلت نتائج التحليل إلى وجود الأثر الإيجابي والمباشر، كما حققت الفرضية اختبار الدلالة المعنوية (P) عند مستوى (٠,٠٠٠)، وأظهرت أيضاً بأن قيمة النسب الحرجة (C.R) أعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤) وفي منطقة قبول الفرضية، وكانت قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية ذات اتجاه إيجابي ومعنوي الدلالة، والأمر الذي يؤكد على أن زيادة الحوافز المعنوية يؤدي إلى التأثير على تحقيق كفاءة أداء العاملين لدى موظفي مكتب نائب رئيس بلدية ظفار بسلطنة عُمان، واتفقت نتيجة الفرضية الثانية مع الدراسات السابقة أمثال دراسة ماجد سليمان (٢٠١٩) والتي أكدت بأن هنالك علاقة إيجابية بين الحوافز غير المالية وتحقيق الأداء الوظيفي، ويشكل أكثر تفصيلاً في تفسير ومناقشة العلاقة السببية بين المتغيرين الرئيسيين (الحوافز غير المالية وكفاءة أداء العاملين) فيرى الباحث بناءً على ما جاءت به الفرضية من نتائج إيجابية بأن اهتمام الإدارة العليا ببيئة الدراسة والجوانب المادية المثلثة في توزيع عادل للحوافز الممنوحة لهم وإحساس الموظفين بأهميتهم من خلال احترامهم وتقديرهم، سوف ينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق الاداء الوظيفي، فإن الاهتمام بالجوانب غير المادية سيشعر الموظف بأهميته وقيمته والذي سيزرع في داخله حباً ورضاً عما يقوم به من أعمال وبالتالي ستضمن المؤسسة بأن أهدافه سيتم تحقيقها على الوجه الأمثل.

نخلص من مما سبق، عند عرضنا ومناقشتنا للعلاقة السببية بين الحوافز المالية وغير المالية وتحقيق

الأداء الوظيفي لموظفي مكتب نائب رئيس بلدية ظفار بسلطنة عُمان بأنها أثبتت وجود العلاقة الإيجابية والمعنوية وأن حال توفر تلك الحوافز سيحقق أداء وظيفي لدى العاملين، وهذا ما اهتمت به الدراسة الحالية بشيء أكثر تفصيلاً دلت عليه نتائج الفروض الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية على إنه يوجد تأثير ايجابي ومباشر لسياسات الحوافز غير المالية وتحقيق أبعاد كفاءة أداء العاملين المتمثلة في الرضا عن: (كفاءة تنفيذ الأعمال، كفاءة تخطيط الأعمال، الإبداع والابتكار، الجهد المبذول)، 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 المعيار للدلالة المعنوية (0,05)، لتأثير الحوافز غير المالية على أبعاد كفاءة أداء العاملين والمتمثلة في الأبعاد التالية: (كفاءة تنفيذ الأعمال، الجهد المبذول)، وعدم وجود تلك الدلالة المعنوية بين الحوافز غير المالية: (كفاءة تخطيط الأعمال، الإبداع والابتكار)، ويعزو الباحث في عدم مدلوليه تلك العلاقة إلى إن رضا الفرد عن شيء لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعله ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم، ومن العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الأداء الوظيفي كفاءة التخطيط والإبداع والابتكار وطبيعة الوظيفة نفسها من حيث النوع والمهام والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة والسرعة في التنفيذ وربما يكون مستوى الكفاءة فيها منخفضاً وبالتالي ينعدم الإبداع والابتكار بها مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفياً تمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكانياته وخبراته وإبداعاته، كل ذلك ينعكس في شكل خبره وظيفية عالية، حتى وإن توفرت الحوافز المشجعة له في أداء أعمال قد يرى نفسه غير كفىء بها 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 استحسنه فننجزه، ولكن إذا أحببنا ما نقوم به فالنتيجة تكون الإبداع والرضا عنه وإتمامه بشكل أفضل.

٣،٣،٥ مناقشة الفرضية الرئيسة الثالثة

نصت على " يسهم تعدد أنماط القيادة الإدارية في بيئة الدراسة في وجود فروق في قيم التقديرات المعلمية بين المتغيرات المستقلة (الحوافز المالية، الحوافز غير المالية) وأبعاد كفاءة أداء العاملين، لصالح النمط الديمقراطي.

