

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

٥،١ التمهيدي

انطلاقاً من الأهداف التي انطلق منها البحث والمتمثلة في دراسة تحليل والتحقق من صلاحية المقاييس لعوامل البحث والميمنة بنموذج البحث، وكذلك تحليل ودراسة العلاقات السببية بين عوامل البحث والمتمثلة في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وكذلك عامل إدارة الصراع التنظيمي بالمديريات التعليمية بمحافظة سلطنة عمان، بهذا الفصل تم عرضه من خلال شقين فالأول احتوى على ملخص لنتائج التحليل العاملي التوضيحي (Exploratory Factor Analysis –EFA) لمقياس نموذج البحث المفترض، والذي يحتوي على ثلاث متغيرات رئيسية متمثلة في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي، وكذلك التحليل العاملي التوكيدي التثبيتي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) وذلك للتحقق من صلاحيتها كمقاييس يمكن الاعتماد عليها ووصولاً إلى إمكانية استخدام نمذجة المعادلة البنائية، وفيما يتعلق بالشق الثاني تضمن مناقشة لنتائج التحليل ومقارنتها مع ما جاءت به الدراسات السابقة، والتي لها علاقة بموضوع البحث الحالي من حيث العلاقات ودرجة التأثير، كما قام هذا الشق بتغطية مناقشة نموذج البحث وفرضياته وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج والتوصيات والمقترحات الخاصة بفرضيات وأسئلة البحث وأهدافه.

٥،٢ مناقشة نتائج التحليل العاملي التوضيحي والتوكيدي لمتغيرات البحث:

٥،٢،١ ملخص نتائج التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي

من خلال مخرجات ونتائج التحليل العاملي التوضيحي (Exploratory Factor Analysis.EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (التثبتي) (Confirmatory Factor Analysis.CFA)، ففيما يتعلق بمخرجات التحليل العاملي التوضيحي (EFA) إن أبعاد مقياس المناخ التنظيمي عبارة عن عدة أبعاد متمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل)، وهذا كما هو موجود بالخلفية النظرية للمقياس، ولكل بُعد من هذه الأبعاد تمثلها عدد من الفقرات الكافية، كما تميزت بتوزيعها الطبيعي وثبات عام بلغ (٠،٩٥) ومتجاوز المعيار (٠،٧٠)، وهذا يدل على وجود تناسق داخلي بالمقياس، وكذلك خلوها من التعدد الخطي أو الارتباط الداخلي بحيث لم يتجاوز نسبة أو قيم الارتباط بين فقرات المقاس (٠،٨٥)، بالإضافة إلى ذلك قد فسر عامل المناخ التنظيمي ما نسبته (٧٥٪) من المقياس المستخدم بهذا البحث كما هو موضح بالجدول رقم (٥،٤).

وفيما يتعلق بمخرجات ونتائج التحليل العاملي التوكيدي (التثبتي) (CFA) للمقياس المستخدم بهذا البحث، أكدت على أن المقياس يتميز بأدلة الصدق البنائي (Construct Validity)، والذي يحتوي على صدق التمايز (Discriminant Validity) والصدق التقاربي (Convergent Validity) وهذا ما يدل على إن هناك تماثل وتطابق بين البيانات والنموذج الافتراضي لنظرية أو مقياس المناخ التنظيمي.

كما أشارت نتائج التحليل بأن المقياس يتضمن أربعة أبعاد متمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل)، وهذا ما جاءت به بعض الدراسات السابقة أمثال بحث كلاً من (Apipalakul and Kummoon, ٢٠١٦) وبحث (العامري، ٢٠١١؛ الشهري، ٢٠١٤) من حيث تداول جزء من هذه الأبعاد بالمنظمة، إلا أن البحث الحالي اختلفها وتميزها عن غيرها من جانب استخدامها

منهجية إحصائية متقدمة تعرف باسم التحليل العاملي التوكيدي أو التثبتي (CFA) بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (AMOS) الذي أكد على أدلة الصدق البنائي لمقياس المناخ التنظيمي، بعكس الدراسات السابقة والتي قد يكون جميعها أو جلها استخدمت واعتمدت على التحليل العاملي الاستكشافي فقط وبالاعتماد على ذلك البرنامج الإحصائي المعروف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

