

The effect of motivation on achieving job satisfaction through organizational justice - A field study on employees of the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman –

Fatma Hamed Mohammed Alnaimi

Ministry of Education || Sultanate of Oman

Nouna Sammari

Universiti Sains Islam Malaysia

Abstract: The study aims at examining the validity of the influence of financial and moral motivation on job satisfaction through organizational justice as a mediator (an influential) variable of personnel at the general directorates of general education in the Sultanate of Oman, as well as investigating the nature of relations within the virtual model of the study, The researcher used a questionnaire as an instrument that was designed based on previous studies of each variable and was distributed to a random sample of (381) individuals from a population of (4137) individuals working in each of the education directorates in sultanate of Oman. The results of the study showed that there is a positive influence of financial and moral motivation on achieving job satisfaction, as the values of the standard evaluations showed that moral incentives will contribute (by 40%) in achieving job satisfaction and that financial incentives will contribute (by 60%) in achieving job satisfaction. The study also concluded that there are significant differences in the moral significance of the influential variable on the relationship between financial and moral motivation and job satisfaction in favor of the samples that support the organizational justice in the concerned public directorates. The study recommends raising the level of job satisfaction of personnel by setting a system for incentives based on justice and objectivity and providing an environment that helps the staff feel positive towards the directorates.

Keywords: Financial incentives, moral incentives, job satisfaction, organizational justice.

أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان –

فاطمة حمد محمد النعيمي

وزارة التربية والتعليم || سلطنة عُمان

نونة صماري

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الملخص: هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (381) فرداً

من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4137) فرداً من العاملين في كل من المديرية التعليمية بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الواسطي العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في المديرية العامة محل الدراسة، وأوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية.

الكلمات المفتاحية: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية.

1. المقدمة:

أعطت العديد من الدراسات في مجال الإدارة البشرية أهمية كبيرة للتعرف على المحفزات التي تمنح الإنسان الرضا وتلبي رغباته من خلال العمل وتشبع جانباً من احتياجات التي تدفعه للعطاء والبذل بجد أكبر (معروف، 2017)، فالتحفيز 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 في رفع قدراتهم وكفاءتهم في الأداء، لذا نجد أن الحوافز والتنوع فيها يدفع الأفراد لمزيد من العمل والبذل والإنتاج (زهية، 2007)، كما يمثل التحفيز من المواضيع التي تمثل تحدياً كبيراً يواجه إدارات المنظمات من خلال مدى تحقيقها للرضا الوظيفي وإشباع رغباتهم واحتياجاتهم الممكنة، وستقوم هذه الدراسة بتحليل التأثيرات المباشرة للحوافز بشقيها المادي والمعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وتحليل أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسطي على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عُمان وخصوصاً أن موظفي التربية والتعليم هم المعنيون بالتعامل مع الشريحة الأكبر في المجتمع وهي فئة الطلاب وأولياء أمورهم، لذا كان الاهتمام بهذا العنصر البشري إحدى أولويات الإدارات الواعية المتطلعة إلى تحقيق المزيد من النجاح والإنجاز لما له من أثر بالغ على الموظفين في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

2. مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر التحفيز بشقيه المادي والمعنوي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية؟ خاصة أن نتائج الدراسات السابقة دلت على أن ضعف الحوافز بشقيها المادي والمعنوي انعكس على قلة رضا العاملين (آل موسى، 2015). كما أشارت إلى وجود مشكلة تعاني منها معظم المنظمات العاملة، وهي صعوبة وضع أنظمة حوافز عادلة تناسب رغبات وحاجات الأفراد الفعلية بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم ومنع ظهور روح اللامبالاة أو التقاعس أو الرغبة في الأضرار بمصلحة العمل (جميل، 2016)، كما وقامت الباحثة بعمل دراسة كشفية على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان لقياس الرضا الوظيفي وأشارت النتائج على أن (52%) من الموظفين أشاروا إلى قلة رضاهم الوظيفي يعود لضعف تطبيق نظام الحوافز، ومما سبق يتضح وجود إشكالية تواجه رضا موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم عن الحوافز المطبقة.