في الأصل تعتبر هذه الفرضية بمثابة المساهمة العلمية للدراسة الحالية حيث تم الاعتماد في تطويرها على نظريات أنماط القيادة، حيث يميل الفرد الى النمط الديمقراطي القائم على المشاركة وأخذ الراي ومنح الصلاحيات داخل العمل، مما يجعله قادرً على إنجاز الأعمال بشكل أفضل، فإن وجد نمط تشاركي ديمقراطي، سيرتفع مستوى الأداء في العمل، وتزداد الدافعية لديه، والعكس عند شعوره بعدم المشاركة وفرض القيود داخل العمل سيعكس ذلك على عدم رضاه وبالتالي سوف لن يبالي بتلك الحوافز ولن تسهم في الرفع من أدائه، بل ستنعكس على سلوكه بشكل سلبي وينتج عن ذلك الغياب، والتأخر عن العمل، أو تقليل الجهد المبذول، وقد يستقيل بحثاً عن وظيفة في مؤسسات أخرى.

بناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير المعدل للنمط القيادي على العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وأداء الموظفين، حيث أشارت النتائج بأن لنوع النمط دور غاية في الأهمية في تحقيق التوازن بين الحوافز وتحقيق أداء الموظفين، وبشكل أكثر تفصيل قد دلت نتائج الفروقات في قيم التقديرات المعلمية بين الحوافز المالية وتحقيق الأداء الوظيفي لصالح العينة القابعة تحت إشراف القيادة الديمقراطية متمثلة في مشاركة القيادة للموظفين ومنحهم صلاحيات

أكبر بما يناسب والأداء الوظيفي، فضلاً عن مساهمة الموظفين في تنفيذ الخطط والإسهام في وضعها، ومنح السلطات لهم، كما تراعي الإدارة عند تطبيقها التعليمات والأنظمة واللوائح على جميع الموظفين دون استثناء، مع احتفاظ الموظفين بحق الاعتراض أو الاستئناف حول القرارات التي تتخذها الإدارة داخل العمل، وبالنظر إلى ما جاءت به الآداب السابقة من نتائج اتفقت تماماً مع نتائج بعض الدراسات أمثال دراسة فرحات إحسان (٢٠١٦) ودراسة كل من معاذ لبيب سليمان (٢٠١٧) كيرد عمار (٢٠١٥) كوثر ومولاي (٢٠١٧) راقية محبوب (٢٠١٥) بوثينة عويس (٢٠١٩) و (شريفه، ٢٠١٨).

بالإجمال فإن نتائج التحليل الإحصائي جاءت داعمة ومتوافقة مع فرضيات الدراسة الرئيسية والتي تفيد بوجود العلاقة الإيجابية والمباشرة بين متغيرات الدراسة الرئيسية (الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين)، وكذلك الفرضيات التي أفادت بوجود دور إيجابي للنمط الديمقراطي في تحقيق التوازن بين الحوافز المالية وغير المالية وتحقيق الأداء الوظيفي، وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي سعت الدراسة في الوصول إليها من وراء إجراء هذه الدراسة وعليه يمكن أيجاز أهم الإسهامات والآثار والصعوبات المترتبة على الدراسة في النقاط الآتية.

٤،٥ الإسهامات والآثار والصعوبات والمقترحات المترتبة على نتائج الدراسة.

١،٤،٥ المساهمة العلمية والآثار المترتبة على الدراسة.

يعتبر كفاءة الأداء الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء الإدارة وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الأداء الوظيفي ودوره في الحياة الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن كفاءة أداء العاملين قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترب على الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية

