

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

٥,١ التمهيد

يناقش هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والناجحة عن الطرق والوسائل التي اعتمدت عليها الدراسة في الفصول السابقة، كالفصل الرابع الذي تم فيه تحليل النتائج المتعلقة بأهداف هذه الدراسة على النتائج المستخلصة من البيانات الكمية، التي تم تحليلها عبر برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ونمذجة المعادلات البنائية، إضافة إلى الجانب النظري الذي تمت مناقشته في الدراسات السابقة، ومن ثم استخلاص التوصيات التي بُنيت على ضوء النتائج سالفة الذكر، وأخيراً تم وضع عدد من المقترحات التي يُمكن الاستفادة منها في تطوير الأبحاث في هذا المجال.

٥,٢ مناقشة نتائج الدراسة

يَتَّضِحُ من خلال عرض النتائج التي تُبين عوامل كل متغيرٍ من متغيرات هذه الدراسة مدى التحقق من فرضيات الدراسة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف للإجابة على أسئلة الدراسة. وفيما يلي توضيح لنتائج الدراسة من خلال النظر لنتائج فرضيات الدراسة.

نصت الفرضية الأولى على أن "هناك علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة"، وبالرجوع إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم ٤,١٦، المبين في الفصل الرابع، نجد أن هناك تأثيراً مباشراً للتحفيز على الأداء الوظيفي، حيث كان مقدار التأثير المباشر في المسار الرئيسي (٠,٤١١)، مما يدل على وجود أثر جيد للتحفيز على الأداء الوظيفي في وزارة البلدية والبيئة القطرية، عينة الدراسة، مما يعني أن الزيادة في التحفيز بدرجة واحدة ستعمل على زيادة (٤١٪) في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة. ويعزز ذلك أن الفرضية ذات دلالة إحصائية، وإضافة لذلك بلغت قيمة R^2 في المسار الرئيسي "التحفيز - الأداء الوظيفي" (٠,١٦٩)، وتعد قدرة تفسيرية مقبولة، وبالتالي فإن الفرضية الأولى تعد مقبولة.

وقد انسجمت هذه النتيجة مع كثير من نتائج الدراسات التي توصلت إلى النتائج الإيجابية للتحفيز على الأداء الوظيفي، مثل دراسة Alase و Akinbo (٢٠٢١)، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي تعتبر أداة رائعة تستخدم في تحفيز الموظف على الأداء الوظيفي، وذلك بشكل كبير.

كما أن نتائج الدراسة الحالية كانت مماثلة لنتائج دراسة القاسم وآخرين (٢٠١٦)؛ حيث وجدت الدراسة أن التحفيز له دور كبير جداً في تحسين أداء الموظفين؛ حيث اعتبر ما نسبته ٣٥,٤١٪ من الموظفين أن الحوافز لها دور في تحسين أدائهم.

وتوافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حول وزرع (٢٠١٦)؛ حيث بينت نتائج دراستهما وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعناصر التحفيز في "وكالة موبيليس" إجمالاً، على تحسين الأداء الوظيفي بها.

كما أظهرت دراسة حمزة (٢٠٢٠) وجود تأثير جوهري ذي دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في بيئة العمل في الجهاز الإداري بالدولة، بمعنى أن تحفيز العاملين سوف يؤدي بدوره إلى الرضا عن العمل، مما يؤدي بدوره إلى الرضا الوظيفي.