٥،٢،٢ ملخص نتائج التحليل العاملي لمقياس الرضا الوظيفي

دلت مخرجات ونتائج التحليل العاملي التوضيحي (Exploratory Factor Analysis.EFA) لمقياس الرضا الوظيفي تمثلت في أربعة أبعاد رئيسة كما هو بالجدول رقم (٤، ١٢)، بحيث البعد الأول اختزل به العلاقة مع الزملاء، والثاني الأجور والمرتببات، أما البعد الثالث اختزل به الترقية والحوافز، وفيما يتعلق أو يخص البعد الرابع اختزل به بعد الإشراف والإدارة، كما تميز المقياس بالتوزيع الطبيعي وثبات عام على اختبار كرونباخ ألفا عالي، وقد تجاوز المعيار وكان (٠,٩٤)، وهذا ما يدل على وجود تناسق داخلي، وبالإضافة إلى ذلك كان المقياس خالي من التعدد الخطي أو الارتباط الداخلي نظراً لأن نسبة أو قيم الارتباط بين الفقرات لم تتجاوز المعيار (٠,٨٥)، وبالاعتماد على نتائج التحليل فإن العامل قد فسر بنسبة (٧٤٪) من المقياس الذي تم استخدامه بهذا البحث كما هو موضح بالجدول رقم (٤، ١١).

ومن ناحية مخرجات ونتائج التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) أكدت على أن مقياس الرضا الوظيفي تتميز بأدلة الصدق البنائي (Construct Validity)، والذي يحتوي على صدق التمايز (Discriminant Validity) والصدق التقاربي (Convergent Validity)، وهذا ما يدل على أن هناك تطابق وتمائل بين النموذج الافتراضي للمقياس والبيانات.

كما أشارت نتائج التحليل بأن مقياس الرضا الوظيفي احتوى على أربعة أبعاد متمثلة في العلاقة مع الزملاء، الأجور والمرتببات، الترقية والحوافز، الإشراف والإدارة، وهذا يتفق مع بعض من الدراسات السابقة

كبحث (القحطاني، ٢٠١٥) و (Pangil et al, ٢٠١١)، إلا أن البحث الحالي تميزها عن غيرها من الدراسات السابقة من حيث إن البحث الحالي استخدم منهجية إحصائية متقدمة تعرف باسم التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (AMOS)، الذي أكد على أدلة الصدق البنائي لمقياس الرضا الوظيفي.

٣، ٢، ٥ ملخص نتائج التحليل العاملي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

انطلاقاً من مخرجات ونتائج التحليل لكلاً من التحليل العاملي التوضيحي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (CFA)، فمن ناحية مخرجات التحليل العاملي التوضيحي (EFA) إن أبعاد مقياس إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن ثلاثة أبعاد وهي البعد الأول اشتمل على سياسة أو سلوك التجنب، والثاني تضمن التعاون، أما البعد الثالث احتوى على المنافسة، ولكل بُعد من هذه الأبعاد تمثلها عدد من الفقرات الكافية، كما تميز المقياس بالتوزيع الطبيعي وبثبات عام (٠,٩٢) متجاوزاً المعيار المحدد، وهذا ما يؤكد على أن هناك تناسق داخلي للمقياس.

بالإضافة إلى أن نسبة أو قيم الارتباط بين الفقرات لم تتجاوز قيمة المحك (٠,٨٥)، وهذا ما يؤكد أيضاً على الابتعاد عن التعدد الخطي أو الارتباط الداخلي بالمقياس، بالإضافة إلى ذلك قد فسر العامل ما نسبته (٦٧٪) من المقياس المستخدم بهذا البحث كما هو مبين بالجدول رقم (٤، ١٧).

ومن ناحية مخرجات ونتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أكدت على أن مقياس إدارة الصراع التنظيمي يتميز بأدلة الصدق البنائي (Construct Validity)، والذي يحتوي على صدق التمايز (Discriminant Validity) والصدق التقاربي (Convergent Validity)، وهذا ما يدل على إن هناك تماثل وتطابق بين البيانات والنموذج الافتراضي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي.

