

الفصل الرابع

تحليل وعرض النتائج

٤،١ التمهيدي

الهدف الرئيسي من هذا البحث هو أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بإدارة الصراع التنظيمي، حيث إن هذا البحث دراسة ميدانية بالمديريات التعليمية ببعض من المحافظات بسلطنة عُمان، تم في هذا الفصل فحص العلاقات بين عوامل النموذج الافتراضي أو النظري استناداً على النتائج المتحصل عليها من مخرجات نتائج تحليل بيانات البحث، والتي سوف يتم التطرق لها تباعاً في هذا الفصل.

في هذا البحث تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة توائم متطلبات تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، وتحديدًا لإجراء التحليل ولضمان مناسبة التحليل الإحصائية للاختبارات المستخدمة تم التأكد من التوزيع الاعتمالي لبيانات البحث، وبذلك ضمان ملائمة إجراء التحليل العملي الاستكشافي، باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولتحليل النموذج الافتراضي للبحث تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية للتأكد من معنوية الفرضيات البحثية للبحث، وهذا يتطلب أن تكون هناك دقة في مراعاة اعتدالية توزيع البيانات وكذلك ارتباط المتغيرات بين بعضها البعض من خلال التحقق من مصفوفة الارتباط للتأكد من جدوى إجراء التحليل العملي وهذا ما تم التأكد منه بالفصل الثالث وهو فحص بيانات البحث.

٤،٢ التحليل العاملي الاستكشافي لمقاييس عوامل البحث

نظراً لاحتواء النموذج الافتراضي بهذا البحث على ثلاث عوامل أو متغيرات رئيسية مستقلة غير ظاهرة (كامنة) والتي تم تغطيتها بالاستبانة أو أداة القياس المعتمد عليها بهذا البحث، يحتوي هذا الجانب من البحث على ثلاثة أجزاء رئيسية، ولكل جزء يبين التحليل العاملي التوضيحي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لكل متغير من المتغيرات الرئيسية بهذا البحث نظراً لاستقلاليتها، وهي استبانة أو مقياس المناخ التنظيمي وكذلك استبانة الرضا الوظيفي وأخيراً الاستبانة أو المقياس المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي.

٤،٢،١ التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المناخ التنظيمي

قبل البدء في عملية التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للاستبانة أو لمقياس المناخ التنظيمي والذي يمثل بهذا البحث المتغير المستقل غير الظاهر وتم التعبير عنه من خلال أربعة أبعاد والمتمثلة في (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل)، يجب التأكد من بعض الفروض الإحصائية الخاصة والإحصائية العامة، ومن ثم إجراءات التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) ومن بين هذه الفروض الإحصائية تتمثل في التالي:

٤،٢،١،١ الفروض الإحصائية العامة:

٤،٢،١،١،١ التوزيع الطبيعي لفقرات مقياس المناخ التنظيمي (Normal Distribution):

بعد ما تم معالجة البيانات إحصائياً لفقرات مقياس أبعاد أو عوامل عامل المناخ التنظيمي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة باختصار (SPSS)، ومن خلال مخرجات التحليل والمبينة بالجدول رقم (٣، ٧)، يتضح بأن قيم التفلطح (Kurtosis) وقيم الالتواء (Skewness) لكل فقرة من فقرات المقياس أقل من المعيار أو المحك، بحيث كانت قيم التفلطح (Kurtosis) أقل من المحك (٧)

وكذلك بالنسبة لمحك الالتواء أقل من (٣)، وبالتالي يتضح بأن التوزيع كان طبيعياً للعينة على فقرات الاستبانة أو مقياس أبعاد وعوامل المناخ التنظيمي.

جدول ١،٤: المتوسط والانحراف المعياري والثبات لفقرات مقياس المناخ التنظيمي

رقم الفقرة	فقرات مقياس عوامل أو أبعاد المناخ التنظيمي	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	Reliability الثبات
Q١	وضوح وسهولة مستويات الهيكل التنظيمي	٣,٢٧٠	١,٣٧٥	٠,٩٣١
Q٢	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة	٣,١٨٢	١,٣٦٧	٠,٩٣١
Q٤	يعمل الهيكل التنظيمي على إيضاح الإجراءات بالمديرية	٣,٢٨٢	١,٣٥١	٠,٩٣١
Q٥	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق بين الموظفين	٣,٣٣١	١,٤٠٨	٠,٩٣١
Q٧	تظهر قيادة المنظمة بالمرونة في التعامل مع الموظفين	٣,٤٧٤	١,٣٣٦	٠,٩٣٠
Q٨	تشجع قيادة المنظمة قنوات الاتصال مع الموظفين	٣,٥١٦	١,٢٢٩	٠,٩٣٠
Q٩	تساعد قيادة المنظمة الموظفين على تطوير قدراتهم	٣,٤١٣	١,٢٦١	٠,٩٣٢
Q١٠	تقدم قيادة المنظمة الخدمات الشخصية لمواجهة مشاكلهم	٣,٤٧١	١,٢٨٥	٠,٩٣٠
Q١١	تتم معاملة الموظفين دون تمييز من قبل الرئيس	٣,٣٩٥	١,٣١٦	٠,٩٣١
Q١٣	هناك قنوات اتصال مناسبة بين المستويات الإدارية	٣,٣١٩	١,٣١٥	٠,٩٢٩
Q١٤	تسير إجراءات العمل دون تعقيد	٣,٣٧٠	١,٣٧٥	٠,٩٣٠
Q١٥	إمكانية الاتصال بين الزملاء وتبادل الأفكار	٣,٣٨٩	١,٣٩٤	٠,٩٣٠
Q١٦	أفكار وآراء المرؤوسين تؤخذ في الاعتبار من قبل الرئيس المباشر	٣,٤١٣	١,٣٧٦	٠,٩٣١
Q١٧	وسائل الاتصال مناسبة لأعمال المكلفين بها	٣,٤١٦	١,٤١٨	٠,٩٣٠
Q١٩	تساهم طبيعة العمل بانتشار روح الفريق بين الموظفين	٣,٣٧٠	١,٢٦٩	٠,٩٣١
Q٢٠	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة بتحقيق أهداف المنظمة	٣,٣١٠	١,٢٧١	٠,٩٣٢
Q٢١	تهتم المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لتطوير قدراتهم	٣,٢٦٤	١,٢٧٥	٠,٩٣١
Q٢٣	توفر فرص تدوير العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين الأداء	٣,٢٤٩	١,٢٤٦	٠,٩٣٦
الثبات العام				٠,٩٥٤

٢,١,١,٢,٤ ثبات الفقرات (Reliability of Items):

يقصد بثبات الفقرات بمدى تناسق الفقرات في قياس العامل الذي تمثله، وهنا تحديداً يقصد بمدى

ثبات فقرات استبانة العامل الكامن والمتمثل في المناخ التنظيمي، وبالنظر للجدول رقم (٤، ١) نجد أن

ثبات كل فقرة من فقرات مقياس المناخ التنظيمي على اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) عالي وتجاوز المعيار المحدد وهو (0,70)، بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة وكانت تساوي (0,936) للفقرة رقم (q23) والتي كانت تمثل عامل أو بُعد طبيعة العمل، وأقل قيمة كانت تساوي (0,929) للفقرة رقم (q13) والتي كانت تمثل عامل أو بُعد نمط الاتصال، وكذلك الثبات العام أو الكلي للمقياس كان عالي وهو (0,95)، وهذا يدل على وجود تناسق داخلي لفقرات المقياس.

١،١،٣،٤ الارتباط بين فقرات مقياس المناخ التنظيمي (Correlation):

من خلال الجدول رقم (٤، ٢) والذي يبين مصفوفة الارتباط بين فقرات مقياس المناخ التنظيمي، يتضح بأن نسبة الارتباط بين جميع الفقرات بالمقياس لم تتجاوز نسبة (0,85)، بحيث أن هذه القيمة تبرهن على وجود مشكلة قوة الارتباط الداخلي أو التعدد الخطي (Multicollinearity)، بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة تساوي (0,764) وكأقل قيمة كانت (0,427)، وهذا يعني عدم انصهار أو وجود تداخل وتشابه كبير بين فقرات مقياس المناخ التنظيمي.

جدول ٢،٤: مصفوفة الارتباط بين جميع فقرات مقياس أو استبانة المناخ التنظيمي (Inter-Item Correlation Matrix)

الفقرة	Q١	Q٢	Q٤	Q٥	Q٧	Q٨	Q٩	Q١٠	Q١١	Q١٣	Q١٤	Q١٥	Q١٦	Q١٧	Q١٩	Q٢٠	Q٢١	Q٢٣
Q١	١,٠٠٠																	
Q٢	٠,٥٧٧	١,٠٠٠																
Q٤	٠,٦٨٧	٠,٦١٦	١,٠٠٠															
Q٥	٠,٧٠٦	٠,٥٦٩	٠,٥٢٩	١,٠٠٠														
Q٧	٠,٤٨٢	٠,٤٦٥	٠,٤٧١	٠,٥٣٢	١,٠٠٠													
Q٨	٠,٤٠٢	٠,٤٧٥	٠,٤١٦	٠,٤٣١	٠,٥٨٧	١,٠٠٠												
Q٩	٠,٣٤٦	٠,٣٩٦	٠,٣٦٨	٠,٣٨٣	٠,٤٩٦	٠,٧٣١	١,٠٠٠											
Q١٠	٠,٤٧٩	٠,٤٢٨	٠,٤٤٦	٠,٥١٥	٠,٧٠٥	٠,٦٥٥	٠,٥٧٩	١,٠٠٠										
Q١١	٠,٣٩٥	٠,٤٣٦	٠,٤١٩	٠,٣٩٨	٠,٥٥٣	٠,٦٦٨	٠,٥٩٩	٠,٥٣٣	١,٠٠٠									
Q١٣	٠,٤٦٩	٠,٤٤١	٠,٤٨٨	٠,٤٧٦	٠,٤٩٦	٠,٤٦٥	٠,٤٦٤	٠,٤٨١	٠,٤٣٠	١,٠٠٠								
Q١٤	٠,٤٨٥	٠,٤٥٥	٠,٤٩٦	٠,٤٧٨	٠,٤٨١	٠,٤٥٦	٠,٤٣٣	٠,٤٧٣	٠,٥٠٦	٠,٦٤٠	١,٠٠٠							
Q١٥	٠,٣٧١	٠,٤٠٩	٠,٤٠٩	٠,٤٠٠	٠,٤٤٠	٠,٤٦٤	٠,٣٩٠	٠,٤٦٤	٠,٤٣٢	٠,٥٧٥	٠,٥٧٤	١,٠٠٠						
Q١٦	٠,٣٧٧	٠,٣٩٤	٠,٣٦٦	٠,٤١٥	٠,٤١٣	٠,٤٥٣	٠,٣٧٧	٠,٤٨٧	٠,٤١٩	٠,٤٨٢	٠,٥١١	٠,٧٣٤	١,٠٠٠					
Q١٧	٠,٤٤٥	٠,٤٣٧	٠,٤٩٠	٠,٤٤٠	٠,٤٧٨	٠,٤٧٠	٠,٤٦١	٠,٤٦٦	٠,٤٥٥	٠,٦٣٠	٠,٥١٣	٠,٥٧٠	٠,٥٣٣	١,٠٠٠				
Q١٩	٠,٢٨٦	٠,٣١٢	٠,٣٢٣	٠,٣٤٩	٠,٣٩٧	٠,٣٧٩	٠,٣٣٤	٠,٣٧٨	٠,٤٠٣	٠,٥٧٧	٠,٤١٥	٠,٤١٢	٠,٤٤٤	٠,٤٣٠	١,٠٠٠			
Q٢٠	٠,٣١٤	٠,٢٨٥	٠,٣٢٧	٠,٣٠٣	٠,٣٧٨	٠,٣٧١	٠,٣١٠	٠,٣٥٢	٠,٣٦٧	٠,٤٦٧	٠,٤٣٢	٠,٤٨٠	٠,٤٣٥	٠,٤١٠	٠,٧٢٥	١,٠٠٠		
Q٢١	٠,٣١٩	٠,٣١٣	٠,٣٦٧	٠,٣٦٧	٠,٣٦٨	٠,٣٩١	٠,٣١٨	٠,٣٨١	٠,٣٧٥	٠,٥٠٤	٠,٤٣٢	٠,٤٦٦	٠,٤٥٦	٠,٤٨٠	٠,٧٦٤	٠,٦٩٢	١,٠٠٠	
Q٢٣	٠,٢٤١	٠,٢٠٦	٠,٢١٩	٠,٢٨٨	٠,٢٧٧	٠,٣١٢	٠,٢٢٧	٠,٢٩٩	٠,٢٧٨	٠,٢٣٠	٠,٢٣٩	٠,١٩١	٠,٢٠٦	٠,٢٤١	٠,٣٩٢	٠,٥٢٤	٠,٤٩٧	١,٠٠٠

٤،٢،١،٢ الفروض الإحصائية الخاصة:

٤،٢،١،٢،١ مقياس كايزر- ماير- أولكين واختبار بارتلليت لمقياس المناخ التنظيمي:

مثل ما تم الإشارة إليه بالسابق ويهدف اختبار الجودة الكلية وإلى أي مدى ملائمة البيانات للتحليل
العاملي ومناسبة حجم العينة باستخدام مقياس كايزر وماير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin-KMO)
واختبار بارتلليت (Bartlett's Test of Sphericity)، ومن خلال مخرجات التحليل والمعروضة بالجدول
(٤،٣)، يتضح بأن نسبة مقياس كايزر- ماير- أولكين (KMO) تساوي (٠،٩٣٣) ومستوى الدلالة
على اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) تساوي (٠،٠٠٠) لمقياس المناخ التنظيمي، وهذا ما يؤكد على
أن حجم العينة مناسب وتوفر شروط التحليل العاملي الاستكشافي (Field, ٢٠٠٦).

جدول ٤،٣: كمو واختبار بارتلليت (KMO and Bartlett's Test).

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
٠،٩١٥	مقياس كايزر- ماير- أولكين
٣٧٤٢،٩٣٢	Approx. Chi-Square مربع كاي التقريبي
١٥٣	Df درجات الحرية
٠،٠٠٠	Sig. مستوى الدلالة

٤،٢،١،٢،٢ مصفوفة الارتباط المضادة لمقياس المناخ التنظيمي:

(Anti-Image Correlation Matrices)

في هذا الجانب يجب على كل فقرة من فقرات المقياس أو استبانة المناخ التنظيمي أن يكون لها ارتباط
مضاد وعلى أن تكون نسبة هذا الارتباط أعلى من (٠،٥٠)، وبالنظر إلى جدول رقم (٤،٤) يتضح أن
كل فقرة من فقرات مقياس المناخ التنظيمي لها ارتباط مضاد ويتجاوز نسبة ارتباطها (٠،٥٠)، بحيث
تراوحت ما بين أعلى قيمة والتي تساوي (٠،٩٥٨) للفقرة (q١٧)، وأقل قيمة والتي تساوي (٠،٨٦٩)
للفقرة رقم (q٢٣).

٣، ٢، ١، ٢، ٤، تقديرات الاشتراك أو الشيوع لمقياس المناخ التنظيمي (Communalities):

يبين لنا الجدول رقم (٤، ٤) بأن نسبة اشتراك أو شيوع كل فقرة في تكوين العامل الكامن الذي سيتحدد من خلال مصفوفة التشعب، حيث يجب أن تكون نسبة الشيوع لكل فقرة كحد أدنى تساوي (٠,٥٠)، وبالنظر إلى الجدول المشار إليه أعلاه يتضح بأن كل فقرات مقياس المناخ التنظيمي كانت ذات شيوع أو اشتراكات أعلى من النسبة المحددة، بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة والتي تساوي (٠,٨٠٤) للفقرة رقم (Q٨)، وأقل قيمة والتي تساوي (٠,٦٠١) للفقرة رقم (Q١٧).

جدول ٤، ٤: الشيوع أو الاشتراكات والارتباط المضاد لفقرات مقياس المناخ التنظيمي

رقم الفقرة	Items الفقرات	Extraction الاستخلاص	Anti-image Matrices الارتباط المضاد
Q١	وضوح وسهولة مستويات الهيكل التنظيمي	٠,٨٠٠	٠,٨٨٨
Q٢	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة	٠,٦٢٦	٠,٩٥٠
Q٤	يعمل الهيكل التنظيمي على إيضاح الإجراءات بالمديرية	٠,٧٠١	٠,٩٢٠
Q٥	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق بين الموظفين	٠,٦٩٣	٠,٩١٥
Q٧	تظهر قيادة المنظمة بالمرونة في التعامل مع الموظفين	٠,٦٢٩	٠,٩٣٩
Q٨	تشجع قيادة المنظمة قنوات الاتصال مع الموظفين	٠,٨٠٤	٠,٩١٨
Q٩	تساعد قيادة المنظمة الموظفين على تطوير قدراتهم	٠,٧٣١	٠,٩٢١
Q١٠	تقدم قيادة المنظمة للموظفين الخدمات الشخصية لمواجهة مشاكلهم	٠,٦٧٩	٠,٩٣٣
Q١١	تتم معاملة الموظفين دون تمييز من قبل الرئيس	٠,٦٥٥	٠,٩٤٥
Q١٣	هناك قنوات اتصال مناسبة بين المستويات الإدارية	٠,٦٥٢	٠,٩١٦
Q١٤	تسير إجراءات العمل دون تعقيد	٠,٦٠٢	٠,٩٥٢
Q١٥	إمكانية الاتصال بين الزملاء وتبادل الأفكار	٠,٧٦٧	٠,٨٩٢
Q١٦	أفكار وآراء المرؤوسين تؤخذ في الاعتبار من قبل الرئيس المباشر	٠,٦٨٤	٠,٩٠٥
Q١٧	وسائل الاتصال مناسبة لأعمال المكلفين بها	٠,٦٠١	٠,٩٥٨
Q١٩	تساهم طبيعة العمل بانتشار روح الفريق بين الموظفين	٠,٧٥٧	٠,٨٤٠
Q٢٠	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة بتحقيق أهداف المنظمة	٠,٧٨٠	٠,٨٨٩
Q٢١	تتحم المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية بغرض تطوير قدراتهم	٠,٧٨٨	٠,٩٠٤
Q٢٣	توفر فرص تدوير العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين	٠,٦٨٦	٠,٨٦٩

٤،٢،١،٢،٤ معايير كفاءة التحليل العاملي لمقياس المناخ التنظيمي:

Principal Component Analysis

بالإضافة إلى الفروض الإحصائية العامة والخاصة هناك عدة معايير تؤكد على كفاءة التحليل العاملي منها:

٤،٢،١،٢،٤،١ نسبة التباين الكلي المفسر لمقياس المناخ التنظيمي:

بالنظر للجدول رقم (٥،٤) يتضح بأن التباين الكلي المفسر (Proportion of Variance Explained)

يتكون من قسمين، الأول يتمثل في الجذور الكامنة الابتدائية (الجذر الكامن لكل عنصر، ونسبة مشاركة كل جذر في التباين، والنسبة التراكمية)، والثاني يمثل الجذور الكامنة النهائية (القيم الخاصة بكل عامل كامن).

ومن الجدول رقم (٥،٤) يتضح بأن نسبة التباين الكلي كانت (٧٠،٢٠٥%)، وهذا يدل على أن فقرات مقياس المناخ التنظيمي المستخدمة في البحث فسرت المناخ التنظيمي بنسبة (٧٠،٢٠٥%) وهذه النسبة ممتازة في تفسير عامل أو متغير المناخ التنظيمي.

