

أثر التحفيز في تحقيق التميز التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على الكلية المهنية بالبريمي)

فاطمة بنت حمد المربوعية^{١*}

قسم إدارة الأعمال والمحاسبة، كلية البريمي الجامعية، البريمي، سلطنة عمان

Fatmahamed219@gmail.com

The Impact of Motivation on Achieving Organizational Excellence: Job Satisfaction as A Mediating Variable (An Empirical Study at The Vocational College in Al-Buraimi)

Fatma Hamed Almarbooei

Department Of Business Administration and Accounting, Al Buraimi University College, Al Buraimi, Oman

Received: 04/06/2026; Revised: 08/06/2026; Accepted: 09/06/2026; Published: 09/06/2026

الملخص العربي:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحفيز في التميز التنظيمي لدى العاملين في الكلية المهنية بالبريمي، مع التحقق من الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، وتم توزيع أداة الدراسة على جميع العاملين في الكلية المهنية بالبريمي بطريقة المسح الشامل بإجمالي ١٢٣ موظفًا، واستُعيد منها ١١٥ استبانة صالحة للتحليل. تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS) للتحقق من صدق وثبات الأداة، واختبار الفرضيات، وقياس أثر المتغير الوسيط. وأظهرت النتائج أن التحفيز يسهم بصورة إيجابية في تعزيز التميز التنظيمي لدى العاملين، كما أظهرت وجود تأثير إيجابي للتحفيز في الرضا الوظيفي، مما يعكس أهمية ممارسات التحفيز في تحسين تجارب الموظفين داخل بيئة العمل. وكشفت النتائج كذلك أن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا بين التحفيز والتميز التنظيمي، الأمر الذي يشير إلى أن أثر التحفيز لا ينعكس بالكامل على مخرجات الأداء المؤسسي إلا من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. وانطلاقًا من هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تدعم تطوير بيئة عمل محفزة وعادلة، والتركيز على ممارسات تمكّن العاملين وتُشعرهم بقيمة مساهماتهم، بما ينعكس على تحقيق مستويات أعلى من الرضا ويؤدي في النهاية إلى تحقيق تميز مؤسسي مستدام. كما تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية في بيئات مهنية مختلفة أو باستخدام مناهج مختلطة لتعزيز فهم ديناميكيات العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الرضا الوظيفي، التميز التنظيمي، الدور الوسيط، الكلية المهنية بالبريمي

Abstract

This study aimed to explore the impact of motivation on organizational excellence among employees at the Professional College in Al-Buraimi, while examining the mediating role of job satisfaction in the relationship between motivation and organizational excellence. The study relied on a descriptive analytical approach to collect and analyze data. The study tool was distributed to all employees at the Al-Buraimi Vocational College through a comprehensive survey of 123 employees, from which 115 valid questionnaires were retrieved for analysis. A set of statistical methods were used via the SPSS program to verify the validity and reliability of the tool, test the hypotheses, and measure the effect of the mediating variable. The results showed that motivation contributes positively to enhancing organizational excellence among employees. They also showed that motivation has a positive effect on job satisfaction, reflecting the importance of motivational practices in improving employee experiences within the work environment. The results also revealed that job satisfaction plays an important mediating role between motivation and organizational excellence, indicating that the effect of motivation is not fully reflected in institutional performance outcomes except through raising the level of job satisfaction among employees. Based on these findings, the study recommends strengthening human resource management strategies that support the development of a motivating and fair work environment, focusing on practices that empower employees and make them feel valued, which will lead to higher levels of satisfaction and ultimately to sustainable organizational excellence. The study also suggests conducting future research in different professional environments or using mixed methodologies to enhance understanding of the dynamics of the relationship between the variables under study.

Keywords: Motivation, Job Satisfaction, Organizational Excellence, Mediating Role, Al-Buraimi Vocational College.



حقوق النشر: © ٢٠٢٥ المؤلف(ون). نُشر بواسطة الشرق للنشر والتكنولوجيا. هذه المقالة متاحة بنظام الوصول المفتوح بموجب شروط [رخصة المشاع الإبداعي النسبية ٤.٠ الدولية](#)، والتي تتيح الاستخدام والتوزيع وإعادة الإنتاج دون قيود في أي وسيط، بشرط الاستشهاد بالعمل الأصلي بشكل صحيح.

المقدمة:

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء والالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسات التعليمية. تسعى المؤسسات إلى تعزيز هذا الرضا من خلال تطبيق استراتيجيات تحفيزية فعالة وسياسات تنظيمية عادلة، بهدف تحقيق التميز التنظيمي (الشهومي، ٢٠٢٢). حيث تناولت دراسة الشهومي (٢٠٢٢) تأثير الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، مع التركيز على التماثل التنظيمي كمتغير وسيط. أظهرت النتائج تأثيراً مباشراً للرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي، مما يبرز أهمية تعزيز الرضا الوظيفي لتحقيق التميز التنظيمي.

على الصعيد الدولي، أظهرت دراسة أجراها آل أنسي وآخرين (٢٠٢٣) في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية أن الثقافة التنظيمية والتحفيز يؤثران بشكل مباشر على أداء الموظفين، مع وجود دور وسيط للرضا الوظيفي. تشير هذه النتائج إلى أن تعزيز بيئة عمل محفزة وعادلة يساهم في تحسين الأداء والتميز التنظيمي. كما أن دور دعم الإدارة العليا كوسيط بين عوامل التحفيز الداخلي ومشاركة الموظفين في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. أظهرت النتائج أن دعم الإدارة يلعب دوراً حاسماً في تعزيز تأثير التحفيز الداخلي على مشاركة الموظفين (أماماري وآخرين، ٢٠٢٥).

بحثت دراسة كاو وآخرين (٢٠٢٥) بحثت في تأثير المنظمة المتعلمة على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي. أظهرت النتائج أن بيئة التعلم التنظيمية تعزز الرضا الوظيفي مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء الموظفين.

وفي يناير ٢٠٢١م صدر مرسوم سلطاني رقم ٩٢٠٢١ متضمناً تعديل اسم الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي إلى الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم، حيث نص المرسوم على توسيع اختصاصات الهيئة لتشمل وضع نظام وطني وضمان جودة التعليم المدرسي والتعليم العالي في السلطنة بما يضمن له الاستمرار في المحافظة على المستوى الذي يحقق المعايير الدولية، وتشجيع المؤسسات التعليمية على بناء أنظمتها الداخلية لضمان الجودة. وتدريب الكوادر التعليمية وذلك في مجال ضمان جودة التعليم المدرسي والعالي والإطار الوطني للمؤهلات. وأيضاً تدقيق جودة البرامج التأسيسية العامة ونشر نتائج عمليات ضمان الجودة والاعتماد ونتائج إدراج المؤهلات في الإطار الوطني ومواءمتها معه، وذلك وفقاً للضوابط التي تضعها الهيئة.

من خطاب حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم – حفظه الله ورعاه- ٢٣ فبراير ٢٠٢٠ " إن الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي والابتكار سوف يكون في سلم أولوياتنا الوطنية وسنمده بكافة أسباب التمكين باعتباره الأساس الذي من خلاله سيتمكن أبنائنا من الإسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة". ويتسق ذلك مع توجهات رؤية عُمان ٢٠٤٠ التي تؤكد في محورها المتعلق بـ التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات الوطنية على ضرورة تطوير بيئة عمل محفزة وجاذبة للكفاءات، وتعزيز فعالية الموارد البشرية لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

وترى الباحثة أن تزايد الاهتمام بجودة التعليم ومثانة مخرجاته، وما يقترن به من جهود وطنية لتطوير بيئة العمل في المؤسسات التعليمية بما يضمن جاذبيتها واستدامة كفاءاتها، يبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي ودورهما في تحقيق التميز التنظيمي. وانطلاقاً من التوجهات الوطنية الداعمة لبناء منظومة تعليمية رائدة، كما تؤكد ذلك رؤية عُمان ٢٠٤٠ من خلال تركيزها على تطوير القدرات الوطنية ورفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز الجودة المؤسسية؛ فإن دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين التحفيز والتميز التنظيمي تُسهم في تقديم إطار تحليلي يمكن أن يساعد المؤسسات التعليمية على تبني سياسات أكثر فاعلية في إدارة مواردها البشرية، وبما يدعم مساعيها نحو تحقيق التميز والاستجابة للمتطلبات المتجددة للتعليم في السلطنة.