كما أشارت مخرجات ونتائج التحليل بأن المقياس احتوى على ثلاثة أبعاد متمثلة في التعاون والتنافس وكذلك التجنب، وهذا ما جاءت به بعض الدراسات السابقة أمثال بحث كلاً من (القهيوي، ٢٠١٥؛ الشهري، ٢٠١٤؛ المعشر، ٢٠٠٥؛ الحراحشة، ٢٠١٧؛ البكري، ٢٠١١؛ السهلي، ٢٠١٨) من حيث تداول هذه الأبعاد، إلا أن البحث الحالي كان اختلافاً عن غيرها من جانب استخدامها منهجية إحصائية متقدمة تعرف باسم التحليل العاملي التوكيدي أو التثبيتي (Confirmatory Factor Analysis-CFA) وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (AMOS) عند التأكد من صدق البناء للنموذج، بعكس الدراسات السابقة والتي اعتمدت على التحليل العاملي الاستكشافي في ذلك وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي المعروف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

٥،٣ ملخص ومناقشة نتائج التحليل لفرضيات البحث

أشارت نتائج ومخرجات التحليل الإحصائي الخاص بالتحليل العاملي التوضيحي لجميع العوامل أو النماذج التي يتكون منها النموذج الافتراضي للبحث (Exploratory Factor Analysis-EFA)، وكذلك التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA)، في هذا الجانب سيتم مناقشة مخرجات نتائج التحليل الإحصائي الخاص بنمذجة المعادلة البنائية في اختبار فرضيات البحث، وبعد ما تم التأكد من التقسيمات النظرية والمبينة بالنموذج القياسي المعدل والنموذج البنائي التركيبي والتأكد أيضاً من أن هناك تطابق مع النموذج النظري المفترض لجميع المتغيرات الرئيسية بالبحث، ومن ثم تفسير نتائج التحليل والتي توصلت إليها هذا البحث ومقارنتها بالدراسات السابقة من حيث أوجه الاختلاف والاتفاق مع البحث الحالي، وبعد ذلك سيعرج الباحث إلى استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات ومقترحات للبحث في شكل نقاط رئيسية.

علاقة وتأثير المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي:

أكدت الفرضية الأولى على أن وجود علاقة وتأثير إيجابي ومباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي، بمعنى أكدت مخرجات ونتائج التحليل الإحصائي بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-) AMOS على وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين عامل المناخ التنظيمي وعامل إدارة الصراع التنظيمي، كما دلت مخرجات ونتائج تحليل النمذجة (SEM-AMOS) بأن هناك تأثير مباشر (direct Effect) لعامل المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (٠،٥٠)، أي أنه حوالي (٢٥٪) من إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن المناخ التنظيمي السائد بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات، وبتعبير آخر إن نسبة المناخ التنظيمي على احتواء أو إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (٢٥٪) وهذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر أو الارتباط التربيعي وتعتبر هذه النسبة جيدة (Cohen, ١٩٨٩).

وهذا يرجع لكفاءة النموذج النظري المفترض بالبحث كما هو مبين بالجدول رقم (٤، ٣٨) والشكل رقم (٤، ١٢)، كما احتل عامل المناخ التنظيمي المرتبة الثانية من حيث التأثير بالمقارنة مع عامل الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن في حال هناك هياكل تنظيمية واضحة ومناسبة وتتسم بالمرونة والتي تسهم في إيضاح الصلاحيات والمسؤوليات التي تقع على القيادة الإدارية والموظفين بالمديرية واتباع السلوك أو النمط القيادي المناسب، وذلك وفقاً للمواقف أو الظروف التي يمر بها المدير أو المكلف بالمديرية، وإيضاح نمط الاتصالات بين القيادة الإدارية والموظفين من جهة وفيما بين الموظفين من جهة أخرى، وكذلك عند توفر طبيعة العمل المناسبة وخاصة عند إيضاح الأعمال التي يكلف بها كل من هو بالمديريات التعليمية من قيادة إدارية وموظفين ومدى ملائمة هذه الأعمال لمؤهلاتهم وقدراتهم، كل ذلك يجعل أو يمكن من القدرة على إمكانية

إدارة واحتواء الصراع التنظيمي والابتعاد عن الصراع التنظيمي السلبي داخل المديرية التعليمية بالمحافظات وجعل هذا الصراع صراع تنظيمي إيجابي ينصب لصالحها ولصالح الموظفين.