وأما فيما يخص نسبة مساهمة كل عامل من العوامل الأربعة في تفسير المناخ التنظيمي يوضحها الجدول رقم (٥، ٤) والشكل رقم (٤، ١) وكانت على التوالي (٤٧،٦٦٧%، ٩،٥٥٦%، ٦،٨٢٦%، ٥،٨٢٦%)،

والتي تم تسميتهن وفقاً لمحتواهن النظري، كما يتضح أيضاً بأن عدد جذور أينجن (Eigen)

الأولية للمكونات الكامنة أو العوامل المستخلصة من الفقرات والتي تقيس المناخ التنظيمي أربعة عوامل أو

أبعاد والتي تم تسميتهن حسب المحتوى النظري وهي نمط القيادة كعامل أول، الهيكل التنظيمي كعامل

ثاني، والعامل الثالث نمط الاتصال، وأما فيما يخص العامل الرابع وهو طبيعة العمل، وكانت قيمة مساهمة

كل عامل تتجاوز الواحد وهي على التوالي (٨،٥٨٠، ١،٧٢٠، ١،٢٢٨، ١،١٠٨).

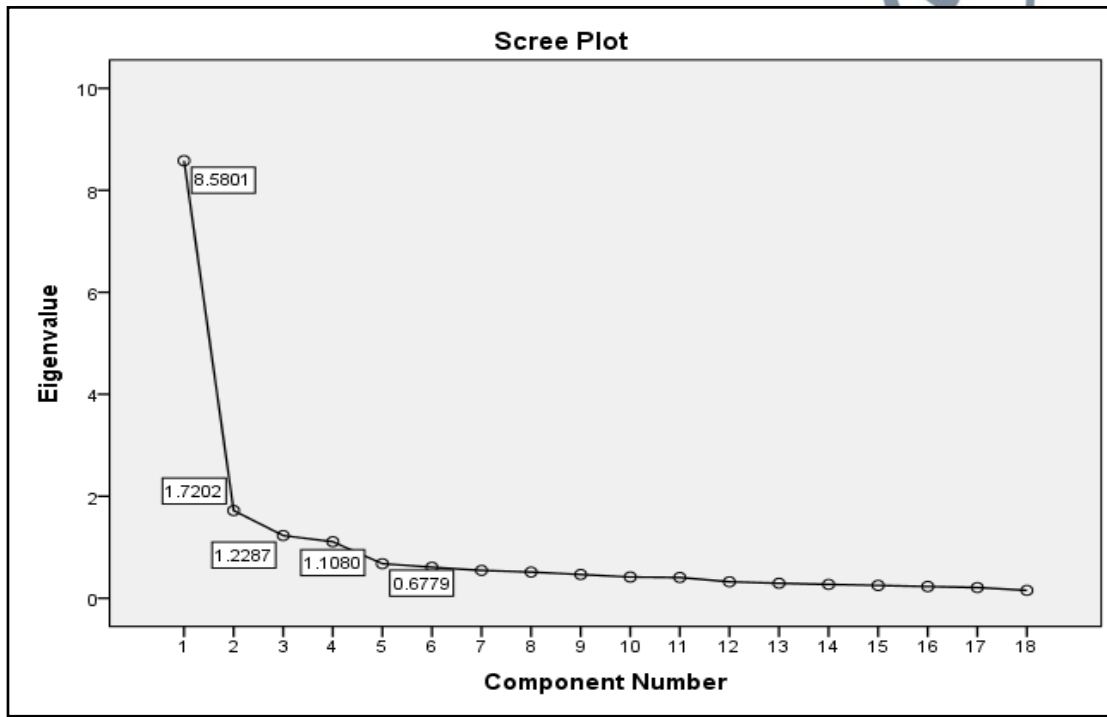
جدول ٥،٤: التباين الكلي المفسر لمقياس المناخ التنظيمي Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			
مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشعب بعد التدوير			مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشعب قبل التدوير			جذور eigen الأولية لمصفوفة الارتباط			
Cumulative % النسبة التراكمية	% of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في	Total الجذر الكامن لكل مكون	Cumulative % النسبة التراكمية	% of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في	Total الجذر الكامن لكل مكون	Cumulative % النسبة التراكمية	% of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في	Total الجذر الكامن لكل مكون	Component العنصر أو المكون
١٨,٨٣٨	١٨,٨٣٨	٣,٣٩١	٤٧,٦٦٧	٤٧,٦٦٧	٨,٥٨٠	٤٧,٦٦٧	٤٧,٦٦٧	٨,٥٨٠	١
٣٦,٩٢٤	١٨,٠٨٧	٣,٢٥٦	٥٧,٢٢٤	٩,٥٥٦	١,٧٢٠	٥٧,٢٢٤	٩,٥٥٦	١,٧٢٠	٢
٥٤,٦١٧	١٧,٦٩٣	٣,١٨٥	٦٤,٠٥٠	٦,٨٢٦	١,٢٢٩	٦٤,٠٥٠	٦,٨٢٦	١,٢٢٩	٣
٧٠,٢٠٥	١٥,٥٨٨	٢,٨٠٦	٧٠,٢٠٥	٦,١٥٥	١,١٠٨	٧٠,٢٠٥	٦,١٥٥	١,١٠٨	٤
						٧٣,٩٧٢	٣,٧٦٦	٠,٦٧٨	٥
						٧٧,٣٥٢	٣,٣٨٠	٠,٦٠٨	٦
						٨٠,٢٨٢	٣,٠٣٠	٠,٥٤٥	٧
						٨٣,٢٣٥	٢,٨٥٣	٠,٥١٤	٨
						٨٥,٨١٩	٢,٥٨٣	٠,٤٦٥	٩
						٨٨,١٢٦	٢,٣٠٨	٠,٤١٥	١٠
						٩٠,٣٨٦	٢,٢٦٠	٠,٤٠٧	١١
						٩٢,١٧٧	١,٧٩١	٠,٣٢٢	١٢
						٩٣,٨٠٦	١,٦٢٩	٠,٢٩٣	١٣
						٩٥,٣١١	١,٥٠٥	٠,٢٧١	١٤
						٩٦,٧٠٧	١,٣٩٦	٠,٢٥١	١٥
						٩٧,٩٧٩	١,٢٧٣	٠,٢٢٩	١٦
						٩٩,١٤٤	١,١٦٥	٠,٢١٠	١٧
						١٠٠,٠٠٠	٠,٨٥٦	٠,١٥٤	١٨

Extraction Method: Principal Component Analysis

٤،٢،١،٢،٤،٢ تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمقياس المناخ التنظيمي:

هنا إلى أي مدى تتطابق عدد المكونات المستخلصة مع النموذج النظري الافتراضي، ويمثل أيضاً معيار أساسي يعكس كفاءة مقياس المناخ التنظيمي، كما لوحظ أن عدد جذور أيجن (Eigen) كما في الشكل رقم (٤، ١) والتي يتجاوز قيمتها (١) كانت أربعة عوامل، وهذا يتفق تماماً مع عوامل المناخ التنظيمي الموضحة نظرياً.



الشكل ٤، ١: جذر أو قيمة أيجن Eigenvalu

٤،٢،١،٢،٤،٣ نسبة تحميل أو تشبع لكل فقرة بالبعد أو المجال لمقياس المناخ التنظيمي:

يقصد بالتحميل أو التشبع (Amount of Factor Loadings) بارتباط كل فقرة بعاملها، وهنا تم اختيار وتفسير الفقرات التي تتجاوز نسبة (٠,٥٠)، وهذه النسبة عالية ومرغوبة في اختيار الفقرة، حيث يبين الجدول رقم (٤، ٦) عدد المكونات الأساسية لمقياس عوامل المناخ التنظيمي وترتيبها مع الفقرات الخاصة

بكل بُعد، ويطلق على البُعد الأول نمط القيادة، والثاني الهيكل التنظيمي، والثالث نمط الاتصال، وفيما

يتعلق بالبُعد الرابع يتمثل في طبيعة العمل.

كما جاءت هذه الأبعاد مرتبة ومتسلسلة وعدد فقرات كل بُعد كافية لتمثيله وذلك نظراً لاحتواء كل

مكون على أكثر من ثلاث فقرات، وبالنظر إلى الجدول رقم (٤، ٦) يتضح بأن نسبة تشيع أو ارتباط

لكل فقرة عالية وكافية تماماً نظراً لتجاوزها النسبة المحددة للتشيع وهي أكثر من نسبة (٠,٥٠).

جدول ٦،٤: عدد المكونات الأساسية وتشبع كل فقرة بأبعاد مقياس المناخ التنظيمي

Reliability	أبعاد أو عوامل مقياس المناخ التنظيمي			رقم الفقرة	فقرات أبعاد أو عوامل مقياس المناخ التنظيمي
	ثبات الفقرات	طبيعة العمل	نمط الاتصال		
٠,٧٩٩			٠,٨٤٨	Q١	وضوح وسهولة مستويات الهيكل التنظيمي
٠,٨٤٢			٠,٦٩٩	Q٢	يمتاز الهيكل التنظيمي في المديرية بالمرونة
٠,٨٢٩			٠,٧٦٢	Q٤	يعمل الهيكل التنظيمي على إيضاح الإجراءات بالمديرية
٠,٨٣٤			٠,٧٤٩	Q٥	يساهم الهيكل التنظيمي في انتشار روح الفريق بين الموظفين
٠,٨٧٠			٠,٦١٦	Q٧	تظهر قيادة المنظمة بالمرونة في التعامل مع الموظفين
٠,٨٤٥			٠,٨٢٤	Q٨	تشجع قيادة المنظمة قنوات الاتصال مع الموظفين
٠,٨٦٥			٠,٨٠٦	Q٩	تساعد قيادة المنظمة الموظفين على تطوير قدراتهم
٠,٨٥٨			٠,٦٩١	Q١٠	تقدم قيادة المنظمة للموظفين الخدمات الشخصية لمواجهة مشاكلهم
٠,٨٦٩			٠,٧١٦	Q١١	تتم معاملة الموظفين دون تمييز من قبل الرئيس
٠,٨٤٢		٠,٦٢٠		Q١٣	هناك قنوات اتصال مناسبة بين المستويات الإدارية
٠,٨٥١		٠,٥٧٧		Q١٤	تسير إجراءات العمل دون تعقيد
٠,٨٣٠		٠,٨٠٥		Q١٥	إمكانية الاتصال بين الزملاء وتبادل الأفكار
٠,٨٤٨		٠,٧٤٧		Q١٦	أفكار وآراء المرؤوسين تؤخذ في الاعتبار من قبل الرئيس المباشر
٠,٨٥٠		٠,٦٠٥		Q١٧	وسائل الاتصال مناسبة لأعمال المكلفين بها
٠,٨٠٠	٠,٧٥٠			Q١٩	تساهم طبيعة العمل بانتشار روح الفريق بين الموظفين
٠,٧٨٧	٠,٧٩١			Q٢٠	تساهم الوسائل التكنولوجية الحديثة بتحقيق أهداف المنظمة
٠,٧٨٥	٠,٧٧٧			Q٢١	تهتم المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية بغرض تطوير قدراتهم
٠,٨٨٩	٠,٧٦٠			Q٢٣	توفر فرص تدوير العمل في المنظمة يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين
٠,٩٣٤	٠,٨٥٧	٠,٨٧٢	٠,٨٦٤	٠,٨٨٦	ثبات المفهوم الكلي ولكل عامل

كما نلاحظ من الجدول رقم (٤، ٦) بأن فقرات مقياس المناخ التنظيمي ارتبطت أو تشبعت لتمثل عامل واحد فقط، بمعنى لم نجد فقرة تشبعت في أكثر من عامل (Cross Loading)، كما أن الفقرات التي تمثل كل عامل ذات اتجاه إيجابي (Positive Direction).

فمقياس المناخ التنظيمي خال من الفقرات التي تقيس الأبعاد الأربعة باتجاه سلبي وهذا ما يؤكد على تناسق فقرات المقياس، هذا وبالإضافة إلى ذلك تم حذف ست فقرات وهي الفقرات التي تحمل رقم (q٢٤، q٢٢، q١٨، q١٢، q٦، q٣) من مقياس المناخ التنظيمي نظراً لأن نسبة تشبعها كان أقل من (٠,٥٠)، أو تشبعها وتحميلها كان ليس بالعامل الذي تمثله، كما إن بعض من الفقرات تم حذفها للوصول إلى أربعة أبعاد ومن ثم تطابقها مع عدد العوامل المحددة نظرياً والمعتمدة بالبحث.

٤، ٢، ١، ٢، ٤، ٤ ثبات المفهوم (الأبعاد) وثبات فقراته وارتباط كل فقرة في مجالها (عاملها):

يتضح من الجدول رقم (٤، ٦) إن نسبة الثبات على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد التي تغطي العامل الرئيسي أو المتغير المناخ التنظيمي والمتمثلة في (نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، طبيعة العمل) تتجاوز الحد المطلوب للثبات وهو أكثر من (٠,٧٠)، والتي كانت كأعلى قيمة (٠,٨٨) للفقرة رقم (q٢٣) والتي تشبعت أو كان تحميلها بعامل طبيعة العمل، وأقل قيمة (٠,٧٨) للفقرة رقم (q٢١) والتي تشبعت بعامل طبيعة العمل هي أيضاً، وعلى مستوى فقرات كل عامل أو الثبات البنائي (Construct Reliability)، والذي يشير إلى إن الثبات الإجمالي لفقرات كل عامل على حده كانت أيضاً أعلى من القيمة المرغوبة (٠,٧٠)، وتساوي (٠,٨٨٦، ٠,٨٦٤، ٠,٨٧٢، ٠,٨٥٧) على التوالي.

٤،٢،٢ التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس الرضا الوظيفي

مثل ما تم بالخطوة السابقة والخاصة بالتحليل العاملي التوضيحي الاستكشافي (EFA) لمقياس المناخ التنظيمي يجب قبل البدء في عملية التحليل العاملي الاستكشافي للاستبانة أو لمقياس عامل الرضا الوظيفي، والذي يمثل بهذا البحث المتغير الوسيط غير الظاهر (كامن) وتم التعبير عنه من خلال أربعة عوامل أو أبعاد والمتمثلة في (الاجور والمرتبات، الترقية والحوافز، الاشراف والإدارة، العلاقة مع الزملاء)، التأكد من بعض الفروض الإحصائية الخاصة والعمامة والتي تم الحديث عنها بالأساليب الإحصائية المستخدمة للمعالجة الإحصائية بالبحث ومن ثم إجراءات التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) ومن بين هذه الفروض الإحصائية تتمثل في التالي:

٤،٢،٢،١ الفروض العمامة الإحصائية:

٤،٢،٢،١،١ التوزيع الطبيعي لفقرات مقياس الرضا الوظيفي (Normal Distribution):

بعد ما تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة باختصار (SPSS)، ومن خلال مخرجات التحليل والمعرضة بالجدول رقم (٣، ٨)، يتضح بأن قيم التفلطح (Kurtosis) وقيم الالتواء (Skewness) لكل فقرة من فقرات مقياس أو استبانة الرضا الوظيفي أقل من المحك.

بحيث كانت قيم التفلطح (Kurtosis) أقل من المحك (٧)، وكذلك بالنسبة لمحك الالتواء جميعها كانت أقل من (٣)، وبالتالي يتضح بأن التوزيع كان طبيعياً للعبئة على فقرات الاستبانة أو مقياس أبعاد وعوامل الرضا الوظيفي.

جدول ٧،٤: المتوسط والانحراف المعياري والثبات لفقرات مقياس الرضا الوظيفي

Reliability	Std. Deviation	Mean	فقرات عوامل أو أبعاد الرضا الوظيفي	رقم الفقرة
الثبات	الانحراف المعياري	المتوسط		
٠,٩٥١	١,٤٤٨	٣,٣٤٠	تناسب المراتب مع الوظيفة التي يكلف بها الموظف	Q٢٥
٠,٩٥١	١,٣٦٨	٣,٣٢٨	شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية في نظام المرتبات	Q٢٦
٠,٩٥٢	١,٣٩٥	٣,٢٨٥	الحصول على عوائد مالية مقابل عمل إضافي	Q٢٧
٠,٩٥١	١,٣٤١	٣,٢٩٤	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع متطلبات المعيشية	Q٢٨
٠,٩٥١	١,٣٩٣	٣,٢١٢	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع سنوات الخبرة	Q٣٠
٠,٩٥١	١,٣٦٢	٣,٢٩٧	يحصل الموظف على الحوافز بصفة مستمرة	Q٣١
٠,٩٥٠	١,٣٦٥	٣,٢٨٨	يحصل الموظف على شهادات الشكر والتقدير	Q٣٢
٠,٩٥١	١,٣٥٧	٣,٢٩٧	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات	Q٣٣
٠,٩٥١	١,٣٦٢	٣,٢٧٠	تخصص المنظمة مكافآت للموظف المتميز فقط	Q٣٤
٠,٩٥١	١,٤٢١	٣,٢٣٤	الحصول على التقدير عند إنجاز الأعمال بكفاءة	Q٣٧
٠,٩٥١	١,٣٩٨	٣,١٥٥	التشجيع على الرقابة الذاتية عند إنجاز العمل	Q٣٩
٠,٩٥٢	١,٤٢٦	٣,٠٤٢	تقوم الإدارة على مبدأ المشاركة	Q٤٠
٠,٩٥٢	١,٤١٣	٣,١٣٩	توفر التفاعل مع الآخرين لإنجاز العمل	Q٤٢
٠,٩٥١	١,٣٧٩	٣,١٥٨	تتوفر درجة التفاعل والثقة بين الموظفين في المنظمة	Q٤٤
٠,٩٥١	١,٤١٧	٣,٠٢٧	تم استشارة الزملاء عن الأمور الغامضة في العمل	Q٤٥
٠,٩٥١	١,٣٥٨	٣,١٠٠	يتسامح الموظف عن أية إساءة شخصية	Q٤٦
٠,٩٥١	١,٤٣٩	٣,٠٢٤	يتغاضى الموظف عن المضايقات البسيطة في العمل.	Q٤٧
٠,٩٥١	١,٤٥٠	٣,١٥٢	يتقبل الموظف النقد بصدر رحب	Q٤٨
٠,٩٥٣				الثبات العام

٢,١,٢,٤ ثبات فقرات مقياس الرضا الوظيفي (Reliability of Items):

يقصد بالثبات مدى تناسق الفقرات في قياس العامل أو البعد الذي تمتلئه، وتحديد مدى ثبات الفقرات في قياس عامل أو أبعاد عامل الرضا الوظيفي، وهنا يتضح من الجدول رقم (٤، ٧) بأن ثبات كل فقرة من فقرات استبانة أو مقياس الرضا الوظيفي على اختبار كرونباخ ألفا عالي وتجاوز الحد أو المعيار (٠,٧٠). ومن الجدول رقم (٤، ٧) نجد قيمة الثبات لجميع الفقرات تتراوح ما بين أعلى قيمة وكانت

تساوي (٠,٩٥٢) للفقرة رقم (q٢٧) والتي كانت تمثل عامل الاجور والمرتبات، والفقرات ذات الرقم (q٤٢، q٤٠) والتي كانت تمثل عامل الإشراف والإدارة، وأقل قيمة كانت تساوي (٠,٩٥٠) للفقرة رقم (q٣٣) والتي كانت تمثل عامل أو بُعد الترقية والحوافز، كما أن الثبات الكلي أو العام للاستبانة أو المقياس يساوي (٠,٩٥٣) وهذا ما يفسر بأن هناك تناسق داخلي لفقرات استبانة أو مقياس الرضا الوظيفي.