دراسة هذا الموضوع، وعليه فإن الآثار والاسهامات العلمية لهذه الدراسة تكمن في محاولة تسليط الضوء على عنصر هو غاية في الأهمية وله دوره مهم في تحقيق التوازن بين الحوافز الممنوحة وتحقيق الأداء الوظيفي ألا وهو (النمط الإشرافي والقيادي المتبع)، وذلك بغية فهم العلاقات وتبيان مدى مساهمة ذلك العنصر في تحقيق التوازن والتأثير بين العلاقات السببية للحوافز المالية وغير المالية، وتحقيق الأداء الوظيفي، وما أن 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 معدل في نموذج الدراسة، الأمر الذي دفع الباحث إلى تناول هذا المتغير (النمط القيادي) وتناوله بشكل يختلف عن ما تم دراسته في الأدب السابق بداية من صياغة إشكالية الدراسة وحتى بناء النموذج النظري لها، بهدف الوصول إلى نموذج علمي وواقعي سيحقق للموظفين شعوراً بالسعادة والارتياح تجاه ما يقومون به من عمل، وفي ذلك تكمن الإسهامات العلمية 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 الأعمال العمانية، لكونها ستقدم تقييماً ووصفاً علمياً عن إضافة علمية تبني علاقة تكاملية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والذي من شأنه أن يساعد كثيراً من المؤسسات في معرفة أهمية ذلك الدور الذي ستقدمه أنماط القيادة الإدارية في تحقيق التوازن بين منح تلك الحوافز وتحقيق أداء العاملين، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعاً ورافداً لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

٥،٤،٢ المساهمة العملية والآثار المترتبة على الدراسة

على اعتبار أن تحقيق الأداء قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، الأمر الذي سيترتب عليه فائدة ومنفعة على مستوى القطاع بشكل خاص، وعلى دعم الاقتصاد الوطني بشكل عام، مما سيزيد من فرص

نجاح الخطط التنموية للدولة العمانية في شتى المجالات المختلفة، هذا فضلاً عن ارتباط الأداء 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 إليهم، والتي هي بمثابة المطلب الأول والرئيسي في تحقيق الخطط التنموية لبيئة الدراسة، لذلك ركزت الدراسة على أثر النمط القيادي كمتغير معدل على العلاقة السببية بين توفر الحوافز المالية وغير المالية وتحقيق الأداء الوظيفي للموظفين إحساساً من الباحث بالمسئولية المشتركة اتجاه بلده في المساعدة على تقديم نتائج قد تدعم الرؤية الشاملة للدولة في تحقيق أهدافها ومتطلبات التنمية الشاملة.

٣،٤،٥ المساهمة المنهجية والآثار المترتبة على الدراسة

إن منهجية الدراسة الحالية اختلفت جزئياً على ما جاءت به المنهجيات في الدراسات السابقة؛ حيث انفردت الدراسة في بعض الجزئيات التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فالدراسة الحالية اعتمدت في بناء نموذجها النظري على استراتيجية التطوير، وذلك من خلال تسليط الضوء على دور وأهمية النمط القيادي كمتغير معدل على العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وتحقيق أبعاد الاداء 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 مباشرة في نموذجها النظري فضلاً عن دراسة العلاقات الجزئية بين الحوافز المالية وغير المالية وتحقيق أبعاد الأداء الوظيفي، وهذا ما يضيف إسهامات منهجية مقارنة بالدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية - في حدود علم الباحث - وخالصة القول يمكن لنا أن نوجز بأن الدراسة الحالية اختلفت في تصميم منهجيتها عن الدراسات السابقة في مخطط نموذجها النظري وصياغة تساؤلاتها وفرضياتها وأسلوب تحليل بياناتها.

٥،٥ النتائج

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة يمكن استخلاص النتائج الآتية:

١. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين الحوافز المالية وبعد كفاءة تنفيذ الأعمال.
٢. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين الحوافز المالية وبعد كفاءة تخطيط الأعمال.
٣. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين الحوافز المالية وبعد الإبداع والابتكار.
٤. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين الحوافز المالية وبعد الجهد المبذول.
٥. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين الحوافز غير المالية وبعد كفاءة تنفيذ الأعمال.
٦. عدم وجود العلاقة المعنوية بين الحوافز غير المالية وبعد كفاءة تخطيط الأعمال.
٧. عدم وجود العلاقة المعنوية بين الحوافز غير المالية وبعد الإبداع والابتكار.
٨. وجود علاقة معنوية الدلالة وإيجابية الأثر بين الحوافز غير المالية وبعد الجهد المبذول.
٩. وجود فروق في قيم التقديرات المعلمية ذات دلالة معنوية بين الحوافز المالية وأبعاد كفاءة أداء العاملين لصالح العينة تحت إشراف النمط الديمقراطي.
١٠. وجود فروق في قيم التقديرات المعلمية وذات دلالة معنوية بين الحوافز غير المالية وابعاد كفاءة أداء العاملين لصالح العينة تحت إشراف النمط الديمقراطي.

