

الفصل الثالث

منهجية البحث

٣،١ التمهيدي

تماشياً مع طبيعة البحث الحالي وما يشهده العالم اليوم من ثورة تقنية اجتاحت كافة المجالات وخصوصاً في مجال التعليم والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين أو الموظفين بالمديريات التعليمية ببعض المحافظات بسطنة عُمان، ومن خلال الأهداف والأسئلة التي يسعى البحث للإجابة عليها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي، ويهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، للوصول إلى فهم علاقة الظاهرة مع غيرها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠٢)، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة المراد دراستها مع توضيح خصائصها، والتعبير الكمي يعطينا وصف رقمي يوضح مقدار الظاهرة التي يتم دراستها وكذلك حجمها، والهدف من وراء استخدام هذا المنهج ليس جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها، وذلك بهدف تفسيرها والوصول إلى النتائج التي تساهم في تحسين الواقع.

وبهذا الفصل تم عرض وإيضاح منهجية البحث المتبعة بنوع من التفصيل من خلال عدة مباحث رئيسة تمثلت في استقراء واستنباط العلاقة النظرية لمتغيرات البحث الرئيسية، من خلال إلقاء الضوء على أحدث الدراسات والنظريات التي تم حصرها خلال فترة البحث، التي يأمل الباحث أن تكون كافية لإثبات العلاقات السببية بينها (في حدود علم وقدرة الباحث) بغية منه للوصول إلى نموذج مفاهيمي يوضح ربط العلاقات النظرية بين متغيرات البحث، والذي يعتبر أساساً للتحقق منها إحصائياً من خلال الإجابة على مجموعة من الفروض التي بنيت من ذلك النموذج، والذي سيكون الإجابة أيضاً على

تساؤلات البحث وأهدافه الرئيسية، ومن بعد ذلك يتم تحديد مجتمع البحث وحجم العينة التي تمثله، وكذلك تحديد طرق وأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لمعالجتها، وقبل ذلك تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف تحديد صدق وثبات أداة القياس المعتمدة بالبحث، والتأكد من صلاحيتها وقدرتها على دراسة الظاهرة موضوع البحث، وبالإضافة إلى ذلك تم فحص البيانات من بيئة البحث ومن ثم وصف خصائص البيانات الوصفية واتجاه عينة البحث للمتغيرات الرئيسية بهذا الفصل.

٣،٢ تطوير الفرضيات

٣،٢،١ دراسة العلاقات الرئيسية السببية بين متغيرات البحث وصياغة فرضياته

بداية فيما يتعلق بالعلاقة السببية بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي هنا سيتم التعامل مع المناخ التنظيمي كعامل كامن تمثله عدة أبعاد أو عوامل متمثلة في (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل) والمبينة بنموذج البحث والمعرضة بالشكل رقم (٣، ١) باعتبارها مجموعة من القواعد والأبعاد التي تقيس المناخ التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية (الظاهرة، الداخلية، الباطنة شمال، الباطنة جنوب، الوسطى) بسلطنة عمان وذلك بناءً على ما جاء يبحث كلاً من (Apipalaku and Kummoon, ٢٠١٦) وبحث (العامري، ٢٠١١؛ الشهري، ٢٠١٤؛ الحراحشة، ٢٠١٧)، وبناءً على ما توصلت إليه بعض من الدراسات السابقة من حيث علاقة المناخ التنظيمي بإدارة الصراع التنظيمي كما في بحث (الحراحشة، ٢٠١٧؛ الشهري، ٢٠١٤)، وكذلك علاقة الارتباط بينها وبين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي والمتمثلة في السلوك التنافس والتعاون والتجنب كما يبحث (Apipalaku and Kummoon, ٢٠١٦)، ومن هنا تم صياغة الفرضية الأولى والتي يرمز لها بالرمز (H١) في الشكل المشار إليه رقم (٣، ١).

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية وذات تأثير إيجابي ومباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي.

وفيما يتعلق بمقترح العلاقة السببية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي هنا سيتم التعامل مع المناخ التنظيمي كعامل كامن تمثله أربعة أبعاد أو عوامل ، وعلاقتها بالرضا الوظيفي كعامل كامن من خلال عدة عوامل والتي حددت ببحث كلاً من (بحر وآخرون، ٢٠١٠؛ نوح، ٢٠١٨؛ سعيدة، ٢٠١٨)، والمتمثلة في (الاجور والمرتبات، الترقية والحوافز، الاشراف والإدارة، العلاقة مع الزملاء) باعتبارها مجموعة من العوامل أو الأبعاد والتي تُسهم وتدفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بأية منظمة خدمية كانت أم سلعية، وبناءً على ما توصلت إليه بعض من الدراسات السابقة من حيث علاقة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما في بحث كلاً من (سعيدة، ٢٠١٨؛ نوح، ٢٠١٨) تم صياغة الفرضية الثانية والتي يرمز لها بالرمز (H٢) في الشكل رقم (٣، ١):

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية وذات تأثير إيجابي ومباشر للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي.

إضافةً لما سبق وعلى افتراض هناك علاقة سببية بين الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي بحيث هنا سيتم التعامل مع الرضا الوظيفي كعامل كامن من خلال أربعة أبعاد أو عوامل متمثلة في (الاجور والمرتبات، الترقية والحوافز، الإشراف والإدارة، العلاقة مع الزملاء)، والتي ترفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين أو الموظفين من خلالها، وبالتالي قد تؤثر على سلوك إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية، والتي قد يكون له تأثير باعتباره متغير مستقل بالنسبة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي. وبناءً على ما توصلت إليه بعض من الدراسات السابقة من حيث علاقة الرضا الوظيفي من خلال بعض من الأبعاد المعتمد عليها بهذا البحث، الأمر الذي يساعد في احتواء وإدارة الصراع التنظيمي بالمديريات التربية والتعليم كما في بحث (سعيدة، ٢٠١٨)، تم صياغة الفرضية الثالثة والتي يرمز لها بالرمز (H٣) في الشكل رقم (٣، ١).

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية وذات تأثير إيجابي ومباشر للرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي.

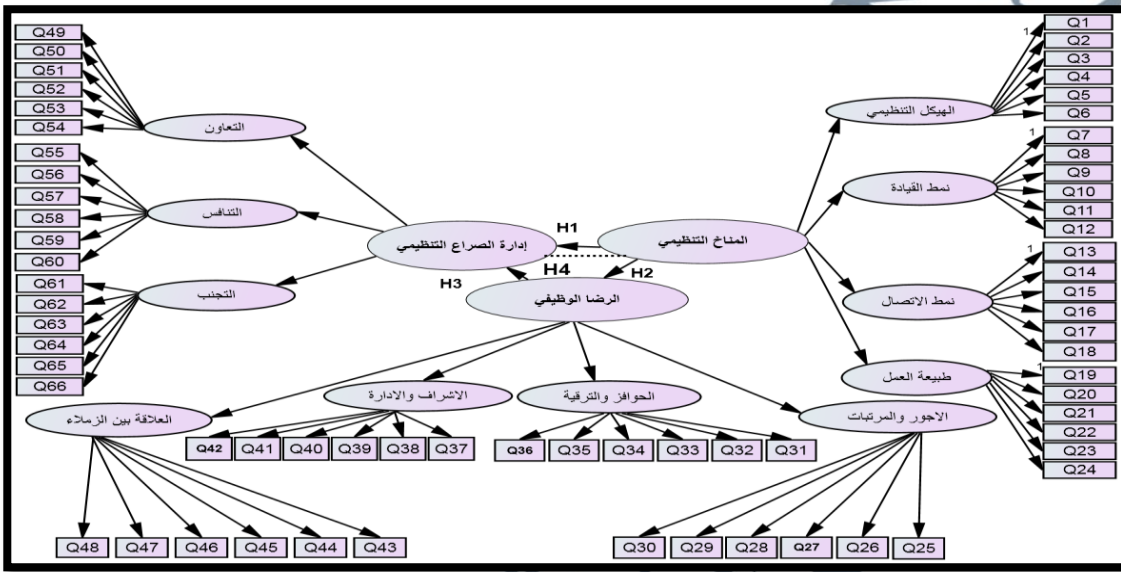
وأخيراً فيما يتعلق بمقترح العلاقة السببية بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، فمن خلال ما تقدم وإيضاح للعلاقات السببية السابقة والمتمثلة في علاقة المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي وعلاقة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي من جهة، وعلاقة الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي من جهة أخرى، من هنا يفترض وجود علاقة وتأثير للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، ولذلك سيتم التعامل مع المناخ التنظيمي كعامل كامن من خلال عدة أبعاد متمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل)، واعتباره متغير مستقل (Independent) وعلاقته بالرضا الوظيفي كعامل كامن من خلال أربعة عوامل تتمثل في (الأجور والمرتبات، الترقية والحوافز، الإشراف والإدارة، العلاقة مع الزملاء) واعتباره عامل وسيط (Mediator) بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي كعامل كامن من خلال عدة عوامل والتي تتمثل في (التعاون، التنافس، التجنب) واعتباره عامل أو متغير تابع (Dependent)، تم صياغة الفرضية الرابعة والتي يرمز لها بالرمز (H₄) في الشكل رقم (٣، ١).

توجد علاقة ذو دلالة إحصائية وذات تأثير إيجابي وغير المباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي.

٣، ٢، ٢ نموذج البحث:

بما أن موضوع البحث هو علاقة وأثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي، فقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة في بناء النموذج الافتراضي للبحث أمثال بحث (Apipalakul and Kummoon, ٢٠١٦) وبحث (العامري، ٢٠١١؛ الشهري، ٢٠١٤؛ الحراشنة، ٢٠١٧؛ خليل، ٢٠١٧؛ حنفي، ٢٠١٠)، فيما يتعلق بأبعاد وعوامل المناخ التنظيمي، وبعض الدراسات

السابقة الأخرى أمثال بحث (بجر وآخرون، ٢٠١٠؛ نوح، ٢٠١٨؛ سعيدة، ٢٠١٨) فيما يخص أبعاد الرضا الوظيفي، وفيما يتعلق بأبعاد وعوامل إدارة الصراع التنظيمي متمثلة في أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، ومن أحدثها أسلوب (Bekert) وذلك نقلاً عن (حسيب، ٢٠١٥؛ والعتيبي، ٢٠٠٦؛ والخشالي، ٢٠٠٤) واقتراح (الخشالي، ٢٠٠٤) وما أثبتته (العتيبي، ٢٠٠٦)، بالإضافة إلى بحث كلاً من (المعشر، ٢٠٠٥؛ القهيوي، ٢٠١٥؛ حسيب، ٢٠١٥؛ الحراشنة، ٢٠١٧).



الشكل ١،٣: نموذج البحث المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النظريات والدراسات السابقة.

٣،٣ مجتمع وعينة البحث

٣،٣،١ مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث بأنه المجموعة الكلية التي يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بموضوع أو بمشكلة البحث، وبهذه البحث يتألف مجتمع البحث من الموظفين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية (الظاهرة، الداخلية، الباطنة شمال، الباطنة جنوب، الوسطى)، والبالغ عددهم (٣٣١٤) حسب ما هو

معروض أو موضح بالجدول رقم (٣، ١).

جدول ٣،١: مجتمع البحث

ت	المحافظات التعليمية	عدد الموظفون من كل محافظة
١	الظاهرة	٥٣٧
٢	الداخلية	٨٣٨
٣	الباطنة شمال	١٠٠٥
٤	الباطنة جنوب	٦٨٦
٥	الوسطى	٢٤٩
	المجموع	٣٣١٤

٣،٣،٢ عينة البحث:

ويقصد بعينة البحث مجموعة من مفردات مجتمع البحث الكلي وتكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً له (حميدان وآخرون، ٢٠٠٦)، كما يقصد بها مجموعة فرعية من المجتمع الكلي (سيكاران، ٢٠٠٦)، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث والمنطقة الجغرافية التي تغطيها المحافظات بسلطنة عُمان، ولاعتبارات وأسباب تتعلق بالجهد والوقت والتكلفة، الأمر الذي ليس من السهل استخدام طريقة الحصر الشامل، وباعتبار أن مجتمع البحث متجانس في الخصائص نظراً لطبيعة الموضوع وطبيعة العمل الذي يؤديه جميع العاملين أو الموظفين تم استخدام العينة العشوائية البسيطة بحيث تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي والتي تم تحديدها من خلال المعادلة التالية:

$$n = \frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}$$

بحيث أن: (n) ترمز لحجم عينة البحث، (N) ترمز لحجم مجتمع البحث، (SD) وهي الدرجة المعيارية والقيمة الجدولية المقابلة لدرجة الثقة وهي تساوي (١,٩٦) عند معامل درجة ثقة (٩٥٪)، وكذلك

(P) قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، بحيث كلما اقتربت من الصفر والواحد الصحيح

كلما صغر حجم العينة، وكلما اقتربت من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتالي تم اختيار قيمة (P)

بحيث تساوي (0,5)، حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم للعينة، بالإضافة إلى (E) ترمز للحد

الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العينة، حيث تم الافتراض أن الحد الأقصى للخطأ المسموح به

يساوي حوالي (0,05)، وبالتطبيق في المعادلة نحصل على حجم عينة البحث المناسب:

$$n = \frac{0,5(1-0,5)}{\frac{0,5(1-0,5)}{3314} + \frac{(0,05)^2}{(1,96)^2}}$$

$$n = \frac{(0,5 \times 0,5)}{\frac{(0,5 \times 0,5)}{3314} + \frac{(0,05)^2}{(3,8416)}}$$

$$n = \frac{(0,25)}{0,000726} = 344$$

وهنا العينة المثلى (344) أي بنسبة (10%) من حجم مجتمع البحث (3314) موظف، وهذا ما

تطابق أيضا مع ما جاء بجدول (v. krejcie, Morgan, 1970)، ومن هنا تم توزيع (344) مفردة أو

استبانة وذلك بنسبة (10%) من حجم مجتمع، وكذلك تم توزيع بنسبة (10%) من العدد الاجمالي لكل

محافظة كما هو معروض ومبين بالجدول رقم (3، 2).