٣,١,٢,٤ الارتباط بين فقرات مقياس الرضا الوظيفي (Correlation):

بالنظر إلى الجدول رقم (٨، ٤) والذي يبين مصفوفة الارتباط بين فقرات استبانة مقياس الرضا الوظيفي يتضح بأن نسبة الارتباط لم تتجاوز (٠,٨٥)؛ لأن هذه القيمة ترهن على وجود مشكلة وهي قوة الارتباط الداخلي أو التعدد الخطي (Multicollinearity)، ومن الجدول المشار إليه أيضاً نجد أن نسبة الارتباط بين جميع الفقرات بمقياس الرضا الوظيفي تتراوح ما بين (٠,٧٥) كأعلى قيمة ارتباط والتي كانت بين الفقرة رقم (q٤٧) والفقرة رقم (q٤٨)، وكأقل قيمة ارتباط (٠,٤٣) والتي كانت بين الفقرة رقم (q٤٢) والفقرة رقم (q٤٤)، وهنا لا يوجد تداخل بين الفقرات، ويتبين أيضاً بأن هناك قيم تقل عن (٠,٣٠) وهذا ما يؤكد على أن الطريقة المستخدمة لتدوير البيانات وهي التي تعرف بالتدوير المتعامد بطريقة تعظيم التباين الفايروماكس (Varimax) نظراً لاستقلالية الأبعاد التي تمثل مقياس الرضا الوظيفي.

جدول ٨،٤: مصفوفة الارتباط لمقياس الرضا الوظيفي

Q٤٨	Q٤٧	Q٤٦	Q٤٥	Q٤٤	Q٤٢	Q٤٠	Q٣٩	Q٣٧	Q٣٥	Q٣٤	Q٣٣	Q٣٢	Q٣١	Q٣٠	Q٢٧	Q٢٦	Q٢٥	الفترة
																	١,٠٠٠	Q٢٥
																١,٠٠٠	٠,٧٢٥	Q٢٦
															١,٠٠٠	٠,٦٣٧	٠,٥٣٤	Q٢٧
														١,٠٠٠	٠,٦٩٦	٠,٧٣٧	٠,٦٩٢	Q٣٠
													١,٠٠٠	٠,٤٩٥	٠,٤٥٨	٠,٤٧٣	٠,٥١٥	Q٣١
												١,٠٠٠	٠,٦٩٢	٠,٤٨٧	٠,٤٢٢	٠,٤٤٠	٠,٤٩٧	Q٣٢
											١,٠٠٠	٠,٦٩٦	٠,٦٧٤	٠,٤٩٣	٠,٤٩٤	٠,٤٥٨	٠,٤٩٣	Q٣٣
										١,٠٠٠	٠,٦٦٤	٠,٧٤٨	٠,٦٤٦	٠,٣٧٥	٠,٣٨٣	٠,٤٣١	٠,٣٧٨	Q٣٤
								١,٠٠٠	٠,٦٨٢	٠,٧١٢	٠,٧٧٤	٠,٦٩٢	٠,٤٢٣	٠,٢٠٥	٠,٤٤٣	٠,٤١٤	٠,٤١٤	Q٣٥
							١,٠٠٠	٠,٥٧٣	٠,٥٣٥	٠,٦٠٣	٠,٥٣١	٠,٥٣٥	٠,٤٥١	٠,٤٣٦	٠,٢٧٧	٠,٤٨٤	٠,٤٨٤	Q٣٧
						١,٠٠٠	٠,٥٨٩	٠,٤٦٤	٠,٤٣٨	٠,٢٧٦	٠,٤٩٦	٠,٢٩٠	٠,٤١٩	٠,٤٣٥	٠,٤١٨	٠,٤٨٠	٠,٤٨٠	Q٣٩
					١,٠٠٠	٠,٧١٥	٠,٥٤٢	٠,٤٨٣	٠,٢٥٧	٠,٤٦٠	٠,٤٥٥	٠,٤٤٦	٠,٣٣٤	٠,٣٤١	٠,٣٦٠	٠,٣٩٩	٠,٣٩٩	Q٤٠
				١,٠٠٠	٠,٦١٢	٠,٦٨٢	٠,٢٩١	٠,٤٩٠	٠,٤٤٨	٠,٥٣٧	٠,٤٦١	٥٢٢٠	٠,٣٨٠	٠,٣٧٧	٠,٤١٣	٠,٤٥٠	٠,٤٥٠	Q٤٢
			١,٠٠٠	٠,٤٣٣	٠,٤٤٩	٠,٢٢٦	٠,٤٩٧	٠,٥٠٨	٧٥٢٠	٠,٥٨٤	٠,٥٢٢	٠,٥٢٠	٠,٤٥٨	٠,٤٩٤	٠,٤٦٥	٠,٤٧٨	٠,٤٧٨	Q٤٤
		١,٠٠٠	٠,٧٣٧	٠,٤٩٣	٠,٢٨١	٠,٥٥٠	٠,٥٢٢	٠,٤٦٢	٠,٤٣٠	٠,٥٦٠	٠,٤٦٨	٠,٤١٤	٠,٥٢٠	٠,٤٧٤	٠,٥٠١	٠,٤٨١	٠,٤٨١	Q٤٥
		١,٠٠٠	٠,٧٤٩	٠,٦٦٥	٠,٤٥٣	٠,٥١٤	٠,٥١٥	٠,٥٠١	٠,٤٨١	٠,٤٤٣	٠,٥٦٣	٠,٤٨١	٠,٤٣٨	٠,٤٦٩	٣٦٢٠	٠,٤٥٨	٠,٤٤٠	Q٤٦
	١,٠٠٠	٠,٧٤٧	٠,٦٩٣	٠,٥٥٩	٥٤٢٠	٦٦٢٠	٠,٤٦٩	٠,٥٠٥	٠,٤٧١	٠,٤٣٨	٠,٥٤٧	٠,٤٦٩	٠,٤١٥	٠,٤٩٠	٠,٤٣٣	٠,٤٨٠	٠,٥٠١	Q٤٧
١,٠٠٠	٠,٧٥٤	٩٠٢٠	٠,٦٢٧	٩٦٢٠	٠,٤٣١	٠,٤٧٣	٠,٥٠١	٠,٤٩١	٠,٤٣٧	٠,٤١٢	٠,٤٩٨	٠,٤٤٩	٠,٣٩٦	٠,٤٣٣	٠,٤٢٣	٠,٤٣٧	٢٢٢٠	Q٤٨

٤،٢،٢،٢ الفروض الإحصائية الخاصة:

٤،٢،٢،٢،١ مقياس كايزر- ماير- أولكين واختبار بارتلليت (KMO):

كما أشرنا إليه في السابق يُعد مقياس كايزر- ماير- أولكين (Kaiser-Meyer-Olkin) واختصاراً مقياس (KMO) وكذلك اختبار بارتلليت (Bartlett) من المعايير الأساسية لاختبار ملائمة حجم العينة للتحليل العملي التوضيحي الاستكشافي، حيث إن اختبار (KMO) يجب أن يتجاوز (٠,٦٠)، واختبار بارتلليت (Bartlett's Test) يجب أن يكون ذو دلالة إحصائية وأقل من (٠,٥٠).

ومن الجدول رقم (٤، ٩) يتضح بأن نسبة مقياس كايزر- ماير- أولكين (KMO) تساوي (٠,٩٢) ومستوى الدلالة على اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) تساوي (٠,٠٠٠) لمقياس الرضا الوظيفي، وهذا ما يؤكد على أن حجم العينة مناسب وتوفر شروط التحليل العملي.

جدول ٩،٤: كمو واختبار بارتلليت KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
٠,٩٢٦	مقياس كايزر- ماير- أولكين
٤٥٩٨,٣٩١	Approx. Chi-Square مربع كاي التقريبي
١٥٣	Df درجات الحرية
٠,٠٠٠	Sig. مستوى الدلالة
	Bartlett's Test of Sphericity اختبار بارتلليت

٤،٢،٢،١،٢ مصفوفة الارتباط المضادة لمقياس الرضا الوظيفي:

Anti-Image Correlation Matrices

هنا يجب على كل فقرة من فقرات مقياس أو استبانة الرضا الوظيفي يكون لها ارتباط مضاد وعلى أن تكون نسبة هذا الارتباط أعلى من (٠,٥٠)، وبالنظر إلى جدول رقم (١٠,٤) يتضح بأن كل فقرة من فقرات مقياس الرضا الوظيفي لها ارتباط مضاد ويتجاوز نسبة ارتباطها (٠,٥٠)، بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة والتي تساوي (٠,٩٧٥) للفقرة رقم (Q٣٣) إلى أقل قيمة والتي تساوي (٠,٨٤٧) للفقرة رقم (Q٣٤).

جدول ١٠,٤: الشيوخ أو الاشتراكات لمقياس الرضا الوظيفي (Communaliti)

Items	Extraction	Anti-image Matrices	ت
الفقرات	الاستخلاص	الارتباط المضاد	
Q٢٥	٠,٧٣١	٠,٩٣٢	تناسب المراتب مع الوظيفة التي يكلف بها الموظف
Q٢٦	٠,٧٩٢	٠,٩١٦	شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية في نظام المرتبات
Q٢٧	٠,٦٦٩	٠,٩٣٥	الحصول على عوائد مالية مقابل عمل إضافي
Q٢٨	٠,٨٢٣	٠,٩١٥	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع متطلبات المعيشية
Q٣٠	٠,٧٦٦	٠,٨٩٤	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع سنوات الخبرة
Q٣١	٠,٨٣٦	٠,٩٠٤	يحصل الموظف على الحوافز بصفة مستمرة
Q٣٢	٠,٧١٣	٠,٩٧٥	يحصل الموظف على شهادات الشكر والتقدير
Q٣٣	٠,٨٤٦	٠,٨٤٧	يشعر الموظف بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات
Q٣٤	٠,٨٨٥	٠,٨٦٦	تخصص المنظمة مكافآت للموظف المتميز فقط
Q٣٧	٠,٦٦٧	٠,٩٦٤	الحصول على التقدير عند إنجاز الأعمال بكفاءة
Q٣٩	٠,٧٨٥	٠,٩٢٥	التشجيع على الرقابة الذاتية عند إنجاز العمل
Q٤٠	٠,٧٣٢	٠,٩٤١	تقوم الإدارة على مبدأ المشاركة
Q٤٢	٠,٧٨١	٠,٩٣٠	توفر التفاعل مع الآخرين لإنجاز العمل
Q٤٤	٠,٦٦٦	٠,٩٣٣	تتوفر درجة التفاعل والثقة بين الموظفين في المنظمة
Q٤٥	٠,٧٧٣	٠,٩٣١	تم استشارة الزملاء عن الأمور الغامضة في العمل
Q٤٦	٠,٨٠٩	٠,٩٥٢	يتسامح الموظف عن أية إساءة شخصية
Q٤٧	٠,٧٧٠	٠,٩٢١	يتغاضى الموظف عن المضايقات البسيطة في العمل.
Q٤٨	٠,٧٣٤	٠,٩٣٧	يتقبل الموظف النقد بصدر رحب

٤،٢،٢،١،٣ الشيوع أو الاشتراكات لمقياس الرضا الوظيفي (Communalities):

من خلال مخرجات التحليل يبين لنا الجدول رقم (٤، ١٠) بأن نسبة اشتراك أو شيوع كل فقرة في تكوين العامل الكامن الذي سيتحدد من خلال مصفوفة التشبع، حيث يجب أن تكون نسبة الشيوع لكل فقرة كحد أدنى تساوي (٠,٥٠). وبناءً على البيانات المعروضة بالجدول المشار إليه يتضح بأن كل فقرات مقياس الرضا الوظيفي كانت ذات شيوع أو اشتراكات أعلى من النسبة المحددة، بحيث تراوحت هذه النسب ما بين أعلى قيمة والتي تساوي (٠,٨٨٥) للفقرة رقم (q٣٥) وأقل قيمة والتي تساوي (٠,٦٦٦) للفقرة رقم (q٤٤).

٤،٢،٢،١،٤ معايير كفاءة التحليل العاملي لمقياس الرضا الوظيفي Principal Component

:Analysis

بالإضافة إلى الفروض الإحصائية العامة والخاصة هناك معايير تؤكد على كفاءة التحليل العاملي منها:

٤،٢،٢،١،٤،١ نسبة التباين الكلي المفسر لمقياس الرضا الوظيفي:

يحتوي الجدول (٤، ١١) على التباين الكلي المفسر (Proportion of Variance Explained)

ويتكون من قسمين، فالأول يمثل الجذور الكامنة الابتدائية (الجذر الكامن لكل عنصر، ونسبة مشاركة كل جذر في التباين، والنسبة التراكمية)، والثاني يمثل الجذور الكامنة النهائية (القيم الخاصة بكل عامل كامن)، ومن الجدول المشار إليه أعلاه يتضح بأن نسبة التباين الكلي كانت (٧٤,٧٨٩%)، وهذا ما يدل على أن فقرات الاستبانة أو المقياس فسرت الرضا الوظيفي بنسبة (٧٤,٧٨٩%).

أما بالنسبة لمساهمة كل عامل من العوامل أو الأبعاد في تفسير الرضا الوظيفي وهي على التوالي لجميع العوامل (٥٣,٢٥٨%، ٨,٢٠٨%، ٧,٥٤٢%، ٥,٧٨١%)، بالإضافة إلى أن جذور أجن الأولية

(Eigen) تبين أن عدد المكونات أو العوامل المستخلصة من الفقرات التي تقيس الرضا الوظيفي هي أربعة

عوامل تم تسميتها وفقاً للمحتوى النظري للفقرات.

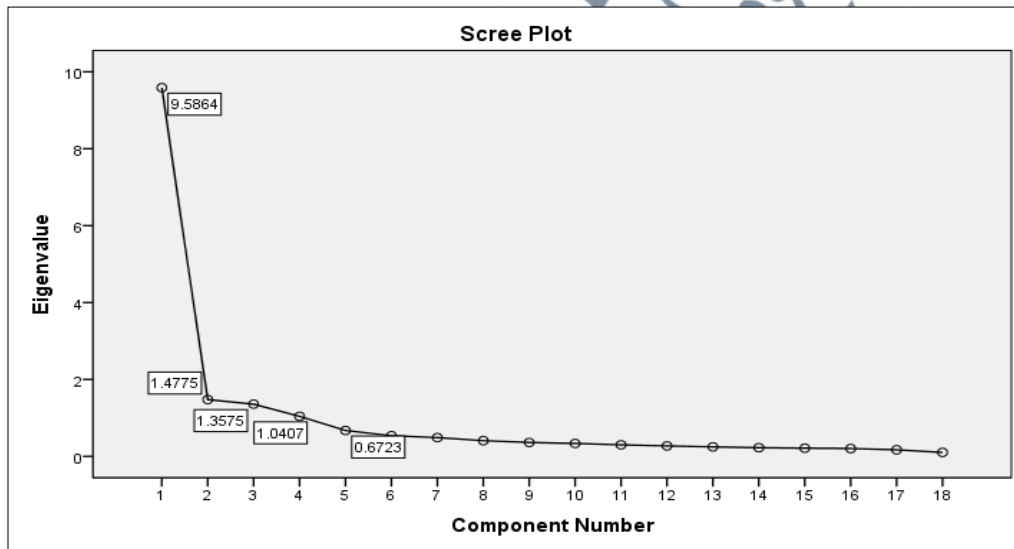
جدول ١١،٤: التباين الكلي المشروح لمقياس الرضا الوظيفي Total Variance Explained

Rotation Sums of Squared Loadings			Extraction Sums of Squared Loadings			Initial Eigenvalues			Component
مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشبع بعد التدوير			مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشبع قبل التدوير			جدور الجين الأولية لمصفوفة الارتباط			
Cumulative % النسبة التراكمية	% Of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في التباين	Total الجذر الكامن لكل مكون	Cumulative % النسبة التراكمية	% Of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في التباين	Total الجذر الكامن لكل مكون	Cumulative % النسبة التراكمية	% Of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في التباين	Total الجذر الكامن لكل مكون	المكون أو العنصر
٢٠,٥٦٢	٢٠,٥٦٢	٢,٧٠١	٥٣,٢٥٨	٥٣,٢٥٨	٩,٥٨٦	٥٣,٢٥٨	٥٣,٢٥٨	٩,٥٨٦	١
٤١,٠٩١	٢٠,٥٢٨	٣,٦٩٥	٦١,٤٦٦	٨,٢٠٨	١,٤٧٧	٦١,٤٦٦	٨,٢٠٨	١,٤٧٧	٢
٥٨,٧٣٩	١٧,٦٤٨	٢,١٧٧	٦٩,٠٠٨	٧,٥٤٢	١,٣٥٨	٦٩,٠٠٨	٧,٥٤٢	١,٣٥٨	٣
٧٤,٧٨٩	١٦,٠٥٠	٢,٨٨٩	٧٤,٧٨٩	٥,٧٨١	١,٠٤١	٧٤,٧٨٩	٥,٧٨١	١,٠٤١	٤
						٧٨,٥٢٤	٣,٧٣٥	.٦٧٢	٥
						٨١,٥٠٧	٢,٩٨٣	.٥٣٧	٦
						٨٤,٢١٩	٢,٧١٢	.٤٨٨	٧
						٨٦,٤٨٦	٢,٢٦٧	.٤٠٨	٨
						٨٨,٤٩٧	٢,٠١١	.٣٦٢	٩
						٩٠,٣٦٤	١,٨٦٧	.٣٣٦	١٠
						٩٢,٠٣٠	١,٦٦٦	.٣٠٠	١١
						٩٣,٥٤٠	١,٥١٠	.٢٧٢	١٢
						٩٤,٩١٣	١,٣٧٣	.٢٤٧	١٣
						٩٦,١٦٨	١,٢٥٥	.٢٢٦	١٤
						٩٧,٣٤٩	١,١٨١	.٢١٣	١٥
						٩٨,٤٨١	١,١٣٢	.٢٠٤	١٦
						٩٩,٤٢٩	.٩٤٨	.١٧١	١٧
						١٠٠,٠٠٠	.٥٧١	.١٠٣	١٨

فالأول اختزل فيه (العلاقة مع الزملاء)، والثاني (الاجور والمرتبات)، أما العامل الثالث تمثل في (الترقية والحوافز)، وفيما يخص العامل الرابع تمثل في (الإشراف والإدارة)، وكانت قيمة أيجن (Eigen) لكل عامل أو بُعد من أبعاد مقياس الرضا الوظيفي تجاوز الواحد صحيح وهي على التوالي (١,٤٧٧، ٩,٥٨٦)، (١,٣٥٨، ١,٠٤١)، كما هي موضحة في جدول رقم (٤، ١١) والشكل رقم (٤، ٢).

٢، ٤، ١، ٢، ٢، ٤ تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمقياس الرضا الوظيفي:

هنا تطابق عدد المكونات المستخلصة مع النموذج النظري الافتراضي والإطار النظري، وهذا يمثل معيار أساسي يعكس كفاءة المقياس المستخدم بالبحث، حيث إن عدد جذور (Eigen) كما في الشكل رقم (٤، ٢) والتي تتجاوز قيمتها (١) الواحد صحيح أربعة أبعاد، وهذا العدد يتفق مع أبعاد الرضا الوظيفي الموضحة نظرياً.