وهذا ما جاءت به بعض الدراسات السابقة من حيث أهمية أبعاد وعوامل المناخ التنظيمي بالمنظمة مثل بحث (الحراشة، ٢٠١٧؛ الشهري، ٢٠١٤)؛ (Apipalakul and Kummoon, ٢٠١٦) ونوع العلاقة ودرجة تأثيرها، وذلك نظراً للعلاقة الإيجابية لعامل المناخ التنظيمي وهذا ما جاء به البحث الحالي ولكن اختلف معها من حيث دراسة بعض من عوامل المناخ التنظيمي، بعكس ما قام به هذا البحث، هذا وتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بأنها هدفت إلى قياس نموذج نظري كلي لعامل المناخ التنظيمي وتأثيره على قياس نموذج نظري كلي لإدارة الصراع التنظيمي، وتوصل هذا البحث إلى وجود تأثير كبير وفقاً لحجم الأثر.

٥.٣.٢ ملخص ومناقشة الفرضية الثانية

علاقة وتأثير واتجاه المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

جاءت الفرضية الثانية بوجود علاقة وتأثير إيجابي ومباشر للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، بحيث أكدت نتائج ومخرجات التحليل الإحصائي بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) على أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية، بحيث حققت الفرضية اختبار الدلالة المعنوية (P) عند مستوى (٠,٠٠٠)، كما أظهرت أيضاً نتائج التحليل بأن قيمة (C.R) أعلى من المحك المعياري (١,٩٦٤) وفي منطقة قبول الفرضية، وكانت قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية ذو اتجاه إيجابي ومعنوي الدلالة بين عامل المناخ التنظيمي وعامل الرضا الوظيفي، وهذا يعني بأنه عند توفر هيكل تنظيمي واضح ومناسب والذي يسهم في إيضاح الصلاحيات والمسؤوليات التي تقع على القيادة الإدارية والموظفين بالمديرية بالإضافة إلى اتباع النمط القيادي المناسب، وذلك وفقاً للظروف والمواقف التي يمر بها المدير أو المكلف بالمديرية،

وإيضاح نمط الاتصالات بين القيادة الادارية والموظفين من جهة وفيما بين الموظفين من جهة أخرى، وكذلك عند توفر طبيعة عمل مناسبة وخاصة عند إيضاح الأعمال التي يكلف بها كل ما هو بالمديرية التعليمية من قيادة إدارية وموظفين ومدى ملائمة هذه الأعمال لمؤهلاتهم وقدراتهم، كل ذلك يجعل أو يمكن من القدرة على إمكانية الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين أو الموظفين، الأمر الذي قد يسهم في خلق ولاء لديهم اتجاه أعمالهم ومن ثم لديهم الرغبة في الإبداع والتفاني عند أداء الأعمال المكلفين بها داخل المديرية التعليمية بالمحافظات، وهذا ينصب لصالح المنظمة والموظفين معاً.

هذا وقد دلت نتائج تحليل النمذجة (SEM-AMOS) بأن تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي كانت بنسبة (0,70)، أي أنه حوالي (49%) من الرضا الوظيفي عبارة عن المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المعتمد عليها بهذا البحث، وتعبير آخر فإن نسبة تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بنسبة (49%)، وهذه النسبة نجدها في حجم الأثر المعروضة بالشكل (4، 12) والمستخلصة بالجدول رقم (4، 29) أو عن تربيع الارتباط أو المسار بين عامل المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتعتبر هذه النسبة ممتازة من حيث حجم التأثير لتجاوزها قيمة أو نسبة (25%)، كما أن هذه النتيجة تعكس كفاءة النموذج النظري المفترض بهذا البحث.