جدول ٣،٢: حجم العينة من كل محافظة تعليمية

ت	المحافظات التعليمية	حجم المجتمع	النسبة من كل محافظة	حجم العينة من كل محافظة
١	الظاهرة	٥٣٧	%١٠	٥٤
٢	الداخلية	٨٣٨	%١٠	٨٦
٣	الباطنة شمال	١٠٠٥	%١٠	١٠٤
٤	الباطنة جنوب	٦٨٦	%١٠	٧٣
٥	الوسطى	٢٤٨	%١٠	٢٧
	المجموع	٣٣١٤	%١٠	٣٤٤

المصدر / إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المقدمة من قسم الإحصاء والمعلومات بالمحافظات التعليمية

٣،٣،٣ أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة وذلك لمعرفة الواقع الحالي في درجة توافر أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال توفر المناخ التنظيمي المناسب في بيئة العمل والرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين أو الموظفين من طرف مديري عموم التربية والتعليم بالمحافظات التعليمية بسلطنة عمان، ومن هنا تم بناء الاستبانة أو أداة القياس معتمداً على ما جاءت به بعض من الدراسات والأدبيات السابقة في مجال البحث مع الاطلاع على معطيات البحث والخلفية النظرية مستفيداً من الإطار النظري وآراء المحكمين. هذا وقد تم الاعتماد على المقياس الخماسي والذي يتيح للمستجوب الاختيار من بين خمس بدائل تتراوح بين (١) غير موافق بشدة (٢) غير موافق (٣) محايد (٤) موافق (٥) موافق بشدة، والمعروف بمقياس ليكرت الخماسي (A Five-point Likert Scale) لأداة البحث وفقاً للجدول رقم (٣،٣)، بحيث سيكون مدى المتوسط الحسابي لاتجاهات عينة البحث على كل بند من محاور البحث يكون من (١:٠٠ - ١:٧٤) دالاً على مستوى ضعيف للموافقة، ومن (١:٧٥ - ٣:٢٥) دالاً على مستوى متوسط للموافقة أو محايد، ومن (٣:٢٦ - ٥:٠٠) دالاً على مستوى جيد للموافقة.

جدول ٣،٣: درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥
الوزن	١:٧٤ - ١:٠٠		٣:٢٥ - ١:٧٥		٥:٠٠ - ٣:٢٦

كما أن تضم أداة القياس (٧٠) فقرة، تم توزيعها على المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث وكذلك الأبعاد التي تغطي محاور المتغيرات الرئيسية، وعليه فقد تم بناء أداة خاصة بالبحث مكونة من مقياس يحتوي على جزئين، الأول للمتغيرات الديمغرافية وهي الجنس ويشمل الذكور والإناث، والعمر يشمل أربعة مستويات وهي (من ١٨ إلى ٢٨)، (من ٢٩ إلى ٣٩)، (من ٤٠ إلى ٤٩)، (٥٠ فأكثر)، والمؤهل العلمي له أربعة مستويات (دبلوم التعليم العام، الدبلوم المتوسط، جامعي، ماجستير فأكثر)، وفيما يتعلق بسنوات الخبرة لها أربعة فترات زمنية وهي (٥ سنوات فأقل، ٦ إلى ١٠، ١١ إلى ١٥، ١٦ فأكثر).

وفيما يخص الجزء الثاني فهو مقياس لأبعاد المتغيرات الرئيسية، وهنا تم تحديد مستوى متغيرات نموذج البحث من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والخلفية النظرية، حيث تم تبنيها بعد تطويرها وتعديلها بما يوائم أهداف البحث، وقد تضمن هذا الجزء على (٦٦) فقرة مقسمة لثلاث متغيرات رئيسية متمثلة في المتغير المستقل المتمثل بالمناخ التنظيمي وتم تغطيته بأربعة أبعاد متمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل)، وقد تم قياسها من خلال أربعة وعشرين فقرة بحيث لكل عامل ستة فقرات، والمتغير الوسيط يتمثل في الرضا الوظيفي وتم تغطيته بالأبعاد المتمثلة في (الأجور والمرتبات، الحوافز والترقية، الإشراف والإدارة، العلاقة مع الزملاء)، وتم قياسها من خلال أربعة وعشرين فقرة بحيث لكل عامل ستة فقرات، وفيما يتعلق بالمتغير التابع يتمثل في إدارة الصراع التنظيمي وتم تغطيته بثلاث أبعاد متمثلة في (التعاون، التنافس، التجنب)، وتم قياسها من خلال ثمانية عشر فقرة.

٣،٣،٤ الدراسة الاستطلاعية

تم القيام بدراسة استطلاعية (Pilot Test) على عينة مكونة من (٤٥) موظفاً وموظفة من خارج عينة البحث وكانت الاستبانة المسترجعة وصالحة للتحليل (٣٧) استبانة من مجموع استبانة البحث الاستطلاعية الموزعة أي بنسبة (٨٧٪)، وكان بهدف التأكد من ملائمة أداة القياس وحساب معامل الثبات ومعامل الصدق والتأكد من جودة وموثوقية الأداة، كما تم اعتماد على معامل الثبات أو كرونباخ ألفا (Crombach Alpha)، وذلك بهدف معرفة انسجام والاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

وتعتمد طريقة كرونباخ ألفا (Crombach Alpha) على تجزئة أكثر من جزء وبشكل متكرر، وقياس الارتباطات بين الأجزاء بدلاً من قياس الارتباط بين نصفين، ويعتمد كثير من الباحثين على معامل الارتباط الذي يتجاوز (٠,٧٠) دليلاً على ثبات الأداة المستخدمة (Hair et al, ٢٠١٠).

وبعد إدخال البيانات على البرنامج الاحصائي (SPSS) تم باحساب معامل كرونباخ ألفا، لمعرفة قوة الثبات وقوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بالإضافة لاحتساب معامل الثبات للاستبانة عن طريق حساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Crombach) لجميع محاور الاستبانة حيث أظهرت نتائج ألفا عند الحد الأدنى (٠,٩٦٦) كما هو معروض بالجدول رقم (٣، ٤)، وهذه النسبة أو القيمة تدل على ثبات الأداة وصلاحيته استخدامها والاعتماد عليها بهذا البحث.

جدول ٣،٤: الثبات لمتغيرات الدراسة الاستطلاعية

ت	العامل	الثبات أو الموثوقية المركبة
١	المناخ التنظيمي	٠,٩٢٢
٢	الرضا الوظيفي	٠,٩٣٦
٣	إدارة الصراع التنظيمي	٠,٩٠٤
٤	جميع العوامل	٠,٩٦٦

٣،٣،٥ مرحلة جمع البيانات

استند هذا البحث على البيانات الأولية، وذلك من خلال توزيع الاستبانة ميدانياً على عينة البحث من خلال استخدام البريد الإلكتروني وكذلك بصورة شخصية حيث أمكن ذلك، وبعد عملية توزيع الاستبانة وتعبئتها من قبل المستهدفين، تم جمع وحصر الاستبانات وتفرغها في البرنامج الإحصائي عن طريق برنامج حزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد ذلك ومروراً بعدة خطوات وصولاً إلى تحليلها باستخدام نمذجة المعادلة البنائية من خلال برنامج أموس الإحصائي.

٣،٣،٥،١ صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري وصدق المحتوى، فالهدف من الصدق الظاهري معرفة مدى تمكن الأداة من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين لمعرفة مدى مناسبة الأداة وفقراتها للبحث الحالي، وتم بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات التي يوصون بها للوصول إلى الصورة النهائية للأداة، وفيما يتعلق بصدق المحتوى للتحقق من أن جميع العبارات صادقة ومرتبطة مع أداة البحث، وتم ذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Crombach)، وهذا ما يبين صدق الأداة وإمكانية تطبيقها.

٣،٣،٥،٢ طريقة البحث والتصميم:

بعد الانتهاء من مرحلة وعملية جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي وبالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وهي مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية، وهنا تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي باستخدام التكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف المتغيرات والأهمية النسبية واستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة البحث.

٣، ٤ الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات

من اجل الكشف عن مناسبة اداة البحث والوصول إلى تحقيق اهداف البحث والتحقق من فرضياتها تم استخدام عدة اساليب احصائية بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS) ومن أجل التحقق من كفاءة البيانات واستخراج الفقرات التي تمثل كل عامل من عوامل البحث، وكذلك برنامج أموس (AMOS) من اجل التأكد من بناء العوامل المستخرجة من التحليل العاملي التوضيحي، وكذلك التأكد من صلاحية نموذج البحث، وصولاً إلى استخدام نمذجة المعادلة البنائية للتحقق من اهداف وفرضيات البحث وتحديد حجم الاثر ومعرفة المتغير الوسيط بهذا البحث متغير كلي أو جزئي وتم ذلك من خلال عدة خطوات:

٣، ٤، ١ التحليل العاملي التوضيحي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis-EFA)

يهدف التحقق من تناسب وكفاءة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي هناك عدة فروض إحصائية والتي تؤكد على كفاءة وتناسب البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) تتمثل في الفروض الإحصائية العامة، وهي تتعلق بالتوزيع الطبيعي لفقرات المقياس (Normal Distribution)، والارتباط بين الفقرات التي تمثل كل عامل (Correlation)، بالإضافة إلى ثبات الفقرات (Reliability of Items) (Hair et al, ٢٠١٠)، بالإضافة إلى ذلك الفروض الخاصة لأداة القياس والتي تتمثل في مقياس كايزر- ماير- أولكين (Kaiser-Meyer-Olkin) واختبار بارتليت (Bartlett's Test)، بالإضافة إلى تقديرات الاشتراكات بين فقرات المقياس (Communalities)، وكذلك الارتباطات المضادة لجميع فقرات كل عامل (Anti-Image Correlation Matrices)، كما أن هناك بعض من المعايير والتي تؤكد على كفاءة التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) منها تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية، ونسبة التحميل (Amount of Factor Loadings)، وكذلك نسبة التباين الكلي المشروح أو المفسر (Proportion

(of Variance Explained)، كما أن هناك ما يسمى بثبات المفهوم وثبات فقراته وارتباط كل فقرة بمجالها (Construct Reliability).

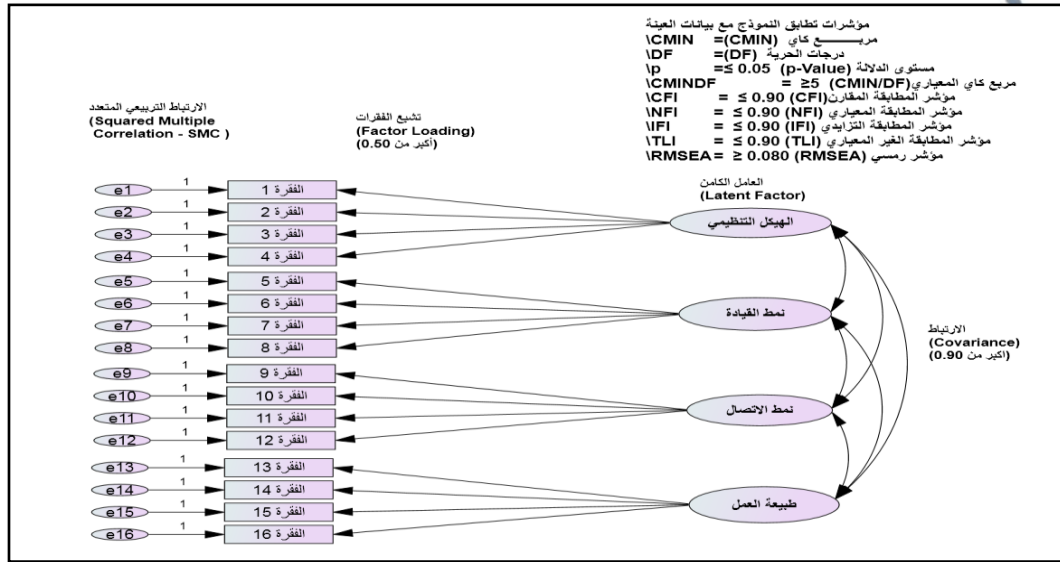
٢، ٤، ٣ التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis-CFA)

استخدام هذا التحليل بهدف فحص أدلة الصدق البنائي (Construct Validity) للمقياس المستخدم بالبحث، ويشتمل الصدق البنائي على نوعين من الصدق صدق التمايز (Discriminant Validity) والصدق التقاربي (Convergent Validity)، فصدق التمايز بين العوامل ويتضح من خلال نسبة تربيع العلاقة بين العاملين والتي يطلق عليها التباين المشترك (Shared Variance - SV)، والصدق التقاربي بين العوامل ويتم الحكم عن توفر الصدق التقاربي في ضل معيارين، الأول جميع الارتباطات أو التشبعات (loadings) والثاني من خلال المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التريبعي لكل فقرات العامل والذي يطلق عليه متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) (Hair et al, ٢٠١٠)، كما تم التأكد من الصدق التقاربي للعوامل بالاعتماد على معيار فورنل-لاركر (Fornell-Larcker Criterion)، بحيث هذا المعيار ينص على أن متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل في المقياس يجب أن يكون أعلى من التباين المشترك (SV) لجميع العلاقات أو الارتباطات، والشكل (٣، ٢) يوضح المفاهيم المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي على نموذج المناخ التنظيمي وذلك على سبيل المثال لأحد العوامل الرئيسية للبحث.