الشكل ٤، ٢: جذر أو قيمة أيجن Eigenvalue

٣، ٤، ١، ٢، ٢، ٤ نسبة تحميل الفقرات بأبعاد وعوامل مقياس الرضا الوظيفي:

يقصد هنا بالتحميل أو التشبع (Amount of Factor Loadings) بارتباط كل فقرة بعاملها، وهنا في هذا الجانب من التحليل تم اختيار وتفسير الفقرات التي تتجاوز نسبة (٠,٥٠)، والجدول رقم (٤، ١٢)

يبين عدد المكونات الأساسية للمقياس وترتيبها مع الفقرات الخاصة بكل عامل، بحيث يطلق على العامل الأول والذي اختزل فيه العلاقة مع الزملاء، والثاني الأجور والمرتبات، والعامل الثالث الترقية والحوافز، وفيما يتعلق بالعامل الرابع الإشراف والإدارة، وتم تسمية هذا العوامل وفقاً للأدبيات السابقة ومحتواهن النظري.

جدول ١٢،٤: عدد المكونات الأساسية وتشيع كل فقرات مقياس الرضا الوظيفي

Reliability	عوامل مقياس الرضا الوظيفي				ت
ثبات الفقرات	الإشراف والإدارة	الترقية والحوافز	العلاقة مع الزملاء	الأجور والمرتبات	فقرات مقياس أبعاد أو عوامل الرضا الوظيفي
٠,٨٧٥				٠,٧٢٢	تناسب المراتب مع الوظيفة التي يكلف بها الموظف
٠,٨٦١				٠,٧٩٧	شعور الموظفين بالعدالة والموضوعية في نظام المرتبات
٠,٨٦٨				٠,٧٧٧	الحصول على عوائد مالية مقابل عمل إضافي
٠,٨٨٩				٠,٦٦٦	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع متطلبات المعيشية
٠,٨٥٨				٠,٨١٦	تناسب المرتبات المتحصل عليها مع سنوات الخبرة
٠,٨٧٦		٠,٨٠٤			يحصل الموظف على الحوافز بصفة مستمرة
٠,٨٥٤		٠,٨٤٦			يحصل الموظف على شهادات الشكر والتقدير
٠,٩٠٢		٠,٦٦٣			يشعر الموظف بعدالة وموضوعية في نظام الترقيات
٠,٨٩٨		٠,٧٨٣			تخصص المنظمة مكافآت للموظف المتميز فقط
٠,٨٥٩	٠,٦١٥				الحصول على التقدير عند إنجاز الأعمال بكفاءة
٠,٨٢٧	٠,٧٧٢				التشجيع على الرقابة الذاتية عند إنجاز العمل
٠,٨٥٠	٠,٧٦٤				تقوم الإدارة على مبدأ المشاركة
٠,٨٢٧	٠,٨٠٣				توفر التفاعل مع الآخرين لإنجاز العمل
٠,٩٠٧		٠,٦٤٧			تتوفر درجة التفاعل والثقة بين الموظفين في المنظمة
٠,٨٩٠		٠,٧٥٨			تم استشارة الزملاء عن الأمور الغامضة في العمل
٠,٨٨٦		٠,٨١١			يتسامح الموظف عن أية إساءة شخصية
٠,٨٩٣		٠,٧٨٩			يتغاضى الموظف عن المضايقات البسيطة في العمل
٠,٨٩٩		٠,٧٧٧			يتقبل الموظف النقد بصدر رحب
٠,٩٤٨	٠,٨٧٦	٠,٩١٠	٠,٨٩٤	٠,٩١٤	ثبات المفهوم لكل عامل

وبالإضافة إلى ذلك جاءت هذه العوامل مرتبة وعدد فقراتها كافية من حيث التمثيل (ثلاث فقرات

فأكثر)، ويتضح من التحليل أيضاً أن ارتباط أو نسبة تشيع كل فقرة من الفقرات التي يتكون منها العامل

كانت عالية حيث تتجاوز النسبة المحددة للتشبع، والتي تم اختيارها بهذا البحث وهي أكثر من (٠,٥٠)، كما أن الفقرات تشبعت وارتبطت لتمثل عامل واحد فقط دون الآخر، بمعنى لا توجد فقرة تشبعت أو ارتبطت بالعاملين معاً (Cross Loading)، كما أن الفقرات التي تمثل كل عامل كانت ذات اتجاه إيجابي (Positive Direction)، ومن هنا فإن مقياس أو استبانة الرضا الوظيفي خالية من الفقرات التي تقيس العاملين باتجاه سلبي (فقرات معاكسة للمعنى)، وهذا ما يؤكد أيضاً على أن هناك تناسق لفقرات مقياس أو استبانة الرضا الوظيفي المستخدمة بالبحث.

هذا وبالإضافة لذلك من خلال التحليل تم حذف ست فقرات من مقياس الرضا الوظيفي والتي تحمل الأرقام (q٢٩، q٣٥، q٣٦، q٣٨، q٤١، q٤٣)، نظراً لنسبة تشبعها أو ارتباطها كان أقل من المعيار المعتمد عليه بهذا البحث وهو (٠,٥٠) كحد أدنى، كما إن بعض من الفقرات تم حذفها بهدف الوصول إلى أربعة أبعاد أو عوامل ومن ثم تطابقها مع عدد العوامل المحددة نظرياً والمعتمدة بهذا البحث.

٤،٢،٢،١،٤،٤ ثبات المفهوم والفقرات لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي Construct Reliability:

من الجدول رقم (٤، ١٢) يتضح بأن نسبة الثبات على معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد أو العوامل والمتمثلة في (العلاقة مع الزملاء، الأجور والمرتبات، الترقية والحوافز، الإشراف والإدارة) تتجاوز الحد المطلوب للثبات، وهو أعلى من نسبة أو قيمة (٠,٧٠) والتي كانت كأعلى قيمة (٠,٩٠٧) للفقرة رقم (q٤٤)، والتي تشبعت أو كان تحميلها بعامل الأجور والمرتبات، وأقل قيمة (٠,٨٢٧) للفقرات ذات الرقم (q٣٩، q٤٢) والتي تشبعت بعامل الإشراف والإدارة.

وعلى مستوى فقرات كل عامل أو الثبات البنائي أو ثبات المفهوم (Construct Reliability)، والذي يشير إلى أن الثبات الاجمالي لفقرات لكل عامل على حده تتجاوز الحد المطلوب للثبات، وكانت تساوي على التوالي (٠,٩١٤، ٠,٨٩٤، ٠,٩١٠، ٠,٨٧٦).

٤،٢،٣ التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

مثل ما تم بالخطوات السابقة والخاصة بالتحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي قبل عملية المعالجة الإحصائية لمقياس عامل إدارة الصراع التنظيمي، والذي يمثل بهذا البحث المتغير التابع غير الظاهر والذي تم تغطيته من خلال ثلاثة عوامل أو أبعاد وهي (التعاون، التنافس، التجنب) والتأكد من بعض الفروض الإحصائية الخاصة والعامية، ومن ثم إجراءات التحليل العاملي بطريقة تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis)، ومن بين هذه الفروض الإحصائية تتمثل في التالي:

١،٢،٣،٤ الفروض العامة الإحصائية:

١،٢،٣،٤،١ التوزيع الطبيعي لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي (Normal Distribution):

من خلال مخرجات تحليل فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، فإن الجدول رقم (٣، ٩) والذي يحتوي على قيم الالتواء والتفلطح لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي، يتضح بأن قيم التفلطح (Kurtosis) وقيم الالتواء (Skewness) لكل فقرة من فقرات المقياس أو استبانة إدارة الصراع التنظيمي أقل من المعيار أو المحك.

بحيث كانت قيم التفلطح (Kurtosis) أقل من المحك (٧) وكذلك بالنسبة لمحك الالتواء أقل من (٣)، وبالتالي يتضح بأن التوزيع كان طبيعياً للعينة على فقرات الاستبانة أو مقياس أبعاد وعوامل إدارة الصراع التنظيمي.

١،٢،٣،٤،٢ ثبات فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي (Reliability of Items):

كما ذكر في السابق يقصد بالثبات بمدى تناسق الفقرات في قياس العامل الذي تمثله، وفي هذا البحث يشير إلى مدى ثبات فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي في قياس العامل الكامن، ومن الجدول

رقم (٤، ١٣) يتضح بأن ثبات كل فقرة من فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي على اختبار كرونباخ ألفا عالي ومتجاوز المعيار (٠,٧٠)، بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة وكانت تساوي (٠,٩١٢) للفقرة (q٥٢) والتي كانت تمثل عامل أو بُعد التعاون، وأقل قيمة كانت تساوي (٠,٩٠٧) للفقرة (q٥٠) والتي كانت تمثل عامل التعاون، والفقرة (q٦٥) والتي كانت تمثل عامل أو بُعد التجنب، وكذلك بالنسبة للثبات العام للمقياس كان عالي وهو (٠,٩١)، وهذا يدل على وجود تناسق داخلي لفقرات المقياس.

جدول ١٣،٤: المتوسط والانحراف المعياري والثبات لفقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي

رقم الفقرة	فقرات مقياس أبعاد أو عوامل إدارة الصراع التنظيمي	Mean المتوسط	Std. Deviation الانحراف المعياري	Reliability الثبات
Q٤٩	تقريب في وجهات النظر بين العاملين من طرف الإدارة	٣,٣٩٢	١,٣٧٩	٠,٩٠٩
Q٥٠	تفهم الإدارة وجهات نظر العاملين المختلفة	٣,٣٧٦	١,٢٨٦	٠,٩٠٧
Q٥١	توفر فرص المساعدة بين العاملين على حل المشكلات التي تواجههم	٣,٢٩٧	١,٣٥١	٠,٩٠٨
Q٥٢	تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الجميع	٣,٢٥٢	١,٣٥٤	٠,٩١٢
Q٥٤	اقترح الإدارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	٣,٢٥٥	١,٣١٦	٠,٩١١
Q٥٦	تطالب الإدارة من العاملين تأييد وجهة نظرهم	٣,٣٧٩	١,١٨٣	٠,٩١٠
Q٥٧	تقف الإدارة على مواقفها حتى الوصول إلى ما تريد	٣,٣٠٧	١,٢٩٢	٠,٩١٠
Q٥٩	تتمسك الإدارة بآرائها وإجبار الآخرين على تقديم التنازلات	٣,٤٤٠	١,٣١٩	٠,٩١٠
Q٦٠	تدعم الإدارة الرأي الذي ينصب في اتجاهاتها	٣,٢٣٧	١,٣٧٨	٠,٩١١
Q٦٢	تتجنب الإدارة الخلافات التي تطرأ بين العاملين	٣,٢٧٦	١,٣٤٠	٠,٩٠٨
Q٦٣	تقوم الإدارة بتخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	٣,٣٨٦	١,٣٧٤	٠,٩٠٨
Q٦٤	تتجاهل الإدارة أي موضوع يغضب الآخرين	٣,٤١٣	١,٣٠٦	٠,٩٠٩
Q٦٥	تقلل الإدارة من زيارة الأقسام التي تزداد احتمالية الصراع فيها	٣,٤٢٥	١,٣٤٦	٠,٩٠٧
Q٦٦	تتجنب الإدارة وضع الحلول لمواجهة الصراع بين العاملين	٣,٤٣١	١,٣٤١	٠,٩٠٨
٠,٩١٦	الثبات العام			

٣، ١، ٢، ٤ الارتباط بين فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي (Correlation):

بالنظر للجدول رقم (٤، ١٤) والذي يبين مصفوفة الارتباط بين فقرات استبانة إدارة الصراع التنظيمي نجد

أن نسبة الارتباط لم تتجاوز (٠,٨٥)، بحيث أن هذه القيمة تؤكد على وجود مشكلة وهي قوة الارتباط

الداخلي أو التعدد الخطي (Multicollinearity)، ومن الجدول المشار إليه نجد أن قيمة أو نسبة الارتباط بين جميع الفقرات بمقياس إدارة الصراع التنظيمي تتراوح ما بين (٠,٧٢) كأعلى قيمة ارتباط والتي كانت بين الفقرة رقم (q٤٩) والفقرة رقم (q٥٠)، وكأقل قيمة ارتباط (٠,٢٠) والتي كانت بين الفقرة رقم (q٥٢) والفقرة رقم (q٦٢)، وهذا ما يؤكد على عدم وجود تداخل أو تشابه كبير بين فقرات المقياس. بالإضافة إلى ذلك هناك نسبة ارتباط بين بعض الفقرات منخفضة أي أقل من (٠,٣٠) كما هو معروض بالجدول رقم (٤، ١٤)، وهذا ما يؤكد على المعالجة الإحصائية بطريقة التدوير المتعامد لمعرفة ترتيب فقرات الاستبانة أو المقياس وهذا ما تم استخدامه بهذا البحث.

جدول ١٤،٤: مصفوفة الارتباط لاستبانة أو مقياس أبعاد أو عوامل إدارة الصراع التنظيمي

ف	Q٤٩	Q٥٠	Q٥١	Q٥٢	Q٥٤	Q٥٦	Q٥٧	Q٥٩	Q٦٠	Q٦٢	Q٦٣	Q٦٤	Q٦٥	Q٦٦
Q٤٩	١,٠٠٠													
Q٥٠	٠,٧٢٩	١,٠٠٠												
Q٥١	٠,٥٥٩	٠,٦٦٣	١,٠٠٠											
Q٥٢	٠,٣٨٦	٠,٣٧٩	٠,٤٦٧	١,٠٠٠										
Q٥٤	٠,٤٥٧	٠,٤٩٩	٠,٦٥١	٠,٥٧٦	١,٠٠٠									
Q٥٦	٠,٤٠٣	٠,٤٤٦	٠,٤٣٦	٠,٣٠٣	٠,٣٣٣	١,٠٠٠								
Q٥٧	٠,٢٥٣	٠,٤١٠	٠,٤١٩	٠,٢٧٩	٠,٣٨٩	٠,٦٤٣	١,٠٠٠							
Q٥٩	٠,٣٩٠	٠,٤٣٠	٠,٣٨٣	٠,٣٤٤	٠,٣١١	٠,٦٥٦	٠,٦١٤	١,٠٠٠						
Q٦٠	٠,٣٣١	٠,٤١٧	٠,٣٨٤	٠,٣٦٠	٠,٢٧٤	٠,٦٢٧	٠,٥٩٤	٠,٦١٩	١,٠٠٠					
Q٦٢	٠,٤١٧	٠,٤٢٥	٠,٤٢٠	٠,٢٠٣	٠,٤٠٠	٠,٣٥٢	٠,٣٤٥	٠,٣٥٠	٠,٣٢١	١,٠٠٠				
Q٦٣	٠,٢٦٥	٠,٤٦٥	٠,٤٥٠	٠,٤١٤	٠,٤٥٩	٠,٣٦٥	٠,٣٩٣	٠,٤١٢	٠,٣٨١	٠,٦٧٩	١,٠٠٠			
Q٦٤	٠,٤٩٠	٠,٤٤٩	٠,٤٤١	٠,٤٨٥	٠,٢٦٤	٠,٣٢٢	٠,٣٢٤	٠,٣٨٤	٠,٣٤٥	٠,٤٨٦	٠,٦٧٥	١,٠٠٠		
Q٦٥	٠,٤٨١	٠,٥١٦	٠,٤٦٥	٠,٤٠٩	٠,٤٣٠	٠,٣٦٣	٠,٤٠٠	٠,٣٩٧	٠,٤٠٠	٠,٢٨٤	٠,٦٨٧	٠,٦٥٠	١,٠٠٠	
Q٦٦	٠,٤٢٠	٠,٤٧٦	٠,٤٧٥	٠,٤٠٦	٠,٣٩٠	٠,٤٠٣	٠,٣٤٠	٠,٤١٠	٠,٤١١	٠,٥٠٣	٠,٦٣٠	٠,٥٧٣	٠,٦٧٩	١,٠٠٠

٤،٢،٣،٢ الفروض الإحصائية الخاصة:

٤،٢،٣،٢،١ مقياس كايزر- ماير- أولكين واختبار بارتلليت لمقياس إدارة الصراع التنظيمي:

مثل ما تم الإشارة إليه في السابق يُعد مقياس كايزر- ماير- أولكين (Kaiser-Meyer-Olkin) واختصاراً مقياس (KMO) وكذلك اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) من المعايير الأساسية لاختبار الجودة الكلية وإلى أي مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي الاستكشافي، وكذلك مدى مناسبة حجم العينة، فمقياس كايزر وماير وأولكين (Kaiser-Meyer-Olkin-KMO)، يجب أن يساوي (٠,٦٠) كحد أدنى، واختبار بارتلليت (Bartlett's Test) يجب أن يكون ذو دلالة إحصائية وأقل من (٠,٥٠). ومن الجدول رقم (٤، ١٥) يتضح بأن نسبة مقياس كايزر- ماير- أولكين (KMO) تساوي (٠,٩٠) ومستوى الدلالة على اختبار بارتلليت (Bartlett's Test) تساوي (٠,٠٠٠) لمقياس إدارة الصراع التنظيمي، وهذا ما يؤكد على أن حجم العينة مناسب وتوفر شروط التحليل العاملي (Field, ٢٠٠٦).

جدول ٤، ١٥: كمو واختبار بارتلليت (KMO and Bartlett's Test)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
٠,٩٠٨	مقياس كايزر- ماير- أولكين
Approx. Chi-Square	
٢٦٨٠,٤٥٩	مربع كاي التقريبي
Df	
٩١	اختبار بارتلليت
درجات الحرية	
Bartlett's Test of Sphericity	
Sig.	
٠,٠٠٠	مستوى الدلالة

٤،٢،٣،٢،٢ مصفوفة الارتباط المضاد لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

Anti-Image Correlation Matrices:

يجب على كل فقرة من فقرات مقياس أو استبانة أبعاد وعوامل إدارة الصراع التنظيمي أن يكون لها ارتباط مضاد وعلى أن تكون نسبة هذا الارتباط (٠,٥٠) كحد أدنى، ومن خلال البيانات المعروضة بالجدول رقم (١٦،٤) والذي يمثل مخرجات التحليل باستخدام الرزمة الإحصائية والمعروفة باختصار (SPSS) يتضح بأن لكل فقرة من فقرات مقياس أبعاد أو عوامل إدارة الصراع التنظيمي لها ارتباط مضاد ويتجاوز نسبة ارتباطها (٠,٥٠)، بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة والتي كانت تساوي (٠,٩٣٨) للفقرة رقم (q٦٦) والمحملة على عامل التجنب، وأقل قيمة والتي تساوي (٠,٨٨٠) للفقرة رقم (q٥٤) والمحملة على عامل التعاون.

٤،٢،٣،٢،٢ تقديرات الشيع أو الاشتراكات لمقياس إدارة الصراع التنظيمي (Communalities):

يبين الجدول رقم (١٦،٤) نسبة اشتراك أو شيع كل فقرة في تكوين العامل الكامن الذي سيتحدد من خلال مصفوفة التشيع، والتي يجب أن تكون هذه النسبة لكل فقرة بالمقياس تساوي (٠,٥٠) كحد أدنى، ويتضح من مخرجات التحليل والمعروضة.

وبالجدول رقم (١٦،٤) بأن كل فقرات استبانة عوامل إدارة الصراع التنظيمي كانت ذات شيع أو اشتراكات أعلى من النسبة المحددة بحيث تراوحت هذه النسب ما بين أعلى قيمة والتي تساوي (٠,٧٩٩) للفقرة رقم (q٦٣)، وأقل قيمة والتي تساوي (٠,٥٥١) للفقرة رقم (q٥٢).