3. فرضيات الدراسة

من خلال ما تم سرده في مشكلة الدراسة سعت الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: تؤثر الحوافز المادية والمعنوية تأثيراً إيجابياً على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الفرضية الثانية: أن التباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مراعاة المديرية العامة للتربية والتعليم بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية سيسهم في وجود فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة الخطية والمباشرة بين الحوافز المعنوية والمادية وتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم محل الدراسة لصالح العينة التي ترى بوجود عدالة تنظيمية في المديرية العامة للتربية والتعليم.

4. أهداف الدراسة

- 1- الهدف الأول: تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.
- 2- الهدف الثاني: قياس وجود تباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مراعاة المديرية العامة للعدالة التنظيمية، وتحليل تأثير ذلك التباين على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم محل الدراسة.

5. أهمية الدراسة

ويمكن النظر إلى أهمية الدراسة وفق الآتي:

5.1 الأهمية النظرية العلمية

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية المعرفية كونها من أحد الدراسات التي سيستفيد منها الباحثون في الجامعات ومراكز البحوث التربوية في سلطنة عمان كما ستثري المكتبة الإدارية والتعليمية بما تحتويه من معلومات.

5.2 الأهمية التطبيقية العملية

تبرز قيمة الدراسة الحالية في الكشف على الأثر بين التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال المتغير الواسطي وهو العدالة التنظيمية الأمر الذي يعد موضوع تركيز واهتمام في بيئة الأعمال كونه سيقدم تقييماً ووصفاً علمياً لمتخذي القرار عن واقع وجدوى عدالة التحفيز وفق آراء العاملين في مديريات التربية والتعليم بسلطنة عمان والذي من سيساعد القيادات على المساهمة في تحقيق أهدافهم الاستراتيجية.

6. الإطار النظري والدراسات السابقة:

تعد الحوافز من أهم الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية؛ لما لها من الدور الهام في رضا الموظفين عن بيئة العمل، وتجنباً للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء السلوكي والوظيفي، لذا تحرص العديد من منظمات على وجود نظام تحفيزي متوازن وقانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين بمختلف الحوافز المادية والمعنوية العاملين بها.

7. مفهوم التحفيز:

عرف مفهوم التحفيز لغةً على أنه "الباعث أو المنبه للسلوك" (بدوي، 1981: 49) فهو مؤثر خارجي يوجه سلوك الفرد للقيام بعمل معين، كما وتعرف الحوافز على إنها من مسببات خارجية توجه السلوك الإنساني، وتحدد اتجاهاته، وتشبع رغباته، وتتنوع وتختلف شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن، والجنس،

والتربية، والمزاج، والمكانة الاجتماعية، بل ونوع الحضارة التي نشأ فيها الفرد، والملاحظ من المفهوم الأخير أن مفهوم الحوافز تلخص في كونها مسببات تختلف باختلاف الشخص وحاجته المطلوبة، وهذا يتناسب مع نظريات التحفيز وفق المدرسة السلوكية مثل نظرية ماسلو للحاجات (بو الشرش، 2014).

7.1 أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز من أهم الوظائف والممارسات الإدارية المتجددة والتي تبث الحيوية على باقي العمليات الإدارية في مؤسسات الأعمال، كما أن لها أهمية كونها تعبر عن مقياس نجاح المنظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة (بالأسود، 2014)، وللتحفيز أهمية في تنظيم السلوك البشري ويمكنه من توقع حدوث الاستحسان في الأداء بشكل إيجابي، وبما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه أو تعديله أو تغييره، ويساهم في إشباع حاجات الأفراد والعاملين ورفع روحهم المعنوية، فيشعر الفرد بتحقيق ذاته (المؤمن، 2018).

7.2 العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز:

تصنف العوامل المؤثرة على التحفيز إلى نوعان وهما: أولهما العوامل الخارجية وهي العوامل التي تخرج من سيطرة المؤسسة وتشمل العوامل الاجتماعية والقوانين والتشريعات الدولية، وتأثيرات المؤسسات الأخرى المنافسة، وثانيهما العوامل الداخلية وهي العوامل التي تقرها المؤسسة، وتشمل أهدافها وما تود تحقيقه من أنشطة وبرامج، ومدى تأثير ذلك في شكل أنظمة التحفيز، كما تشمل على قوانينها واستراتيجياتها ومدى ملائمة الوظائف للأفراد (ماهر، 2009).