بالإضافة إلى ما سبق وبهدف التحقق من صحة بناء نماذج أو عوامل البحث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي التثبيتي (CFA) وبالاعتماد عدة قيم ومؤشرات للتأكد من صحة بناء نماذج أو عوامل البحث والمعروضة بالجدول رقم (٣، ٥) والشكل رقم (٣، ٢) وهنا سيتم عرض لتوضيح القيم التي تفسر

جودة المطابقة بين نماذج البحث الافتراضية والبيانات المجمعة من بيئة البحث بناء على هذه المؤشرات

وذلك وفقاً للتالي:



الشكل ٣، ٢: المفاهيم المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي لنموذج المناخ التنظيمي

٣، ٤، ٢، ١ مربع كاي ودرجات الحرية (χ^2 Chi-Square):

استخدام هذا المؤشر بهدف اختبار الفروق الجوهرية بين النموذج الافتراضي والبيانات، وهنا في حالة الدلالة الإحصائية (P) بمربع كاي (χ^2) كانت أقل من (0.05)، هذا يعني أنه توجد فروق بين النموذج الافتراضي والبيانات المجمعة، وفي حال أعلى يدل هذا على عدم وجود فروق بين النموذج والبيانات، وفي حالة مساوية للصفر، يدل على تطابق تام بين النموذج الافتراضي والبيانات (تغيزة، ٢٠١٢).

٣، ٤، ٢، ٢ مربع كاي المعياري (Relative or Normed Chi-Square):

استخدام هذا المؤشر لاختبار تجانس عدة تقديرات لتباين المجتمع أو تقديرات مستقلة لمعاملات الارتباط البسيط، والقيمة التي تشير أفضل مطابقة هي الصفر (تغيزة، ٢٠١٢)، كما استخدام هذا المؤشر نظراً

لتأثره في حال حجم العينة أكبر (٢٠٠) مفردة، وبهذا البحث حجم العينة كان (٣٤٤)، وإذا كانت قيمته

أكبر من (٢) وأقل من (٥) هناك تطابق بين النموذج الافتراضي والبيانات (البرق واخرون، ٢٠١٣).

٣،٤،٢،٣ مؤشر الجذر التربيعي (Root Mean square Error of Approximation-RMSEA):

استخدام هذا المؤشر بهدف لتحديد جودة مطابقة النموذج الافتراضي، وهنا تم الاعتماد على القيمة الأقل

من (٠,٠٨) إلى حسن المطابقة، وفي حال يكون صفر يدل على أفضل مطابقة ممكنة للنموذج، وهنا كلما

ارتفعت قيمتها قلت جودة المطابقة (تيغزه، ٢٠١٢).

٣،٤،٢،٤ مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index-CFI):

استخدام هذا المؤشر من أجل المقارنة بين مربع كاي (χ^2) لنموذج البحث الافتراضي

والنموذج المستقل، وهنا قيمة المؤشر التي تتجاوز (٠,٩٠) تشير إلى مطابقة جيدة للنموذج، وكلما اقتربت

من الواحد كانت درجة المطابقة عالية وممتازة (Barbara, ١٩٩٦) & (McDonald and Marsh, ١٩٩٠).

٣،٤،٢،٥ مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index-NFI):

استخدام هذا المؤشر من أجل المقارنة بين النموذج المفترض والنموذج السيئ من جهة درجة تمثيله

لبيانات مجتمع البحث، وهنا يتم مقارنة مربع كاي (χ^2) للنموذج الافتراضي مع النموذج

السيئ، وقيمة هذا المؤشر التي تتجاوز (٠,٩٠) أو اقتربها من (١) تشير إلى مطابقة ممتازة للنموذج الافتراضي

(Hair et al, ٢٠٠٦).

٣،٤،٢،٦ مؤشر المطابقة المقارن غير المعياري (Tucker-Lewis Index- TLI):

استخدام هذا المؤشر بهدف تعويض تعقيد النموذج المفترض (Hair et al, ٢٠١٠)، وقيمة هذا

المؤشر في حال أكبر من (٠,٩٠) أو اقتربها من (١) الواحد صحيح تشير إلى أفضل مطابقة للنموذج

الافتراضي.

٣،٤،٢،٧ مؤشر الملائمة التزايدى (Incremental Fit Index-IFI):

استخدام هذا المؤشر لإيضاح إلى أي مدى تفوق النموذج الافتراضي بهذا البحث مع النموذج السيئ أو العدم، بحيث تكون القيمة التي تقترب من الواحد صحيح (١) تشير إلى أفضلية النموذج الافتراضي أو المقترح في البحث بالمقارنة مع نموذج العدم للبيانات المجمعة.

جدول ٣،٥: مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الافتراضي مع البيانات المجمعة من عينة البحث

ت	مؤشرات التطابق	القيمة الدالة على جودة التطابق
١	مربع كاي (CMIN)	٤,٣٠٧
٢	درجة الحرية (DF)	---
٣	مستوى الدلالة (P-Value)	غير دال
٤	مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من (٥)
٥	مؤشر رمسي أو جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA)	أقل من (٠,٠٨)
٦	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)
٧	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)
٨	مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)
٩	مؤشر المطابقة الملائمة التزايدى (IFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)

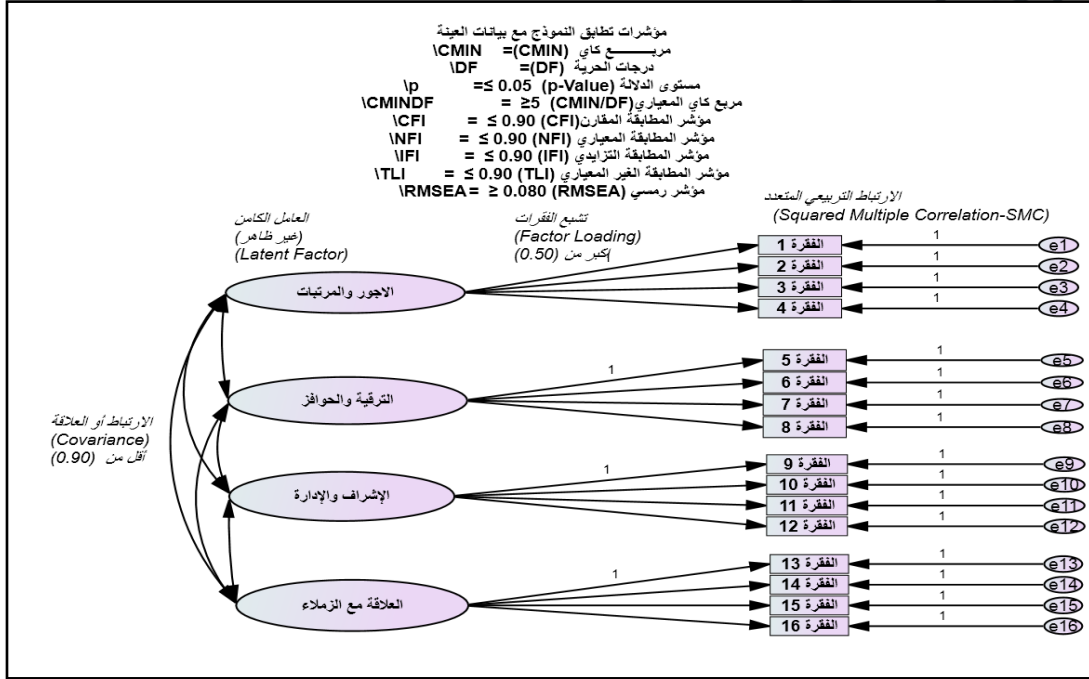
٣،٤،٣ البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية (Full Fledge Structural Equation

(Modeling)

نظراً لتعقيد نموذج البحث واحتوائه على ثلاث متغيرات وتحليلها سيتم مرة واحدة تحليلاً متزامناً دون اللجوء إلى تحليل متعدد أو على مراحل متعددة، كما أن نظراً اعتبارها من الطرق الإحصائية العلمية الدقيقة لاختبار فرضيات البحث، بالإضافة إلى ذلك توجد العديد من الطرق والأساليب الإحصائية بالبحوث العلمية وللتحقق من صحة فرضياتها الارتباطية أو السببية، وإحدى هذه الطرق أو الأساليب تُعرف بنمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modelling) وتُعرف باختصار (SEM)، وهي شكل من أشكال

النمذجة السببية بحيث تشمل التحليل العاملي التوكيدي وتحليل المسار ونمذجة المسار للمربعات الصغرى الحرة.

وعند استخدام هذا الأسلوب من المهم التحقق من جودة وملائمة النموذج الافتراضي للتحليل العاملي التوكيدي، وذلك من خلال نتائج اختبار العلاقة أو الارتباط بين عاملين كامنين (العوامل غير الظاهرة) بالنموذج الافتراضي، وهنا يجب توفر الشرط التي تم عرضها والاشارة إليها عند عرض التحليل العاملي التوكيدي.



الشكل ٣،٣: المفاهيم العامة للتحليل العاملي التوكيدي لنموذج الرضا الوظيفي

٣،٤،٤ نمذجة المعادلة البنائية (SEM)

استخدم بهذا البحث نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modelling) وباختصار لحروفها الأولى (SEM) بهدف اختبار صحة العلاقات المتشابكة بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي افترضها الباحث ودراستها كنموذج متكامل واحد، وعلى اعتبار أن النمذجة نمطاً مفترضاً للعلاقات الخطية

المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والظاهرة، أو هو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات، تمثل نماذج المعادلة البنائية سلسلة من العلاقات السببية والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات وفقاً للتالي:

١، ٤، ٤، ٣ تحديد التقديرات المعيارية في التأثير المباشر وحجم الأثر:

تم تحديد حجم الأثر (Effect Size) من خلال ضرب قيمة العلاقة بين العاملين أو المتغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع في نفسها، وهنا تم الاعتماد على حجم الاثر الاعلى أو يساوي (٠,٢٥) فإنه يشير إلى تأثير أو حجم أثر كبير، (Cohen, ١٩٨٩).

٢، ٤، ٤، ٣ تحديد التقديرات المعيارية في التأثير غير المباشر وحجم الأثر:

تم تحديد حجم الاثر غير المباشر والذي يشير إلى يشير وجود علاقة سببية ارتباطية غير المباشرة بين متغير مستقل (خارجي) ومتغير التابع (داخلي) مع وجود عامل وسيط بينهما، ووفقاً لهذا البحث والمبين بالشكل رقم (٣، ١) فقد مثل المتغير المستقل المناخ التنظيمي والذي يؤثر على متغير آخر وسيط الرضا الوظيفي والذي يؤثر على عامل متغير ثالث تابع أو داخلي متمثل في إدارة الصراع التنظيمي.

٣، ٤، ٤، ٣ حساب قيمة التأثير غير المباشر:

تم تحديد حجم الاثر أو قيمة التأثير غير المباشر من خلال ضرب قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، مع قيمة المسار أو العلاقة بين المتغير الوسيط والمتغير التابع، كما تم الحصول عليها من خلال حاصل جمع قيمة العلاقة المباشرة للمتغير المستقل والمتغير التابع وقيمة العلاقة غير المباشرة.

٤،٤،٣ اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط:

لاختبار مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط تم الاعتماد على قيمة (تي) الإحصائية، وقيمة معامل المسار للعلاقات المباشرة بين المتغيرات، كما يتم الاعتماد على اختبار سوبل (Online Sobel Test).

٥،٤،٣ التحقق من دور الوسيط متغير جزئي أو كلي:

يهدف التحقق من دور المتغير الوسيط جزئي أو متغير كلي تم الاعتماد على الدلالة الإحصائية، بحيث إذا كانت هناك علاقة مباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وغير دالة إحصائية، فإن المتغير الوسيط متغير وسيط كلي (Full Mediation)، وإذا كانت دالة إحصائياً متغير وسيط جزئي (Partial Mediation).

٥،٣ فحص بيانات البحث

قبل إجراء الاختبارات العلمية يجب التأكد من فحص وتدقيق البيانات، والتحقق من خلوها من بيانات مفقودة أو قيم شاذة أو إدخال بيانات عشوائية ليست لها علاقة بالبحث محل البحث، وهنا يجب التأكد من أن البيانات قد تم تبويبها بكفاءة من خلال النظر في الاستجابات واستبعاد الاستجابات غير المتسقة من خلال التدقيق في بيانات البحث. هذا وبالإضافة إلى ذلك يجب التأكد من خلوها من قيم متطرفة أو بيانات مفقودة أو إدخال خاطئ قد يحدث أثناء إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي، بحيث أنه تم توزيع (٣٤٤) استبانة وفقاً لحجم العينة التي تم تحديدها وسيتم التطرق إلى خطوات فحص البيانات في الملاحق التالية من البحث.

جدول ٦،٣: تفصيل توزيع العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
١٠٠%	٣٤٤	الاستبيانات التي تم توزيعها
٠,٩%	٣٣٧	الاستبيانات التي تم جمعها
٠,٢%	٨	الاستبيانات التي بها بيانات مفقودة (غير صالحة للتحليل)
٠,٠%	١٣	الاستبيانات المفقودة
٠,٩%	٣٢٩	الاستبيانات التي دخلت التحليل (صالحة للتحليل)

٣،٥،١ البيانات المفقودة

تنقسم البيانات المفقودة إلى نوعين الأولى هي البيانات التي لم يتم تعبئتها، والثانية هي قيم النظام المفقودة وهي التي تم تعريفها في برنامج مسبقاً على أنها قيم مفقودة، وذلك في مرحلة تعريف المتحولات في عمود القيم المفقودة في برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وهي القيم التي تم ملأ الخانة بقيمة خاطئة أي قيمة تم تعريفها كقيمة مفقودة في برنامج البيانات.