وتوافقت نتائج الدراسة مع دراسة Mohammed (٢٠١٩) التي بينت أن جميع المطاعم التي تم فحصها طبقت طرق التحفيز، واستخدم غالبيتها (٨٨,١٪) من أشكال التحفيز، مثل دوافع مادية ومعنوية؛ حيث أظهرت أن الراتب الجيد هو العامل الأكثر، ما نسبته (٤٢,٢٪) وافقوا على أن ذلك يؤثر على أداء الموظفين. وقد شملت الدوافع المالية تقديم المطاعم دائماً زيادات في الأجور سنوياً والمكافآت. غالباً ما يقدمون ساعات عمل إضافية وأحياناً عروضاً ترويجية وقروضاً ورحلات، وأن ذلك يزيد من الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

كما أظهرت دراسة Nur وآخرين (٢٠١٥) أن أفراد العينة من جامعة تكنولوجيا مارا (ترينجانو) في إيطاليا، يركزون على التحفيز، حيث يساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

وهكذا يمكن القول إن هدف الدراسة الأول الذي ينص على "وجود علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة": قد تم تحقيقه، ومن خلال النتائج المبينة آنفاً تحقق الهدف الأول الذي أجاب عن السؤال الأول من أسئلة هذه الدراسة.

٥,٢,٢ نتائج الفرضية الثانية

نصّت الفرضية الثانية على أن "هناك علاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة". وبالرجوع إلى النتائج في الجدول رقم ٤,١٧، المبين في الفصل الرابع، والموضح فيه مسار العلاقات في النموذج البنائي للفرضية الثانية، نجد أنه يوجد تأثير مباشر للتحفيز على الالتزام التنظيمي،

حيث كان مقدار التأثير المباشر في المسار الرئيسي (٠,١٩٥)، مما يدل على وجود أثر عالٍ للتحفيز كمتغير متعدد يؤثر في الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. وهذا يعني أن الزيادة في التحفيز بدرجة واحدة ستعمل على زيادة (٢٠٪) في الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. ونجد أن المؤشرات دلت على أن الارتباط بين هذين المتغيرين ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠). ولذا تعد الفرضية الثانية مقبولة، وقد انسجمت هذه النتيجة مع كثير من نتائج الدراسات التي توصلت إلى النتائج الإيجابية للتحفيز على الالتزام التنظيمي، مثل دراسة الفرا وآخرين (٢٠١٧)؛ حيث وجدت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية. إضافة لذلك، توافقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة حمدان والساكت (٢٠١١)؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس، وإن كانت بنسبة متوسطة. كما أكدت كذلك دراسة الغماري (٢٠١٥) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحفيز بكل أشكاله وزيادة مستوى الولاء والانتماء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية. كما أن نتائج هذه الدراسة توافقت مع نتائج دراسة ابن محيا وآخرين (٢٠١٤)؛ حيث بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

كما أن نتائج هذه الدراسة توافقت مع نتائج دراسة عبد النور ومرنيز (٢٠١٦) التي بينت أن للحوافز دورًا كبيرًا ومباشرًا بالنسبة للفرد العامل في انتمائه للمؤسسة؛ حيث تُعطى الحوافز على أسس مختلفة، منها ما يقدم على أساس الأقدمية، وأخرى على أساس المهارة والكفاءة، ثم الأداء الوظيفي والجهد المبذول، وأن العامل يكون ذا أداء وظيفي عالٍ في ظل نظام الحوافز؛ حيث يحصل على نتيجة لذلك، ويزداد ولاؤه، وأن للحوافز المادية والمعنوية تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على ولاء الفرد للمؤسسة.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة Kheirkhah وآخرين (٢٠١٨) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الوظيفي والالتزام التنظيمي وأبعادهما ($R = ٠,٦٨$ ، $P < ٠,٠٠١$). وأعلى ارتباط بين الدافع الوظيفي والالتزام العاطفي ($R = ٠,٧٧$)، والالتزام المعياري ($R = ٠,٦٢$)، والالتزام المستمر ($R = ٠,٥٥$). وكان الالتزام العاطفي الأكثر ارتباطاً عن طريق الاتصال ($R = ٠,٧٤$)، والالتزام المستمر بالراتب والأجور ($R = ٠,٥٤$)، والالتزام المعياري بطبيعة القبالة هو $R = ٠,٦١$. وكذلك دراسة Son (٢٠١٤) حيث أظهرت النتائج وجود تأثيرات إيجابية للدوافع الوظيفية على الالتزام التنظيمي، وخصوصاً العلاقة الاجتماعية التي أثرت بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي العام والالتزام الموجه نحو الهدف. وهكذا يمكن القول إن هدف الدراسة الثاني الذي ينص على "معرفة أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة" قد تم تحقيقه. ومن خلال النتائج المبينة آنفاً تحقق الهدف الثاني الذي أجاب عن السؤال الثاني من أسئلة هذه الدراسة.