وهذا ما جاءت به بعض الدراسات السابقة من حيث أهمية أبعاد وعوامل المناخ التنظيمي بالمنظمة ونوع العلاقة ودرجة تأثيرها في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وذلك نظراً للعلاقة الإيجابية لعامل المناخ التنظيمي، وهذا ما جاء به البحث الحالي ولكن اختلف معه من حيث دراسة علاقة المناخ التنظيمي بعوامل أو أبعاد تتفق في بعض الأجزاء منها وتختلف عنها ببعض الأجزاء كما في بحث (سعيدة، 2018) (القحطاني، 2015) و (Pangil et al, 2011)، وهذا بعكس ما قام به هذا البحث الحالي، هذا وتميز هذا

البحث عن الدراسات السابقة فإنه هدف إلى قياس نموذج نظري كلي لعامل المناخ التنظيمي وتأثيره على قياس نموذج نظري كلي للرضا الوظيفي، وتوصل هذا البحث إلى وجود تأثير كبير وفقاً لحجم الأثر.

٥،٣،٣ ملخص ومناقشة الفرضية الثالثة

علاقة وتأثير واتجاه الرضا الوظيفي بإدارة الصراع التنظيمي:

أكدت الفرضية الثالثة على أنه توجد علاقة وتأثير إيجابي ومباشر للرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي، وهنا أكدت نتائج التحليل الإحصائي بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) على وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية وهي قيمة أعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠١) وذات دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك للدلالة المعنوية (٠,٠٥)، بين العامل الكامن الداخلي والمتمثل في الرضا الوظيفي ويعتبر بهذا الفرضية متغير مستقل والعامل الكامن الخارجي والمتمثل في إدارة الصراع التنظيمي.

وبالإضافة لما سبق فإن مستخلص نتائج تحليل النمذجة (SEM-AMOS) دلت على إن تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي كانت بنسبة (٠,٥٤)، أي أنه حوالي (٢٩٪) من إدارة الصراع التنظيمي يكون عبارة عن مستويات للرضا الوظيفي، بتعبير آخر فإن نسبة تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (٢٩٪)، وهذه النسبة يطلق عليها حجم الأثر أو الارتباط التربيعي وتعتبر هذه النسبة ممتازة حيث تجاوزت نسبة (٢٥٪)، وهذا ما يعكس كفاءة النموذج النظري المفترض بهذا البحث.

وهذا ما يدعو إلى زيادة الاهتمام بمستويات الرضا الوظيفي للعاملين أو الموظفين وهذا ما تؤكد به بعض من الدراسات السابقة أمثال بحث (القحطاني، ٢٠١٥) و (Pangil et al, ٢٠١١)، بمعنى كلما زاد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين والموظفين من خلال تناسب الأجور والمرتبات للأعمال المكلفين بها وكذلك العدالة والموضوعية في نظام المرتبات، بالإضافة إلى توفر نظم وقرارات تضمن منح الحوافز والمكافآت

والترقية بدون تحيز، والتشجيع على النقد البناء والدفع بالاتصال بين الموظفين والتفاعل فيما بينهم بما يخدم أو ينصب لصالح إنجاز الأعمال بإيجابية والابتعاد عن المضايقات والإساءة الشخصية أثناء العمل، وعلى أن تكون العلاقة بين الزملاء والإدارة يسودها الاحترام المتبادل، بالإضافة إلى ذلك الحث على الإشراف من قبل المرؤوسين يكون على هيئة توجيه ومساعدة وتكون رقابة المسؤول غير مباشرة، والتشجيع أيضاً الرقابة الذاتية وتحملهم لنتائج العمل الذي يقومون به والثناء والتقدير اتجاه الجدية في العمل، الأمر الذي يزيد ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين، ومن ثم الابتعاد عن الصراع داخل المنظمة أو يكون صراع إيجابي ينصب لصالحهم وصالح المنظمة ككل، وهذا ما جاءت به بعض الدراسات السابقة، إلا أن هذا البحث تميز عن الدراسات السابقة نظراً لأنه هدف إلى قياس نموذج نظري كلي للرضا الوظيفي وتأثيره على قياس نموذج نظري كلي لإدارة الصراع التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم في محافظات سلطنة عمان.