الجدول (1): العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المؤثرة على الأجور

عوامل خارجية	عوامل داخلية
العرض والطلب	استراتيجيات الموارد البشرية
ثقافة المجتمع	احتياجات العاملين
القوانين والتشريعات	أهداف المؤسسة
المنافسون	استراتيجية المؤسسة
النقابات	تصميم الوظائف
-	دورة حياة المؤسسة

المصدر (ماهر، 2009)

7.3 مفهوم الرضا الوظيفي

اختلف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الباحثين نتيجة اختلاف المداخل التي اعتمدها في منهجياتهم للدراسة، فضلا عن اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثين؛ مما جعل الإجماع على تعريف موحد له أمراً في غاية الصعوبة (المعاينة، 2017)، وعرف فروم الرضا الوظيفي على أنه "المدى الذي توفره الوظيفة لشاغليها، وأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم"، وذهب فروم لوجود خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا الوظيفي عن العمل وهي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والمكانة المهنية، والتفاعل الاجتماعي، ويرى فروم أن الأجر مرتبط بالمكافآت المادية التي تعد من المصادر المهمة للرضا عن العمل. (الشرايدة، 2010: 24).

8. أهمية الرضا الوظيفي

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي للموظفين في نجاح العمل وزيادة الإنتاج وتجويده، وبالمقابل على الموظف حسن اختيار التخصص ومكان العمل قبل الدخول فيه ليتحقق الرضا عن عمله. والرضا الوظيفي من المواضيع التي تتناول مشاعر العامل -سواء كان مديراً أم موظفاً- نحو مؤثرات العمل الذي يقوم به. أن للرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للعاملين والمؤسسة والمجتمع، فشعور العاملين بالرضا يرفع لدى العاملين القدرة على الأبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل، والرغبة للإنجاز وتحسين الأداء، والرضا عن الحياة بصفة عامة وعن مستوى الطموح والتقدم (ميرخان، 2018: 204).

8.1 خصائص الرضا الوظيفي

أجمع أغلب باحثون موضوع الرضا الوظيفي أنه يتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن بقية المفاهيم الإدارية، وتحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي في تنوع مفاهيمه وطرق قياسه (الصبيحي، 2012)، فقد ظهر العديد من التعريفات التي تعرّف مفهوم الرضا من خلال الدراسات التي قام بها الباحثون كل وفق مدخلاتهم وأرضياتهم التي يقفون عليها، ولذلك تعددت وجهات النظر بين العلماء حول المفهوم العام للرضا الوظيفي، مما جعل الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي تختلف؛ نتيجة الظروف المتباينة التي أجريت فيها الدراسة.

9. العدالة التنظيمية

ينبثق مفهوم العدل من العقيدة الإسلامية، فهو من القيم الإنسانية الأساسية، والفضيلة السامية والتي تهدف كل القوانين البشرية إلى تحقيقها، كما وظهرت قيمة العدالة عند الفلاسفة في كتاباتهم؛ لكونها فضيلة إنسانية واجتماعية، وركيزة أساسية لتطور المجتمعات.

9.1 أهمية العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة والفاعلة في حقل الإدارة، فهي من المتغيرات المؤثرة في عمليات الإدارة ووظائفها، ويمكن النظر عليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على جودة الأداء الوظيفي للعاملين وتبين العدالة التنظيمية حقيقة توزيع الأجور والحوافز على العاملين، ويتصل هذا بمفهوم عدالة التوزيع (الشهري، 2014).

9.2 فوائد ممارسة العدالة التنظيمية

إن قناعة ورضا الموظفين عن بيئة العمل ليس بالأمر المحال ولا بالسهل اليسير، لكن يمكن أن تسيره العلاقات الجيدة بين القائد والموظفين من خلال تطبيق الاحترام والمساواة والعدل بين جميع الأفراد وفقاً للقوانين والتعليمات الإدارية المطبقة؛ لتحقيق القبول والانسجام بين الجميع، فممارسة العدالة لا بد أن تكون حاضرة في جميع المعاملات والإجراءات، لذا فأن من تطبيق العدالة تنبثق مجموعة من الفوائد علينا إدراكها، ولتحقيق الفاعلية التنظيمية يجب تطبيق مستوى مقبول من العدالة التنظيمية يولد الانتماء التنظيمي لدى المؤسسات التي ينتمون إليها، مما يؤدي إلى فاعلية أكثر في الأداء الوظيفي؛ ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي، وهذا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية (العقلة، 2011).