مشكلة الدراسة

تنطلق رؤية عُمان ٢٠٤٠ من اعتبار تنمية الموارد البشرية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق التميز والجودة في المؤسسات التعليمية من المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وبناء اقتصاد قائم على المعرفة. وفي هذا السياق، حظيت موضوعات التحفيز والرضا الوظيفي والتميز التنظيمي باهتمام عدد من الدراسات الحديثة، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء المؤسسي، لا سيما في القطاع التعليمي.

فقد أظهرت دراسة النعيمي وصماري (٢٠٢١) وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز الوظيفي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان، حيث بينت النتائج أن التحفيز المادي يسهم بنسبة (٦٠٪) في تحقيق الرضا الوظيفي، في حين يسهم التحفيز المعنوي بنسبة (٤٠٪). وتتسجم هذه النتائج مع توجهات رؤية عُمان ٢٠٤٠ التي تؤكد على أهمية تحفيز الكوادر الوطنية وتحسين بيئة العمل، بما يضمن رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في المؤسسات التعليمية.

وفي الإطار ذاته، توصلت دراسة الشهومي وآخرين (٢٠٢٢) إلى أن أبعاد الرضا الوظيفي، مثل الرواتب، والحوافز، وظروف العمل، تؤثر بشكل مباشر في تحقيق التميز التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان. وتعكس هذه النتائج أهمية تبني سياسات إدارية متكاملة تعزز الرضا الوظيفي، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية عُمان ٢٠٤٠ الرامية إلى تحسين جودة التعليم والارتقاء بالأداء المؤسسي وفق معايير التميز.

من جهة أخرى، بينت دراسة العويسية (٢٠٢٣) أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين بيئة العمل والولاء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بمحافظة مسقط. وتبرز هذه الدراسة أهمية الرضا الوظيفي كآلية تنظيمية تسهم في تعزيز الانتماء المؤسسي والاستقرار الوظيفي، وهو ما يتوافق مع رؤية عُمان ٢٠٤٠ التي تؤكد على بناء بيئة تعليمية جاذبة ومحفزة قادرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها.

وعلى الرغم من هذه الإسهامات العلمية، إلا أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقات الثنائية بين متغيرات التحفيز والرضا الوظيفي أو بين الرضا الوظيفي والتميز التنظيمي، دون التعمق في دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي، خاصة في المؤسسات التعليمية المهنية. كما أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الدور في سياق الكليات المهنية في السلطنة، رغم الأهمية الاستراتيجية لهذا النوع من المؤسسات في تحقيق أهداف رؤية عُمان ٢٠٤٠، ولا سيما في مجالات تمكين الكفاءات الوطنية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التميز المؤسسي.

وعليه، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تحليل الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي في كلية البريمي المهنية، بما يسهم في دعم توجهات رؤية عُمان ٢٠٤٠، وتقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات التحفيزية، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق مستويات أعلى من التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية المهنية.

أهداف الدراسة

١. دراسة تأثير التحفيز على التميز التنظيمي في كلية البريمي المهنية.
٢. التعرف على أثر التحفيز على الرضا الوظيفي على التميز التنظيمي في كلية البريمي المهنية.
٣. دراسة تأثير الرضا الوظيفي على التميز التنظيمي في كلية البريمي المهنية.
٤. قياس الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي في كلية البريمي المهنية.

فرضيات الدراسة

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التميز التنظيمي في الكلية المهنية بالبريمي.

H2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في كلية البريمي المهنية.

H3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على التميز التنظيمي في الكلية المهنية بالبريمي.

H4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط ما بين التحفيز والتميز التنظيمي في الكلية المهنية بالبريمي.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

الإسهام في إثراء المعرفة حول العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي والتميز المؤسسي، حيث تسعى الدراسة إلى فهم أعمق حول كيفية تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي وكيف يلعب الرضا دوراً وسيطاً في تحقيق التميز التنظيمي، مما يساهم في تطوير النظريات المتعلقة بالتحفيز وأثره في بيئات العمل الأكاديمية وأيضاً قياس الأثر المباشر للتحفيز على التميز التنظيمي، والأثر غير المباشر عبر الرضا الوظيفي، بما يساهم في تعميق الفهم التفسيري لكيفية انتقال أثر التحفيز داخل المؤسسات التعليمية.

وهناك ندرة في الدراسات التي تركز على الدور الوسيط للرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية المهنية، خصوصاً في الكليات المهنية، لذا ستسهم الدراسة في سد هذه الفجوة وتوفير بيانات وإحصائيات تضاف للأدبيات الأكاديمية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

تحسين السياسات الإدارية في الكلية حيث ستساعد نتائج هذه الدراسة إدارة الكلية في فهم أفضل للآليات التي ترفع رضا الموظفين من خلال الحوافز، مما يساهم في تعزيز الأداء العام وتحقيق التميز التنظيمي. كما ستوفر الدراسة توصيات عملية لتطوير برامج تحفيزية موجهة للموظفين، مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ويشجع الموظفين على تقديم أداء متميز.

دعم القرارات الإدارية في المؤسسات التعليمية حيث تقدم الدراسة مؤشرات قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبة للموظفين، مما يمكن تطبيقه في كليات وجامعات ومعاهد مهنية أخرى داخل سلطنة عمان وخارجها.

تحقيق التميز التنظيمي وزيادة الإنتاجية، ستساعد النتائج في صياغة استراتيجيات تعزز التميز التنظيمي في الكلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم والخدمات المقدمة. وأخيراً دعم التوجهات الاستراتيجية لـ رؤية عُمان ٢٠٤٠ في تطوير رأس المال البشري وتحقيق التميز في المؤسسات التعليمية.

الدراسات السابقة:

شهدت الأدبيات الإدارية والتنظيمية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي والتميز التنظيمي، نظراً لما تمثله هذه المتغيرات من أهمية في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات من زوايا متعددة، حيث ركز بعضها على أثر التحفيز في الرضا الوظيفي، بينما اهتم بعضها الآخر بدراسة أثر الرضا الوظيفي في الأداء أو التميز

التنظيمي، في حين اتجهت دراسات حديثة إلى اختبار الأدوار الوسيطة لبعض المتغيرات التنظيمية في تفسير العلاقات بين هذه المتغيرات.

فيما يتصل بالدراسات المتعلقة بالتحفيز والرضا الوظيفي أجمعت نتائج معظم الدراسات العربية والأجنبية على وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والرضا الوظيفي. فقد بينت دراسة النعيمي (٢٠٢٣) أن الحوافز المادية والمعنوية تسهم بصورة مباشرة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان، كما أكدت دراسة أبو حميد (٢٠٢٠) وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين من خلال رفع مستوى رضاهم عن العمل. وعلى المستوى الدولي، توصلت دراسة (Basu 2023) إلى أن التحفيز يمثل أحد أهم المحددات المؤثرة في رفع معنويات الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

وتشير هذه النتائج إلى أن التحفيز لا يقتصر أثره على زيادة الأداء المباشر للعاملين، وإنما يمتد إلى تكوين اتجاهات إيجابية نحو العمل، وتعزيز الشعور بالتقدير والانتماء المؤسسي، الأمر الذي ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

أما ما يتصل ب الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي والتميز التنظيمي فقد أظهرت الدراسات السابقة أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً أساسياً في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء والتميز التنظيمي. فقد أكدت دراسة المقبالية (٢٠٢٢) وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، بينما أوضحت دراسة القحطاني وفهمي (٢٠٢١) وجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية. كما أشارت دراسة العازمي (٢٠٢١) إلى أن التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية يرتبط بدرجة كبيرة بفعالية إدارة الموارد البشرية والقيادة المؤسسية.