٦،٥ التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة توصي بالآتي:

١. توجيه القادة نحو رؤية التنمية المستدامة وتحقيق النجاح من خلال المعرفة الجيدة للنتائج التنظيمية، وتكريس ثقافة حسن المعشر بين الموظف ورؤسائه، وزملائه.

٢. دعم الرغبة والاتجاه لدى المسؤولين نحو صنع القرارات المبنية على إشراك وانخراط العاملين وإعطاء

صوت لهم وتبني مقترحاتهم الإيجابية في أماكن العمل يضمن التعاون والانسجام بينهم.

٣. إرشاد العاملين على كافة المستويات الإدارية نحو اتجاهات وسلوكيات العمل الإيجابية، وتطبيق

جزاء الانحراف عن الواجب والمهام الوظيفية.

٤. تحقيق الميزة التنافسية بين العاملين، وذلك من خلال تحديد المعايير والأسس العادلة التي يتم من

خلالها الترشيح للوظائف القيادية والابتعاد عن المزاجية والحسوية والعلاقات الشخصية، والتي سوف

تسهم في تحقيق كفاءات أساسية للعاملين داخل المؤسسة.

٥. الاهتمام بسياسات الحوافز والمكافآت كحافز ستسهم في رفع الروح المعنوية للعمال وتشعرهم بأهمية

ما يقومون به من عمل، وفق أسس ومعايير واضحة تحقق لهم الاستقرار الوظيفي وتعطيهم مزيداً من الولاء

والانتماء للمنظمة.

٦. الابتعاد عن سلوكيات البحث عن الثغرات والعيوب وكثرة النصائح والإرشادات بين الرئيس والمرؤوس

وبين زملاء العمل والتي قد تجعل من بيئة العمل فاشلة، لأنها ستفقد الرغبة في العمل والإنجاز لدى

الموظفين.

٧. التقرب من العاملين وذلك باستغلال بالمناسبات الرسمية (الاحتفالات الوطنية، والأعياد) وغير الرسمية

داخل وخارج المؤسسة والتي ستشبع حاجاته الاجتماعية والنفسية ويكون لهم مردود إيجابي على شخصيته

داخل العمل.

٨. تحسن ظروف العمل من حين لآخر وذلك بمشاركة العاملين والتواصل معهم والأخذ بآرائهم للابتعاد

عن الانعزالية داخل المنظمة.

٩. خلق مناخ تنظيمي إيجابي بين كافة العاملين، وذلك بتعزيز الاجتماعات واللقاءات المفتوحة مما يساعد في انتماء العاملين للمؤسسة.

١١. النهوض بمستوى العمل ووضع سياسة واضحة في بقاء القادة والمسؤولين على تلك المناصب وبفترات محدودة.

٧،٥ المقترحات

١. دراسة أبعاد أخرى مباشرة غير المدروسة واختبار علاقتها مع أداء العاملين.
٢. الكشف عن أبعاد أخرى للأنماط القيادية وقياس أثرها على العلاقة غير المباشرة للدراسة.
٣. البحث عن واقع أداء العاملين في المؤسسات والمنظمات الحكومية الأخرى.
٤. تطبيق عوامل هذه الدراسة في بيئة مغايرة غير بيئة الدراسة الحالية ومقارنتها مع الدراسة الحالية بالبيئة العمانية.
٥. دراسة متغير معدل أو وسيط أو متحكم أخر قد يسهم في تحقيق وساطة غير مباشرة بين الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين.

٨،٥ خلاصة الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة التي تمثلت في دراسة تحليل الدور المعدل لأنماط القيادة الإدارية في العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين في بلدية ظفار بسلطنة عمان، لتقديم صورة واضحة وشاملة بأهميته ودور أنماط القيادة الإدارية في تحقيق الاعتدال بين الحوافز الممنوحة وكفاءة أداء العاملين، بحيث تم تسليط الضوء على أثر تعدد الأنماط القيادية "كمتغيرات معدلة" وتحديد الأثر الناتج عنها، وذلك

لبيان مدى مساهمتها في تعزيز العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين من خلال النظر إلى الهدف الرئيسي من وراء هذه الدراسة التي تمحورت حول دراسة العلاقة المباشرة بين الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين، ودراسة العلاقة غير المباشرة لأثر متغير أنماط القيادة الإدارية على العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين مرة أخرى، والتي سعت في الإجابة عن التساؤل الرئيسي لها وهو: ما هو الدور المعدل لأنماط القيادة الادارية في العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وكفاءة أداء العاملين؟