10. الدراسات السابقة:

- دراسة المؤمن (2018) بعنوان "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الكويتية والتعرف على أهم الحوافز التي تستطيع زيادة الرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)، وتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة والبالغ عددهم (2800) وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أفراد العينة (280)، ودلت نتيجة الدراسة على وجود علاقة ارتباطية كبيرة جداً ودرجة تأثير جيدة بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي، وخرجت توصيات للدراسة تشير إلى فتح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز، ووضع خطة مستمرة لتقييم المرتبات وتحسينها.
- دراسة الجساسي (2016) إلى ضعف بعض الحوافز المالية المقدمة لموظفي وزارة التربية والتعليم، كما أظهرت الدراسة ضعف بعض الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير أنظمة للمنع والعلاوات الاستثنائية تكفل العدالة بين الموظفين، وأوصت كذلك بضرورة الالتزام بنظام معلن عنه في عملية تقديم الحوافز للموظفين، كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية حول التحفيز وأثره على رضا موظفي وزارة التربية والتعليم.
- دراسة حمو (2019) بعنوان "دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بلدية ادرار"، وهدفت إلى معرفة دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وأشارت نتائج الدراسة لوجود دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى بلدية أدرار بدرجة متوسطة وهذا يفسر جدية العينة وإعطاء صورة حقيقية عن المؤسسة العمومية.
- دراسة المعيني (2018) بعنوان "العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة العاملين فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (314) موظفاً تم تحليلها بياناتها واستخراج نتائجها في البرنامج الإحصائي (spss)، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للجامعات.

10.1 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة نلاحظ إنها لا تختلف كلياً لما جاءت به الدراسات السابقة وإنما تشترك معها في بعض الجزئيات وتنفرد في الجزئيات الأخرى التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراستها للعلاقة والتأثيرات بين الحوافز بشقيها المعنوي والمادي على الرضا الوظيفي، كما اتفقت في منهجية الدراسة حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كما هو مطبق في أغلب الدراسات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة حيث ستكون عينة عشوائية طبقية، كما ستطبق الدراسة على الموظفين في المديرية التعليمية بسلطنة عمان، واختلفت الدراسة عن الدراسات

السابقة في طبيعة تحليل البيانات والعلاقات وقياس الأثر بين متغير التحفيز والرضا الوظيفي، حيث اقتصر أغلب الدراسات على التحليل باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، والارتباطات والانحدار الخطي، بينما تستخدم الدراسة الحالية أسلوباً إحصائياً حديثاً وهو نمذجة المعادلات البنائية.

11. منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها تحقيق أهداف الدراسة، ومنها حاولت الدراسة التحقق في هذه العلاقات من منظورين مختلفين هما: دراسة العلاقة مباشرة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والتأثير الغير مباشر من خلال تقدير أثر المتغير الوسطي (العدالة التنظيمية) على العلاقة بين الحوافز المعنوية والمادية وأبعاد الرضا الوظيفي؛ وذلك بالإجابة على فرضيات الدراسة.

12. مجتمع البحث

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفون والموظفات في المديرية العامة للتربية والتعليم، والمتوزعون في مديريات التربية والتعليم.