وتبرز هذه النتائج أهمية الرضا الوظيفي باعتباره أحد المتغيرات التنظيمية المؤثرة في تحقيق التميز المؤسسي، حيث يسهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء والمبادرة لدى العاملين، وهي جميعها عوامل ترتبط بتحقيق التميز التنظيمي واستدامته.

وفيما يتصل باتجاه الدراسات المتعلقة بالدور الوسيط للرضا الوظيفي، فقد شهد هذا الاتجاه البحثي تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تفسير الكيفية التي ينتقل بها أثر التحفيز إلى مخرجات الأداء التنظيمي من خلال متغيرات وسيطة. فقد أثبتت دراسة (Al-Ansi et al. 2023) وجود دور وسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. كما أكدت دراسة (Asamani et al. 2025) أن الرضا الوظيفي يؤدي دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين العوامل التنظيمية وفعالية المنظمة. وفي السياق العربي، توصلت دراسة الياحي وآخرين (٢٠٢٥) إلى أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة وصل أساسية تنتقل من خلالها آثار نظم الحوافز إلى تحسين الأداء المؤسسي.

وتشير هذه النتائج إلى أن تأثير التحفيز لا ينعكس بصورة مباشرة فقط على النتائج التنظيمية، بل يتعزز تأثيره من خلال ما يحققه من مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يجعل الرضا الوظيفي متغيراً تفسيرياً مهماً في النماذج التنظيمية الحديثة.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليل نتائجها، يتضح وجود اتفاق عام بين الباحثين على أهمية التحفيز في تحسين اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي، وعلى الدور المحوري للرضا الوظيفي في تعزيز الأداء المؤسسي. كما يتضح أن الدراسات الحديثة أصبحت أكثر اهتماماً بدراسة العلاقات غير المباشرة بين المتغيرات التنظيمية من خلال توظيف المتغيرات الوسيطة لفهم آليات التأثير بصورة أكثر عمقاً.

وعلى الرغم من هذا التراكم المعرفي، فإن مراجعة الأدبيات تكشف عن عدد من الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث. فقد ركزت غالبية الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي أو الولاء التنظيمي أو الالتزام التنظيمي

بوصفها متغيرات تابعة، في حين لم يحظ التميز التنظيمي بالقدر نفسه من الاهتمام، خصوصاً في مؤسسات التعليم المهني. كما أن معظم الدراسات أجريت في قطاعات خدمية أو تجارية أو جامعية، بينما تظل الدراسات التطبيقية التي تناولت الكليات المهنية في سلطنة عمان محدودة للغاية.

كذلك يلاحظ أن الدراسات العربية التي تناولت الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين التحفيز والتميز التنظيمي ما تزال قليلة مقارنة بالدراسات الأجنبية، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تتمثل في الحاجة إلى اختبار هذا النموذج في بيئات تعليمية مهنية عمانية، في ظل التوجهات الوطنية المرتبطة برؤية عمان ٢٠٤٠ ومنظومة إجابة للتميز المؤسسي.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء إطارها النظري وتحديد العلاقات المفترضة بين المتغيرات، كما أسهمت تلك الدراسات في صياغة فرضيات الدراسة وتحديد أبعاد التحفيز والرضا الوظيفي والتميز التنظيمي. كذلك تم الاستفادة من المقاييس والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة عند إعداد أداة الدراسة الحالية، فضلاً عن الاسترشاد بالأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

وتتمثل الإضافة العلمية للدراسة الحالية في اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي داخل الكلية المهنية بالبريمي، وهي بيئة بحثية لم تحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، بما يسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم المهني بسلطنة عمان.

النظريات المرتبطة بتحفيز الموظفين

يُعد تحفيز الموظفين أحد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق رضاهم الوظيفي والارتقاء بمستوى التميز التنظيمي، وقد تناولت العديد من النظريات هذا المفهوم من زوايا متعددة، مبيّنة كيفية تأثير التحفيز على سلوكيات الأفراد وأدائهم.

من أبرز هذه النظريات نظرية الحاجات لمازلو (Maslow's Hierarchy of Needs) التي تفترض أن الأفراد يسعون لإشباع احتياجاتهم وفق تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية الأساسية وينتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات، وأن توفير بيئة عمل محفزة تلبّي هذه الاحتياجات ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين واندماجهم في العمل (Al Mamari et al., 2025).

كما تُعد نظرية دافيد ماكلياند للاحتياجات الثلاثة (McClelland's Theory of Needs) ذات أهمية في هذا السياق، حيث أوضح ماكلياند أن الدوافع الأساسية التي تحفز الأفراد تتمثل في الحاجة للإنجاز، والحاجة للانتماء، والحاجة للسلطة، مبيّناً أن فهم هذه الدوافع وتوظيفها في بيئة العمل يسهم في رفع مستويات الأداء والتحفيز (Ansi, 2023).

ومن جهة أخرى، تبرز نظرية التوقع لـ فروم (Vroom's Expectancy Theory) التي تؤكد على أن تحفيز الأفراد مرتبط بإدراكهم للعلاقة بين الجهد المبذول، والأداء المتوقع، والمكافآت المحصلة، وبالتالي فإن تعزيز هذا الإدراك من خلال تصميم أنظمة حوافز عادلة وشفافة من شأنه تحسين رضا الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي (Carr et al., 2025).

وفي إطار النظريات المعاصرة، تشير دراسة الشهومي (٢٠٢٢) إلى أهمية الدمج بين التحفيز المادي والمعنوي ضمن منظومة متكاملة تستهدف تحسين رضا الموظفين، حيث بيّنت أن المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تحفيزية متنوعة تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية والمادية للعاملين تحقق مستويات أعلى من الرضا والولاء الوظيفي.

أما النعيمي وصماري (٢٠٢١)، فقد أكدوا في دراستهما على أن تحفيز الموظفين لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يشمل الاعتراف بالجهود، والتقدير، وتوفير فرص النمو والتطوير المهني، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء والرضا ويقود إلى التميز التنظيمي.

وعليه، يتضح أن النظريات المختلفة تتكامل في تفسير أثر التحفيز على رضا الموظفين، مما يعزز أهمية تناول هذا المتغير كعامل وسيط في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى التحقق منه في بيئة كلية البريمي المهنية.

النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين وسلوكهم داخل بيئة العمل، وله انعكاسات مباشرة على تحقيق التميز التنظيمي. وقد تناولت الأدبيات الإدارية هذا المفهوم من خلال نظريات متنوعة تفسر نشأة الرضا الوظيفي وأثره.

تُعد نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory) من أبرز النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، حيث قسمت العوامل المؤثرة إلى فئتين: عوامل دافعة تؤدي إلى الرضا (كالإنجاز، والتقدير، وطبيعة العمل)، وعوامل وقائية تمنع عدم الرضا (كظروف العمل، والرواتب، والإشراف). وأشارت الدراسات الحديثة إلى أن فهم هذه العوامل وتوظيفها في بيئة العمل ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين وسلوكياتهم الإنتاجية- (AI- Salmi et al., 2021)

كذلك ساهمت نظرية الإنصاف (Equity Theory) في تفسير الرضا الوظيفي من خلال تأكيدها على أن شعور الموظف بالعدالة في المعاملة والمكافآت مقارنة بزملائه يؤثر بشكل مباشر على مستوى رضاه. وتُظهر الأدبيات الحديثة أن إدراك العدالة التنظيمية يُعد من العوامل الحاسمة في تعزيز الولاء الوظيفي وخفض نوايا ترك العمل. (Al-Rahbi & Al-Harthy, 2023)

ومن جهة أخرى، تشير نظرية القيمة – الإدراك (Value-Percept Theory) إلى أن الرضا ينشأ عندما تتوافق القيم الشخصية للموظف مع ما يقدمه العمل فعلياً. فكلما اقتربت بيئة العمل من توقعات الموظف، زاد مستوى الرضا، وهذا ما يدعم أهمية مواءمة السياسات الإدارية مع تطلعات الموارد البشرية لتحقيق بيئة محفزة (Yusof et al., 2024).