٤، ٣، ٥ ملخص ومناقشة الفرضية الرابعة

علاقة وتأثير واتجاه المناخ التنظيمي بإدارة الصراع التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي:

توصلت الفرضية الرابعة على إنه يوجد علاقة وتأثير غير مباشر لعامل المناخ التنظيمي بإدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال تأثيرها على الرضا الوظيفي والذي يلعب دور المتغير الوسيط، حيث كانت قيمة حجم التأثير غير المباشر (Indirect Effect Size) (٠,٣٨)، وكانت ممتازة بحيث تجاوزت المعيار أو المحك وكانت أكبر من (٢٥٪)، ولقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) على وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية لهذه العلاقة غير المباشرة والمتمثلة في تأثير المتغير المستقل المناخ التنظيمي في المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي من خلال تأثير المتغير المستقل في

المتغير الوسيط الرضا الوظيفي بنسبة (٣٨٪) كما هو مبين بالشكل رقم (٤، ١٢) والشكل (٤، ١٣) والجدول رقم (٤، ٤١).

هذا وبشكل كلي دلت نتائج تحليل نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) إن تأثير المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي كانت بنسبة (٠,٩٢)، وهنا تم استخراج هذا الأثر أو استخلاصه من خلال التأثير المباشر والذي يساوي (٠,٢٥)، وغير المباشر كان (٠,٣٨)، وحجم تأثير العامل الوسيط على التابع كان (٠,٢٩)، وعند جمع هذا التأثير نستخلص حجم الاثر الكلي وهو (٠,٩٢٪) من إدارة الصراع التنظيمي راجع للمناخ التنظيمي السائد ومستوى الرضا الوظيفي.

وبتعبير آخر فإن نسبة تأثير المناخ التنظيمي غير المباشر على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (٣٨٪)، وحجم الأثر أو الارتباط التربيعي هنا يعتبر كبير وعالي، وهذا الأمر يعكس كفاءة النموذج النظري بالبحث كما هو بالجدول رقم (٤، ٤١) والشكل (٤، ١٣)، كما يلاحظ من التحليل بأن التأثير المباشر لعامل المناخ التنظيمي (٠,٢٥) مقارنة بتأثير الرضا الوظيفي والذي كان الأقوى والأكثر تأثيراً على إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (٠,٢٩)، وبتعبير آخر فإن كلاً من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لهما تأثير، ومباشر على إدارة الصراع التنظيمي ولكن عامل الرضا الوظيفي كان أكثر وأقوى تأثيراً من المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي، بحيث كانت درجة تأثيرهما على التوالي (٢٥٪، ٢٩٪).

ومن الملاحظ أنه عند وجود الرضا الوظيفي بين عامل المناخ التنظيمي وعامل إدارة الصراع التنظيمي تكون النتائج أفضل، بمعنى أنه على الرغم من العلاقة الإيجابية لكل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي، إلا أنه العلاقة الإيجابية للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي تتحسن وتكون أفضل عند وجود عامل الرضا الوظيفي بينهما.

بحيث عند ارتفاع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمديرات التربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان، والذي بدوره يرفع من مستوى وإمكانية احتواء وإدارة الصراع التنظيمي الإيجابي، وتعتبر هذه النتائج من أهم الأهداف التي سعى الباحث في الوصول إليها من وراء إجراء هذا البحث ويهدف إيصال رسالة إلى بيئة البحث بالعوامل التي تؤثر في إمكانية احتواء وإدارة الصراع التنظيمي الإيجابي.

وهنا يمكننا القول إضافة إلى وجود العلاقة والتأثير المباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي، هناك أيضاً تأثير غير مباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي وكانت الأقوى والأفضل من حيث التأثير، حيث يؤثر عامل المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، ومن ثم ينتقل هذا التأثير إيجابياً على إدارة الصراع التنظيمي.