الجدول (2): توزيع حجم المجتمع على المديرية التعليمية محل الدراسة

اسم المديرية	مسقط	الباطنة شمال	الداخلية	الشرقية شمال	البريمي	الظاهرة	المجموع
حجم المجتمع	839	986	837	564	375	536	4137

المصدر: إعداد الباحثة وفق برنامج (excel)

13. عينة الدراسة

وقدر حجم عينة الدراسة بناء على جدول كيرجي ومرجان (1970) krejcie & Morgan عدد (352) عند مستوى ثقة (95%) بنسبة هامش خطأ (5%)، وتم توزيع الاستبانة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، ويبين الجدول التالي أعداد ونسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة لكل مديرية:

الجدول (3): يبين عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل لكل مديرية

ت	اسم المديرية	العينة المستهدفة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة
1	مسقط	100	100	73	69
2	الباطنة شمال	120	120	95	89
3	الداخلية	100	100	81	77
4	الشرقية شمال	70	70	67	62
5	البريمي	45	45	32	29
6	الظاهرة	65	65	61	55
8	المجموع	500	500	409	381

المصدر: إعداد الباحثة وفق برنامج (excel)

14. أداة الدراسة

صممت أداة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتوزيعها على عينة الدراسة لأخذ آراءهم ووجهات نظرهم وتحليل تلك النتائج للإجابة على فرضيات الدراسة.

15. صدق الاتساق الخارجي (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الأكاديميين، وقد بلغ عدد المحكمين (10)، حيث أخذت آراء المحكمين لإجراء التعديلات المطلوبة، من أجل الوصول إلى صحة نتائج الدراسة.

جدول (4) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

المجال	عدد الفقرات	معاملات الثبات
التحفيز المعنوي	14	0.845
التحفيز المادي	12	0.882
الرضا الوظيفي	17	0.889
العدالة التنظيمية	12	0.808

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (spss v22)

16. إجراءات الدراسة

تم اختبار النموذج النظري الافتراضي للدراسة باستخدام أسلوب نمذجة البناء المتكامل من خلال اختبار التحليل العاملي التوكيدي والذي كانت نتائجه متناغمة مع الشروط العامة والخاصة لبرنامج (Amos) والمتمثلة في نموذج الحوافز المعنوية والمادية كمتغير مستقل ومؤثر في النموذج النظري الافتراضي للدراسة ونموذج الرضا الوظيفي كمتغير تابع ومتأثر في النموذج النظري للدراسة، وأخيراً نموذج العدالة التنظيمية كمتغير وسطي في نموذج الدراسة.

17- نتائج اختبار الفرضيات

• نتائج اختبار الفرضية الأولى: تؤثر الحوافز المادية والمعنوية تأثيراً إيجابياً على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

كشفت لنا نتائج التحليل بأن نتيجة العلاقة المباشرة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي ذات دلالة معنوية، حيث بلغت قيمة (C.R) (7.086) عند مستوى الدلالة (P=0.001)، كما أن قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية تساوي (0.60) ذات اتجاه إيجابي تؤكد على وجود أثر التحفيز المادي في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. كما كشفت نتائج العلاقة المباشرة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي إنها ذات دلالة معنوية بلغت حيث بلغت قيمة (C.R) (4.891) عند مستوى الدلالة (P=0.001) وذات دلالة معنوية إحصائية أقل من المحك المعيار للدلالة المعنوية (0.05)، كما أن قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية تساوي (0.40) ذات اتجاه إيجابي تؤكد على وجود أثر التحفيز المعنوية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

الجدول (5): المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج البنائي (التركيب) للدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	التقديرات غير المقننة	قيم خطأ القياس	النسب الحرجة	الدلالة	قيمة الانحدار	حجم الأثر	النتيجة
الحوافز المعنوية	الرضا	0.397	0.081	4.891	0.001	0.40	0.90	قبول الفرضية
الحوافز المادية	الوظيفي	0.565	0.080	7.086	0.001	0.60		الرئيسية الأولى

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (Amos)

• نتائج اختبار الفرضية الثانية: أن التباين في آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مراعاة المديرين العامة للتربية والتعليم بتطبيق مبدأ العدالة التنظيمية سيسهم في وجود فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة الخطية والمباشرة بين الحوافز المعنوية والمادية وتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرين العامة للتربية والتعليم محل الدراسة لصالح العينة التي ترى بوجود عدالة تنظيمية في المديرين العامة للتربية والتعليم.