جدول ١٦،٤: الشبوع أو الاشتراكات الارتباط المضاد لمقياس إدارة الصراع التنظيمي (Communalities)

رقم الفقرة	فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي	Extraction	Anti-image Matrices
		الاستخلاص	الارتباط المضاد
Q٤٩	تقريب في وجهات النظر بين العاملين من طرف الادارة	٠,٦٢٥	٠,٨٨٩
Q٥٠	تتفهم الإدارة وجهات نظر العاملين المختلفة	٠,٦٩١	٠,٨٨٤
Q٥١	توفر فرص المساعدة بين العاملين على حل المشكلات التي تواجههم	٠,٧٤٠	٠,٩١٥
Q٥٢	تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الجميع	٠,٥٥١	٠,٩٠٣
Q٥٤	اقترح الإدارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	٠,٦٧٤	٠,٨٨٠
Q٥٦	تطالب الإدارة من العاملين تأييد وجهة نظرهم	٠,٧٥٣	٠,٩١١
Q٥٧	تقف الإدارة على مواقفها حتى الوصول إلى ما تريد	٠,٦٩٧	٠,٩١٢
Q٥٩	تتمسك الإدارة بآرائها وإجبار الآخرين على تقديم التنازلات	٠,٧٢٦	٠,٩٢٧
Q٦٠	تدعم الإدارة الرأي الذي ينصب في اتجاهاتها	٠,٧٠٧	٠,٩١٣
Q٦٢	تتجنب الإدارة الخلافات التي تطرأ بين العاملين	٠,٥٦٨	٠,٩١٢
Q٦٣	تقوم الإدارة بتخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	٠,٧٩٩	٠,٨٨٧
Q٦٤	تتجاهل الإدارة أي موضوع يغضب الآخرين	٠,٦٨٢	٠,٩٢٢
Q٦٥	تقلل الإدارة من زيارة الأقسام التي تزداد احتمالية الصراع فيها	٠,٧٢٠	٠,٩٢٥
Q٦٦	تتجنب الإدارة وضع الحلول لمواجهة الصراع بين العاملين	٠,٦٦٦	٠,٩٣٨

٤،٢،٣،٢،٤،٤ معايير كفاءة التحليل العاملي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي:

بالإضافة إلى الفروض الإحصائية العامة والخاصة هناك عدة معايير تؤكد على كفاءة التحليل العاملي

منها:

٤،٢،٣،٢،٤،١ نسبة التباين الكلي المفسر لمقياس إدارة الصراع التنظيمي:

من الجدول (١٧،٤) نجد التباين الكلي المفسر (Proportion of Variance Explained) متكون من

قسمين، القسم الأول يمثل الجذور الكامنة الابتدائية وتحتوي على الجذر الكامن لكل عنصر ونسبة

مشاركة كل جذر في التباين والنسبة التراكمية، والثاني يمثل الجذور الكامنة النهائية وهي القيم الخاصة بكل

عامل كامن، ويتضح أيضاً بأن نسبة التباين الكلي كانت (٦٧,٩٥١ %)، وهذا يدل على أن فقرات

المقياس المستخدمة فسرت إدارة الصراع التنظيمي بنسبة (٦٧,٩٥١ %)، وأما فيما يخص نسبة مساهمة كل عامل من عوامل مقياس إدارة الصراع التنظيمي المستخدم في هذا البحث لتفسير إدارة الصراع التنظيمي كانت على التوالي (٤٩,٢٧٣%، ١٠,٨٤٦%، ٧,٨٣٢%).

أما جذور أيجن (Eigen) الأولية تبين بأن عدد العوامل المستخلصة من الفقرات التي تقيس إدارة الصراع التنظيمي ثلاث عوامل وهي العامل الأول اشتمل على سلوك التجنب، والعامل الثاني تضمن التعاون، وفيما يخص العامل الثالث والأخير احتوى على عامل التنافس، وتم تسمية هذه العوامل أو الأبعاد وفقاً لمحتواهن النظري، كما أن قيمة أيجن لجميع العوامل أو الأبعاد تتجاوز الواحد وكانت على التوالي (٦,٨٩٨، ١,٥١٨، ١,٠٩٦) كما هي موضحة في جدول رقم (٤، ١٧) والشكل رقم (٤، ٣).

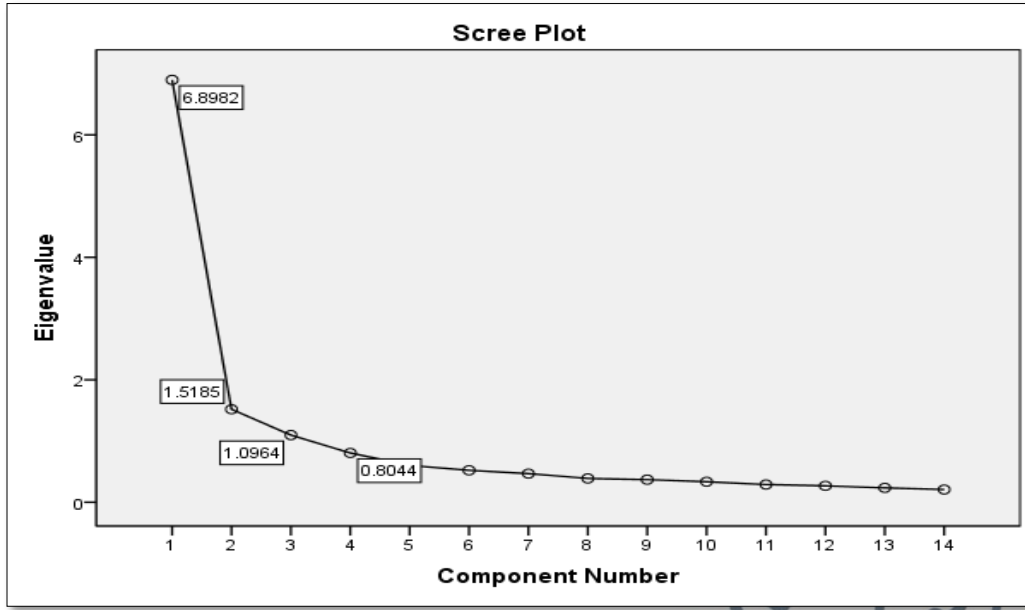
جدول ١٧،٤: التباين الكلي المشروح لمقياس إدارة الصراع التنظيمي (Total Variance Explained)

Rotation Sums of Squared Loadings		Extraction Sums of Squared Loadings		Initial Eigenvalues		
مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشبع بعد التدوير		مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشبع قبل التدوير		جذور ايجن الأولية لمصفوفة الارتباط		
Cumulative % النسبة التراكمية	% of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في التباين	Total الجذر الكامن لكل مكون	Cumulative % النسبة التراكمية	% of Variance مشاركة كل جذر لكل مكون في التباين	Total الجذر الكامن لكل مكون	Component العنصر أو المكون
٢٤,٥٠٦	٢٤,٥٠٦	٣,٤٣١	٤٩,٢٧٣	٤٩,٢٧٣	٦,٨٩٨	١
٤٦,٦٠١	٢٢,٠٩٥	٣,٠٩٣	٦٠,١١٩	١٠,٨٤٦	١,٥١٨	٢
٦٧,٩٥١	٢١,٣٤٩	٢,٩٨٩	٦٧,٩٥١	٧,٨٣٢	١,٠٩٦	٣
					٧٣,٦٩٧	٤
					٥,٧٤٦	٤
					٧٧,٩٩٣	٥
					٤,٢٩٦	٥
					٨١,٧١٦	٦
					٣,٧٢٣	٦
					٨٥,٠٦٠	٧
					٣,٣٤٤	٧
					٨٧,٨٣٤	٨
					٢,٧٧٤	٨
					٩٠,٤٧٢	٩
					٢,٦٣٨	٩
					٩٢,٨٦٢	١٠
					٢,٣٩٠	١٠
					٩٤,٩٢٥	١١
					٢,٠٦٤	١١
					٩٦,٨٣٩	١٢
					١,٩١٤	١٢
					٩٨,٥١٥	١٣
					١,٦٧٦	١٣
					١٠٠,٠٠٠	١٤
					١,٤٨٥	١٤

٤,٢,٣,٢,٤,٢ تطابق عدد الجذور الكامنة مع المرجعية النظرية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي:

يتضح لنا من مخرجات التحليل بأن هناك تطابق من ناحية عدد المكونات المستخلصة مع النموذج النظري الافتراضي أو الإطار النظري، وهذا يمثل معيار أساسي يعكس كفاءة مقياس إدارة الصراع التنظيمي، كما لوحظ بأن عدد جذور أيجن (Eigen) والموضحة في الشكل رقم (٣،٤) والتي يتجاوز

قيمتها الواحد صحيح (١) كانت ثلاث عوامل.



الشكل ٤، ٣: جذر أو قيمة أيجن Eigenvalue

٣، ٤، ٢، ٤ نسبة تشبع الفقرات بأبعاد مقياس إدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بالتشبع أو التحميل (Amount of Factor Loadings) بارتباط كل فقرة بعاملها، وهنا تم اختيار وتفسير الفقرات التي تتجاوز نسبة (٠,٥٠)، وهذه النسبة عالية ومرغوبة في اختيار الفقرة، حيث يبين الجدول رقم (٤، ١٨) عدد المكونات الأساسية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي وترتيبها مع الفقرات الخاصة بكل بُعد، ويطلق على البُعد الأول التجنب، والثاني التعاون، وفيما يتعلق بالبُعد الثالث التنافس، وذلك وفقاً للأدبيات السابقة والمحتوى النظري لفقرات هذه العوامل أو الأبعاد.

كما جاءت هذه الأبعاد مرتبة ومتسلسلة وعدد فقرات كل بُعد كافية لتمثيله وذلك نظراً لاحتواء كل مكون على أثر من ثلاث فقرات، وبالنظر إلى الجدول رقم (٤، ١٨) يتضح بأن نسبة تشبع أو ارتباط أو تحميل (Amount of Factor Loadings) لكل فقرة عالية وكافية تماماً نظراً لتجاوزها النسبة المحددة للتشبع وهي أكثر من نسبة (٠,٥٠)، كما يتضح أيضاً ترتيبها مع الفقرات الخاصة بكل عامل والتي

كانت متفقة مع الأدبيات السابقة والإطار النظري، كما جاءت هذه العوامل مرتبة ومتسلسلة وعدد فقرات كافية لتمثيل كل عامل.

وبالنظر أيضاً للجدول نجد أن فقرات مقياس عامل إدارة الصراع التنظيمي تشبعت وارتبطت لتمثل عامل واحد فقط، كما أن المقياس خالي من الفقرات التي تقيس أكثر من عامل، فجميع الفقرات التي تمثل كل عامل كانت ذات اتجاه إيجابي (Positive Direction)، وهذا ما يؤكد على تناسق فقرات المقياس، وبالإضافة إلى ذلك فقد تم حذف الفقرات التي تحمل الرقم (q66، q77، q53) لأن ارتباطها كان ليس بمجالها أو نسبة تشبعها أقل من النسبة المعتمدة بهذا البحث وهي (0,50) كمعيار.

جدول ٤، ١٨: عدد المكونات الأساسية وتشبع كل فقرة لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

رقم الفقرة	فقرات مقياس عوامل أو أبعاد إدارة الصراع التنظيمي	عوامل أو أبعاد إدارة الصراع التنظيمي		
		التجنب	التعاون	التنافس
Q49	تقريب في وجهات النظر بين العاملين من طرف الإدارة		0,701	0,915
Q50	تفهم الإدارة وجهات نظر العاملين المختلفة		0,727	0,913
Q51	توفر فرص المساعدة بين العاملين على حل المشكلات التي تواجههم		0,789	0,913
Q52	تسعى الإدارة إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الجميع		0,555	0,917
Q54	اقترح الإدارة الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل		0,771	0,916
Q56	تطالب الإدارة من العاملين تأييد وجهة نظرهم		0,818	0,916
Q57	تقف الإدارة على مواقفها حتى الوصول إلى ما تريد		0,772	0,916
Q59	تمسك الإدارة بآرائها وإجبار الآخرين على تقديم التنازلات		0,795	0,915
Q60	تدعم الإدارة الرأي الذي ينصب في اتجاهاتها		0,793	0,916
Q62	تتجنب الإدارة الخلافات التي تطرأ بين العاملين	0,681		0,916
Q63	تقوم الإدارة بتخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها	0,837		0,912
Q64	تتجاهل الإدارة أي موضوع يغضب الآخرين	0,750		0,914
Q65	تقلل الإدارة من زيارة الأقسام التي تزداد احتمالية الصراع فيها	0,766		0,912
Q66	تتجنب الإدارة وضع الحلول لمواجهة الصراع بين العاملين	0,737		0,914
	ثبات المفهوم لكل عامل	0,885	0,852	0,868
	Reliability			0,920

٤،٢،٣،٢،٤،٤ ثبات المفهوم وال فقرات لأبعاد مقياس إدارة الصراع التنظيمي:

Construct Reliability :

من الجدول رقم (٤، ١٨) يتضح بأن نسبة الثبات على (Cronbach's Alpha) لجميع الأبعاد أو العوامل والمتمثلة في (العامل الأول التجنب، العامل الثاني التعاون، العامل الثالث التنافس) تتجاوز الحد المطلوب للثبات، أي أعلى من نسبة أو قيمة (٠,٧٠) على مستوى فقرات كل عامل أو الثبات البنائي أو ثبات المفهوم (Construct Reliability)، والذي يشير إلى أن الثبات الاجمالي لفقرات كل عامل على حده وهي على التوالي (٠,٨٨٥، ٠,٨٥٢، ٠,٨٦٨).

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

في هذا الجانب من البحث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لجميع أجزاء ومكونات أداة القياس وهي الاستبانة والتي تتكون من ثلاثة أقسام رئيسية تمثل جميع متغيرات البحث والمتمثلة في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وبالإضافة إلى إدارة الصراع التنظيمي، ونظراً لاستقلالية هذه العوامل تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل عامل على حدى وهي كالتالي:

٤،٣،١ التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي

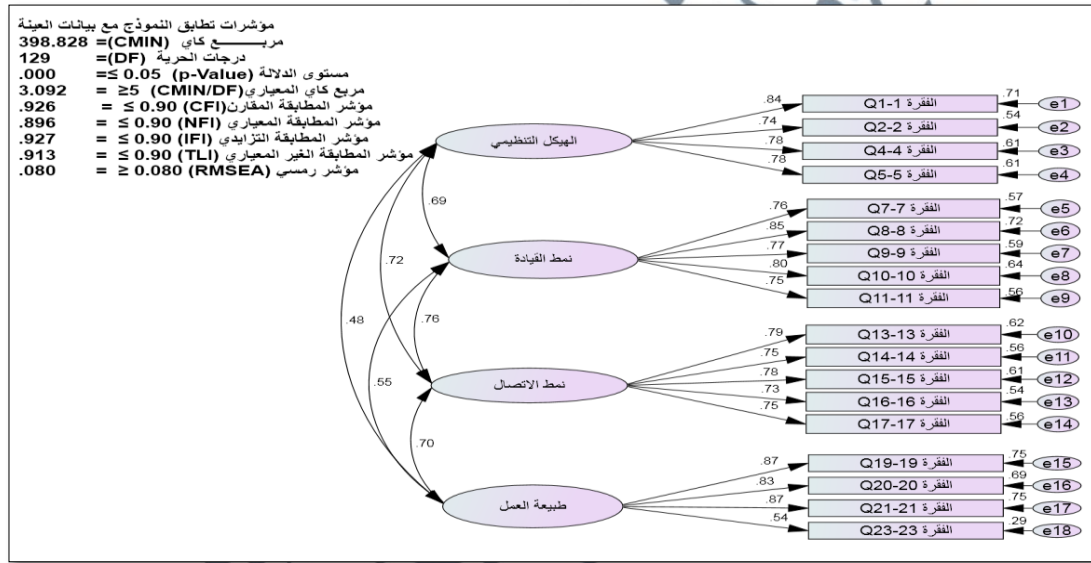
بناءً على مخرجات نتائج التحليل العاملي الاستكشافي بطريقة المكونات الأساسية فإن المناخ التنظيمي كعامل كامن غير ظاهر تضمن أربعة عوامل أو أبعاد ظاهرة ويطلق على البعد الأول نمط القيادة، والثاني الهيكل التنظيمي، والثالث نمط الاتصال، وفيما يتعلق بالبعد الرابع طبيعة العمل، ولكل عامل من هذه العوامل تمثلها مجموعة من الفقرات الكافية كما هو موضح في الجدول (٤، ٦) والمبين بعدد المكونات الأساسية وتشعب فقرات مقياس المناخ التنظيمي، ولاختبار أدلة الصدق البنائي أو التكويني لمقياس المناخ التنظيمي (Construct Validity) والمكون من الصدق التقاربي (Convergent Validity) وصدق التمايز

(Discriminant Validity) تم استخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي (التبتي) (CFA) عن طريق

برنامج اموس (Amos) من خلال عدة مراحل تتمثل في:

١،١،٣،٤ اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي:

من الشكل رقم (٤،٤) والذي يوضح مخرجات نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المناخ التنظيمي، يتضح بأن النموذج الافتراضي لمقياس المناخ التنظيمي لا يوجد به ارتباط غير منطقي والذي يتجاوز أو يصل للرقم الواحد صحيح (١)، وهذا ما يؤكد على أنه ليس هناك مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للنموذج والمكون من أربعة أبعاد وذلك وفقاً لمخرجات التحليل العاملي الاستكشافي، وكذلك التقسيمات النظرية بهذا البحث والمتمثلة في البعد الأول نمط القيادة، والثاني الهيكل التنظيمي، والثالث نمط الاتصال، وفيما يتعلق بالبعد الرابع يتمثل في طبيعة العمل.



الشكل ٤،٤: مخرجات نتائج التحليل العاملي التوكيدي وفقاً لمخرجات التحليل العاملي الاستكشافي

وبناءً على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المناخ التنظيمي باستخدام برنامج أموس

(Amos) والمبينة بالجدول رقم (٤، ١٩) فإن مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات البعض منها تجاوزت

المعايير المعتمدة بهذا البحث، وهذا يعني عدم المطابقة بين أبعاد وعوامل المناخ التنظيمي والبيانات التي تم جمعها من العينة، حيث إن قيمة مربع كاي تساوي (٣٩٨,٨٢٨) ودرجة الحرية تساوي (١٢٩) ومستوى الدلالة المعنوية دالة احصائياً ($P=0.000$)، ومربع كاي المعياري (مربع كاي/درجات الحرية) كان (٣,٠٩٢) ولم يتجاوز قيمة المحك (٥)، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن تساوي (٠,٩٢٦) وكانت هذه القيمة أكبر من المعيار أو المحك (٠,٩٠)، وكذلك قيمة مؤشر المطابقة التزايدية تساوي (٠,٩٢٧) وهي قيمة أكبر من قيمة المحك (٠,٩٠) أيضاً، كما أن قيمة مؤشر المطابقة غير المعياري تساوي (٠,٩١٣) وهي قيمة أكبر من قيمة المحك (٠,٩٠)، إلا أن بعض من مؤشرات المطابقة لم تتفق مع المعايير والمعتمدة بالبحث منها مؤشر المطابقة المعياري والذي يساوي (٠,٨٩٦) وهو أقل من قيمة المحك وهي (٠,٩٠)، بالإضافة إلى ذلك قيمة مؤشر رمسي أو جذر المتوسط لمربع الخطأ التقريبي تساوي (٠,٠٨٠) وهي قيمة مساوية لقيمة المحك (٠,٠٨).