وهنا يوجد عدة أساليب للتعامل مع القيم المفقودة منها الاستبدال أو الحذف والتي تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً وهذا ما ذكره (Fidell and Tabachnick, ٢٠٠٧)، وهنا تم تطبيق طريقة الحذف حيث إنه من الناحية العملية سهلة تطبيقها.

ومن الناحية الإحصائية تعتبر ذات فائدة حيث إنها تظهر تحيز أقل لمربع كاي المعياري الذي يعطي تمثيل جيد للبيانات مع مجتمع البحث الفعلي، وبناءً على ما تطرق إليه (Hair et al, ٢٠١٠) من معالجة القيم المفقودة للبيانات تم حذف القيم المفقودة من البيانات.

٣،٥،٢ اختبار درجة الموثوقية المركبة والتوزيع الطبيعي لبيانات البحث

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٣، ٧) يتبين اتسام الفقرات بالاتساق الداخلي لجميع عوامل أو الأبعاد التي تمثل عامل المناخ التنظيمي وتمتعها بجودة الثبات والموثوقية ويتمتع بالخصائص

السيكومترية مما جعله صالحاً لقياس الظاهرة محل البحث حيث تراوحت نتائج التحليل لقيمة معامل ألفا

الكلية (٠,٩٤٤).

جدول ٧,٣: درجة الموثوقية المركبة والتوزيع الطبيعي للمتغير مستقل المناخ التنظيمي

رقم الفقرة	فقرات أبعاد عامل المناخ التنظيمي	الالتواء-S	التفلطح-K	معامل الفا-R
Q١	وضوح وسهولة مستويات الهيكل التنظيمي	-٠,٢٤٢	-١,٣٢٩	.٩٤١
Q٢	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة	-٠,١٩٦	-١,٢٩٢	.٩٤١
Q٣	تناسب مؤهلات الموظفين مع تسكين الوظائف بالهيكل التنظيمي	-٠,٣١١	-١,٢٢٦	.٩٤١
Q٤	يعمل الهيكل التنظيمي على إيضاح الإجراءات بالمديرية	-٠,٣٠١	-١,٢٥٢	.٩٤١
Q٥	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق بين الموظفين	-٠,٣٤٧	-١,٢٧٦	.٩٤١
Q٦	تناسب المسؤوليات وفقاً للمستوى الإداري	-٠,٣٢٠	-١,٢٨٦	.٩٤٣
Q٧	تظهر قيادة المنظمة بالمرونة في التعامل مع الموظفين.	-٠,٣٦١	-١,٢٢٩	.٩٤١
Q٨	تشجع قيادة المنظمة قنوات الاتصال مع الموظفين.	-٠,٥٦٨	-٠,٧٨٣	.٩٤٠
Q٩	تساعد قيادة المنظمة الموظفين على تطوير قدراتهم .	-٠,٥٠٥	-٠,٨٧٤	.٩٤١
Q١٠	تقدم قيادة المنظمة للموظفين الخدمات الشخصية لمواجهة مشاكلهم	-٠,٤٤٧	-١,٠٨٥	.٩٤٠
Q١١	تتم معاملة الموظفين دون تمييز من قبل الرئيس	-٠,٤٢٠	-١,٠٤٧	.٩٤١
Q١٢	مراعاة النواحي الإنسانية من قبل القيادات الإدارية	-٠,٣٢٤	-١,٢٤٤	.٩٤٣
Q١٣	هناك قنوات اتصال مناسبة بين المستويات الإدارية	-٠,٣٦٣	-١,١٤٢	.٩٤٠
Q١٤	تسير إجراءات العمل دون تعقيد	-٠,٣٧٢	-١,٢١٥	.٩٤١
Q١٥	امكانية الاتصال بين الزملاء وتبادل الأفكار	-٠,٤٣٤	-١,١٩٥	.٩٤١
Q١٦	أفكار وآراء المرؤوسين تؤخذ في الاعتبار من قبل الرئيس المباشر	-٠,٤٣٥	-١,١٦٥	.٩٤١
Q١٧	وسائل الاتصال مناسبة للأعمال المكلفين بها	-٠,٤٤٨	-١,٢١٨	.٩٤١
Q١٨	الاتصالات التنظيمية بين الموظفين تتم بسهولة تامة	-٠,٤٢٣	-١,١٥٧	.٩٤٢
Q١٩	تساهم طبيعة العمل بانتشار روح الفريق بين الموظفين	-٠,٣٧٣	-١,٠٣٨	.٩٤٢
Q٢٠	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة بتحقيق أهداف المنظمة	-٠,٣٣٩	-١,٠٣٩	.٩٤٢
Q٢١	تهتم المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية بغرض تطوير قدراتهم	-٠,٢٤٠	-١,١٤٤	.٩٤١
Q٢٢	يتلاءم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه الموظفين	-٠,٣٦٩	-١,١٦٧	.٩٤١
Q٢٣	توفر فرص تدوير العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين	-٠,٢٢٥	-١,٠٦٦	.٩٤٤
Q٢٤	تناسب طبيعة عمل مع المؤهلات والتخصص حسب المستوى الاداري	-٠,٣١٩	-١,٣٦٧	.٩٤٣
				مجموع المقياس
				.٩٤٤

R= Reliability, K= Kurtosis, S- Skewness.

بالإضافة إلى ذلك تم استخراج معامل كرونباخ ألفا بهدف التأكد من أن فقرات مقياس الرضا

الوظيفي تتسم بالاتساق الداخلي، ومن خلال نتائج التحليل والمبينة بالجدول رقم (٣، ٨) لأبعاد العامل

فإن قيمة اختبار ألفا الكلية تساوي (٠,٩٥٦)، مما يدل على اتسام المقياس بجودة الثبات والموثوقية.

جدول ٣، ٨: درجة الموثوقية المركبة والتوزيع الطبيعي لفقرات عوامل الرضا الوظيفي.

رقم الفقرة فقرات أبعاد عامل الرضا الوظيفي	S-الاتواء	التفلطح-K معامل الفا-R	R
Q٢٥ تناسب المراتب مع الوظيفة التي يكلف بها الموظف	-٠,٣١٩	-١,٣٦٧	.٩٥٤
Q٢٦ شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية في نظام المرتبات	-٠,٣٠٧	-١,٢٩٩	.٩٥٤
Q٢٧ الحصول على عوائد مالية مقابل عمل إضافي	-٠,٣٤٥	-١,٢٥٨	.٩٥٤
Q٢٨ تناسب المرتبات المتحصل عليها مع متطلبات المعيشية	-٠,٢٧٧	-١,٣٣١	.٩٥٤
Q٢٩ تناسب المرتبات المتحصل عليها مع المؤهل العلمي	-٠,٣٩٧	-١,١٩١	.٩٥٤
Q٣٠ تناسب المرتبات المتحصل عليها مع سنوات الخبرة	-٠,٢٦٩	-١,٢٣٩	.٩٥٤
Q٣١ يحصل الموظف على الحوافز بصفة مستمرة	-٠,٢٦٩	-١,٢٧٢	.٩٥٣
Q٣٢ يحصل الموظف على شهادات الشكر والتقدير	-٠,٣٠٤	-١,٢٤٥	.٩٥٣
Q٣٣ يشعر الموظف بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات	-٠,٣٢٤	-١,٢٤٤	.٩٥٣
Q٣٤ تخصص المنظمة مكافآت للموظف المتميز فقط	-٠,٣٥٤	-١,١٩٢	.٩٥٤
Q٣٥ يرتبط نظام الترقية في المنظمة بالكفاءة والإتقان	-٠,٣٤٦	-١,٢٠٠	.٩٥٣
Q٣٦ يتيح العمل المنافسة الشريفة من أجل الحصول على الترقية	-٠,٤٢٣	-١,١٥٧	.٩٥٧
Q٣٧ الحصول على التقدير عند إنجاز الاعمال بكفاءة	-٠,٢٧٢	-١,٣٧٣	.٩٥٣
Q٣٨ هناك إشراف من قبل الرئيس والتوجيه عند الأخطاء	-٠,٣٩١	-١,١٦١	.٩٥٤
Q٣٩ التشجيع على الرقابة الذاتية عند إنجاز العمل	-٠,٢٠٥	-١,٣٨١	.٩٥٣
Q٤٠ تقوم الادارة على مبدأ المشاركة	-٠,٠١٨	-١,٤٢٣	.٩٥٤
Q٤١ هناك فرصة التقدم المهني بالعمل	-٠,٢٨٧	-١,٣٤٠	.٩٥٣
Q٤٢ توفر التفاعل مع الآخرين لإنجاز العمل	-٠,٢١٠	-١,٣٦٩	.٩٥٤
Q٤٣ يشعر الموظف بالانسجام داخل المنظمة مع الآخرين	-٠,٤٣٦	-١,١٤٠	.٩٥٥
Q٤٤ تتوفر درجة التفاعل والثقة بين الموظفين في المنظمة	-٠,١٣٢	-١,٣٥٠	.٩٥٣
Q٤٥ تتم استشارة الزملاء عن الأمور الغامضة في العمل	٠,٠١٠	-١,٤٢٤	.٩٥٣
Q٤٦ يتسامح الموظف عن أية إساءة شخصية	-٠,٠٥١	-١,٣٣٣	.٩٥٣
Q٤٧ يتغاضى الموظف عن المضايقات البسيطة في العمل.	-٠,٠٢٤	-١,٤١٧	.٩٥٣
Q٤٨ يتقبل الموظف النقد بصدر رحب	-٠,٠٣٨	-١,٤٧٩	.٩٥٤
مجموع المقياس			.٩٥٦

وكذلك تم استخراج معامل كرونباخ ألفا لتأكد من أن فقرات المقياس تتسم بالاتساق الداخلي

لجميع أبعاد محور إدارة الصراع التنظيمي والمبينة بالجدول (٣، ٩)، بحيث كانت قيمة اختبار ألفا الكلية

للعامل (٠,٩٣٤)، مما يدل على اتسام المقياس بالجودة والموثوقية في قياس الظاهرة محل البحث.

جدول ٣، ٩ : درجة الموثوقية المركبة والتوزيع الطبيعي لفقرات عوامل إدارة الصراع التنظيمي

رقم الفقرة فقرات أبعاد عامل إدارة الصراع التنظيمي	الالتواء- S	التفلطح- K	معامل الفا- R
Q٤٩ تقريب في وجهات النظر بين العاملين من طرف الإدارة	-٠,٤٠٨	-١,٢٠٥	٠,٩٣٠
Q٥٠ تتفهم الإدارة وجهات نظر العاملين المختلفة	-٠,٣٠٨	-١,٢٣٦	٠,٩٢٩
Q٥١ توفر فرص المساعدة بين العاملين على حل المشكلات	-٠,٢٤٨	-١,٢٧٩	٠,٩٢٩
Q٥٢ تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الجميع	-٠,١٧٨	-١,٣٠٥	٠,٩٣١
Q٥٣ تشجع جميع العاملين على تقبل أسلوب الحوار	-٠,٣٨٠	-١,٢٢٧	٠,٩٣٢
Q٥٤ اقترح الإدارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	-٠,٢٦٢	-١,٢١٦	٠,٩٣١
Q٥٥ تتعامل الإدارة مع العاملين في مواضيع الخلاف بجدية	-٠,٣٢٧	-١,٢٤٨	٠,٩٣٢
Q٥٦ تطالب الإدارة من العاملين تأييد وجهة نظرهم	-٠,٥٤٩	-٠,٦٧٢	٠,٩٣١
Q٥٧ تقف الإدارة على مواقفها حتى الوصول إلى ما تريد	-٠,٣٤٠	-١,١١٠	٠,٩٣١
Q٥٨ تطلب الإدارة تقديم التنازلات من العاملين بطريقة موضوعية	-٠,٢٧١	-١,٢٤٩	٠,٩٣٠
Q٥٩ تتمسك الإدارة بآرائها وإجبار الآخرين على تقديم التنازلات	-٠,٥٢٤	-٠,٩٧٥	٠,٩٣٠
Q٦٠ تدعم الإدارة الرأي الذي ينصب في اتجاهاتها	-٠,٣١٣	-١,٢٣٣	٠,٩٣١
Q٦١ تعمل الإدارة على التقليل من الاجتماعات عند وجود توتر	-٠,٣٢٩	-١,٣٠٧	٠,٩٢٩
Q٦٢ تتجنب الإدارة الخلافات التي تطرأ بين العاملين	-٠,٢٩٤	-١,٢٢٠	٠,٩٣٠
Q٦٣ تقوم الإدارة بتخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	-٠,٣٨٠	-١,٢٠٩	٠,٩٢٩
Q٦٤ تتجاهل الإدارة أي موضوع يثير الغضب	-٠,٣٥٤	-١,١٨٣	٠,٩٣٠
Q٦٥ تقلل الإدارة من زيارة الأقسام التي تزداد احتمالية الصراع فيها	-٠,٤١٠	-١,١٥٥	٠,٩٢٩
Q٦٦ تتجنب الإدارة وضع الحلول لمواجهة الصراع بين العاملين	-٠,٤٢١	-١,١٣٢	٠,٩٢٩
مجموع المقياس			٠,٩٣٤

R= Reliability, K= Kurtosis, S- Skewness.