وبناءً على ما سبق انفرد هذا البحث عن بقية الدراسات السابقة من حيث نتائج هذه العلاقة ودرجة التأثير، أي بمعنى في حدود علم الباحث لا يوجد بحث سابق قام بدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي من خلال علاقتها بالرضا الوظيفي، إلا أنه قام الباحث ببناء هذا النموذج أو الفرضية أو هذه العلاقة ودراستها وذلك بناءً على الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقة والتأثير بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى الدراسات التي قامت بدراسة العلاقة والتأثير بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الدراسات التي قامت بدراسة عامل الرضا الوظيفي وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.

ومن هنا افترض الباحث بأن هناك علاقة وتأثير إيجابي غير مباشر لعامل المناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي، بمعنى هناك تأثير إيجابي وغير مباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال علاقتها وتأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي، وهذا ما توصل إليه هذا البحث والتحقق منه، أي وجود تأثير إيجابي غير مباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال علاقتها وتأثيرها

الإيجابي على الرضا الوظيفي، وهذا وفقاً لحجم أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ومن ثم يتحول هذا الأثر على إدارة الصراع التنظيمي.

٥،٤ خلاصة نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات البحث

كانت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS) لجميع فرضيات البحث تفيد بأن كافة عوامل البحث ذات علاقة وتأثير إيجابي على احتواء وإدارة الصراع التنظيمي الإيجابي، كما أنها تمثل ما نسبته (٩٢٪) من المجموع العام للعوامل المؤثرة، فضلاً عن الأثر الإيجابي لدور الرضا الوظيفي في إدارة الصراع التنظيمي، وهذه النتائج من أهم الأهداف التي سعى الباحث إلى تحقيقها من وراء إجراء هذا البحث.

٥،٥ التوصيات

في ضوء نتائج البحث يمكن إيراد التوصيات التالية:

٥،٥،١ على وزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بالمحافظات بسلطنة عُمان القيام والدفع بتوفير المناخ التنظيمي المناسب بما يتفق مع بيئة وطبيعة عمل المؤسسات التعليمية لما تتمتع به من خصائص قد تختلف عن بيئة أخرى.

٥،٥،٢ العمل على انتهاج النمط القيادي المناسب وذلك وفقاً للمواقف أو ظروف العمل التي تعترض القائد الإداري أو مديرو المحافظات التعليمية بسلطنة عُمان مع الموظفين أو العاملين، وتشجيع الرقابة الذاتية لما لها من آثار إيجابية في نفوسهم وتحقيق رضاهم.

٥،٥،٣ الاهتمام بنظم الترقية والحوافز والمكافأة بمديريات محافظات سلطنة عُمان، ودفع وتوجيه المرؤوسين نحو الابتكار والتفاني عند إنجاز الأعمال والشكر والثناء نظراً لما لهذه العوامل من تأثير في نفوس الموظفين أو المرؤوسين.

٥،٥،٤ زيادة الاهتمام بالموارد البشرية من خلال الاتصال، وإقامة علاقات ودية معهم لتحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم للمؤسسة التعليمية، ودمج مفاهيم التنمية، وتوجيههم نحو خلق روح المسؤولية لديهم، ومشاركتهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالدولة.

٥،٥،٥ زيادة الاهتمام بالموارد البشرية لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسات التعليمية من خلال استقطاب الموظفين من يمتلكون مواهب فكرية متميزة، والاحتفاظ بالموظفين الحاليين ذوي القدرات المعرفية المتميزة، من خلال منح المكافآت التشجيعية من أجل تحقيق الابداع في العمل، ودعم الإبداع مادياً ومعنوياً هذا من شأنه المساعدة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

٥،٦ المقترحات

٥،٦،١ القيام بدراسات أخرى للتعرف على أبعاد المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي المعتمدة في هذا البحث وعلاقته وأثره في إدارة الصراع التنظيمي بقطاعات أخرى بمحافظات سلطنة عُمان.

٥،٦،٢ القيام بدراسات أخرى للتعرف على أبعاد المناخ التنظيمي وبعض الأبعاد أو العوامل الأخرى، والتي لم تتم دراستها بهذا البحث.