جدول ١٩٤: قيم مؤشرات التطابق لنموذج المناخ التنظيمي قبل وبعد التعديل

مؤشرات التطابق	القيمة جودة المطابقة	قيمة المؤشر قبل التعديل	قيمة المؤشر بعد التعديل
مربع كاي (CMIN)	---	٣٩٨,٨٢٨	٢٧٠,٧٤٦
درجة الحرية (DF)	---	١٢٩	٩٨
مستوى الدلالة (P-Value)	غير دال	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من (٥)	٣,٠٩٢	٢,٧٦٣
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٢٦	٠,٩٤٥
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٨٩٦	٠,٩١٧
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٢٧	٠,٩٤٥
مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩١٣	٠,٩٣٣
مؤشر رمسي (RMSEA)	أقل من (٠,٠٨)	٠,٠٨٠	٠,٠٧٣

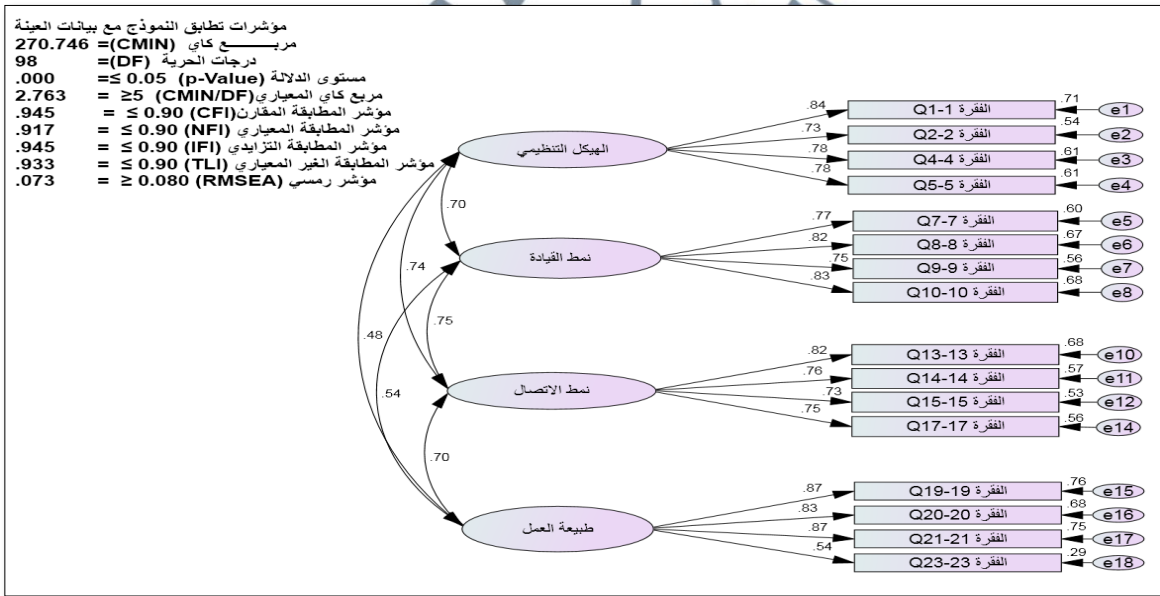
وهذا التناقض بين النموذج النظري وبين البيانات تطلب الأمر على ضرورة إعادة تعديل النموذج

(توصيف النموذج) وذلك بالاعتماد على مؤشر التعديل (Modification Index)، ومن أجل القيام بعملية

توصيف النموذج أو تعديله تطلب الأمر حذف بعض من الفقرات التي تؤثر على التحليل بشكل سلبي، والتي كانت نسبة تشعبها الأقل بالمقارنة بباقي الفقرات التي تمثل العوامل أو الأبعاد بالمقياس، ومن بين هذه الفقرات التي تم حذفها من النموذج التي تحمل الأرقام (q11، q16) وذلك بهدف الحصول على تطابق بين النموذج والبيانات.

٢، ١، ٣، ٤ اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المناخ التنظيمي بعد التعديل:

بعد إجراء عملية التعديل على نموذج المناخ التنظيمي وذلك من خلال حذف الفقرات ذات الأرقام (q11، q16) ومن الشكل رقم (٤، ٥) والمتعلق بمخرجات نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المناخ التنظيمي المعدل، وكذلك الجدول (٤، ١٩) يتضح بأن جميع مؤشرات المطابقة للنموذج النظري الافتراضي مع البيانات تتجاوز الحد أو المعيار (الحك)، بمعنى يوجد تطابق بين نموذج المناخ التنظيمي وبيانات العينة، وذلك نظراً لقيمة مربع كاي كانت (٢٧٠,٧٤٦) ودرجة الحرية (٩٨) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً (P=٠,٠٠٠).



الشكل ٤، ٥: مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج المناخ التنظيمي بعد التعديل

ونظراً لتأثر مستوى الدلالة بحجم العينة وتُصبح ذو دلالة إحصائية في حال حجم العينة أكثر من (٢٠٠) مفردة، ولهذا تم الاخذ في الاعتبار عدة مؤشرات أخرى وذلك بهدف التحقق من التطابق بين النموذج النظري الافتراضي والبيانات منها مؤشر مربع كاي المعياري (مربع كاي/درجات الحرية)، حيث كان (٢,٨٣٣) وهو أقل من العيار أو المحك المعتمد وهو يجب أن يكون أقل من (٥).

بالإضافة إلى ذلك قيمة مؤشر المطابقة المقارن والذي يساوي (٠,٩٤) وقيمة مؤشر المطابقة المعياري يساوي (٠,٩١)، وكذلك قيمة مؤشر المطابقة التريدي يساوي (٠,٩٤) وقيمة مؤشر المطابقة غير المعياري يساوي (٠,٩٣) وجميعها كانت أعلى من قيمة المحك وهو (٠,٩٠)، مما يدل على قوة العلاقات والارتباطات بين فقرات العوامل من جهة وبين العوامل الكامنة بالنموذج من جهة أخرى.

كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب مؤشر رمسي (RMSEA) يساوي (٠,٠٧٣) وهذه النسبة أقل من المعيار أو المحك وهو أقل من (٠,٠٨)، وهذا ما يدل على أن النموذج المستخدم بهذا البحث منتشر في المجتمع الكلي المأخوذ منه العينة.

وخلاصة معاني هذه المؤشرات بأن هناك تطابق بين النموذج النظري الافتراضي لعوامل المناخ التنظيمي وبين البيانات المجمعة من عينة البحث، كما يتضح لنا من مخرجات التحليل والمبينة بالشكل رقم (٥,٤) والجدول رقم (٤, ٢٠) جميع الارتباطات أو العلاقات بين العوامل التي يتكون منها مقياس عوامل المناخ التنظيمي كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) الإحصائية أكبر من (١,٩٦٤) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) تساوي (٠,٠٠٠) وكانت أقل من المعيار (٠,٠٥)، كما أن نسبة الارتباطات بين جميع العوامل تراوحت ما بين (٠,٧٥) كأعلى نسبة ارتباط وكانت بين نمط القيادة ونمط الاتصال، وبين (٠,٤٨) كأقل نسبة ارتباط وكانت بين الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل بالمديريات التعليمية بالمحافظات،

وهذه النسب أو القيم الارتباطية لم تتجاوز نسبة الانصهار (٠,٩٠)، مما يدل على صدق التمايز
(Discriminant Validity) بين جميع العوامل التي يحتويها مقياس المناخ التنظيمي، أي بمعنى أن هناك
علاقة وارتباط بين العوامل الأربعة وبنفس الوقت هناك اختلاف وتمايز فيما بينها.

جدول ٢٠،٤: مستوى الدلالة وقيمة الارتباط بين عوامل أو أبعاد مقياس المناخ التنظيمي

SV	R	P	C.R.	S.E.	Estimate	العامل	الارتباط	العامل
التباين المشترك	ارتباط	مستوى الدلالة	قيمة تي	الخطأ القياسي	التقديرات غير مقننة			
٠,٤٩	٠,٧٠	٠,٠٠٠	٨,٦١٣	٠,٠٩٩	٠,٨٥٨	نمط القيادة	<-->	الهيكل التنظيمي
٠,٥٤	٠,٧٤	٠,٠٠٠	٨,٨٨٣	٠,١٠٤	٠,٩٢٦	نمط الاتصال	<-->	الهيكل التنظيمي
٠,٢٣	٠,٤٨	٠,٠٠٠	٦,٧٤٤	٠,٠٩٠	٠,٦١١	طبيعة العمل	<-->	الهيكل التنظيمي
٠,٥٦	٠,٧٥	٠,٠٠٠	٨,٩٢٧	٠,٠٩٧	٠,٨٦٦	نمط الاتصال	<-->	نمط القيادة
٠,٢٩	٠,٥٤	٠,٠٠٠	٧,٣٩٣	٠,٠٨٦	٠,٦٣٦	طبيعة العمل	<-->	نمط القيادة
٠,٤٩	٠,٧٠	٠,٠٠٠	٨,٧١٠	٠,٠٩٥	٠,٨٣٤	طبيعة العمل	<-->	نمط الاتصال

P:Probability C.R:Critical Ratio. S.E:Standard Error. R: Correlations. SV: Share Variance.

ومن خلال الجدول رقم (٢٠،٤) والذي يتضمن التباين المشترك (Shared Variance) لكل علاقة
أو ارتباط بين عاملين، على سبيل المثال هنا نسبة العلاقة بين الهيكل التنظيمي بالمديريات التعليمية
بالمحافظات، ونمط القيادة كانت (٠,٧٠) وعند تربيع هذه النسبة تكون (٠,٤٩) وهذا ما يطلق عليه التباين
المشترك (S.V). وكذلك بالنسبة لعلاقة نمط القيادة بالمديريات التعليمية بالمحافظات وبين طبيعة العمل
تساوي (٠,٥٤) وعند تربيع هذه النسبة تكون (٠,٢٩) وهذا ما يطلق عليه التباين المشترك (S.V) أيضاً،
وهكذا بالنسبة لباقي العلاقات أو الارتباطات الأخرى في مقياس المناخ التنظيمي والتي يوضحها الجدول
رقم (٢٠،٤)، ويعتبر التباين المشترك معياراً لدراسة أدلة صدق التمايز بين العوامل بالمقياس.

وبالاطلاع على الشكل رقم (٥،٤) والجدول رقم (٢٠،٤) يتضح لنا بأن نسبة التشعب أو الارتباط
بين عامل الهيكل التنظيمي والفقرات التي تمثله كانت ذو دلالة إحصائية، حيث أن قيمة (تي) (T-Value)

الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تعرف بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤)، وتراوح ما بين (١٤,٦١٥ - ١٥,٩٣٧)، ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١)، وكانت نسبة التشبع عالية وأعلى من القيمة المرغوبة (٠,٥٠) حيث تراوحت هذه القيم ما بين أعلى قيمة (٠,٨٤) للفقرة رقم (q١) وكأقل قيمة (٠,٧٣) للفقرة رقم (q٢).

وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي للعامل (Convergent Validity) وتربيع هذه القيمة أو التحميل أو التشبع والذي يطلق عليه الارتباط المتعدد التريبيعي (Squared Multiple Correlation) نجده يتراوح ما بين (٠,٧٠) إلى (٠,٥٣)، والمتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التريبيعي للعامل ويطلق عليه متوسط التباين المستخلص (AVE)، والذي يجب أن يكون على الأقل (٠,٥٠) كإحدى المعايير الرئيسية للصدق التقاربي، ومن الجدول رقم (٤، ٢١) يتضح لنا إن قيمة متوسط التباين المستخلص لعامل الهيكل التنظيمي (٠,٦١) وال فقرات التي تمثله كانت ذات كفاءة لتمثيله وتميزه بأدلة الصدق التقاربي بين العامل أو البعد والفقرات.

كما يتضح من الشكل رقم (٥،٤) والجدول رقم (٤، ٢١) أن نسبة التحميل والتشبع أو الارتباط بين البعد أو العامل الثاني نمط القيادة وفقراته الأربعة كانت ذو دلالة إحصائية، حيث أن قيمة (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تعرف بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) وتراوح ما بين (١٤,٧٣٨ - ١٦,٦٩٠) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١)، وكانت نسبة التشبع عالية لجميع الفقرات وأعلى من القيمة المرغوبة وهي (٠,٥٠)، بحيث تراوحت هذه النسب أو القيم كأعلى قيمة (٠,٨٣) للفقرة رقم (q١٠)، وكأقل قيمة (٠,٧٥) للفقرة رقم (q٩)، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي (Convergent Validity) لعامل نمط القيادة والفقرات التي تمثله، وتربيع هذه القيم أو النسب أو تربيع التحميل أو التشبع والتي يطلق عليها الارتباط المتعدد التريبيعي (SMC) نجده يتراوح من (٠,٦٨) إلى (٠,٥٦).

جدول ٢١،٤: التقديرات غير مقننة ومتوسط التباين المستخلص لنموذج المناخ التنظيمي

رقم الفقرة	العامل	Estimate التقديرات غير مقننة	S.E. الخطأ القياسي	C.R. قيمة تي	P مستوى الدلالة	Loading التشبع	SMC الارتباط التربيعي	AVE متوسط التباين المستخلص
فقرة ١	الهيكل التنظيمي	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٤	٠,٧١	٠,٦١
فقرة ٢	الهيكل التنظيمي	٠,٨٦٣	٠,٠٥٩	١٤,٦١٥	٠,٠٠٠	٠,٧٣	٠,٥٤	-
فقرة ٤	الهيكل التنظيمي	٠,٩١٠	٠,٠٥٧	٩٣٧١٥.	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦١	-
فقرة ٥	الهيكل التنظيمي	٠,٩٤٦	٠,٠٥٩	١٥,٨٨٢	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦١	-
فقرة ١٠	نمط القيادة	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٣	٠,٦٨	٠,٦٢
فقرة ٧	نمط القيادة	٠,٩٧٣	٠,٠٦٢	١٥,٤٧٥	٠,٠٠٠	٠,٧٧	٠,٦٠	-
فقرة ٨	نمط القيادة	٠,٩٤٩	٠,٠٥٦	١٦,٦٩٠	٠,٠٠٠	٠,٨٢	٠,٦٧	-
فقرة ٩	نمط القيادة	٠,٨٨٥	٠,٠٦٠	١٤,٧٣٨	٠,٠٠٠	٠,٧٥	٠,٥٦	-
فقرة ١٣	نمط الاتصال	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٢	٠,٦٨	٠,٥٨
فقرة ١٤	نمط الاتصال	٠,٩٦٢	٠,٠٦٤	١٤,٩٥٠	٠,٠٠٠	٠,٧٦	٠,٥٧	-
فقرة ١٥	نمط الاتصال	٠,٩٣٦	٠,٠٦٦	١٤,١٧٠	٠,٠٠٠	٠,٧٣	٠,٥٣	-
فقرة ١٧	نمط الاتصال	٠,٩٨١	٠,٠٦٦	١٤,٧٣٧	٠,٠٠٠	٠,٧٥	٠,٥٦	-
فقرة ٢١	طبيعة العمل	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٧	٠,٧٥	٠,٦٢
فقرة ١٩	طبيعة العمل	٠,٩٩٨	٠,١٥٠	١٩,٦٢٢	٠,٠٠٠	٠,٨٧	٠,٧٦	-
فقرة ٢٠	طبيعة العمل	٠,٩٥١	٠,٠٥١	١٨,٣٠٧	٠,٠٠٠	٠,٨٣	٠,٦٨	-
فقرة ٢٣	طبيعة العمل	٠,٦٠٥	٠,٠٥٩	١٠,١٦٦	٠,٠٠٠	٠,٥٤	٠,٢٩	-

C.R.: Critical Ratio, P: Probability. SMC: Squared Multiple Correlation. S.E: Standard Error.
AVE: Average Variance Extracted,

وعند استخراج متوسط التباين المستخلص (AVE) للعامل وذلك من خلال المتوسط الحسابي لجمع

الارتباطات المتعددة التربيعية وقسمتها على عددها، ويجب أن يكون على الأقل (٠,٥٠) ويعتبر كإحدى

المعايير الرئيسية للصدق التقاربي والذي كان يساوي (٠,٦٢)، كما يتضح من مخرجات التحليل بأن جميع

الفقرات كانت ذات كفاءة لتمثيل عامل نمط القيادة وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

وكما في الخطوات السابقة ينطبق على العامل الثالث الذي يمثل العامل الكامن للمناخ التنظيمي وهو

نمط الاتصال، يتضح من الشكل رقم (٥،٤) والجدول رقم (٤، ٢١) بأن نسبة التشبع أو الارتباط بين

العامل وجميع الفقرات التي تمثله كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) وتراوح ما بين (١٤,١٧٠ - ١٤,٩٥٠) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١).

بالإضافة إلى نسبة التشبع كانت ممتازة وأعلى من القيمة المرغوبة (٠,٥٠)، بحيث تراوحت بين أعلى قيمة (٠,٨٢) للفقرة رقم (q١٣)، وكأقل قيمة (٠,٧٣) للفقرة رقم (q١٥)، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي (Convergent Validity) لعامل نمط الاتصال، وتربيع هذه النسبة أو التشبع أو التحميل والذي يطلق عليه الارتباط المتعدد التريبيعي نجده يتراوح من (٠,٦٨) إلى (٠,٥٣)، ومن الجدول يتضح أيضاً بأن قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) للعامل كانت (٠,٥٨) وهي أعلى من المحك (٠,٥٠)، مما يدل على أن الفقرات كانت ذات كفاءة لتمثيل العامل وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

وبالنسبة للعامل الأخير والمتمثل في طبيعة العمل والذي يمثل العامل الكامن المناخ التنظيمي يتضح من الشكل رقم (٥,٤) والجدول رقم (٤, ٢١) بأن نسبة التشبع أو التحميل والارتباط بين البعد أو العامل وجميع الفقرات التي تمثله كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تعرف بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) وتراوح ما بين (١٠,١٦٦ - ١٩,٦٢٢) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١).

بالإضافة إلى نسبة أن التشبع كانت ممتازة وأعلى من القيمة المرغوبة (٠,٥٠) بحيث تراوحت بين أعلى قيمة (٠,٨٧) للفقرة رقم (q١٩) والفقرة رقم (q٢١)، وكأقل قيمة (٠,٥٤) للفقرة رقم (q٢٣)، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي (Convergent Validity) للعامل، وعند تربيع هذه القيم أو النسب والتي يطلق عليها الارتباط المتعدد التريبيعي نجده يتراوح من (٠,٧٦) كأعلى قيمة إلى (٠,٢٩) كأقل قيمة، ويتضح أيضاً من الجدول المشار إليه أعلاه بأن قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) لعامل طبيعة

العمل كانت (٠,٦٢) وهي اعلى من المحك (٠,٥٠)، مما يدل على أن الفقرات كانت ذات كفاءة لتمثيل عامل طبيعة العمل وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

٤,٣,١,٣ معيار فورنل - لاركر (Fornell -Larcker Criterion):

بهدف استبيان أو إيضاح صدق التمايز بين جميع العوامل أو الأبعاد والتي تغطي أو تمثل العامل الكامن المناخ التنظيمي تم الاعتماد على معيار فورنل ولاركر (Fornell-Larcker) والذي يمثل معيار أساسي كدليل لصدق التمايز بين الأبعاد عند استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) (التثبتي). بحيث ينص هذا المعيار على إن متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) لكل عامل في المقياس يجب أن يكون أعلى من التباين المشترك (Shared Variance) لجميع العلاقات أو الارتباطات، والجدول رقم (٤، ٢٢) يوضح الارتباطات بين جميع العوامل لمقياس المناخ التنظيمي.