ومن ناحية التوزيع الطبيعي (Distribution Normal) هو من أشهر التوزيعات الاحتمالية وذلك

لسببين الأول هو أن الكثير من الظواهر تتبع منحني التوزيع الطبيعي، والسبب الآخر هو أن النظريات تشير

إلى أن متوسط قيم عينات متعددة يأخذ شكل التوزيع الطبيعي حتى وإن كان توزيع المتغير نفسه يتبع

التوزيع الطبيعي، لذلك فإن التوزيع الطبيعي هو شيء محوري في التحليل الإحصائي للبيانات، وبناءً على اشتراط التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات عند تحليل الاختبارات متعددة العوامل، وكذلك عند إجراء الاختبارات العملية بالبحث كالتحليل العاملي بشقيه الاستكشافي والتوكيدي والنمذجة بالمعادلة البنائية، يجب التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخدمة بالبحث.

وهنا تم استخدام اختباري الالتواء والتفطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات، ويعبر الالتواء عن تماثل توزيع البيانات، فالمتغير المتتوي هو المتغير الذي لم يكن متوسط في مركز التوزيع ووسطه، بينما يتعلق التفطح بتوزيع البيانات بشكل هرمي، قد يكون مرتفعاً جداً مع ذيل كبير أو صغير أو مسطحاً مع ذيل عريض وضيق، وقد تكون المتغيرات ملتوية أو مفترحة وملتوية معاً وفي حالة التوزيع الاعتدالي الكامل والذي يدل على طبيعة المتغيرات فإن قيم الالتواء والتفطح تقترب من الصفر.

وهنا تم اختيار التفطح والالتواء حيث إشارات إلى عدم وجود أي انحرافات في البيانات، ومن جانب آخر يجدر الإشارة إلى أنه يفترض أن تتراوح درجة الالتواء والتفطح بين (-2+)، أي بين مساحة محددة للاختبار، وهنا يتضح بأن البيانات صالحة ولا تتأثر بعوامل الصدفة، بحيث تبين النتائج بالجدول رقم (٣، ٧) قيم التفطح والالتواء للمقياس أو الفقرات المتعلقة بعامل المناخ التنظيمي تُشير إلى توفر التوزيع الطبيعي بالبيانات.

حيث انحصرت قيمة التفطح بين (-1,137)، إلى (-1,430)، كذلك الالتواء انحصرت بين القيمة (-0,002) إلى (0,423)، وهذا يُشير إلى وقوع البيانات بين المستوى المسموح بها، حيث تقع معظم التوزيعات بين (-2+) حول المتوسط أن هذه القيمة مقبولة لاعتبار أن البيانات تتبع التوزيع الاعتدالي (Kline, 2011).

والجدول رقم (٣، ٨) يبين نتائج قيم التفلطح والالتواء لعامل الرضا الوظيفي والتي تشير إلى اتسام البيانات بالتوزيع الطبيعي والاعتدالية، بحيث بلغت قيمة التفلطح ما بين (-١,٣١٤) إلى (-٠,٨٠٧)، وكذلك قيمة الالتواء انحصرت ما بين القيمة (-١,٢١٦) إلى (١,٧٦٠)، وهذا يشير إلى عدم وجود التواء حاد يؤثر سلباً في البيانات، حيث تقع معظم التوزيعات بين (-٢+) حول المتوسط وكما ذكر سابقاً، أن هذه القيمة مقبولة لاعتبار أن البيانات تتبع التوزيع الاعتدالي.

بالإضافة إلى ذلك دلت النتائج والمبينة بالجدول رقم (٣، ٩) أن قيم التفلطح والالتواء لعامل إدارة الصراع التنظيمي تشير إلى الاعتدالية في توزيع البيانات حيث انحصرت قيمة التفلطح ما بين القيمة (-١,٤٣٣) إلى (-٠,٧٦٦)، وكذلك الالتواء انحصرت بين القيمة (-٠,٥٤٠) إلى (-٠,١٦٤)، وهذا يشير إلى عدم وجود التواء حاد يؤثر سلباً في البيانات حيث تقع معظم التوزيعات بين (-٢+) حول المتوسط، وهذه القيم تدل على أن البيانات تتبع التوزيع الاعتدالي.

٣،٦ البيانات الوصفية لعينة البحث

قام الباحث بتحليل البيانات الوصفية للحصول على النتائج الوصفية من ناحية وصف العوامل الديمغرافية لعينة البحث والتي تتعلق بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بهدف لإظهار الخلفية الديمغرافية لمجتمع البحث.

ومن ناحية أخرى وصف اتجاه عينة البحث والمتعلقة باتجاه عينة البحث وفق محاور وأبعاد البحث والتي تتعلق بالمناخ التنظيمي، والمناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي وتكونت عينة البحث من الموظفين بمدريات التربية والتعليم بمحافظات سلطنة عمان، بحيث بلغ عدد العينة أو الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٢٩) وكانت النتائج كما هو موضح في التالي:

٣،٦،١ وصف خصائص أفراد عينة البحث

٣،٦،١،١ توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس:

جدول ١٠،٣: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٦٦,٩%	٢٢٠	ذكر
٣٣,١%	١٠٩	أنثى
١٠٠%	٣٢٩	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (٣، ١٠) بأن أكثر أفراد عينة البحث هم من الذكور والبالغ عددهم (٢٢٠) مشكلاً ما نسبته (٦٦,٩%) من حجم عينة البحث، في حين بلغ عدد الإناث (١٠٩) ونسبة بلغت (٣٣,١%)، وهذا يدل على أن غالبية الموظفين بالمديريات التعليمية بمحافظة سلطنة عمان هم من فئة الذكور.

٣،٦،١،٢ توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

جدول ١١،٣: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
١٨,٥%	٦١	٢٨ - ١٨
٤٦,٢%	١٥٢	٣٩ - ٢٩
٢٦,٧%	٨٨	٤٩ - ٤٠
٨,٥%	٢٨	٥٠ - فأكبر
١٠٠,٠%	٣٢٩	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (٣، ١١) بأن أعلى نسبة من بين أفراد العينة العمرية الأكثر بالمديريات التعليمية هي الفئة العمرية بين (٣٩-٢٩) بنسبة (٤٦,٢%) والبالغ عددهم (١٥٢) فرداً، تليها الفئة التي تراوحت أعمارهم بين (٤٩-٤٠) بنسبة (٢٦,٧%) والبالغ عددهم (٨٨) فرداً من مجموع عينة البحث،

ويعزى ذلك بأن هذه النتيجة منطقية نظراً لكون هاتين الفئتين تمثلان فئة الشباب الأكثر بالمديريات

التعليمية في سلطنة عمان، أي أن غالبية الموظفين بالمديريات التعليمية هم من الفئة الشابة.

وفي المقابل نلاحظ أن أقل الفئات العمرية وفقاً للجدول السابق هي الفئة العمرية (٢٨،١٨) سنة

والبالغ عددهم (٦١) فرداً بنسبة (١٨,٥%)، تليها الفئة العمرية (٥٠- فأكثر) بنسبة (٨,٥%) والبالغ

عددهم (٢٨) فرداً من إجمالي عينة البحث.

وقد يعزى ذلك إلى الرغبة من الاستفادة من التقاعد المبكر بعد قضاء المدة القانونية لعدد سنوات

العمل بالنسبة للفئة العمرية (٥٠- فأكثر) أو البحث عن عمل في مجال مختلف أو الاستفادة من دخل

أفضل بالنسبة للفئة العمرية (٢٨،١٨).

٣،٦،١،٣ توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول ١٢،٣: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٢١,٠%	٦٩	دبلوم التعليم العام
٢٩,٥	٩٧	الدبلوم المتوسط
٤٢,٢%	١٣٩	البكالوريوس
٧,٣%	٢٤	ماجستير ودكتوراه
١٠٠,٠%	٣٢٩	المجموع

توضح النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (١٢،٣) أن أكبر عدد يعود إلى حاملي مؤهل جامعي

وبنسبة (٤٢,٢%) والبالغ عددهم (١٣٩) فرداً من مجموع العينة، تليها فئة حاملي مؤهل الدبلوم المتوسط

بنسبة (٢٩,٥%) والبالغ عددهم (٩٧) موظفاً، وهذا يؤشر على أن نسبة كبيرة من حملة شهادة

(البكالوريوس) هم المتواجدون في المديريات التعليمية في سلطنة عمان.

وتأتي فئة حاملي مؤهل دبلوم التعليم العام بنسبة (٢١,٠٪)، وبالمرتبة الأخيرة فئة حاملي مؤهل ماجستير ودكتوراة والبالغ عددهم (٢٤) فرداً مشكلاً ما نسبته (٧,٣٪) من مجموع الأفراد العينة، وتعزو البحث ذلك إلى أن فئة التعليم العالي (الجامعيين) تزيد بكثير عن فئة دون ذلك نظراً لاهتمام الدولة والمواطنين بالتحصيل العلمي والتشجيع على الحصول على مؤهلات عالية.

٣,٦,١,٤ توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول ١٣,٣: توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٢٤,٩%	٨٢	من ٥ سنوات فأقل
٣٦,٨%	١٢١	من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات
٢٥,٥%	٨٤	من ١١ سنة إلى ١٥ سنة
١٢,٨%	٤٢	من ١٦ سنة فأكثر
١٠٠,٠%	٣٢٩	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (٣, ١٣) أن أعلى نسبة كانت (٣٦,٨%) من مجموع عينة البحث والتي لديها خبرة من ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات والبالغ عددهم (١٢١)، تليها فئة ١١-١٥ سنوات والبالغ عددهم (٨٤) فرداً بنسبة بلغت (٢٥,٥٪)، ومتقاربة جداً مع فئة ٥ سنوات فأقل والبالغ عددهم (٨٢) فرداً بنسبة بلغت (٢٤,٩٪)، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة من هم بالفئة ١٦ سنة فأكثر والبالغ عددهم (٤٢) فرداً بنسبة بلغت (١٢,٨٪)، ويلاحظ من هذا أن أغلب الموظفين لديهم خبرة أكثر من خمس سنوات، وكذلك نظراً لوجود عنصر الشباب بالمديريات التعليمية في سلطنة عمان، ويرجع ذلك لوجود فئة الشباب الغالبة بين العاملين في السلطنة.

٣،٦،٢ وصف اتجاه أفراد عينة البحث للمتغيرات الرئيسية

نظراً لاحتواء أداة القياس أو المقياس المعتمدة بالبحث الحالي على ثلاث متغيرات رئيسية متمثلة في المناخ التنظيمي بمديريات التربية والتعليم والرضا الوظيفي للعاملين وكذلك إدارة الصراع التنظيمي، وهنا جاءت نتيجة ووصف إجابات المبحوثين اتجاه تلك المتغيرات على ثلاث مراحل بعد أن تم إجراء تحليل البيانات في البرنامج الإحصائي (SPSS) وفقاً للتالي:

٣،٦،٢،١ وصف اتجاه المبحوثين لأبعاد المناخ التنظيمي بالبرنامج الإحصائي (SPSS):

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب الفقرات من حيث الأهمية النسبية لكل بُعد أو محور للعامل الكامن المناخ التنظيمي من خلال أربعة محاور، فالأول يخص بُعد أو محور الهيكل التنظيمي وهنا تم تخصيص العبارات من رقم (١) إلى رقم (٦) من أداة القياس في مدى استخدام مؤشرات محور الهيكل التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان.

جدول ١٤،٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب الهيكل التنظيمي

رقم الفقرة	عبارات عامل المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية الترتيب
Q١	وضوح وسهولة مستويات الهيكل التنظيمي	٣,٢٧٠٥	١,٣٧٥٨٩	٥
Q٢	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة	٣,١٨٢٤	١,٣٦٧١٤	٦
Q٣	تناسب مؤهلات الموظفين مع تسكين الوظائف بالهيكل التنظيمي	٣,٣٦١٧	١,٣٤٥٦٨	١
Q٤	يعمل الهيكل التنظيمي على إيضاح الإجراءات بالمديرية	٣,٢٨٢٧	١,٣٥١٠٥	٤
Q٥	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق بين الموظفين	٣,٣٣١٣	١,٤٠٨٦٩	٢
Q٦	تناسب المسؤوليات وفقاً للمستوى الإداري	٣,٣١٦١	١,٣٩١٥٣	٣
	متوسط بُعد أو عامل الهيكل التنظيمي	٣,٢٩٠	١,٣٧٢	

يوضح الجدول رقم (٣، ١٤) أن المتوسط الحسابي العام لمحور أو بُعد الهيكل التنظيمي بلغ (٣,٢٩٠)،

بانحراف معياري قدره (١,٣٢٧)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر متطلبات الهيكل التنظيمي

الذي هو أحد أبعاد المناخ التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما يلي تفسير

لاستجابات عينة البحث اتجاه الهيكل التنظيمي وفقاً للتالي:

الفقرة رقم (٣) والتي تنص على أن تتناسب مؤهلات الموظفين مع تسكين الوظائف بالهيكل

التنظيمي، بحيث جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٦١) وانحراف معياري

(١,٣٤٥)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن تسكين الموظفين بالهيكل التنظيمي تتناسب

لمؤهلاتهم، والفقرة رقم (٥) والتي تنص على أن يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق بين الموظفين،

وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٣١) وانحراف معياري (١,٤٠٨)، أي أن

أفراد عينة البحث موافقين على أن يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق بين الموظفين.

والفقرة رقم (٦) والتي تنص على تناسب المسؤوليات وفقاً للمستوى الإداري، وكان ترتيب هذه

الفقرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣١٦) وانحراف معياري (١,٣٩١)، أي أن عينة البحث تتفق

على تناسب المسؤوليات وفقاً للمستوى الإداري المسكن به الموظف والفقرة رقم (٤) والتي تنص على أن

يعمل الهيكل التنظيمي على إيضاح الإجراءات بالمديرية.

جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (١,٤٠٦)، وفيما

يخص الفقرة رقم (١) والتي تنص على أن وضوح وسهولة مستويات الهيكل التنظيمي، وجاء ترتيبها في

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٢٧٠) وانحراف معياري (١,٣٧٥)، والفقرة رقم (٢) والتي تنص على

أن يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة، جاء ترتيبها في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,١٨٢)

وانحراف معياري (١,٣٦٧)، أي أن عينة البحث غير متأكدة أو محايدة اتجاه مرونة الهيكل التنظيمي في

المديرية.

وفيما يخص العامل أو البعد الثاني من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثل في نمط القيادة تم تخصيص

العبارات من رقم (٧) إلى رقم (١٢) من الاستبانة أو أداة البحث لقياس مدى استخدام مؤشرات محاور

نمط القيادة داخل مديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان.

جدول ١٥،٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات محور نمط القيادة

رقم الفقرة	عبارات عامل نمط القيادة	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
Q٧	تظهر قيادة المنظمة بالمرونة في التعامل مع الموظفين	٣,٤٧٤٢	١,٣٣٦٦٧	٠,٦٩٤	٢
Q٨	تشجع قيادة المنظمة قنوات الاتصال مع الموظفين	٣,٥١٦٧	١,٢٢٩٩١	٠,٧٠٣	١
Q٩	تساعد قيادة المنظمة الموظفين على تطوير قدراتهم	٣,٤١٣٤	١,٢٦١٢٧	٠,٦٨٢	٣
Q١٠	تقدم قيادة المنظمة للموظفين الخدمات الشخصية لمواجهة مشاكلهم	٣,٤٧١١	١,٢٨٥٤٤	٠,٦٩٤	٢
Q١١	تتم معاملة الموظفين دون تمييز من قبل الرئيس	٣,٣٩٥١	١,٣١٦٦٨	٠,٦٧٩	٤
Q١٢	مراعاة التواحي الانسانية من قبل القيادات الإدارية	٣,٢٨٨٨	١,٣٦٥٤٨	٠,٦٥٧	٥
	متوسط بُعد أو عامل نمط القيادة	٣,٤٢٦	١,٢٩٨		

فمن خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (٣، ١٥) أن المتوسط الحسابي العام لمحور نمط القيادة بلغ

(٣,٤٢٦) بانحراف معياري قدره (١,٢٩٨)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر متطلبات نمط

القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما يلي تفسير

لاستجابات عينة البحث اتجاه نمط القيادة وفقاً للتالي:

الفقرة رقم (Q٨) والتي تنص على تشجع قيادة المنظمة قنوات الاتصال مع الموظفين جاء ترتيب هذه الفقرة

في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٧) وانحراف معياري (١,٣٧) وتدلل على أن عينة البحث موافقة

على تشجيع القيادة الإدارية باستخدام قنوات الاتصال مع الموظفين، والفقرة رقم (Q٧) والتي تنص على

تظهر قيادة المنظمة بالمرونة في التعامل مع الموظفين.

والفقرة رقم (q10) والتي تنص على تقدم قيادة المنظمة للموظفين الخدمات الشخصية لمواجهة مشاكلهم، بحيث جاء ترتيبهن بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي على التوالي (3,474)، (3,471) وانحراف معياري على التوالي (1,336)، (1,285) وتدل على أن العينة موافقة على أن قيادة المنظمة تتعامل بمرونة وتقدم الخدمات الشخصية للموظفين من أجل مواجهة مشاكلهم، وفيما يخص الفقرة رقم (q9) والتي تنص على تساعد قيادة المنظمة الموظفين على تطوير قدراتهم جاء ترتيبها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,413) وانحراف معياري (1,261)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن قيادة المنظمة تساعد الموظفين في تطوير قدراتهم.

والفقرة (q11) والتي تنص على أن تتم معاملة الموظفين دون تمييز من قبل الرئيس، وجاء ترتيبها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,395) وانحراف معياري (1,316)، وتدل على أن عينة البحث متأكدة على أن معاملة الرئيس تتم دون تمييز بين الموظفين، والفقرة (q12) والتي تنص على مراعاة النواحي الإنسانية من قبل القيادات الإدارية وترتيبها في المرتبة الخامسة بمتوسط على التوالي (3,288) وانحراف معياري (1,365)، وتدل على أن العينة موافقة على أن القيادات الإدارية تراعي النواحي الإنسانية اتجاه الموظفين.

والعامل أو البعد الثالث والذي يمثل نمط الاتصال بمديريات التربية والتعليم تم تخصيص العبارات من رقم (13) إلى رقم (18) من أداة قياس بمدى استخدام مؤشرات محاور نمط الاتصال بين العاملين أو الموظفين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، بحيث ويوضح الجدول رقم (3، 16) أن المتوسط الحسابي العام لنمط الاتصال بلغ (3,381) بانحراف معياري قدره (1,375)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر متطلبات نمط الاتصال كأحد أبعاد المناخ التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات بسلطنة عمان، وفيما يلي تفسير استجابات عينة البحث نحو نمط الاتصال:

جدول ١٦،٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات محور نمط الاتصال

رقم الفقرة	العبارات عامل نمط الاتصال	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
Q١٣	هناك قنوات اتصال مناسبة بين المستويات الإدارية	٣,٣١٩١	١,٣١٥٣٥	٠,٦٦٣	٦
Q١٤	تسير إجراءات العمل دون تعقيد	٣,٣٧٠٨	١,٣٧٥٧٠	٠,٦٧٤	٥
Q١٥	إمكانية الاتصال بين الزملاء وتبادل الأفكار	٣,٣٨٩١	١,٣٩٤٩٠	٠,٦٧٧	٣
Q١٦	أفكار وآراء المرؤوسين تؤخذ في الاعتبار من قبل الرئيس المباشر	٣,٤١٣٤	١,٣٧٦٨٣	٠,٦٨٢	٢
Q١٧	وسائل الاتصال مناسبة لأعمال المكلفين بها	٣,٤١٦٤	١,٤١٨٤٧	٠,٦٨٣	١
Q١٨	الاتصالات التنظيمية بين الموظفين تتم بسهولة تامة	٣,٣٨٣٠	١,٣٧٢٣٦	٠,٦٧٦	٤
	متوسط بُعد أو عامل نمط الاتصال	٣,٣٨١	١,٣٧٥		

وفقاً لما ورد بالجدول رقم (٣، ١٦) فالفقرة رقم (Q١٧) والتي تنص على أن وسائل الاتصال مناسبة لأعمال المكلفين بها وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤١٦) وانحراف معياري (١,٤١٨)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن تناسب وسائل الاتصال لأعمال المكلفين بها، والفقرة رقم (Q١٦) أفكار وآراء المرؤوسين تؤخذ في الاعتبار من قبل الرئيس المباشر وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤١٣) وانحراف معياري (١,٣٧٦)، وتدل على أن عينة البحث تتفق أو مقتنعة بأن أفكارهم وآرائهم تؤخذ في الاعتبار من قبل الرئيس المباشر.

والفقرة رقم (Q١٥) وهي إمكانية الاتصال بين الزملاء وتبادل الأفكار وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٨٩) وانحراف معياري (١,٣١٥)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن هناك إمكانية اتصال وتبادل الأفكار بين الزملاء، أما الفقرة رقم (Q١٨) وهي الاتصالات التنظيمية بين الموظفين تتم بسهولة تامة، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٣٨٣) وانحراف معياري (١,٣٧٢)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على الاتصالات التنظيمية بين الموظفين تتم بسهولة،

وفيما يخص الفقرة رقم (Q14) تسيير إجراءات العمل دون تعقيد، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,370) وانحراف معياري (1,375)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن إجراءات العمل تسيير دون تعقيد.

وفيما يخص الفقرة رقم (Q13) هناك قنوات اتصال مناسبة بين المستويات الإدارية وجاء ترتيبها بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,319) وانحراف معياري (1,315)، وهذا يدل على أن عينة البحث تتفق على أن هناك قنوات اتصال مناسبة بين المستويات الإدارية، وفيما يتعلق بالبُعد أو العامل الرابع للمناخ التنظيمي والذي يغطي طبيعة العمل تم تخصيص العبارات من رقم (19) إلى رقم (24) من استبانة البحث لقياس مدى استخدام مؤشرات محور نمط الاتصال، والجدول رقم (3، 16) يبين التكرارات ونسبها من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من العاملين.

جدول 3، 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات محور طبيعة العمل

رقم الفقرة	العبارات محور طبيعة العمل	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية الترتيب
Q19	تساهم طبيعة العمل بانتشار روح الفريق بين الموظفين	3,370.8	1,269.67	0,674
Q20	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة بتحقيق أهداف المنظمة	3,310.0	1,271.61	0,662
Q21	تهتم المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية بغرض تطوير قدراتهم	3,264.4	1,270.94	0,652
Q22	يتلاءم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه الموظفين	3,334.3	1,340.30	0,666
Q23	توفر فرص تدوير العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين	3,249.2	1,246.41	0,649
Q24	تناسب طبيعة عمل مع المؤهلات والتخصص وحسب المستوى الإداري	3,340.4	1,448.16	0,668
	متوسط بُعد أو عامل طبيعة العمل	3,311	1,308	

وهنا يوضح الجدول رقم (٣، ١٧) أن المتوسط الحسابي العام لمحور طبيعة العمل بلغ (٣,٣١١)

بانحراف معياري قدره (١,٣٠٨)، أي أن أفراد عينة البحث بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات تتفق على

أن طبيعة العمل أحد أبعاد المناخ التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما

يلي تفسير لاستجابات عينة البحث اتجاه طبيعة العمل وفقاً للتالي:

الفقرة (Q١٩) تساهم طبيعة العمل بانتشار روح الفريق بين الموظفين وجاء ترتيب هذه الفقرة

بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٧٠) وانحراف معياري (١,٢٦٩)، وتدل على أن عينة البحث موافقة

على أن طبيعة العمل تساهم بالمديرية في انتشار روح الفريق بين الموظفين، والفقرة (Q٢٤) والتي تنص على

تناسب طبيعة عمل مع المؤهلات والتخصص حسب المستوى الإداري للموظف وجاء ترتيبها بالمرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (٣,٣٤٠) وانحراف معياري (١,٤٤٨)، وتدل على أن عينة البحث موافقة تناسب طبيعة

عمل مع المؤهلات والتخصص وحسب المستوى الإداري للموظف.

والفقرة (Q٢٢) يتلاءم الأثاث في المنظمة مع طبيعة العمل الذي يؤديه الموظفين وترتيب هذه الفقرة

بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٣٤) وانحراف معياري (١,٣٤٠)، وتدل على أن عينة البحث تتفق

على ملائمة الأثاث مع طبيعة العمل المكلفين به، والفقرة (٢٠) تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة

بتحقيق أهداف المنظمة، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٣١٠) وانحراف

معياري (١,٢٧١)، وتدل على أن عينة البحث تتفق على أن تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة بتحقيق

أهداف المنظمة.

والفقرة (Q٢١) تهتم المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية بغرض تطوير قدراتهم، وجاء ترتيب

هذه الفقرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٢٦٤) وانحراف معياري (١,٢٧٥)، وتدل على أن عينة

البحث تتفق على أن المنظمة تهتم بإشراك الموظفين في دورات تدريبية بغرض تطوير قدراتهم، والفقرة (Q٢٣)

توفر فرص تدوير العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين، جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٢٤٩) وانحراف معياري (١,٢٤٦)، وتدل على أن عينة البحث محايدة على أن تدوير العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

٣,٦,٢,٢ وصف اتجاه المبحوثين لأبعاد الرضا الوظيفي بالبرنامج الإحصائي (SPSS):

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب الفقرات من حيث الأهمية لكل بُعد أو محور للعامل الكامن الرضا الوظيفي من خلال أربعة محاور، فالأول يخص بُعد أو محور الأجور والمرتبات وهنا تم تخصيص العبارات من رقم (٢٥) إلى رقم (٣٠) من أداة القياس لدراسة مدى استخدام مؤشرات محور الاجور والمرتبات بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات بسلطنة عمان والمبينة بالجدول رقم (٣، ١٨)، والتي تعبر عن مخرجات التحليل.

جدول ١٨,٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب عامل الاجور والمرتبات

رقم الفقرة	عبارات عامل الاجور والمرتبات	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية الترتيب
Q٢٥	تناسب المراتب مع الوظيفة التي يكلف بها الموظف	٣,٣٤٠٤	١,٤٤٨١٦	١,٠٦٦٨
Q٢٦	شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية في نظام المرتبات	٣,٣٢٨٣	١,٣٦٨٨٠	٢,٠٦٦٥
Q٢٧	الحصول على عوائد مالية مقابل عمل إضافي	٣,٢٨٥٧	١,٣٩٥٩٢	٤,٠٦٥٧
Q٢٨	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع متطلبات المعيشية	٣,٢١٥٨	١,٤١٣٨٧	٥,٠٦٤٣
Q٢٩	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع المؤهل العلمي	٣,٢٨٥٧	١,٣٦٠٥٣	٤,٠٦٥٧
Q٣٠	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع سنوات الخبرة	٣,٢٩٤٨	١,٣٤١٦٤	٣,٠٦٥٨
	متوسط بُعد أو عامل الاجور والمرتبات	٣,٢٩١	١,٣٨٧	

ويوضح الجدول رقم (٣، ١٨) أن المتوسط الحسابي العام للمحور أو البعد الذي يعطي الأجور

والمرتبات قد بلغ (٣,٢٩١)، بانحراف معياري قدره (١,٣٨٧) أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر

متطلبات الأجور والمرتبات كأحد أبعاد الرضا الوظيفي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان،

وفيما يلي تفسير لاستجابات عينة البحث اتجاه الأجور والمرتبات وفقاً للتالي:

الفقرة رقم (q25) تناسب المرتبات مع الوظيفة التي يكلف بها الموظف وجاء ترتيب هذه الفقرة في

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,340) وانحراف معياري (1,448)، أي أن أفراد عينة البحث موافقة على

تناسب المرتبات مع الوظيفة المكلفين بها، والفقرة رقم (q26) شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية في نظام

المرتبات وجاء ترتيبها بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,328) وانحراف معياري (1,368)، أي أن عينة

البحث تتفق على شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية في نظام المرتبات.