النظريات المرتبطة بالتميز التنظيمي

يُعد التميز التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لضمان جودة الأداء والاستدامة في تقديم الخدمات، وقد استندت العديد من الدراسات إلى مجموعة من النظريات التي تفسر هذا المفهوم وتحدد عوامل نجاحه في السياق المؤسسي، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية عمان ٢٠٤٠ ومنظومة "إجادة" لقياس الأداء الحكومي.

من أبرز هذه النظريات نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV) التي تركز على امتلاك المؤسسة لموارد فريدة ونادرة (مثل الكفاءات البشرية، والقدرات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية) باعتبارها مصدرًا للميزة التنافسية والتميز التنظيمي. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن تطوير هذه الموارد واستثمارها بكفاءة ينعكس بشكل مباشر على تحقيق التميز في الأداء المؤسسي. (Al-Farsi et al., 2023)

كما تُعد نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory) من النظريات المحورية في تفسير التميز التنظيمي، حيث تشير إلى أن القادة ذوي الرؤية والقدرة على الإلهام والتمكين يساهمون في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والالتزام والجودة. وقد أوضحت دراسة حديثة أن المؤسسات التي تتبنى هذا النمط القيادي تشهد تحسناً كبيراً في مؤشرات التميز التنظيمي. (Hassan & Al-Balushi, 2022)

وتعزز نظرية النظم المفتوحة (Open Systems Theory) من فهم طبيعة التميز التنظيمي من خلال التأكيد على أن المؤسسات الناجحة هي التي تتفاعل بمرونة مع بيئتها الخارجية وتتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يدفعها نحو التحسين المستمر والتميز في الأداء (Khan et al., 2024).

منهجية للدراسة:

تقوم هذه الدراسة بعنوان "الدور الوسيط للرضا الوظيفي ما بين التحفيز والتميز التنظيمي: دراسة حالة على الكلية المهنية بالبريمي" على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة بدقة وتحليل أبعادها المختلفة كما هي في الواقع، دون تدخل الباحثة في المتغيرات، مع تفسير العلاقات القائمة بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) والمتغير الوسيط (الرضا الوظيفي).

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على جمع بيانات كمية من مجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً، بما يتيح فهماً معمقاً للعلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات. وقد أوصت الدراسات المنهجية الحديثة باستخدام هذا الأسلوب لما يتميز به من قدرة على استقصاء الظواهر الإدارية والتنظيمية وتحليلها بأسلوب علمي منظم، يساعد على التوصل إلى استنتاجات دقيقة ومدعومة بالأدلة (McCombes, 2023).

وتم في هذه الدراسة توظيف أدوات بحث كمية (استبيان) لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، مع تطبيق برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والتأكد من صدق الأداة وثباتها. كما تتبّع الدراسة إجراءات منهجية لضمان مصداقية النتائج ودقتها، بما يسهم في تقديم تفسيرات علمية معمقة تعكس الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي داخل بيئة الكلية المهنية بالبريمي

تكونت عينة الدراسة من (115) موظفاً إدارياً وأكاديمياً في الكلية المهنية بالبريمي تم اختيارهم بالطريقة المتيسرة من خلال تطبيق أداة الدراسة عبر رابط إلكتروني، والجدول (1) التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية.

جدول (1) : توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	71	61.74%
	أنثى	44	38.26%
	المجموع	115	100.00%
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	16	13.91%
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	62	53.91%
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	33	28.70%
	٥٠ سنة فأكثر	4	3.48%
	المجموع	115	100.00%
المؤهل العلمي	دبلوم عام فأقل	10	8.70%
	دبلوم عالي	18	15.65%
	بكالوريوس	73	63.48%
	دراسات عليا	14	12.17%
	المجموع	115	100.00%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	15	13.04%
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	38	33.04%
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	43	37.39%

يُظهر التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة أن نسبة الذكور بلغت ٦١,٧٤٪ مقابل ٣٨,٢٦٪ من الإناث، ما يشير إلى ميل الكادر الوظيفي في الكلية المهنية بالبريمي نحو التمثيل الذكوري. هذا التفاوت قد يعكس طبيعة التخصصات

المهنية والتقنية التي ترتبط غالبًا بمجالات يُقبل عليها الذكور أكثر، وهو ما قد يكون له انعكاسات لاحقة عند تفسير مستويات التحفيز والرضا الوظيفي في سياق بيئة يغلب عليها الذكور.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد شكلت الفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة النسبة الأكبر (٥٣,٩١٪)، ثم تلتها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة (٢٨,٧٠٪)، مما يدل على أن الكادر الوظيفي في أغلبه ضمن الفئات العمرية المنتجة ذات الخبرة المتوسطة والمتقدمة، وهي الفئات الأكثر استقرارًا وظيفيًا، الأمر الذي يعكس عادة على قدرة المنظمة في بناء خطط تطوير الموارد البشرية واستدامة الأداء.

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، شكّل حملة البكالوريوس ٦٣,٤٨٪ من العينة، وهي نسبة تتسق مع طبيعة العمل الأكاديمي والتدريبي في الكليات المهنية، وتعزز من موثوقية القياس المرتبط بالتحفيز والرضا، حيث تشير الأدبيات إلى أن الفئات الأكثر تعليمًا غالبًا ما تكون أكثر وعيًا بتجاربها المهنية وبمعنصر التحفيز التي تؤثر فيها.

كما تظهر بيانات الخبرة أن ٦٦,٠٩٪ من العاملين يمتلكون خبرة تتجاوز ١٠ سنوات، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى وجود كادر مستقر داخل المؤسسة، ما يساهم في تقديم انطباعات دقيقة حول التميز التنظيمي والالتزام المؤسسي، ويقلل احتمالية تحيز الاستجابات الناتج عن عدم الاستقرار الوظيفي.

تُبرز هذه الخصائص مجتمعة أن العينة تمتلك قدرة تفسيرية قوية عند تحليل العلاقات بين المتغيرات الثلاثة، لأنها تعكس كادرًا ناضجًا وظيفيًا وذو خبرة، ما يعزز من مصداقية النتائج الإحصائية.

صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق البنائي لأدوات الدراسة

للتحقق من صدق البناء لمقاييس الدراسة الثلاثة (التحفيز، الرضا الوظيفي، التميز التنظيمي)؛ حُسب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لهذه النتائج حسب كل متغير:

أولاً: التحفيز

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التحفيز

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين.	0.8AM*	0.001>
2	يوفر لي عملي أجر يتناسب مع مؤهلاتي.	0.81*	0.001>
3	توفر الكلية نظاماً للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة.	0.87*	0.001>
4	تقدم الكلية فرصاً جيدة للترقية .	0.83*	0.001>
5	تمثل مهام عملي الحالي قوة دافعة ذاتية نحو انجازي لوظيفتي .	0.82*	0.001>
6	يبدع المسؤول المباشر	0.74*	0.001>
7	أفكارى وطرق إنجاز مهام عملي .	0.74*	0.001>
8	أحصل على المعلومات التي أحتاجها لأداء وظيفتي.	0.78*	0.001>

*دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)

يتضح من بيانات جدول (٢) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات مقياس التحفيز والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (٠,٧٤ – ٠,٨٧)، وجميعها كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وتشير هذه القيم المرتفعة إلى وجود علاقة قوية بين كل فقرة والمقياس الكلي الذي تنتمي إليه، مما يدل على اتساق فقرات

المقياس وقدرتها على قياس بُعد التحفيز بصورة دقيقة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مقياس التحفيز يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي ويقاس ما وُضع لقياسه.