جدول ٤، ٢٢: مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة في مقياس المناخ التنظيمي

العوامل أو المتغيرات	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نمط الاتصال	طبيعة العمل
الهيكل التنظيمي	١			
نمط القيادة	٠,٧٠	١		
نمط الاتصال	٠,٧٤	٠,٧٥	١	
طبيعة العمل	٠,٤٨	٠,٥٤	٠,٧٠	١

بالإضافة إلى ذلك وبالنظر إلى الجدول رقم (٤، ٢٣) والذي يوضح لنا التباين المشترك بين العوامل الأربعة (Shared Variance-SV) والمستخرج من خلال تربيع الارتباط بين عاملين أو حاصل ضرب قيمة الارتباط بين عاملين.

ومن الجدول نفسه والذي يوضح متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted)

لجميع ارتباطات الأبعاد أو العوامل والفقرات التي تمثله، والذي تم استخراجها من خلال المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي (Squared Multiple Correlation) للعامل، يتضح بأن قيمة متوسط التباين

المستخلص (AVE) للأبعاد والتي تمثل المناخ التنظيمي والمبينة على التوالي (٠,٦٢، ٠,٥٨، ٠,٦٢، ٠,٦١) أعلى من قيمة التباين المشترك (SV) بين جميع الأبعاد والمبينة بالجدول رقم (٤، ٢٣)، وهذا يبرهن على أن المقياس المستخدم يتميز بصدق التمايز.

جدول ٢٣،٤: مصفوفة التباين المشترك (SV) والتباين المستخلص (AVE) لنموذج المناخ التنظيمي

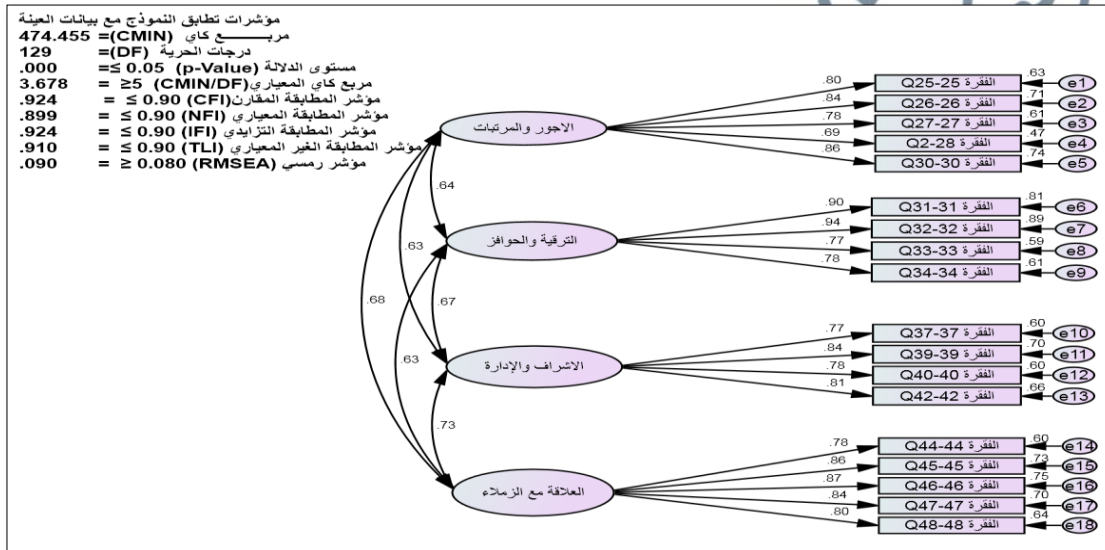
العوامل أو المتغيرات	الهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نمط الاتصال	طبيعة العمل
الهيكل التنظيمي	٠,٦١			
نمط القيادة	٠,٤٩	٠,٦٢		
نمط الاتصال	٠,٥٤	٠,٥٦	٠,٥٨	
طبيعة العمل	٠,٢٣	٠,٢٩	٠,٤٩	٠,٦٢

٤،٣،٢ التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرضا الوظيفي

بناءً على نتائج ومخرجات التحليل العاملي التوضيحي (الاستكشافي) بطريقة المكونات الأساسية فإن فقرات مقياس أو استبانة الرضا الوظيفي احتوت على أربعة عوامل رئيسية حيث كان العامل الأول يمثل الأجور والمرتبات، والعامل الثاني احتوى على الحوافز والترقية، أما العامل الثالث تضمن الإشراف والإدارة، والعامل الرابع احتوى على العلاقة مع الزملاء، وهذا يتفق مع الأدبيات السابقة والإطار النظري المبين بالبحث. ووفقاً للنتائج المبينة بالجدول (١٢،٤) فإن كل عامل كامن من هذه العوامل تم تمثيله بعدد كافي من الفقرات بمعنى ثلاث فقرات فأكثر، ولاختبار أدلة الصدق البنائي (Construct Validity) لمقياس الرضا الوظيفي والذي يحتوي نوعين هما الصدق التقاربي (Convergent Validity) وكذلك صدق التمايز (Discriminant Validity) بين جميع العوامل التي تمثل العامل الرئيسي الرضا الوظيفي تم استخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي (التثبتي) (Confirmatory Factor Analysis) عن طريق برنامج أموس (Amos) من خلال عدة خطوات تتمثل في:

٤،٣،٢،١ اختبار نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس نموذج الرضا الوظيفي:

من الشكل رقم (٦،٤) والذي يوضح نتائج ومخرجات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الرضا الوظيفي يتضح بأن النموذج لا يوجد به ارتباط غير منطقي (Illogical Correlation) والذي يصل أو يتجاوز الرقم الصحيح (١)، وهذا يؤكد لنا بأنه لا توجد مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للنموذج المكون من أربعة أبعاد وهي البعد الأول الأجور والمرتببات، والثاني الترقيّة والحوافز، والثالث الإشراف والإدارة، والرابع العلاقة مع الزملاء.



الشكل ٦،٤: مخرجات التحليل العاملي التوكيدي وفقاً لمخرجات التحليل العاملي التوضيحي

وبناءً على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للنموذج باستخدام برنامج أموس (Amos) المبنية بالشكل رقم (٦،٤) والجدول رقم (٤، ٢٤) يتضح أيضاً بأن جميع المؤشرات التي تدل على تطابق النموذج مع البيانات ولم تتجاوز المحك أو المعيار المحدد، بمعنى أن هناك تطابق بين نموذج الرضا الوظيفي الافتراضي وبين البيانات المجمعة، بحيث قيمة مربع كاي (CMIN) كانت (٤٧٤،٤٥٥) ودرجة الحرية (DF) تساوي (١٢٩) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً ($P = 0.000$).

وبالإضافة إلى ذلك مؤشر مربع كاي المعياري (DF/CMIN) (مربع كاي/ درجات الحرية) كان (٣,٦٧٨) ولم يتجاوز قيمة المحك (٥)، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر المطابقة التزايدية (IFI) تساوي (٠,٩٢٤)، بالإضافة إلى ذلك مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI) يساوي (٠,٩١٠) وهي قيمة أكبر من قيمة المحك وهي (٠,٩٠) فما فوق، وكل هذه المؤشرات مبيّنة في الشكل رقم (٤، ٦) والجدول رقم (٤، ٢٤).

وعلى الرغم من نسبة أو قيمة مؤشرات المطابقة جميعها جاءت وفقاً للمعيار أو المحك إلا أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI)، والذي يساوي (٠,٨٩٩) وهي قيمة أقل من قيمة المحك وهي (٠,٩٠) فما فوق، وكذلك قيمة أو مؤشر جذر المتوسط لمربع الخطأ التقريبي رمسي (RMSEA) تساوي (٠,٠٩٠) وهي قيمة أكبر من قيمة المحك (٠,٠٨) فأقل، وبناءً على هذا يجب القيام بإعادة توصيف أو تعديل النموذج الافتراضي وذلك بالاعتماد على مؤشر التعديل (Modification Index).

ومن أجل القيام بذلك تطلب الأمر حذف الفقرات التي تؤثر على التحليل بشكل سلبي، والتي كانت نسبة تشبعها الأقل بالمقارنة بباقي الفقرات التي تمثل العوامل بالمقياس، ومن بين هذه الفقرات التي يقترح حذفها الفقرات ذات الرقم (q٢٨، q٣٢، q٤٤)، وذلك بهدف الحصول على تطابق بين النموذج والبيانات.

٢,٣,٤ نتائج التحليل العاملي التوكيدي بعد تعديل لنموذج الرضا الوظيفي:

بعد ما تم حذف الفقرات ذات الرقم (q٢٨، q٣٢، q٤٤) من النموذج والمبيّنة بالفقرة السابقة، يتضح من الشكل رقم (٧، ٤) والمتعلق بمخرجات التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المعدل وكذلك الجدول (٤، ٢٤)، يتبين لنا بأن جميع مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج مع البيانات جاءت وفقاً للمعايير المعتمدة بالبحث ولم تتجاوز الحد أو المحك وقد تحسنت قيمتها بالمقارنة مع قيمتها بالنموذج ما

قبل التعديل والتي جاءت وفقاً للمعايير المعتمدة بالبحث ولم تتجاوز الحد أو المحك أيضاً، بمعنى أنه يوجد تطابق بين نموذج الرضا الوظيفي وبيانات العينة، حيث إن قيمة مؤشر قيمة مربع كاي (CMIN) يساوي (٢١٧,٨٩٠) ودرجة الحرية تساوي (٨٤) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً ($P = 0,000$)، ومؤشر مربع كاي المعياري (DF/CMIN) (مربع كاي/ درجات الحرية) كان (٢,٥٩٤)، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (٠,٩٦١) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠,٩٣٨)، ومؤشر المطابقة التزايدية (IFI) كان (٠,٩٦١).

جدول ٢٤,٤: قيم مؤشرات التطابق لمقياس نموذج الرضا الوظيفي

مؤشرات التطابق	القيمة جودة المطابقة	قيمة المؤشر قبل التعديل	قيمة المؤشر بعد التعديل
مربع كاي (CMIN)	---	٤٧٤,٤٥٥	٢١٧,٨٩٠
درجة الحرية (DF)	---	١٢٩	٨٤
مستوى الدلالة (P-Value)	غير دال	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من (٥)	٣,٦٧٨	٢,٥٩٤
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٢٤	٠,٩٦١
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٨٩٩	٠,٩٣٨
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٢٤	٠,٩٦١
مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩١٠	٠,٩٥١
مؤشر رمسي (RMSEA)	أقل من (٠,٠٨)	٠,٠٩٠	٠,٠٧٠

بالإضافة إلى ذلك مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI) يساوي (٠,٩٥١) وجميع هذه القيم أكبر من قيمة المحك وهي (٠,٩٠) فما فوق وكل هذه المؤشرات مبيّنة في الشكل رقم (٤, ٧) والجدول رقم (٢٤,٤)، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب مؤشر رمسي (RMSEA) يساوي (٠,٠٧٠)، وهذه النسبة جاءت وفقاً للمعيار (المحك) وهي تساوي أو أقل من (٠,٠٨).

وبناءً على ما جاءت به مخرجات التحليل لنموذج الرضا الوظيفي والمستخلصة بالجدول رقم (٤، ٢٤)

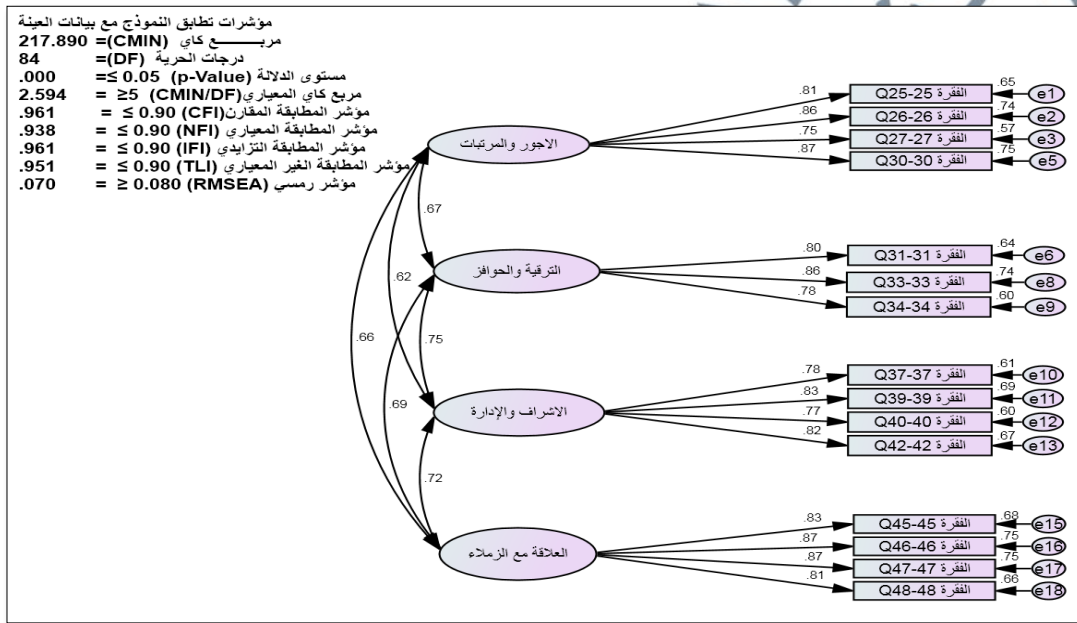
والشكل رقم (٤، ٧)، فالخلاصة ومعاني جميع تلك المؤشرات توجد علاقات وارتباطات بين فقرات العوامل من جهة، ومن جهة أخرى هناك ارتباطات بين العوامل الكامنة بالنموذج.

وبناءً على مخرجات التحليل للنموذج والمستخلصة بالجدول رقم (٤، ٢٥)، فإن جميع الارتباطات

أو العلاقات بين العوامل التي يتكون منها مقياس الرضا الوظيفي كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة

(٣) الإحصائية أكبر من (١,٩٦٤) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) تساوي (٠,٠٠٠)، وكذلك بأن

النموذج المستخدم بهذا البحث منتشر في المجتمع الكلي المأخوذ منه العينة.



الشكل ٤، ٧: مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الرضا الوظيفي المعدل

كما يتضح من الشكل (٤، ٧) والجدول (٤، ٢٥) بأن نسبة الارتباطات أو العلاقات بين العوامل

الأربعة لنموذج الرضا الوظيفي والتي تبين إنها ذو دلالة إحصائية بحيث تراوحت ما بين (٠,٧٥) كأعلى

نسبة ارتباط وكانت بين عامل الإشراف والإدارة وعامل الترقية والحوافز، وكأقل نسبة ارتباط كانت بين

عامل الأجور والمرتبات وعامل الإشراف والإدارة (٠,٦٢).

جدول ٢٥،٤: مستوى الدلالة بين العوامل وقيمة الارتباط لنموذج الرضا الوظيفي

SV	R	P	C.R.	S.E.	Estimate	عامل كامن	الارتباط	عامل كامن
التباين المشترك	الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة تي	الخطأ القياسي	التقديرات غير مقننة	عامل كامن	الارتباط	عامل كامن
٠,٤٣	٠,٦٦	٠,٠٠٠	٨,٧٢٤	٠,٠٩٣	٠,٨١١	الترقية والحوافز	<-->	الأجور والمرتبات
٠,٣٨	٠,٦٢	٠,٠٠٠	٨,٤٥٨	٠,١٠١	٠,٨٥٩	الإشراف والإدارة	<-->	الأجور والمرتبات
٠,٤٤	٠,٦٧	٠,٠٠٠	٦,٠٩١	٠,٠٨٠	٠,٤٨٩	العلاقة مع الزملاء	<-->	الأجور والمرتبات
٠,٥١	٠,٧٢	٠,٠٠٠	٩,١٤٧	٠,١٠٤	٠,٩٥٨	الإشراف والإدارة	<-->	الترقية والحوافز
٠,٤٣	٠,٦٦	٠,٠٠٠	٨,٧٦٦	٠,٠٩٢	٠,٨١٠	العلاقة مع الزملاء	<-->	الترقية والحوافز
٠,٥٣	٠,٧٣	٠,٠٠٠	٧,٢٠٣	٠,٠٧٧	٠,٥٥٨	العلاقة مع الزملاء	<-->	الإشراف والإدارة

S.E. Standard Error, C.R.: Critical Ratio, P: Probability, R: Correlations, SV: Shared Variance.

وهذه القيم أو النسب الارتباطية لم تتجاوز النسبة غير المرغوبة (٠,٩٠) مما يدل على صدق التمايز

(Discriminant Validity) بين عوامل وأبعاد مقياس الرضا الوظيفي المعتمد عليه بهذا البحث، بمعنى أن

هناك علاقة ارتباط واختلاف وتمايز بين جميع العوامل بنموذج الرضا الوظيفي.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٢٥،٤) والذي يتضمن نتائج التباين المشترك (Shared Variance) لكل علاقة

أو ارتباط بين عاملين، فمثلا العلاقة بين الأجور والمرتبات وعامل الترقية والحوافز كانت (٠,٦٦)، وعند

تربيع هذه النسبة فإن النتيجة كانت (٠,٤٣)، وهذه القيمة أو النسبة يطلق عليها التباين المشترك (SV).

والعلاقة بين عامل الترقية والحوافز وعامل الإشراف والإدارة كانت (٠,٧٢) وعند تربيع هذه النسبة

فإن النتيجة كانت (٠,٥١)، والعلاقة بين عامل الإشراف والإدارة وعامل العلاقة مع الزملاء كانت (٠,٧٣)

وعند تربيع هذه النسبة فإن النتيجة كانت (٠,٥٣)، والتي يطلق عليها التباين المشترك (SV)، وهكذا

بالنسبة لبقية العلاقات أو الارتباطات بين باقي العوامل الأخرى، ويعتبر مؤشر التباين المشترك معيار عند

دراسة أدلة صدق التمايز لنموذج الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ما سبق في هذا الجانب سيتم إيضاح نسبة التشبع والتحميل أو الارتباط بين العامل والفقرات التي تمثلها، فمن خلال الشكل رقم (٤، ٧) والجدول رقم (٤، ٢٦) يتضح بأن نسبة التحميل والتشبع أو الارتباط بين عامل الأجور والمرتبات وجميع الفقرات التي تمثلها كانت ذو دلالة إحصائية حيث إن قيمة (تي) (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تعرف بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) وتراوحت ما بين (١٥,٨٨٨-١٩,٦٨٩) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١).