والفقرة رقم (q30) تناسب المرتبات المتحصل عليها مع سنوات الخبرة، وجاء ترتيب هذه الفقرة في

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,294) وانحراف معياري (1,341)، وتدلل على أن عينة البحث موافقة

أن تناسب المرتبات المتحصل عليها مع سنوات الخبرة، والفقرة رقم (q27) والفقرة (q29) جاء ترتيبهن

بالمرتبة الرابعة، بحيث الفقرة (q27) الحصول على عوائد مالية مقابل عمل إضافي بمتوسط حسابي

(3,285) وانحراف معياري (1,395)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على أن الموظف يحصل على

عوائد مالية مقابل عمل إضافي.

والفقرة (q29) تناسب المرتبات المتحصل عليها مع المؤهل العلمي بمتوسط حسابي (3,285)

وانحراف معياري (1,360)، أي أن عينة البحث تتفق على أن المرتبات تتناسب مع المؤهلات العلمية،

والفقرة رقم (q28) تناسب المرتبات المتحصل عليها مع متطلبات المعيشية، وجاء ترتيب هذه الفقرة في

المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,215) وانحراف معياري (1,413)، أي أن أفراد عينة البحث محايدة

اتجاه تناسب المرتبات مع متطلبات المعيشية.

وفيما يخص فقرات محور أو بُعد الترقية والحوافز تم تخصيص العبارات من رقم (٣١) إلى رقم (٣٦)

من أداة القياس لقياس مدى استخدام مؤشرات محور الترقية والحوافز في بيئة البحث والمبينة بالجدول

(١٩،٣)، والتي تعبر عن مخرجات التحليل للعامل باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول ١٩،٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات محور الترقية والحوافز

رقم الفقرة	عبارات محور الترقية والحوافز	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
Q٣١	يحصل الموظف على الحوافز بصفة مستمرة	٣,٢١٢٨	١,٣٩٣٧٠	٠,٦٤٢	٥
Q٣٢	يحصل الموظف على شهادات الشكر والتقدير	٣,٢٩٧٩	١,٣٦٢٤٠	٠,٦٥٩	٢
Q٣٣	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات	٣,٢٨٨٨	١,٣٦٥٤٨	٠,٦٥٧	٣
Q٤٤	تخصص المنظمة حوافز للموظف المتميز فقط	٣,٢٩٧٩	١,٣٥٧٩١	٠,٦٥٩	٢
Q٣٥	يرتبط نظام الترقية في المنظمة بالكفاءة والإتقان	٣,٢٧٠٥	١,٣٦٢٥٣	٠,٦٥٤	٤
Q٣٦	يتيح العمل المنافسة الشريفة من أجل الحصول على الترقية	٣,٣٨٣٠	١,٣٧٢٣٦	٠,٦٧٦	١
	متوسط بُعد أو عامل الترقية والحوافز	٣,٢٩١	١,٣٦٨		

يوضح الجدول رقم (١٩،٣) أن المتوسط الحسابي العام للمحور أو البعد الذي يغطي عامل الترقية

والحوافز قد بلغ (٣,٢٩١) بانحراف معياري قدره (١,٣٦٨)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر

متطلبات الترقية والحوافز كأحد أبعاد الرضا الوظيفي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان،

وفيما يلي تفسير لاستجابات عينة البحث اتجاه الأجور والمرتبات وفقاً للتالي:

الفقرة (Q٣٦) والتي تنص على أن يتيح العمل المنافسة الشريفة من أجل الحصول على الترقية وجاء

ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٨٣) وانحراف معياري (١,٣٧٢)، وتدل على أن

عينة البحث موافقة على أن العمل يتيح المنافسة الشريفة للحصول على الترقية.

والفقرة رقم (Q٣٢) والتي تنص على أن يحصل الموظف على شهادات الشكر والتقدير، وجاء

ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٩٧) وانحراف معياري (١,٣٦٢)، وتدل على أن

عينة البحث موافقة على أن الموظف يحصل على شهادات الشكر والتقدير، والفقرة رقم (q34) والتي تنص على أن تخصص المنظمة مكافآت للموظف المتميز فقط، وجاء ترتيبها في المرتبة الثانية أيضاً بمتوسط حسابي (3,297) وانحراف معياري (1,362)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على تخصص المكافآت للموظف المتميز فقط.

والفقرة رقم (q33) والتي تنص على أن يشعر الموظف بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,288) وانحراف معياري (1,365)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن شعور الموظفين بعدالة وموضوعية نظام الترقيات، والفقرة رقم (q35) يرتبط نظام الترقية في المنظمة بالكفاءة والإتقان، وجاء ترتيبها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,270) وانحراف معياري (1,362)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على نظام الترقية في المنظمة مرتبط بالكفاءة والإتقان.

والفقرة رقم (q31) والتي تنص على أن يحصل الموظف على الحوافز بصفة مستمرة، جاء ترتيبها في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,212) وانحراف معياري (1,393)، وتدل على أن عينة البحث محايدة الاتجاه استمرارية حصول الموظفين على الحوافز.

وفيما يتعلق بمحور أو بُعد الإشراف والإدارة تم تخصيص العبارات من رقم (37) إلى رقم (42) من أداة القياس لقياس مدى استخدام مؤشرات محور الإشراف والإدارة في بيئة البحث والمبينة والمعروضة بالجدول رقم (3، 20)، والتي تُعبر عن مخرجات التحليل لعامل الإشراف والإدارة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول ٣، ٢٠: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات محور الاشراف والإدارة

رقم الفقرة	عبارات عامل أو محور الاشراف والإدارة	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
Q٣٧	الحصول على التقدير عند إنجاز الأعمال بكفاءة	٣,٢٣٤٠	١,٤٢١٧٢	٠,٦٤٨	٣
Q٣٨	هناك إشراف من قبل الرئيس والتوجيه عند الأخطاء	٣,٤٠٤٣	١,٣٣٣٤٧	٠,٦٨٠	١
Q٣٩	التشجيع على الرقابة الذاتية عند إنجاز العمل	٣,١٥٥٠	١,٣٩٨٠٥	٠,٦٣١	٤
Q٤٠	تقوم الإدارة على مبدأ المشاركة	٣,٠٤٢٦	١,٤٢٦٤٥	٠,٦٠٨	٦
Q٤١	هناك فرصة التقدم المهني بالعمل	٣,٢٧٠٥	١,٤١٩٥١	٠,٦٥٤	٢
Q٤٢	توفر التفاعل مع الآخرين لإنجاز العمل	٣,١٣٩٨	١,٤١٣٧٥	٠,٦٢٧	٥
	متوسط بُعد أو عامل الإشراف والإدارة	٣,٢٠٧	١,٤٠١		

يوضح الجدول رقم (٣، ٢٠) أن المتوسط الحسابي العام للمحور أو البعد الذي يغطي عامل الإشراف والإدارة قد بلغ (٣,٢٠٧) بانحراف معياري قدره (١,٤٠١)، أي أن أفراد عينة البحث محايدة بصفة عامة على توافر متطلبات الإشراف والإدارة كأحد أبعاد الرضا الوظيفي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما يلي تفسير الاستجابات عينة البحث اتجاه الإشراف والإدارة وفقاً للتالي:

فيما يتعلق بالمرتبة الأولى جاءت الفقرة رقم (Q٣٨) والتي تنص على هناك إشراف من قبل الرئيس والتوجيه عند الأخطاء بمتوسط حسابي (٣,٤٠٤) وانحراف معياري (١,٣٣٣)، والفقرة رقم (Q٤١) والتي تنص على أن هناك فرصة التقدم المهني بالعمل، وجاء ترتيبها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٧٠) وانحراف معياري (١,٤١٩)، وتدل على أن عينة البحث تتفق على أن هناك إشراف وتوجيه من قبل الرئيس عند الأخطاء، وكذلك توفر فرص التقدم المهني بالعمل.

في حين الفقرة رقم (Q٣٧) والتي تنص على الحصول على التقدير عند إنجاز الأعمال بكفاءة، وجاء ترتيبها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٢٣٤) وانحراف معياري (١,٤٢١)، وتدل على أن عينة البحث محايدة اتجاه حصول الموظفين على التقدير عند إنجاز الأعمال بكفاءة، والفقرة رقم (Q٣٩) جاء ترتيبها في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣,١٥٥) وانحراف معياري (١,٣٩٨)، وتدل على أن عينة البحث محايدة

تجاه تشجيع الموظفين على الرقابة الذاتية عند إنجاز العمل، والفقرة رقم (Q٤٢) والتي تنص على توفر التفاعل مع الآخرين لإنجاز العمل بمتوسط حسابي (٣,١٣٩) وانحراف معياري (١,٤١٣)، وتدل على أن العينة محايدة تجاه ذلك، وجاء ترتيبها في المرتبة الخامسة، والفقرة رقم (Q٤٠) جاء ترتيبها بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٣,٠٤٢) وانحراف معياري (١,٤٢٦)، والتي تنص على تقوم الإدارة على مبدأ المشاركة وتدل على أن العينة محايدة تجاه ذلك أيضاً.

وفيما يتعلق بالعامل الرابع والمتمثل في العلاقة مع الزملاء تم تخصيص العبارات من رقم (٤١) إلى رقم (٤٦) من استبانة البحث لقياس مدى استخدام مؤشرات محور العلاقة مع الزملاء، والمبينة بالجدول رقم (٣، ٢١) والتي تُعبر عن مخرجات التحليل لعامل العلاقة مع الزملاء.

جدول ٣، ٢١: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات محور العلاقة مع الزملاء

رقم الفقرة	عبارات محور العلاقة مع الزملاء	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
Q٤٣	يشعر الموظف بالانسجام داخل المنظمة مع الآخرين	٣,٤٥٢٩	١,٣٥٨٧١	٠,٦٩٠	١
Q٤٤	تتوفر درجة التفاعل والثقة بين الموظفين في المنظمة	٣,١٥٨١	١,٣٧٩٠٥	٠,٦٣١	٢
Q٤٥	تم استشارة الزملاء عن الأمور الغامضة في العمل	٣,٠٢٧٤	١,٤١٧١٨	٠,٦٠٥	٥
Q٤٦	يتسامح الموظف عن أية إساءة شخصية	٣,١٠٠٣	١,٣٥٨٩٠	٠,٦٢٠	٤
Q٤٧	يتغاضى الموظف عن المضايقات البسيطة في العمل	٣,٠٢٤٣	١,٤٣٩٦٤	٠,٦٠٤	٦
Q٤٨	يتقبل الموظف النقد بصدر رحب	٣,١٥٢٠	١,٤٥٠٨٢	٠,٦٣٠	٣
	متوسط بُعد أو عامل العلاقة مع الزملاء	٣,١٥٢	١,٤٠٩		

ويوضح الجدول رقم (٣، ٢١) أن المتوسط الحسابي العام للمحور أو البُعد الذي يغطي عامل العلاقة مع الزملاء قد بلغ (٣,١٥٢) بانحراف معياري قدره (١,٤٠٩)، أي أن أفراد عينة البحث غير متأكدة أو محايدة تجاه توافر متطلبات العلاقة مع الزملاء كأحد أبعاد الرضا الوظيفي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما يلي تفسير استجابات عينة البحث اتجاه عامل العلاقة مع الزملاء:

فالفقرة (Q٤٣) التي تنص على أن يشعر الموظف بالانسجام داخل المنظمة مع الآخرين وجاء ترتيبها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٥٢) وانحراف معياري (١,٣٥٨)، وتدلل على أن عينة البحث موافقة شعور الموظف بالانسجام مع الآخرين داخل المنظمة، والفقرة (Q٤٤) التي تنص على أن تتوفر درجة التفاعل والثقة بين الموظفين في المنظمة، وجاء ترتيبها بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,١٥٨) وانحراف معياري (١,٣٧٩)، وتدلل على أن عينة البحث محايدة تجاه توفر درجة التفاعل والثقة بين الموظفين في المنظمة، والفقرة (Q٤٨) التي تنص على أن يتقبل الموظف النقد بصدق، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٥٢) وانحراف معياري (١,٤٥٠)، وتدلل على أن عينة البحث محايدة تجاه تقبل النقد بصدق.

والفقرة (Q٤٦) التي تنص على تسامح الموظف عن أية إساءة شخصية، وجاء ترتيبها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,١٠٠) وانحراف معياري (١,٣٥٨)، وتدلل على أن عينة البحث محايدة تجاه تسامح الموظف عن أية إساءة شخصية، والفقرة (Q٤٥) جاء ترتيبها في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٠٢٧) وانحراف معياري (١,٤١٧)، وتدلل على أن عينة البحث محايدة تجاه استشارة الزملاء عن الأمور الغامضة بالعمل، وفيما يتعلق بالفقرة (Q٤٧) جاء ترتيبها بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٠٢٤) وانحراف معياري (١,٤٣٩)، وتدلل على أن عينة البحث محايدة تجاه تعاظمي الموظف عن المضايقات البسيطة بالعمل.