٥,٢,٣ نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أن "هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة"، وبالرجوع إلى النتائج في الجدول رقم ٤,١٨، المبين في الفصل الرابع، والموضح فيه مسار العلاقات في النموذج البنائي للفرضية الثالثة، نجد أن هناك تأثيراً مباشراً للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، لأن مقدار التأثير المباشر في المسار الرئيسي (٠,٥٠١)، مما يدل على وجود أثر عالٍ للالتزام التنظيمي كمتغير متعدد يؤثر في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة. وهذا يعني أنه بافتراض تحييد المتغيرات الأخرى فإن التحسن في الالتزام التنظيمي بدرجة واحدة سيعمل على زيادة (٥٠٪) في الأداء

الوظيفي لعينة الدراسة. ونجد أنّ المؤشرات دلت على أنّ الارتباط بين هذين المتغيرين ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠). وبالتالي فإن الفرضية الثالثة تعد مقبولة.

وقد انسجمت هذه النتيجة مع كثير من نتائج الدراسات التي توصلت إلى النتائج الإيجابية للتحفيز على الأداء الوظيفي، مثل دراسة Vuong وآخرين (٢٠٢٠) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه عندما يكون لدى الموظف التزام تنظيمي عالٍ، فإن ذلك سيؤدي إلى أداء وظيفي مرتفع. كما أن نتائج الدراسة الحالية كانت مماثلة لنتائج دراسة الزهراني وعطية (٢٠١٧)؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة ومستوى الأداء الوظيفي بشكل عام؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٣١٨٦)، وهي درجة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة ابن عصمان وآخرون (٢٠١٩)؛ حيث وجدت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي.

وتشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صباح (٢٠١٩)؛ حيث أظهرت وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد الالتزام التنظيمي الكلي والرضا الوظيفي لدى العاملين في اتحاد الإذاعة والتلفزيون "محل الدراسة"، وكذلك دراسة القاسم وآخرين (٢٠١٦)؛ حيث أظهرت الدراسة وجود تأثير في اختبار الحوافز المادية والحوافز المعنوية كأداة لترغيب الأفراد في العمل، ودفعهم لزيادة الجهود، وتحسين مستوى أداء العاملين في منتزه العين للحياة البرية، وذلك لتسليط الضوء على واحدة من أهم ركائز رأس المال البشري؛ حيث تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر،

ويعتبر أسلوب بناء الحوافز والأصول الثابتة له تأثير على أداء الموظفين وكفاءتهم وزيادة الإنتاجية والإخلاص الذي يحقق طموح وخطط المؤسسات التي ينتمون إليها، وبالتالي فإن هدف الدراسة الثالث الذي ينص على "فهم أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة"، قد تم تحقيقه. ومن خلال النتائج المبينة آنفاً يتحقق بهذا الهدف الذي أجاب عن السؤال الثالث من أسئلة هذه الدراسة.