كشفت لنا قيم التقديرات المعلمية بين المجموعتين (المؤيدة لتطبيق العدالة، الغير مؤيدة لتطبيق العدالة)، بوجود فروق في قيم التقديرات المعلمية على العلاقة المباشرة بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المديرين العامة للتربية والتعليم محل الدراسة حيث كانت لصالح العينة التي ترى بوجود العدالة التنظيمية في المديرين العامة للتربية والتعليم، وبلغت قيم الفروق التقديرية للعلاقة الخطية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي فيما يتعلق بمؤشر التقديرات المقننة (0.211)، و(0.036)، و(2.619) في قيمة النسبة الحرجة لصالح المجموعة الأولى المؤيدة لوجود عدالة تنظيمية عند منح الحوافز المعنوية حيث دلت نتائج الدراسة على وجود فروقات معنوية عند مستوى معنوي أقل من (0.05) لصالح المجموعة الأولى والتي بلغت (0.002)، بينما عدم وجود تلك الدلالة المعنوية في ظل المجموعة الثانية (الغير مؤيدة) حيث بلغت الدلالة مستوى المعنوية المعيارية لها (0.05)، بقيمة بلغت (0.518).

كما نجد أيضاً بأن قيم الفروق التقديرية المتعلقة بمؤشر التقديرات المقننة (0.106)، و(0.051) في قيمة خطأ القياس، و(2.443) في قيمة النسبة الحرجة لصالح المجموعة الأولى المؤيدة لوجود العدالة التنظيمية هي أيضاً، ودلت نتائج الدراسة على وجود فروقات معنوية عند مستوى معنوي أقل من (0.05) لصالح المجموعة الأولى والتي بلغت (0.001)، بينما عدم وجود تلك الدلالة المعنوية في ظل المجموعة الثانية (الغير مؤيدة) حيث بلغت الدلالة مستوى المعنوية المعيارية لها (0.05)، بقيمة بلغت (0.139).

الجدول (6) المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للنموذج الواسطي بين العينة المؤيدة والعينة الغير مؤيدة لتطبيق العدالة التنظيمية داخل بيئة الدراسة

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	التقديرات غير المقننة	قيم خطأ القياس	النسب الحرجة	الدلالة	قيمة الانحدار	حجم الأثر	التقديرات غير المقننة
الحوافز المعنوية	الرضا الوظيفي	0.232	0.073	3.171	0.002	0.45	0.95	قيم الفروق بين متغير الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي كانت لصالح المجموعة المؤيدة لتطبيق العدالة التنظيمية
المجموعة الأولى		0.021	0.037	0.552	0.581	0.14	0.51	دال
المجموعة الثانية		0.211	0.036	2.619	***	0.31	0.44	غير دال
قيم الفروق المعلمية بين المجموعتين								لصالح المجموعة الأولى

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	التقديرات غير المقتنة	قيم خطأ القياس	النسب المئوية	الدلالة	قيمة الانحدار	حجم الأثر	التقديرات غير المقتنة
الحوافز المادية	الرضا الوظيفي	0.291	0.074	3.924	0.001	0.65	0.95	دال
المجموعة الأولى		0.185	0.125	1.481	0.139	0.63	0.51	غير دال
المجموعة الثانية		0.106	(0.051)	2.443	***	0.02	0.44	لصالح المجموعة الأولى

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج (Amos).

17. أهم النتائج ومناقشتها:

- وضحت نتائج الفرضية الأولى إلى وجود أثر للتعزيز المعنوي على تحقيق الرضا الوظيفي بلغ حجمه (40%).
- أكدت التقديرات على إن الاهتمام بمنح الحوافز المعنوية من خلال اتباع سياسات تحفيزية متمثلة في تقدير ودعم ومشاركة الإدارة لموظفيها في العمل بالمديريات التعليمية، سينعكس على مهارات وقدرات الموظفين الوظيفية أثناء العمل.
- 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 (60%)،
- أن الاهتمام بالحوافز المادية المقدمة للموظفين في مديريات التربية والتعليم محل الدراسة سوف تنعكس إيجاباً على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين عن مديرياتهم التي يعملون بها، فالاهتمام بالجوانب المادية ستقضي حاجات الموظف الأساسية من وراء العمل وستشعر الموظف بأهميته وقيمه والتي ستعكس بتحقيق أهداف المنظمة على الوجه الأمثل.
- نتائج الفروقات في قيم التقديرات المعلمية في تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي ترى بوجود عدالة تنظيمية في المديريات محل الدراسة، وتعزوا الدراسة هذه النتائج لما للعدالة التنظيمية دوراً غاية في الأهمية في تحقيق التوازن بين الحوافز المادية المعنوية على تحقيق الرضا بين الموظفين.