٣،٢،٦،٣ وصف اتجاه المبحوثين لأبعاد إدارة الصراع التنظيمي بالبرنامج الإحصائي (SPSS):

بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وترتيب الفقرات من حيث الأهمية لكل بُعد أو محور للعامل الكامن إدارة الصراع التنظيمي من خلال ثلاث محاور، فالأول يخص بُعد أو محور التعاون وهنا تم تخصيص العبارات من رقم (٤٩) إلى رقم (٥٤) من أداة القياس أو الاستبانة

لدراسة أو لقياس مدى استخدام مؤشرات محور التعاون بين الموظفين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة سلطنة عمان والمبينة بالجدول رقم (٣، ٢٢)، والتي تعبر عن مخرجات التحليل لعامل التعاون باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول ٣، ٢٢: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات محور التعاون

رقم الفقرة	عبارات محور التعاون	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية الترتيب
Q٤٩	تقريب في وجهات النظر بين العاملين من طرف الإدارة	٣,٣٩٢١	١,٣٧٩٧٥	١
Q٥٠	تتفهم الإدارة وجهات نظر العاملين المختلفة	٣,٣٧٦٩	١,٢٨٦٩٧	٢
Q٥١	توفر فرص المساعدة بين العاملين على حل المشكلات التي تواجههم	٣,٢٩٧٩	١,٣٥١١٦	٤
Q٥٢	تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الجميع	٣,٢٥٢٣	١,٣٥٤٨٣	٦
Q٥٣	تشجع جميع العاملين على تقبل أسلوب الحوار	٣,٣٦١٧	١,٣٩٠٢٥	٣
Q٥٤	اقترح الإدارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	٣,٢٥٥٣	١,٣١٦٥٨	٥
	متوسط يُعد أو عامل التعاون	٣,٣٢٢	١,٣٤٦	

يوضح الجدول رقم (٣، ٢٢) أن المتوسط الحسابي العام للمحور أو البعد الذي يغطي عامل التعاون قد بلغ (٣,٣٢٢) بانحراف معياري قدره (١,٣٤٦)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر متطلبات التعاون كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما يلي تفسير لاستجابات عينة البحث اتجاه التعاون وفقاً للتالي:

فالفقرة رقم (Q٤٩) والتي تنص على تقريب وجهات النظر بين العاملين من طرف الإدارة، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٩٢) وانحراف معياري (١,٣٧٩)، أي أن عينة البحث تتفق على أن الإدارة تقوم بتقريب وجهات النظر بين العاملين، والفقرة رقم (Q٥٠) تتفهم الإدارة وجهات نظر العاملين المختلفة وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٧٦) وانحراف

معياري (١,٢٨٦)، وتدل على أن عينة البحث تتفق على أن الإدارة تتفهم وجهات النظر المختلفة للعاملين.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (q٥٣) تشجع جميع العاملين على تقبل أسلوب الحوار، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٦١) وانحراف معياري (١,٣٩٠)، أي أن أفراد عينة البحث موافقة على أن الإدارة تقوم بالتشجيع الأطراف المتنازعة أو المتصارعة على تقبل أسلوب الحوار، والفقرة (q٥١) والتي تنص على توفر فرص المساعدة بين العاملين على حل المشكلات التي تواجههم، وجاء ترتيبها بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٢٩٧) وانحراف معياري (١,٣٥١)، أي أن أفراد عينة البحث موافقة على توفر فرص المساعدة بين العاملين لحلحلة المشكلات التي تواجههم أثناء العمل.

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (q٥٤) اقتراح الإدارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، جاء ترتيبها في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٢٥٥) وانحراف معياري (١,٣١٦)، أي أن أفراد عينة البحث موافقة على أن تقوم الإدارة باقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل، والفقرة (q٥٢) والتي تنص على أن تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الجميع، وجاء ترتيبها بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٢٥٢) وانحراف معياري (١,٣٥٤)، أي أن أفراد عينة البحث موافقة على أن الإدارة تسعى وراء إيجاد الحلول المتكاملة والتي ترضي الجميع.

وفيما يخص العامل الثاني والذي يخص بُعد أو محور التنافس والذي يمثل العامل الثاني للمتغير الكامن غير الظاهر والمتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، وهنا تم تخصيص العبارات من رقم (٥٥) إلى رقم (٦٠) من أداة القياس أو الاستبانة لدراسة أو لقياس مدى استخدام مؤشرات محور التنافس بين الموظفين بمدريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان والمبينة بالجدول رقم (٣، ٢٣)، والتي تُعبر عن مخرجات التحليل لعامل التنافس باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول ٣، ٢٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب فقرات محور التنافس

رقم الفقرة	عبارات محور التنافس	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
Q٥٥	تتعامل الإدارة مع العاملين في مواضيع الخلاف بجدية	٣,٣٨٩١	١,٣٣٠٠٠	٠,٦٧٧	٢
Q٥٦	تطالب الإدارة من العاملين تأييد وجهة نظرهم	٣,٣٧٩٩	١,١٨٣٦١	٠,٦٧٥	٣
Q٥٧	تقف الإدارة على مواقفها حتى الوصول إلى ما تريد	٣,٣٠٧٠	١,٢٩٢٥٦	٠,٦٦١	٤
Q٥٨	تطلب الإدارة تقديم التنازلات من العاملين بطريقة موضوعية	٣,١٦٤١	١,٣٦٥٠٠	٠,٦٣٢	٦
Q٥٩	تتمسك الإدارة بأرائها وإجبار الآخرين على تقديم التنازلات	٣,٤٤٠٧	١,٣١٩٥٢	٠,٦٨٨	١
Q٦٠	تدعم الإدارة الرأي الذي ينصب في اتجاهاتها	٣,٢٣٧١	١,٣٧٨٧٥	٠,٦٤٧	٥
	متوسط بُعد أو عامل التنافس	٣,٣١٩	١,٣١١		

وهنا يوضح الجدول رقم (٣، ٢٣) أن المتوسط الحسابي العام للمحور أو البعد الذي يغطي عامل التنافس قد بلغ (٣,٣٢٢). بانحراف معياري قدره (١,٣٤٦)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر متطلبات التنافس كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما يلي تفسير لاستجابات عينة البحث اتجاه التنافس وفقاً للتالي:

الفقرة رقم (Q٥٩) تتمسك الإدارة بأرائها وإجبار الآخرين على تقديم التنازلات، وجاء ترتيبها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٤٠) وانحراف معياري (١,٣١٩)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن تتمسك الإدارة بأرائها وإجبار الآخرين على تقديم التنازلات، والفقرة رقم (Q٥٥) تتعامل الإدارة مع العاملين في مواضيع الخلاف بجدية، وجاء ترتيبها الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٨٩) وانحراف معياري (١,٣٣٠)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن الإدارة تتعامل بجدية مع العاملين بمواضيع الخلاف، وفيما يتعلق بالفقرة رقم (Q٥٦) تطالب الإدارة من العاملين تأييد وجهة نظرهم، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٣٧٩) وانحراف معياري (١,١٨٣)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن الإدارة تطالب من العاملين تأييد وجهة نظرهم والتي تنصب لصالح المنظمة، والفقرة رقم (Q٥٧) تتوقف الإدارة على مواقفها حتى الوصول إلى ما تريد، وجاءت بترتيب الرابع بمتوسط حسابي (٣,٣٠٧)

وانحراف معياري (1,292)، وتدل على أن عينة البحث تتفق على أن الإدارة تتوقف على مواقفها حتى الوصول إلى ما تريد، وفيما يتعلق بالفقرة رقم (q60) تدعم الإدارة الرأي الذي ينصب في اتجاهاتها، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,237) وانحراف معياري (1,378)، وتدل على أن عينة البحث محايدة اتجاه دعم الإدارة الرأي الذي ينصب في اتجاهاتها، والفقرة رقم (q58) تطلب الإدارة تقديم التنازلات من العاملين بطريقة موضوعية، وجاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,164) وانحراف معياري (1,365)، وتدل على أن عينة البحث محايدة اتجاه قيام الإدارة بطلب التنازلات من العاملين بطريقة موضوعية.

واخيراً فيما يتعلق بأبعاد احتواء وإدارة الصراع التنظيمي يتمثل في عامل أو محور التجنب والذي يعبر عن إدارة الصراع التنظيمي كعامل غير ظاهر بالبحث، بحيث تم تخصيص العبارات من رقم (61) إلى رقم (66) من أداة القياس أو استبانة البحث لقياس مدى استخدام مؤشرات محور سلوك التجنب من طرف المديرين بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات بسلطنة عمان، والمبينة بالجدول (24,3)، والتي تُعبر عن مخرجات التحليل لعامل سلوك التجنب باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

جدول 24,3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب فقرات مقياس عامل التجنب

رقم الفقرة	عبارات عامل التجنب	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الترتيب
Q61	تعمل الإدارة على التقليل من الاجتماعات عند وجود نوتر	3,3131	1,42076	0,662	5
Q62	تتجنب الإدارة الخلافات التي تطرأ بين العاملين	3,2766	1,34099	0,655	6
Q63	تقوم الإدارة بتخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	3,3860	1,37483	0,677	4
Q64	تتجاهل الإدارة أي موضوع يثير الغضب	3,4134	1,30639	0,682	3
Q65	تقلل الإدارة من زيارة الأقسام التي تزداد احتمالية الصراع فيها	3,4255	1,34621	0,685	2
Q66	تتجنب الإدارة وضع الحلول لمواجهة الصراع بين العاملين	3,4316	1,34199	0,686	1
	متوسط بُعد أو عامل التجنب	3,374	1,355		

يوضح الجدول رقم (٣، ٢٤) أن المتوسط الحسابي العام للمحور أو البعد الذي يغطي عامل التجنب قد بلغ (٣,٣٧٤) بانحراف معياري قدره (١,٣٥٥)، أي أن أفراد عينة البحث موافقين على توافر متطلبات سلوك التجنب كأحد أبعاد إدارة الصراع التنظيمي بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات في سلطنة عمان، وفيما يلي تفسير لاستجابات عينة البحث اتجاه التجنب وفقاً للتالي:

فالفقرة رقم (q٦٦) والتي تنص على أن تتجنب الإدارة وضع الحلول لمواجهة الصراع بين العاملين، وجاء ترتيبها بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٣١) وانحراف معياري (١,٣٤١)، وتدل على أن العينة تتفق على أن الإدارة تتجنب وضع الحلول لمواجهة الصراع بين العاملين، والفقرة (q٦٥) والتي جاء ترتيبها بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٤٢٥) وانحراف معياري (١,٣٤٦)، وتدل على أن العينة موافقة على أن الإدارة تقلل من الزيارات للأقسام التي تزداد احتمالية الصراع فيها، والفقرة (q٦٤) والتي تنص على أن تتجاهل الإدارة أي موضوع يغضب الآخرين، وجاء ترتيبها بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤١٣) وانحراف معياري (١,٣٠٦)، وتدل على أن عينة البحث موافقة على أن الإدارة تتجاهل أي موضوع يغضب الآخرين.

وفيما يتعلق بالفقرة (q٦٣) تقوم الإدارة بتخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها، وجاء ترتيبها بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣,٣٨٦) وانحراف معياري (١,٣٧٤)، وتدل على أن عينة البحث تتفق على ذلك، وأما الفقرة (q٦١) تعمل الإدارة على التقليل من الاجتماعات مع العاملين عند وجود توتر، وجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٣١٣) وانحراف معياري (١,٤٢٥)، وتدل على أن عينة البحث تتفق على ذلك، والفقرة (q٦٢)، وجاء ترتيبها بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٢٧٦) وانحراف معياري (١,٤٢٥)، وتدل على أن عينة البحث تتفق على أن الإدارة تتجنب الخلافات التي تطرأ بين العاملين.

يتلخص هذا الفصل في وصف منهجية البحث المستخدمة بهذا البحث وإجراءاتها التي حددت في خمسة مباحث، فالمبحث الأول تناول دراسة العلاقات السببية وبناء النموذج والفرضيات الرئيسية للبحث، وأسلوب جمع البيانات بالمبحث الثاني والذي استعرض فيه مجتمع وعينة البحث، ومراحل جمع البيانات من خلال أداة القياس للمتغيرات، والتي تحتوي على عدد الفقرات التي تقيس متغير المناخ التنظيمي كمتغير المستقل (٢٤) فقرة متمثلة في أربعة أبعاد، وحددت عناصر قياس متغير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بواسطة (٢٤) فقرة مكونة من أربعة عوامل وعدد (١٨) فقرة أعدت لقياس المتغير التابع، تم جمعها في ثلاث أبعاد أو عوامل، حيث بلغت أداة القياس مجتمعة (٦٦) فقرة، وهذا بعد التأكد من صلاحيتها وتم ذلك من خلال صدق الأداة من قبل المحكمين ودرجة ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا (٠,٩٥) على عينة استطلاعية، وفيما يتعلق بالمبحث الثالث تناول فيه الأساليب المستخدمة في المعالجة الإحصائية للبيانات، والتي استخدمت لقياس أثر المتغير المستقل والوسيط على المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي)، وصولاً لطريقة تحليل البيانات بواسطة المعادلة البنائية، وذلك لمعرفة العلاقات بين المتغيرات بعد أن سبقها استخدام التحليل العاملي بشقيه الاستكشافي والتوكيدي بهدف استكشاف هياكل المتغيرات الكامنة واستخدام مؤشرات المطابقة لتقييم صلاحية النموذج المقترح، وفيما يخص المبحث الرابع والذي احتوى على فحص البيانات واختبار درجة الموثوقية المركبة والتوزيع الطبيعي، ومن ثم تناول نتائج تحليل البيانات الديمغرافية لعينة البحث وفقاً لخصائصها التي تضمنت على الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى وصف اتجاه أفراد العينة اتجاه عوامل ومتغيرات البحث من خلال اتجاهها وإجاباتها على الفقرات التي تمثلها وهذا ما تم تغطيته بالمبحث الخامس.