٥,٢,٤ نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أن "الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة"، وبالرجوع إلى النتائج في الجدول رقم ٤,١٧ والجدول رقم ٤,٢٠، المبين في الفصل الرابع، والموضح فيه مسار العلاقات في النموذج البنائي للفرضية الأولى والرابعة، نجد أن هناك تأثيراً غير مباشر بين التحفيز والأداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، حيث كان مقدار ارتباط التأثير المباشر في المسار الرئيسي بدون الوسيط ٠,٤١١، بينما صار مقدار ارتباط التأثير المباشر بين التحفيز - الأداء الوظيفي عند وجود المتغير الوسيط ٠,٣٤٧، أي أن الوسيط أثر على العلاقة بمقدار ٥٦%. ويدل هذا على وجود أثر غير مباشر للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لعينة الدراسة. في حين بلغت قيمة R^2 لهذا المسار (٠,٤٥٢)، وهذا يدل على أن التحفيز بوجود الوسيط الالتزام التنظيمي يفسر ما نسبته (٤٥%) من التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي لعينة الدراسة، بينما ما نسبته (٥٥%) تفسره متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج، وهي قدرة تفسيرية جيدة، وبالتالي فإن الفرضية الرابعة تعد مقبولة.

وقد انسجمت هذه النتيجة مع نتائج كثير من الدراسات التي بينت أثرًا إيجابيًا للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، ومن هذه الدراسات دراسة Dorta-Afonso وآخرين (٢٠٢١) حيث وجدت هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي يؤثر على الدافعية وعلى الرضا الوظيفي بشكل إيجابي.

كما أن نتائج الدراسة الحالية كانت مماثلة لنتائج دراسة تجاني (٢٠٢٠)؛ حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين سلوك الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للصحة العمومية بولاية الجلفة.

وتشير نتائج دراسة Nguyen (٢٠٢٠) إلى أنه من بين مكونات الالتزام التنظيمي، يكون للالتزام المعياري تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على تحفيز الموظف من خلال عاملين وسيطين: السلوك الانتهازي ومشاركة المعرفة. وفي الوقت نفسه، فإن الالتزام العاطفي له تأثير غير مباشر فقط على تحفيز الموظفين من خلال عوامل الوساطة هذه. وأن الالتزام المستمر له تأثير غير مباشر على تحفيز الموظف من خلال السلوك الانتهازي.

كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Mat Isa وآخرين (٢٠١٦)؛ حيث وجدت الدراسة أن التحفيز يلعب دورًا مهمًا كأحد العوامل المهيمنة نحو الأداء الوظيفي، يليه الالتزام العاطفي والدافع الخارجي. كما توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Adam وآخرين (٢٠١٨) حيث وجدت الدراسة أن الالتزام الوظيفي يعتبر وسيطًا في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي. وأوصت بأنه ينبغي للمؤسسة أن تطور الثقافة التنظيمية بشكل قوي والالتزام الوظيفي، من أجل تعزيز الأداء الوظيفي.

وبالتالي فإن هدف الدراسة الرابع الذي ينص على "التحقق من أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة"، قد تم تحقيقه. ومن خلال النتائج المبينة آنفًا يتحقق بهذا الهدف الذي أجاب عن السؤال الرابع من أسئلة هذه الدراسة.

٥,٣ التوصيات

نأمل من هذه الدراسة وبعد تحقيق أهدافها ان تعمم اهم التوصيات التي توصل لها الباحث من

خلال هذا البحث وهي كالتالي:

١. ضرورة تعزيز قدرة متخذي القرار الإداري في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة

في قطر، والذي يتضمن:

- تقديم برامج تدريبية وتطويرية لمتخذي القرار الإداري، تركز على تطوير المهارات القيادية والإدارية وفهم أحدث الممارسات في تحسين أداء الموظفين.
 - تنظيم ورش عمل وجلسات استشارية لمتخذي القرار الإداري لمناقشة التحديات التي تواجههم ومشاركة الخبرات والحلول الناجحة.
 - تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير المعرفة والمهارات لمتخذي القرار الإداري، عبر التدريب المهني والتعليم المستمر والمشاركة في برامج التطوير القيادي.
٢. إجراء برامج تدريبية تساعد في معرفة العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في كافة الوزارات، والذي يتضمن:
- تصميم برامج تدريبية مخصصة تعزز الوعي والمعرفة بالعلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين.
 - تضمين دروس وورش عمل تفاعلية تساعد المشاركين على فهم وتطبيق الأسس والنظريات الحديثة في مجال التحفيز والالتزام التنظيمي.
 - بتوفير فرص التدريب العملي والتعلم من النماذج والتجارب الناجحة لتعزيز التطبيق العملي لمفاهيم التحفيز والالتزام التنظيمي.