احتوى الفصل الأول في الدراسة على المقدمة وخطتها، ثم التطرق إلى خلفية الدراسة، وإبراز الأسس المنطقية لمشكلة الدراسة وعرض التقارير والدراسات السابقة، وعرض أسئلة الدراسة وأهدافها والفرضيات والأهمية النظرية والعلمية والتطبيقية التي تمثل المساهمة البحثية لدراسة أما الفصل الثاني تم التعرف على الإدارات والتركيز على الإدارة الناجحة التي تكون قادرة على تحديد النمط القيادي في سبيل القدرة على تعديل سلوك الافراد رغبة منها في تحقيق الأهداف كما تم التطرق الى أنواع أنماط القيادة الإدارية وتعريف القيادة الإدارية واهميتها والفرق بين القيادة والإدارة ثم معرفة القيادة الفعالة وما تتطلب من مهارات وصفات لابد ان يتحلى بها القائد الإداري وأهم المداخل والنظريات التي تقوم عليها القيادة الإدارية والخصائص التي يتصف بها كل نمط على حده ومزاياه وماأخذه ثم العوامل التي تؤثر على اختيار النمط القيادي الى جانب التعريف بالبيئة التي تم الدراسة فيها كما احتوى أيضا على الدراسات السابقة التي اهتمت بهذا الموضوع وما توصلت اليه من نتائج وتوصيات وذلك للاستفادة منها.

اختص الفصل الثالث بمنهجية الدراسة بشكلها التفصيلي، وعلى المنهج المتبع، ونموذج الدراسة وتطوير فرضياتها، ثم التطرق إلى الأسلوب المستخدم في جمع البيانات من خلال تصميم أداة الدراسة (استبانة) بعد التأكد من صدق المحتوى بعرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وإجراء الدراسة

الاستطلاعية على عينة من مجتمع الدراسة بهدف التأكد من صدق الثبات، ثم قام الباحث بإجراء الفروض الإحصائية العامة لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وصولاً إلى تحديد أهم الإجراءات والمؤشرات الإحصائية التي سيستخدمها الباحث في اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM).

ناقش الفصل الرابع تقنيات التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي بهدف التحقق من أدلة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى صحة وموثوقية أداة الدراسة (الاستبيان) وإمكانية الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات كما ناقش نتائج الفروض الإحصائية، واثبت تحليل البيانات بطريقة النمذجة البنائية بأن كافة العلاقات الخطية والمباشرة كانت ذات دلالة معنوية وإيجابية الأثر والاتجاه، كما اعتمدت الدراسة على تقنية تحليل المجموعات في اختبار الفروض الإحصائية غير المباشرة والمتعلقة بالنموذج المعدل لمتغير (النمط القيادي) كعامل اعتدالي على العلاقة بين الحوافز المالية وغير المالية وأبعاد كفاءة أداء العاملين، ودلت كافة النتائج بأن الفروقات في القيم والتقديرية المعلمية جميعها جاءت لصالح المجموعة الأولى (تحت إشراف النمط الديمقراطي في بيئة الدراسة) وعدم صلاحيتها بالمجموعة الثانية، ومناقشة عامة لنتائج الدراسة ومقارنتها بالأدب السابق مع سرد الإسهامات العلمية لها واستنباط أهم التوصيات والمقترحات التي نرى أنها ضرورية لهذه الدراسة بحيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية الاتجاه ومعنوية الدلالة بين الحوافز المالية وغير المالية و كفاءة أداء العاملين وعدم وجودها في العلاقة بين الحوافز غير المالية وبعدي كفاءة التخطيط والإبداع والابتكار، كما أثبتت نتائج التحليل وجود الأثر لمتغير النمط القيادي وذلك من خلال قيم الفروق في التقديرات المعلمية لصالح المجموعة الأولى (تحت إشراف النمط الديمقراطي)، وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي إذا ما طبقت ستسهم في تحقيق كفاءة وظيفية فعالة للعاملين داخل بيئة الدراسة يمكن أن تكون هذه الدراسة مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجالات العلوم الإدارية

خاصة مشاريع بحوث الدراسات العليا، لذلك يمكن الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء

فيها وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية قادمة.