ثانياً: الرضا الوظيفي

جدول (٣): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أشعر بعدالة الأجر الذي اتقاضاه عن عملي.	0.85*	0.001>
2	أحصل على حوافز مناسبة من عملي.	0.88*	0.001>
3	توجد عدالة في توزيع الحوافز بيني وبين زملائي في العمل .	0.86*	0.001>
4	دخلتي بكفي لاحتياجاتي وقد يزيد أحياناً .	0.84*	0.001>
5	تعمل الكلية على تدريب موظفيها .	0.83*	0.001>
6	أرى بأن الكلية تعتبر تدريب الموظفين استثماراً لها.	0.83*	0.001>
7	يكون التدريب في هذه المؤسسة مرتبط بالاحتياجات الفردية لكل موظف .	0.86*	0.001>
8	تضع مؤسستي موارد كافية لتدريب الموظفين .	0.89*	0.001>

تُظهر نتائج جدول (٣) أن معاملات الارتباط بين درجات فقرات مقياس الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (٠,٨٣ – ٠,٨٩)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وتدل هذه النتائج على وجود مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، بما يعكس قدرتها على قياس مفهوم الرضا الوظيفي بشكل متجانس. وعليه، فإن مقياس الرضا الوظيفي يتمتع بصدق بنائي مرتفع ويُعد مناسباً لأغراض الدراسة الحالية.

ثالثاً: التميز التنظيمي

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس التميز التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تؤكد الكلية على الالتزام بمعايير التميز التنظيمي.	0.90*	0.001>
2	تهتم الكلية بإقامة الدورات التخصصية التي تهدف إلى تعريف الموظفين في جميع المستويات بأهمية التميز في عملهم.	0.90*	0.001>
3	تشجع الكلية الموظفين نحو تقديم أفكار متميزة جديدة.	0.91*	0.001>
4	توفر الكلية موازنة الترتيبات اللازمة بهدف تقديم أداء متميز.	0.91*	0.001>
5	تخصص الكلية موازنة مناسبة لتقديم أداء متميز.	0.91*	0.001>
6	تعمل الكلية على تحفيز وتطوير كفاءات موظفيها حتى تتمكن من تقديم خدمات متميزة.	0.93*	0.001>
7	توفر الكلية لموظفيها أدوات حديثة تساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية.	0.93*	0.001>
8	تستقطب الكلية ذوي الكفاءات للعمل فيها.	0.94*	0.001>

*دالة عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تبين من نتائج جدول (٤) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات مقياس التميز التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس تراوحت بين (٠,٩٠ – ٠,٩٤)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وتشير هذه القيم المرتفعة جداً إلى قوة العلاقة بين الفقرات والمقياس الكلي، مما يعكس درجة عالية من الاتساق والتجانس بين فقرات المقياس. وبناءً عليه، يمكن الحكم بأن مقياس التميز التنظيمي يتمتع بصدق بنائي عالٍ، ويقاس المفهوم الذي أُعد لقياسه بدرجة كبيرة من الدقة.

الأساليب الإحصائية

لمعالجة البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل ثبات ألفا لكر و نباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) للتحقق من ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviations) لمعرفة مستويات (التحفيز، الرضا الوظيفي، التميز التنظيمي) من وجهة نظر أفراد العينة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear regression) لمعرفة التأثيرات المباشرة بين المتغيرات الثلاثة على بعضها (التحفيز، الرضا الوظيفي، التميز التنظيمي).
- تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression Analysis) على خطوتين للتحقق من تأثير التحفيز على التميز التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والخاصة بقياس الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي؛ حيث يتم في الخطوة الأولى قياس الأثر المباشر الكلي للمتغير المستقل، ثم يتم في الخطوة الثانية إدخال المتغير الوسيط للوقوف على التغير في معامل التحديد ΔR^2 ورصد التغير الطارئ على قيمة معاملات الانحدار المعيارية (Beta) للحكم على طبيعة الوساطة (كلية أم جزئية).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى

الفرضية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التميز التنظيمي في الكلية المهنية بالبريمي". وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التميز التنظيمي. ويوضح الجدول (٥) النتائج.

جدول (٥): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدلالة أثر التحفيز على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B) غير المعيارية	(Beta) المعيارية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	r	R ²	قيمة الثابت
التحفيز	التميز التنظيمي	0.89	0.78	13.25	0.000	0.78	0.61	0.59

يتبين من الجدول (٤, ١٠) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.78$) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى التحفيز ارتفع مستوى التميز التنظيمي. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.61$)، مما يشير إلى أن ٦١٪ من التباين في التميز التنظيمي يُعزى إلى التحفيز. وفي ضوء ما سبق نقبل الفرضية السابقة.

اختبار الفرضية الثانية

الفرضية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في كلية البريمي المهنية" وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي. ويوضح الجدول (٦) النتائج.

جدول (٦): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدلالة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B) غير المعيارية	(Beta) المعيارية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	r	R ²	قيمة الثابت
التحفيز	الرضا الوظيفي	0.83	0.79	13.59	0.000	0.79	0.62	0.67

يتبين من الجدول (٦) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.79$) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى التحفيز ارتفع مستوى الرضا الوظيفي. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.62$)، مما يشير إلى أن 62٪ من التباين في الرضا الوظيفي يُعزى إلى التحفيز. وبناءً على ما سبق نقبل الفرضية الثانية.

اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على التميز التنظيمي في الكلية المهنية بالبريمي. " وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على التميز التنظيمي. ويوضح الجدول (٧) النتائج.

جدول (٧): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدلالة أثر الرضا الوظيفي على التميز التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B) غير المعيارية	(Beta) المعيارية	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	r	R ²	قيمة الثابت
الرضا الوظيفي	التميز التنظيمي	0.87	0.80	14.35	0.000	0.80	0.65	0.62

يتبين من الجدول (٧) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على التميز التنظيمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $(r = 0.80)$ مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى التميز التنظيمي. وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.65)$ ، مما يشير إلى أن 65% من التباين في التميز التنظيمي يُعزى إلى الرضا الوظيفي. وفي ضوء ما تقدم نقبل الفرضية الثالثة.

اختبار الفرضية الرابعة

للتحقق من تأثير التحفيز على التميز التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي في كلية البريمي المهنية، تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression Analysis) على خطوتين؛ حيث تم في الخطوة الأولى اختبار الأثر المباشر للتحفيز في التميز التنظيمي، وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط لملاحظة التغير الحاصل في طبيعة وقوة العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي. ويوضح جدول (٨) نتائج هذا التحليل.

جدول (٨): تحليل الانحدار الهرمي لمعرفة أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي

الخطوة	المتغير	معامل الانحدار غير المعيارية (B)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	r	R ²	الثابت
الخطوة الأولى	التحفيز	0.89	0.78	13.25	0.000	0.78	0.61	0.59
الخطوة الثانية	الرضا الوظيفي	0.44	0.39	4.63	0.000	0.84	0.70	0.23

يتضح من نتائج جدول (٨) أنه في الخطوة الأولى كان للتحفيز أثر موجب ودال إحصائياً في التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري $(Beta = 0.78)$ ، وقيمة $(t = 13.25)$ ، عند مستوى دلالة (0.000) ، كما بلغ معامل التحديد $(R^2 = 0.61)$ ، مما يشير إلى أن التحفيز يفسر نسبة (61%) من التباين في التميز التنظيمي. أما في الخطوة الثانية، وبعد إدخال متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، فقد انخفض تأثير التحفيز على التميز التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار المعياري $(Beta = 0.39)$ مع بقاءه دالاً إحصائياً عند مستوى (0.000) ، في حين ظهر للرضا الوظيفي أثر موجب ودال إحصائياً في التميز التنظيمي، إذ بلغت قيمة $(Beta = 0.50)$ وقيمة $(t = 5.96)$. كما ارتفع معامل التحديد إلى $(R^2 = 0.70)$ ، مما يدل على أن إدخال الرضا الوظيفي أسهم في زيادة القدرة التفسيرية للنموذج.