٣. تطوير السياسات التي يجب اتباعها لضمان الحصول على أفضل أداء للموظفين، والمتضمن:

- إجراء دراسات مستفيضة لتحليل وتقييم السياسات الحالية المتعلقة بأداء الموظفين وتحفيزهم وتحقيق الالتزام التنظيمي.

- تحديد الممارسات الأفضل والتوجيهات القيادية في مجال تحفيز الموظفين وتطوير سياسات ملائمة تعكس هذه الممارسات والتوجيهات.

- إدخال نظام رصد ومراقبة لقياس أداء السياسات وتقييم تأثيرها وتعديلها بناءً على النتائج والتحسين المستمر.

٤. مشاركة العاملين في وضع السياسات لتطوير الحوافز المادية والمعنوية، ويتضمن:

- إنشاء آليات لجمع آراء الموظفين ومشاركتهم في عملية تطوير السياسات المتعلقة بالحوافز المادية والمعنوية.

- تنظيم جلسات استماع واستطلاعات رأي وورش عمل لتعزيز مشاركة الموظفين والاستفادة من أفكارهم وتجاربهم في تطوير السياسات.

- إقامة تفاعل دوري ومفتوح بين المسؤولين والموظفين لمناقشة الاحتياجات والتحديات والمقترحات المتعلقة بالحوافز وتحسين الأداء.

٥. الترويج للثقافة الخضراء بين العمال وتنظيم ورشات عمل وبرامج توعوية، ويتضمن:

- تعزيز الوعي والتفهم لدى الموظفين بأهمية الحفاظ على البيئة وتبني السلوك البيئي المستدام.
- تنظيم ورشات عمل وجلسات توعوية لتوضيح فوائد الإدارة الخضراء وتعريف الموظفين بمفهوم الاستدامة وكيفية دمجها في مهامهم اليومية.

• تنظيم برامج تدريبية تركز على مفاهيم وممارسات الإدارة الخضراء وتوفير الأدوات والمهارات

اللازمة للموظفين لتنفيذ ممارسات بيئية مستدامة.

٦. وأخيراً يوصي الباحث بالقيام بترتيب زيارات تبادلية بين رؤساء الأقسام الإدارية، بعضهم مع بعض،

في كافة الوزارات، وكذلك مع القطاع الخاص في دولة قطر، لمعرفة الطرق الجديدة في تعزيز التحفيز

لدى العاملين، وتأثير ذلك على الالتزام والأداء الوظيفي لديهم، حيث سينعكس إيجاباً على الجميع

بالاستفادة كلاً من الآخر في تبادل الخبرات والتجارب، وعلى سبيل المثال يجب ان تكون وزارة

البلدية والبيئة هي الجهة السباقة (كما هي في الواقع حالياً) الرائدة في موضوع تطبيق السياسات

الخضراء والمصاحبة للبيئة نظراً لطبيعة عملها والمهام التي تعتبر احد اهم اهتماماتها.

٥,٤ مقترحات للدراسات المستقبلية

بما أن هذا البحث تناول متغيرات هامة في عملية إدارة الموارد البشرية التي تضمنت "الالتزام

التنظيمي والتحفيز والأداء الوظيفي في وزارة البلدية والبيئة في دولة قَطْر" حيث كان اهم اسهام نظري

لهذه الدراسة هو توظيف متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين عامل التحفيز والعامل

الرئيس في هذه الدراسة وهو متغير أداء الموظفين، لذا ومن خلال التعمق في هذه المتغيرات من خلال

الدراسات السابقة وبناء على النتائج المقدمة في هذا البحث يرى الباحث ان هناك حاجة لمواصلة هذه