18. الخلاصة:

مما سبق يتضح لنا تأثير الحوافز بشقيها المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي لموظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ودور العدالة التنظيمية في تحقيق التوازن بين منح الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي، لذا يتوجب على الإدارات تنظيم أسس علمية يتناسب في تحقيق أنصاف عن الحوافز المعطاة حتى يتحقق الرضا الوظيفي ويضمن الجميع حقوقه بعدالة.

19. توصيات الدراسة.

- (1) التأكيد على تفعيل نظام التحفيز بشكل موضوعي وعادل بين الموظفين وفق معايير الأداء والجهد المبذول.
- (2) الاستمرار في منح الحوافز المادية للموظفين المستحقين في وزارة التربية والتعليم بجميع مستوياتهم الوظيفية، وفي الوقت المناسب.

(3) التأكيد على تنوع نظام التحفيز بحيث يتكامل الحافز المادي مع الحافز المعنوي مقابل ما يبذله الموظفون من جهد.

20. قائمة المراجع.

- آل موسى، عبد العزيز بن سعود. (2015). الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، قسم العلوم الادارية.
- بالاسود، خالد بن محمد الجابري. (2014). الممارسات الاشرافية وفق معايير الجودة الشاملة لموظفي وزارة التربية والتعليم. (رسالة دكتوراه). الجامعة العالمية الإسلامية الماليزية.
- بدوي، أحمد زكي. (1981). معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية. لبنان: مكتبة لبنان.
- بوالشرش، محمد نور الدين. (2014). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات. عمان: دار الايام للنشر والتوزيع، ط15.
- الجساسي، عبد الله. (2016). فاعلية التحفيز في الاداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. (رسالة دكتوراه). جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا.
- حمو، فاطمة علي. (2019). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة أحمد دارية. أدرار.
- زهية، عزيزون (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر.
- الشرايدة، سالم تيسير. (2010). الرضا الوظيفي: دراسات ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية بمنطقة الرياض. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الشهري، محمد بن محمد. (2014). مستوى العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير). جامعة ام القرى. كلية التربية. مكة المكرمة.
- الصبحي، فوزية بنت سعد. (2012). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى عضوات هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة طيبة. (رسالة ماجستير). جامعة طيبة. كلية التربية. المملكة العربية السعودية.
- العقل، ريم محمود. (2011). العدالة التنظيمية في جامعة اليرموك وعلاقته بأداء أعضاء هيئة التدريس فيها وسبل تحسينها. (رسالة دكتوراه)، جامعة اليرموك، كلية التربية الأردن.
- ماهر، أحمد. (2009). نظم الأجور والتعويضات. الاسكندرية، جمهورية مصر العربية: الدار الجامعية للنشر.
- المعاينة، عبد العزيز. (2017). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الاساسي في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. الرصيفة-الأردن. مجلة دراسات جامعة عمار ثليجي بالاغواط. العدد. 51. فبراير. ص. 264-247.
- معروف، أحلام بريشان. (2017). تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة: دراسة تطبيقية في قطاع الصحافة في إقليم كوردستان بالتطبيق على صحيفة خة بات. دار الكتاب الثقافي: الأردن.

- المعيني، هاشم. (2018). العدالة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي في الجامعات الخاصة الاردنية: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. (رسالة ماجستير). جامعة ال البيت. كلية الاقتصادي والعلوم الإدارية. الاردن.
- المؤمن، عدنان مراد. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة الاتصالات الخلوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة. المجلد.4. العدد.2. يونيو.ص 113-138.
- ميرخان، خالد حمد. (2018). دور بعض العوامل المسببة للرضا الوظيفي في الاداء التسويقي دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف التجارية مدينة اربيل. مجلة زانست العلمية. المجلد. 3. العدد. 1. ديسمبر. ص 204.