وتشير هذه النتائج إلى أن الرضا الوظيفي يؤدي دورًا وسيطاً جزئياً (Partial Mediation) في العلاقة بين التحفيز والتميز التنظيمي، حيث انخفض تأثير التحفيز بعد إدخال المتغير الوسيط مع بقاءه دالاً إحصائياً. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التحفيز يؤثر في التميز التنظيمي تأثيراً مباشراً، كما يؤثر فيه بصورة غير مباشرة من خلال الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

- **الفرضية الأولى**، "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على التميز التنظيمي في الكلية المهنية بالبريمي".

أظهرت نتائج الدراسة قبول الفرضية الأولى، حيث تبين وجود تأثير قوي وموجب للتحفيز على التميز التنظيمي، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.78$)، في حين فسّر التحفيز ما نسبته 61% من التباين في التميز التنظيمي ($R^2 = 0.61$). وتدل هذه النتيجة على أن تعزيز سياسات التحفيز في الكلية—سواء المتعلقة بالمكافآت أو التقدير أو تمكين الموظفين—يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى التميز في الأداء الإداري والأكاديمي داخل المؤسسة.

وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Abudaqa et al., 2024) التي أكدت أن التحفيز يعد أحد المحركات الرئيسية لتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، كما دعمت دراسة (Mahmud et al., 2023) هذا الاتجاه من خلال إبراز دور التحفيز الداخلي في تعزيز الالتزام والسلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تمثل أحد مكونات التميز. كذلك، بينت دراسة (Al-Ansi et al., 2023) أن التحفيز يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وجودة العمل في السياق الأكاديمي العربي، وهو ما يتوافق مع نتائج هذه الدراسة في البيئة العُمانية.

ومن جهة أخرى، أشارت بعض الأدبيات مثل (Ruzungunde et al., 2024) إلى أن أثر التحفيز على التميز قد ينخفض في المؤسسات التي تعاني ضعف العدالة التنظيمية أو محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، مما يدل على أن طبيعة المناخ التنظيمي قد تتحكم في قوة هذا الأثر. إلا أن نتائج هذه الدراسة تؤكد ملاءمة بيئة الكلية المهنية بالبريمي لفاعلية التحفيز بوصفه محركاً للتميز.

- **الفرضية الثانية**، "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في الكلية المهنية بالبريمي".

دعمت نتائج التحليل الفرضية الثانية، حيث أظهرت وجود أثر قوي للتحفيز على الرضا الوظيفي؛ فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.79$)، كما فسّر التحفيز ما نسبته 62% من التباين في الرضا الوظيفي ($R^2 = 0.62$). وتشير هذه النتيجة إلى أن الحوافز المقدمة للعاملين—سواء في صورتها المادية أو المعنوية—تمثل عنصراً محورياً في تعزيز مشاعر الرضا لديهم، وهو ما يعكس فاعلية أنظمة التحفيز في البيئة المدروسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Sammari & Al-Naimi (2021) التي وجدت أن التحفيز يعد عاملاً حاسماً في رفع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية بعُمان. كما دعمت دراسة (Al-Ansi et al., 2023) هذا الاتجاه من خلال إثبات العلاقة الإيجابية بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية العربية. كذلك أشارت (Hoxha et al., 2024) إلى أن التحفيز يسهم في تحسين رضا العاملين في بيئات الخدمات عالية التفاعل.

في المقابل، أوضحت بعض الدراسات مثل Jayalekshmi (2023) أن التحفيز قد لا يكون كافياً وحده لرفع الرضا إذا لم يُرافقه انخفاض في ضغط العمل أو وضوح الدور الوظيفي، مما يشير إلى أن أثر التحفيز يعتمد على توافر بيئة تنظيمية مساندة. ومع ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة تؤكد أن التحفيز كان عاملاً مؤثراً وفعالاً في تشكيل الرضا الوظيفي لدى موظفي الكلية المهنية بالبريمي.

- **الفرضية الثالثة**، "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على التميز التنظيمي في الكلية المهنية بالبريمي".

دعمت الدراسة الفرضية الثالثة، حيث تبين أن الرضا الوظيفي يؤثر تأثيراً قوياً في التميز التنظيمي؛ إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.80$)، في حين فسّر الرضا الوظيفي ما نسبته ٦٥٪ من التباين في التميز التنظيمي ($R^2 = 0.65$). وتشير هذه النتيجة إلى أن الموظفين الراضين يميلون إلى الإبداع وابتهاج ممارسات عمل تتسم بالجودة والالتزام، ما ينعكس إيجابياً على تحقيق التميز المؤسسي.

وتتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ruzungunde et al., 2024) التي بينت أن الرضا الوظيفي يسهم في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية الداعمة للتميز. كما دعمت Jayalekshmi (٢٠٢٣) هذا الاتجاه من خلال توضيح أن تقليل الاستياء وتحسين الرفاه الوظيفي يعززان من جودة الأداء المؤسسي. وفي السياق نفسه، أكدت (Hoxha et al., 2024) أن الرضا الوظيفي يعد مؤشراً أساسياً لتحسين أداء المؤسسات التعليمية.

- **الفرضية الرابعة**، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعزيز على التميز التنظيمي عند توسيط الرضا الوظيفي في الكلية المهنية بالبريمي.

دعمت نتائج تحليل المسار الفرضية الرابعة، حيث تبين أن للتعزيز أثراً مباشراً ودالاً على التميز التنظيمي ($\beta = 0.387, Sig = 0.001$)، إضافة إلى أثر غير مباشر عبر الرضا الوظيفي ($\beta = 0.393, Sig = 0.019$)، مما يشير إلى تحقق الوساطة الجزئية. وتدلل هذه النتيجة على أن الرضا الوظيفي يمثل قناة أساسية يعزز عبرها التحفيز مستوى التميز التنظيمي، دون أن يلغي الأثر المباشر للتحفيز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al-Ansi et al., 2023) التي أثبتت الوساطة الجزئية للرضا في العلاقة بين التحفيز والأداء في مؤسسات التعليم العالي. كما دعمت Jameel (2024) هذا الاتجاه بتأكيد دور الرضا كمتغير وسيط مؤثر بين المتغيرات التنظيمية. كذلك أشارت (Hoxha et al., 2024) إلى أن الرضا الوظيفي يمثل حلقة وصل فعّالة بين ممارسات التحفيز ومؤشرات التميز والجودة في المؤسسات.

في المقابل، أوضحت بعض الدراسات مثل (Mahmud et al., 2023) أن غياب بيئة تنظيمية محفزة قد يقلل من قوة الوساطة، ما يشير إلى أن دور الرضا يعتمد على تركيبة العوامل التنظيمية الأخرى. إلا أن النتائج الحالية تكشف أن بيئة الكلية المهنية بالبريمي أتاحت للرضا الوظيفي دوراً وسيطاً فاعلاً في تعزيز أثر التحفيز على التميز التنظيمي.