الجهود من خلال اجراء دراسات مماثلة مع اجراء بعض التعديلات سواء في المتغيرات او تجريب هذه

المتغيرات في بيئات مختلفة لمعرفة الفرق في التعاطي مع هكذا دراسات والذي يعتقد بأن البعد الثقافي قد

يخلق فارق ولو بسيط من مجتمع الى آخر. ويرى الباحث ايضاً بناءً على النتائج والتحليلات في هذه

الدراسة، ان تركز الدراسات المستقبلية معرفة دور التحفيز على أداء العاملين في قطاعات خاصة غير

حكومية مثل قطاع التعليم او الطاقة او الخدمات اللوجستية وغير ذلك لمعرفة الفجوة والفرق بين أثر هذا المتغير الهام ودوره في رفع مستوى الأداء بين هذه القطاعات والقطاع العام كما يوصي الباحث اجراء دراسات تهدف لمعرفة دور وأثر التحفيز على الولاء التنظيمي في القطاع الخاص كما تم الإشارة الية في النقطة السابقة.

اخيراً يرى الباحث الحاجة الى اجراء دراسات معمقة عن دور الالتزام التنظيمي واهم العوامل المؤثرة فيه سلباً وإيجاباً وعلاقته مع المتغيرات الأخرى، حيث وأن الدراسة الحالية ابرزت أهميته كمتغير ديناميكي يلعب دور الوسيط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، لذا ينصح الباحث باستخدام هذه المتغير كوسيط بين متغيرات أخرى ليتأكد للباحثين مستقبلاً أهميته للعب هذا الدور في العملية التطبيقية والنظرية.

٥,٥ الخاتمة

ناقشت هذه الدراسة مدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي بأبعاده: (١) إنجاز المهام، (٢) جودة إنجاز المهام، (٣) سرعة إنجاز المهام، بالإضافة للتحقق من تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي. وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي التحليلي؛ حيث استهدفت هذه الدراسة الموظفين في مكتب وكيل وزارة البلدية والبيئة المساعد لشؤون البلديات: بلدية الدوحة، وبلدية الريان، وبلدية الشمال، وبلدية الوكرة، في دولة قطر. وكانت عينة الدراسة المختارة ٥٨٩ موظفًا وموظفة، تم توزيع الاستبانات عليهم؛ حيث كان قد تم تحكيم هذه الاستبانة مسبقاً لدى خبراء في المجال نفسه، للتحري من مدى صدقها الظاهري وصدق محتواها، وقد تم

التأكد من صدق وثبات تلك الاستبانة، وكانت الاستبانة المرجعة ٤٧٦، كان الصالح منها للتحليل

٤٥٦ استبانة.

وبعد تحليل البيانات تبين وجود أثر إيجابي للتحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي، كما

بينت النتائج أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي توسطًا إيجابيًا جزئيًا.

وقد لخصت هذه الدراسة أهم التوصيات والآثار العلمية والعملية والإسهامات المباشرة التي يمكن

تعميمها على مجتمع الدراسة؛ حيث بينت الدراسة أهمية التحفيز في رفع الأداء الوظيفي من خلال

الالتزام الوظيفي في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر. كما يمكن للمنظمات الحكومية والخاصة العاملة في

قطر الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تبني سياسات تعزز التحفيز للموظفين بكافة أشكاله، وذلك

لرفع مستوى الأداء الوظيفي في تلك المؤسسات، وبهذا تكون هذه الدراسة قد حققت أهدافها وتحققت

من أن جميع الفرضيات الأربع كانت دالة إحصائيًا؛ حيث تجاوزت دلالات هذه الفرضيات الإحصائية

قيم القبول المقبولة إحصائيًا، مما يؤكد قبول فرضيات الدراسة الأربع؛ حيث كانت جميعها مؤثرة وذات

تأثير إيجابي ودالة إحصائيًا.