التوصيات

١. تبني أنظمة تحفيز شاملة (مادية ومعنوية) كأداة رئيسية لتحقيق التميز المؤسسي.
٢. التركيز على رفع معدلات الرضا الوظيفي باعتباره القناة الأساسية التي تضاعف أثر التحفيز.
٣. توفير بيئة عمل داعمة تضمن وضوح الأدوار وتقلل من ضغوط العمل لتعزيز فاعلية التحفيز.
٤. تفعيل سياسات التقدير والتمكين لتحويل مشاعر الرضا لدى الموظفين إلى سلوكيات إبداعية.
٥. اعتماد معايير التميز التنظيمي وربطها بشكل مباشر بنظام تقييم الأداء والمكافآت.
٦. الاستثمار في المناخ التنظيمي لضمان وجود بيئة محفزة تتيح للرضا الوظيفي أداء دوره الوسيط بفاعلية.
٧. إجراء مراجعات دورية لمستوى الرضا والتحفيز في الكلية المهنية بالبريمي لمواكبة تطورات الكوادر.

توصيات موجهة لصناع القرار بالمستوى المؤسسي

- مواصلة خطط الموارد البشرية مع رؤية عُمان ٢٠٤٠ في محور التعليم والقدرات والكفاءات.

- تخصيص ميزانية سنوية مستقلة للتحفيز والتطوير لضمان استدامة البرامج وعدم تأثرها بالتغيرات المالية المرحلية.
- اعتماد تقرير سنوي للتميز المؤسسي يعرض إنجازات الكلية والتحديات وخطط التحسين القادمة.

المقترحات المستقبلية

تقترح هذه الدراسة تنفيذ بحوث مستقبلية تتناول مقارنة العلاقات بين التحفيز والرضا الوظيفي والتميز التنظيمي في مؤسسات تعليمية مهنية مختلفة داخل السلطنة، أو على مستوى دول الخليج، من أجل فحص تأثير الاختلافات في الثقافة التنظيمية وبيئة العمل على طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات. فإجراء دراسات مقارنة قد يسهم في توضيح ما إذا كانت النتائج الحالية تعكس خصائص خاصة بالكلية المهنية بالبريمي أو أنها يمكن أن تُعمم على بيئات مهنية مشابهة، مما يفتح المجال لوضع سياسات أكثر دقة وملاءمة للسياقات التنظيمية المتنوعة.

كما من المهم أن تتجه الدراسات اللاحقة نحو اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى يمكن أن تعزز تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة، مثل الالتزام التنظيمي، أو جودة القيادة، أو الذكاء العاطفي لدى المدراء، وذلك بهدف الكشف عن آليات تأثير إضافية قد تُسهم في تعزيز الفهم النظري للتفاعل بين التحفيز والرضا والتميز. ويمكن أن يضيف إدراج هذه المتغيرات عمقاً تفسيرياً أكبر، لاسيما في ظل التوجه العالمي نحو تعزيز القدرات القيادية والمهارات الإنسانية في المؤسسات التعليمية.

وتقترح الدراسة أيضاً استخدام المنهج المختلط في بحوث مستقبلية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، بحيث يتم دعم التحليل الإحصائي بمقابلات أو مجموعات تركيز مع العاملين. مثل هذا التوجه يمكن أن يوفر فهماً أكثر شمولاً للتجارب الذاتية للعاملين ومصادر رضاهم الفعلية، ويكشف عن دلالات لا يمكن الوصول إليها عبر أدوات القياس الكمية وحدها. ويمكن أن تساهم هذه الدراسات في ربط المؤشرات الإحصائية بتجارب واقعية، مما يعزز قدرة متخذي القرار على تطوير سياسات عملية مبنية على أصوات العاملين وخبراتهم الفعلية.

كما يُعد قياس أثر التطوير المهني والبرامج التدريبية على المتغيرات المدروسة خلال فترات زمنية ممتدة مجالاً مهماً للبحث المستقبلي، وذلك باستخدام تصميمات بحثية طويلة تتبّع تغير مستويات التحفيز والرضا والتميز عبر الزمن. هذا النوع من الدراسات سيساعد في تحديد ما إذا كانت آثار التدريب واستراتيجيات التحفيز قصيرة المدى أم مستدامة، وما العوامل التي تسهم في استمرار هذه الآثار أو تلاشيها.

وأخيراً، يمكن للبحوث المستقبلية أن تتناول دور التحول الرقمي وأدوات الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل التعليمية المهنية وتأثيرها على الرضا والتميز. ومع التوسع في استخدام المنصات الرقمية والأنظمة الذكية، يصبح من الضروري فهم ما إذا كانت هذه الأدوات تُسهم في تحسين تجربة العاملين أم تشكل مصدر ضغط إضافي، وكيف يمكن توظيفها بصورة تعزز التميز المؤسسي دون الإضرار بالدافعية أو جودة بيئة العمل.

الخاتمة

وفي الختام سعت الدراسة في تقديم معالجة تحليلية متكاملة حول أثر التحفيز في تحقيق التميز التنظيمي الكلية المهنية بالبريمي، مع تبيان الأثر الوسيط للرضا الوظيفي. حيث أظهرت النتائج أن التحفيز يمثل مدخلاً أساسياً لتفعيل طاقات العاملين وتحسين مستوى مشاركتهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، بينما يشكل الرضا الوظيفي حلقة وصل مركزية يمكن من خلالها فهم تأثيرات ممارسات التحفيز على مخرجات التميز التنظيمي بصورة أوسع وأكثر استدامة. وقد بينت البيانات الإحصائية أن الرضا الوظيفي لا يمثل مجرد نتيجة مباشرة للتحفيز، بل يعمل كمحور تفاعلي تتجسد من خلاله الكيفية التي تُترجم بها العوامل التنظيمية والنفسية والسلوكية إلى ممارسات عملية تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق مستويات متميزة من الأداء.

كما أظهرت النتائج أن فعالية جهود المؤسسة في تعزيز التميز التنظيمي لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن بناء بيئة عمل داعمة تسمح للعاملين بالشعور بقيمة مساهماتهم، وتوفر لهم مسارات واضحة للنمو والتطور، وهو ما يشير إلى أن الالتفات إلى ممارسات التحفيز دون مراعاة أثرها على الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تجزئة الجهود المؤسسية ويقال من فرص تحويل الإنجاز الفردي إلى قيمة تنظيمية. ومن هذا المنطلق، تؤكد الدراسة أن الرضا الوظيفي يمثل مساراً محورياً لا يمكن إغفاله عند صياغة السياسات الهادفة إلى تعزيز التميز داخل المؤسسات التعليمية المهنية.

وقد وفرت هذه النتائج أساساً علمياً لصياغة توصيات قابلة للتنفيذ، بما يسهم في تطوير ممارسات الموارد البشرية بصورة تتسق مع احتياجات الموظفين ومتطلبات الجودة المؤسسية، كما طرحت الدراسة مجموعة من المقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن من خلالها التعمق في بيئات مهنية مماثلة. وعليه، فإن هذا الفصل لا يمثل مجرد تلخيص للنتائج الإحصائية، بل يُعد بمثابة منصة لتوجيه الجهود نحو تطوير سياسات تستهدف تمكين العاملين، وتعزيز العدالة التنظيمية، وترسيخ ثقافة الابتكار، بما يحقق رؤية مؤسسية أكثر كفاءة واستدامة في مجال إدارة رأس المال البشري.

المراجع العربية

- أبو حميد، أ. (٢٠٢٠). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة نسما القابضة بجدة. المجلة العربية للنشر العلمي، (٢١)، ٣٢١-٣٤٣.
- آل أنسي، ع. (٢٠٢٣). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية، (١٢)، ٦٢-٤٥.
- آل أنسي، ع. أ. (2023). أثر الرضا الوظيفي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة تطبيقية في قطاع التعليم. مجلة دراسات إدارية، (2)١٢، 123.١٠١-١٢٣.
- المأمري، س.، وآخرون. (٢٠٢٥). استراتيجيات تحفيز الموارد البشرية وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، (٢)١٥، ٨٨-١٠٥.
- التخاينة، ص. خ.، والصريرة، أ. س. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المعلمين في مدارس لواء المزار الجنوبي. مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن.
- الحمادي، فؤاد محمد. (٢٠٢٥). أثر الإبداع التنظيمي في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية. المجلة العربية للدراسات والنشر العلمي (AJSP)، العدد (٧١)، ٢١٠-٢٣٤.
- خليل، هناء أحمد محمد. (٢٠٢٣). أثر التحفيز على الزيادة الإنتاجية: دراسة مقارنة على العاملين بالبنوك ببلاد كافر الشيخ. مجلة الدراسات المعاصرة، (١٦)٩، الجزء الأول.
- دخبخ، ر. ع. (2021). أثر التحفيز على الأداء الأكاديمي لطلبة الجامعة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (10)٥، ١٠٣. 113.
- الزعاوي، م. (2023). إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأداء المتميز. الشارقة: دار الكتاب الجامعي.
- سلطنة عمان. (٢٠٢١). مرسوم سلطاني رقم ٢٠٢١/٩ في شأن الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم.
- السهلي، طلال عبيد. (٢٠٢٥). القيادة التحويلية ودورها في تحفيز الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية والتربوية (NAJSP)، العدد (٤٥)، ١١٢-١٣٥.
- الشرقي، ع. (2022). إدارة التميز المؤسسي: المفاهيم والتطبيقات الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشلوي، خ. م. ف. (2024). دور الرضا الوظيفي في تعظيم الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (4)٣٨، 1319.١٢٨٣.

- الشهومي، س. ح. (2022). التحفيز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في قطاع التعليم العالي. مجلة البحوث الإدارية، (3)، 109.88-
- العازمي، م. ج. (2021). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية بالكويت. مجلة الدراسات والبحوث التربوية، 1، (2).
- العلوي، (2023). دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.
- العويسية، س. س. (2023). أثر بيئة العمل على الولاء الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في محافظة مسقط: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط (رسالة ماجستير). جامعة الشرقية، سلطنة عمان. منصة الشعاع.
- القحطاني، ع. م.، و علي، ف. أ. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن. مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- القطان، و. ع. ع. (2021). الحوافز المادية والمعنوية لدى المعلمين في المدارس الحكومية بالكويت وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة القراءة والمعرفة، 234(21)، 102.61-
- كاو، ج.، وآخرون. (2025). أثر المنظمة المتعلمة في تعزيز الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لبيئة التعلم التنظيمية والرضا الوظيفي. المجلة الدولية للتطوير الإداري والتربوي، 12(1)، 168-142.
- الكندري، ف. م. ش. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته التنبؤية بالالتزام التنظيمي وجودة الأداء المهني. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 90(2)، 525.488-
- مجلس التعليم. (2020). الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته. مُسترجع من موقع مجلس التعليم: <https://educouncil.gov.om>
- المقبالية أ (2022). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك ظفار بمحافظة مسقط (رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال).
- النعمي. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية عن موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 5(6)، 30-19.
- النعمي، خ.، & صماري، أ. (2021). التحفيز الوظيفي وأثره في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في المؤسسات التعليمية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 9(4)، 134-112.
- وحدة متابعة تنفيذ رؤية عُمان 2040. (2021). رؤية عُمان 2040. سلطنة عُمان.
- اليامي، مشاري ناجي جابر، وآخرون. (2025). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم الحوافز وتحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة نجران. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 15(1)، 68-45.

المراجع الأجنبية

- Abudaqa, A., Alzahmi, R., Hilmi, M. F., & Ahmed, G. (2024). How organisational leadership and strategic management helps in business excellence: Moderating role of employees' motivation in UAE. *International Journal of Business Excellence*, 33(2), 191–209.
- Aburumman, O. J., Omar, K., Al Shbail, M., & Aldoghan, M. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: A mediated-moderated model.

Al Mamari, A., et al. (2025). The Impact of Motivational Strategies on Employee Job Satisfaction and Engagement: A Study Based on Maslow's Hierarchy of Needs. *Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 13(1), 45-62.

Al-Ansi, A. M. (2023). Examining the mediating role of job satisfaction between motivation, organizational culture, and employee performance in higher education: A case study in the Arab region. *Education Science and Management*, 1(1), 32–

Al-Ansi, A. M., Jaboob, M., & Awain, A. M. S. B. (2023). Examining the mediating role of job satisfaction between motivation, organizational culture and employee performance in higher education: A case study in the Arab region. *Education Science & Management*, 1(1), 30–42.

Al-Farsi, S., & Al-Kindi, M. (2023). The role of resource-based view (RBV) in enhancing organizational performance and excellence: A study on the Omani public sector. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 12(4), 112–125.

Almawali, H., Hafit, N. I. A., & Hassan, N. (2021). The mediating effects of employee engagement on motivational factors and job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.

Al-Naimi, F. H. M., & Sammari, N. (2021). 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. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 5(6), 19–30.

Al-Rahbi, F., & Al-Harthy, N. (2023). Equity perception and employee retention: A study in the education sector of Oman. *Human Resource Management Review*, 18(1), 101–118.

Al-Salmi, M., Al-Maskari, N., & Al-Kalbani, T. (2021). Job satisfaction and motivation in Omani public institutions: Revisiting Herzberg's theory. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 44–59.

Asamani, L., Acquah-Coleman, R., Senayah, W. K., & Oppong, S. (2025). Interactive roles of resource availability, role clarity, and employee motivation in enhancing organisational effectiveness through employee performance and job satisfaction. *Discover Psychology*, 5(1), Article 12.

Basu, S. (2023). Motivation and its impact on employee. *American Journal of Social Development and Entrepreneurship*, 2(1), 22-25.

Carr, D., Lopez, M., & Nguyen, T. (2025). The Mediating Role of Job Satisfaction between Motivation and Organizational Excellence: Evidence from Higher Education. *Journal of Organizational Psychology*, 25(1), 45–62.

Ghozali, M. H., Akanmu, D. M., Alshuaibi, M., & Othman, A. (2022). The mediating role of organizational excellence between quality management practices and sustainable performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(10)

Hassan, A. S., & Al-Balushi, Y. Y. (2022). Impact of transformational leadership on organizational excellence and quality culture: Evidence from Oman's government entities. *Journal of Governance and Regulation*, 11(2), 45–58.

Hoxha, G., et al. (2024). Sustainable healthcare quality and job satisfaction through organizational culture: Approaches and outcomes. *Sustainability*, 16(9), 3603.

Ibrahim, M. R., Muhammad, D. U., Muhammad, B., Alaezi, J. O., & Agidani, J. (2023). The key to organizational and construction excellence: A study of total quality management.

Jameel, A. S. (2024). The mediating effect of job satisfaction between organizational learning and job performance. *International Journal of Management, Finance and Accounting*, 5(2), 319–345.

Jayalekshmi, K. R. (2023). Achieving organisational excellence by reducing employee dissatisfaction and turnover. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(1), 1828–1834.

Khan, M. A., Ullah, R., & Ahmed, S. (2024). Open systems theory and organizational excellence: The mediating role of continuous improvement and environmental adaptation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 88-105.

Mahmud, D. P., Haryono, H., & Aksioma, D. F. (2023). Examining the influence of intrinsic motivation and job satisfaction on organizational citizenship behaviour at Company XYZ via structural equation modelling. *Effective Efficient: Journal of Industrial Engineering*.

McCombes, S. (2023). *Descriptive Research | Definition, Types, Methods & Examples*. Scribbr.

Ruzungunde, V., Sanhokwe, H., & Chinyamurindi, W. (2024). Determinants of job satisfaction: The role of person-organisation fit, decent work and employee-organisational factors on job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 27(1), a5791.

Yusof, M. Z., Ibrahim, R., & Rahman, S. (2024). Workplace value alignment and job satisfaction: Evidence from Southeast Asia. *International Journal of Business and Management Research*, 26(2), 78–92.