جدول ٢٦,٤: التقديرات غير مقننة التباين المستخلص لنموذج الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	العامل الكامن	Estimate	S.E.	C.R.	P	Loading	SMC	AVE
		التقديرات غير مقننة	الخطأ القياسي	قيمة تي	مستوى الدلالة	التشبع	الارتباط التريبي	متوسط التباين المستخلص
فقرة ٢٦	الأجور والمرتبات	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٦	٠,٧٤	٠,٦٧
فقرة ٢٥	الأجور والمرتبات	٠,٩٩٢	٠,٠٥٦	١٧,٦١٨	٠,٠٠٠	٠,٨١	٠,٦٥	-
فقرة ٢٧	الأجور والمرتبات	٠,٨٩٣	٠,٠٥٦	١٥,٨٨٨	٠,٠٠٠	٠,٧٥	٠,٥٧	-
فقرة ٣٠	الأجور والمرتبات	٠,٩٨٩	٠,٠٥٠	١٩,٦٨٩	٠,٠٠٠	٠,٨٧	٠,٧٥	-
فقرة ٣٣	الترقية والحوافز	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٦	٠,٧٤	٠,٦٦
فقرة ٣١	الترقية والحوافز	٠,٩٥٣	٠,٠٥٧	١٦,٤٦٧	٠,٠٠٠	٠,٨٠	٠,٦٤	-
فقرة ٣٤	الترقية والحوافز	٠,٨٩٩	٠,٠٥٦	١٥,٧٩٧	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦٠	-
فقرة ٤٢	الإشراف والإدارة	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٢	٠,٦٧	٠,٦٤
فقرة ٣٧	الإشراف والإدارة	٠,٩٥٩	٠,٠٦١	١٥,٦٦٠	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦١	-
فقرة ٣٩	الإشراف والإدارة	٠,٩٩٨	٠,٠٥٩	١٦,٨٦٣	٠,٠٠٠	٠,٨٣	٠,٦٩	-
فقرة ٤٠	الإشراف والإدارة	٠,٩٥٠	٠,٠٦١	١٥,٤٠٠	٠,٠٠٠	٠,٧٧	٠,٦٠	-
فقرة ٤٧	العلاقة مع الزملاء	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٨٧	٠,٧٥	٠,٦٨
فقرة ٤٥	العلاقة مع الزملاء	٠,٩٣٧	٠,٠٤٩	١٨,٩٤٢	٠,٠٠٠	٠,٨٣	٠,٦٨	-
فقرة ٤٦	العلاقة مع الزملاء	٠,٩٤٤	٠,٠٤٥	٢٠,٥٩١	٠,٠٠٠	٠,٨٧	٠,٧٥	-
فقرة ٤٨	العلاقة مع الزملاء	٠,٩٤١	٠,٠٥١	١٨,٣٣٤	٠,٠٠٠	٠,٨١	٠,٦٦	-

S.E.: Standard Error, C.R.: Critical Ratio, P: Probability, SMC: Squared Multiple Correlation, AVE: Average Variance Extracted.

وكانت نسبة التشبع لهذه الفقرات أعلى من القيمة المرغوبة (0,50)، بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة (0,87) للفقرة رقم (q30)، وكأقل قيمة (0,75) للفقرة رقم (q27)، وهذا ما يؤكد لنا على الصدق التقاربي للبعد أو العامل، والذي يشير إلى اشتراك مجموعة من الفقرات لتمثيل عامل واحد دون غيره، وعند تربيع نسبة التشبع والتي يطلق عليها الارتباط التربيعي المتعدد (Squared Multiple Correlation)، والذي تراوح بين (0,75) إلى (0,57).

وهنا عند احتساب المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي للعامل والفقرات والذي يطلق عليه التباين المستخلص (Average Variance Extracted) يجب أن يكون (0,50) كحد أدنى، والذي يمثل كمعيار رئيسي للصدق التقاربي بين الفقرات والعامل أو البعد، ومن القيم المبينة بالجدول يتضح أن قيمة التباين المستخلص (AVE) لعامل الأجر والمرتبات كانت (0,67)، وهنا يتضح لنا أن جميع الفقرات كانت ذات كفاءة لتمثيل العامل وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

وأما فيما يتعلق بالعامل الثاني والمتمثل في الترقية والحوافز يتضح من الشكل رقم (4، 7) والجدول رقم (4، 26) بأن نسبة التحميل والتشبع أو الارتباط بين العامل والفقرات التي تمثلها كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (T) (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تعرف بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (1,964) وتراوحت ما بين (15,797 - 16,467) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (0,001)، وكانت نسبة تشبعها عالية وأعلى من القيمة المرغوبة (0,50)، بحيث تراوحت النسب ما بين أعلى قيمة (0,86) للفقرة رقم (q33)، وكأقل قيمة (0,78) للفقرة رقم (q34).

وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي للعامل أو البعد (Convergent Validity) وعند تربيع هذه القيم أو النسب والتي تعرف بالارتباط المتعدد التربيعي (Squared Multiple Correlation) نجده يتراوح

من (٠,٧٤) إلى (٠,٦٠)، وعند القيام باحتساب المتوسط الحسابي (المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد)، والذي يسمى التباين المستخلص (Average Variance Extracted) ويجب أن يكون (٠,٥٠) كحد أدنى، والذي يمثل معيار رئيسي للصدق التقاربي بين الفقرات والعامل أو البعد، فمن خلال البيانات المبينة بالجدول رقم (٤، ٢٦) واحتساب المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد يتضح بأن قيمة التباين المستخلص (AVE) لعامل الترقية والحوافز كانت (٠,٦٦)، وهنا يكون العامل له فقرات ذات كفاءة لتمثيلية وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

وفيما يتعلق بالعامل الثالث المتمثل في الإشراف والإدارة بنموذج الرضا الوظيفي كما في الشكل رقم (٤، ٧) فنسبة الارتباط أو التشبع للعامل والفقرات التي تمثله كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تعرف بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) وتراوح ما بين (١٥,٤٠٠ - ١٦,٨٦٣)، ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١) كما هو مبين بالجدول رقم (٤، ٢٦).

بالإضافة إلى ذلك كانت نسبة تشبعها عالية وأعلى من القيمة المرغوبة (٠,٥٠)، بحيث تراوحت هذه النسب ما بين أعلى قيمة (٠,٨٣) للفقرة رقم (Q٣٩)، وكأقل قيمة (٠,٧٧) للفقرة رقم (Q٤٠)، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي للعامل أو البعد (Convergent Validity) وعند تربيع هذه القيم أو النسب (تربيع التشبع)، والتي تعرف بالارتباط المتعدد التربيعي (Squared Multiple Correlation) نجده يتراوح من (٠,٧٠) إلى (٠,٦٠).

وعند احتساب المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد (Average Variance Extracted) والذي يطلق عليه التباين المستخلص (AVE) يجب أن يكون (٠,٥٠) كحد أدنى، والذي يمثل معيار رئيسي للصدق التقاربي بين الفقرات والعامل، فمن خلال البيانات المبينة بالجدول رقم (٤، ٢٦) واحتساب

المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد يتضح بأن قيمة التباين المستخلص (AVE) للعامل كانت (٠,٦٤)، وهنا يكون عامل الإشراف والإدارة له فقرات ذات كفاءة لتمثيله وتميزه بأدلة الصدق التقاربي، وبالمثل بالنسبة للعامل الرابع يتضح من مخرجات التحليل والمستخلصة في الجدول رقم (٤، ٢٦) والشكل رقم (٤، ٧) بأن نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل العلاقة مع الزملاء وفقراته كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تعرف بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤)، وتراوح ما بين (١٨,٣٣٤ - ٢٠,٥٩١) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١).

بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة تحميل الفقرات مع العامل عالية وأعلى من القيمة المرغوبة (٠,٥٠)، بحيث تراوحت هذه النسب ما بين أعلى قيمة (٠,٨٧) للفقرة (Q٤٦، Q٤٧)، وكأقل قيمة (٠,٨١) للفقرة رقم (Q٤٨)، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي لعامل العلاقة مع الزملاء (Convergent Validity) وعند تربيع قيمة التحميل والتشبع والتي تعرف بالارتباط المتعدد التربيعي (Squared Multiple Correlation) نجد أنه يتراوح من (٠,٧٥) إلى (٠,٦٦)، وعند احتساب المتوسط الحسابي لهذه القيم (Average Variance Extracted) فالنتائج يعرف بالتباين المستخلص (AVE) والذي يمثل معيار رئيسي للصدق التقاربي بين الفقرات والعامل، يجب أن يكون على (٠,٥٠) كحد أدنى، فمن خلال البيانات المبينة بالجدول رقم (٤ . ٢٦) واحتساب المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد، يتضح بأن قيمة التباين المستخلص (AVE) لعامل العلاقة مع الزملاء كانت (٠,٧١)، وهنا يكون للعامل فقرات ذات كفاءة لتمثيله وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

٤،٣،٢،٣ معيار فورنل - لاركر :Fornell –Larcker Criterion:

بهدف إيضاح صدق التمايز بين جميع العوامل أو الأبعاد والتي تمثل عامل الرضا الوظيفي تم الاعتماد على معيار فورنل ولاركر (Fornell–Larcker)، والذي يمثل معيار كدليل لصدق التمايز بين الأبعاد عند استخدام التحليل العاملي التوكيدي، بحيث ينص المعيار على إن متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted) لكل عامل في المقياس يجب أن يكون أعلى من التباين المشترك (Shared Variance) لجميع العلاقات أو الارتباطات، والجدول رقم (٤، ٢٧) يوضح الارتباطات بين جميع العوامل لمقياس الرضا الوظيفي.

جدول ٤، ٢٧: مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات في مقياس الرضا الوظيفي

العوامل أو المتغيرات	الأجور والمرتبات	الترقية والحوافز	الإشراف والإدارة	العلاقة مع الزملاء
الأجور والمرتبات	١			
الترقية والحوافز	٠,٦٦	١		
الإشراف والإدارة	٠,٦٢	٠,٧٢	١	
العلاقة مع الزملاء	٠,٦٧	٠,٦٦	٠,٧٣	١

استكمالاً إلى الخطوة السابقة وبالنظر إلى الجدول رقم (٤، ٢٨) والذي يحتوي على التباين المشترك (SV) بين جميع العوامل التي يحتويها النموذج والمستخرج من خلال تربيع الارتباط بين عاملين أو حاصل ضرب قيمة الارتباط بين عاملين، ومن الجدول أيضاً والذي يوضح متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع علاقات وارتباطات العوامل والفقرات التي تمثله والذي تم استخراجه من خلال المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي (Squared Multiple Correlation) للعامل، يتضح بأن قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) للأبعاد والتي تمثل الرضا الوظيفي والمبينة على التوالي (٠,٦٧، ٠,٦٦، ٠,٦٤، ٠,٧١)

أعلى من قيمة التباين المشترك (SV) بين جميع الأبعاد والمبينة بالجدول رقم (٤، ٢٨)، وهذا دليل آخر يبرهن على إن المقياس المستخدم بالبحث يتميز بصدق التمايز.

جدول ٤، ٢٨: مصفوفة التباين المشترك (SV) والتباين المستخلص (AVE) لنموذج الرضا الوظيفي

العوامل أو المتغيرات	الأجور والمرتبات	الترقية والحوافز	الإشراف والإدارة	العلاقة مع الزملاء
الأجور والمرتبات	٠,٦٧			
الترقية والحوافز	٠,٤٣	٠,٦٦		
الإشراف والإدارة	٠,٣٨	٠,٥١	٠,٦٤	
العلاقة مع الزملاء	٠,٤٤	٠,٤٣	٠,٥٣	٠,٧١

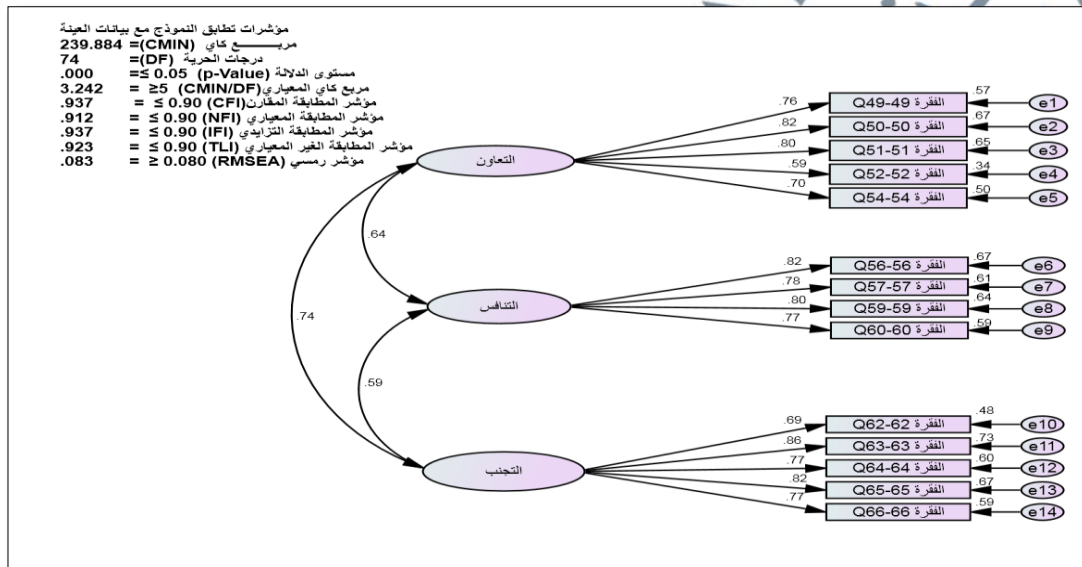
٤، ٣، ٣ التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

بناءً على نتائج التحليل العاملي التوضيحي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية فإن فقرات مقياس إدارة الصراع التنظيمي تضمنت عدد ثلاث عوامل أو أبعاد وهي العامل الأول اشتمل على سلوك التجنب، والعامل الثاني تضمن التنافس، أما العامل الثالث فقد احتوى على عامل التعاون، وهذا يتفق مع الأدبيات السابقة والإطار النظري المبين بالبحث.

وبناءً على ما جاءت به النتائج المبينة بالجدول (١٨، ٤) فإن لكل عامل كامن من هذه العوامل تم تمثيلها بعدد كافي من الفقرات وهو ثلاث فقرات فأكثر، ولاختبار أدلة الصدق البنائي أو التكويني لمقياس (Construct Validity)، والذي يحتوي على صدق التمايز (Discriminant Validity) والصدق التقاربي (Convergent Validity) بين الأبعاد أو العوامل التي تمثل عامل إدارة الصراع التنظيمي تم استخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي (التثبتي) (CFA) عن طريق برنامج أموس (Amos) من خلال عدة خطوات تتمثل في:

٤،٣،٣،١ اختبار نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي:

من الشكل رقم (٤، ٨) والذي يحتوي على مخرجات ونتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لنموذج إدارة الصراع التنظيمي والذي تم بناءً على مخرجات التحليل العاملي التوضيحي الاستكشافي (EFA)، يتضح بأن النموذج خال من الارتباط غير المنطقي (Illogical Correlation) والذي يصل أو يتجاوز الواحد الصحيح (١)، وهذا ما يؤكد على أنه ليس هناك مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي لنموذج إدارة الصراع التنظيمي، والذي يتكون من ثلاثة عوامل تتمثل في العامل الأول التجنب، والثاني التنافس، أما العامل الثالث التعاون، وهذا وفقاً للأدبيات السابقة والإطار النظري للمقياس.



الشكل ٤، ٨: مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج إدارة الصراع التنظيمي قبل التعديل

وبناءً على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي للنموذج باستخدام برنامج أموس (Amos) المعروضة بالجدول رقم (٤، ٢٩) والشكل رقم (٤، ٨)، يتضح بأن جميع المؤشرات والمعتمد عليها بهذا البحث والتي تدل على تطابق النموذج مع البيانات جاءت وفقاً للمحك أو للمعايير المحدد، بمعنى أن هناك تطابق بين نموذج إدارة الصراع التنظيمي الافتراضي وبين البيانات المجمعة من عينة البحث.

بحيث قيمة مربع كاي (CMIN) كانت (٢٣٩,٨٨٤) ودرجة الحرية (DF) تساوي (٧٤) ومستوى

الدلالة المعنوية دالة إحصائياً ($P = 0,000$)، ومؤشر مربع كاي المعياري (DF/CMIN) (مربع كاي

/درجات الحرية) كان (٣,٢٤٢) ولم يتجاوز قيمة المحك يساوي أو أقل من (٥).

بالإضافة إلى ما سبق فإن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) تساوي (٠,٩٣٧) وهي قيمة أكبر

من قيمة المحك وهي تساوي أو أكبر من (٠,٩٠)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) والذي كان (٠,٩١٢)،

ومؤشر المطابقة التزايدية (IFI) كان (٠,٩٣٧) وهي قيمة أكبر من قيمة المحك، والتي يجب أن تكون

مساوية أو أكبر من (٠,٩٠)، بالإضافة إلى ذلك مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI) يساوي (٠,٩٢٣)

وهي قيمة أكبر من قيمة المحك (٠,٩٠) فما فوق، وكل هذه المؤشرات معروضة بالشكل رقم (٤، ٨)

والجدول رقم (٤، ٢٩).

وعلى الرغم من قيمة مؤشرات المطابقة جميعها جاءت وفقاً للمحك إلا أن قيمة أو مؤشر جذر

المتوسط لمربع الخطأ التقريبي رمسي (RMSEA) كانت قيمته أكبر من المعيار وهي تساوي أو أقل من

(٠,٠٨) والتي كانت تساوي (٠,٠٨٣).

وبناءً على هذا ومن أجل الحصول على تطابق أفضل للنموذج وبالاعتماد على مؤشر التعديل

(Modification Index) تم تعديل النموذج من خلال حذف بعض الفقرات التي تؤثر على التحليل بشكل

سلي والتي كانت نسبة تشبعها الأقل بالمقارنة بباقي الفقرات التي تمثل الأبعاد بالمقياس، ومن بين هذه

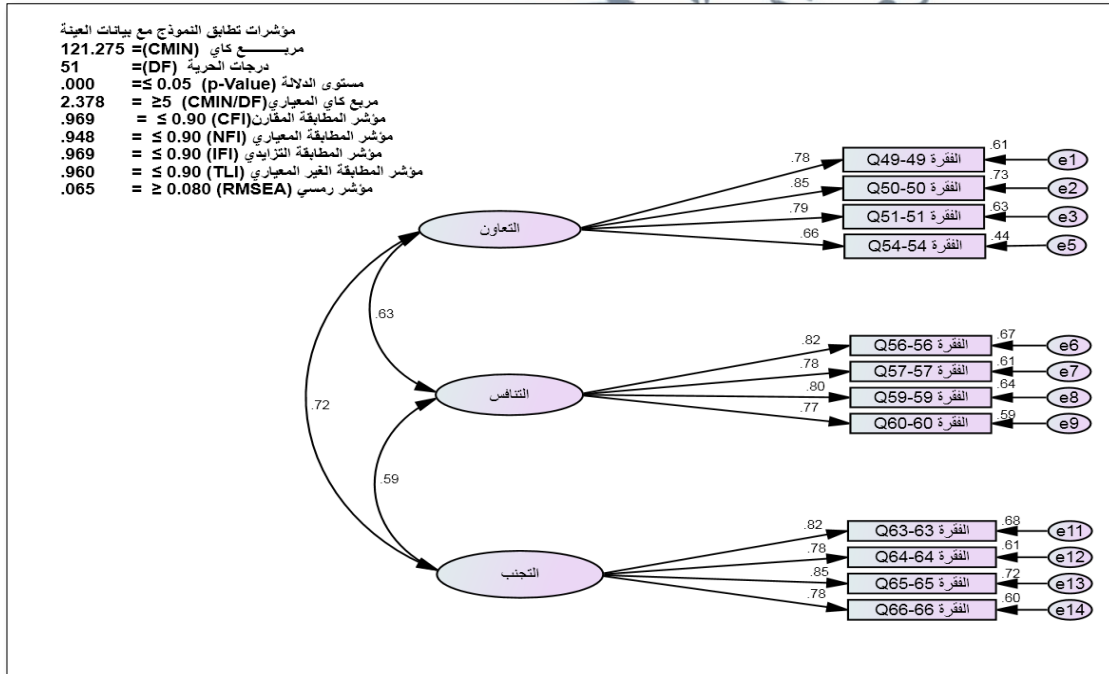
الفقرات ذات الرقم (q٥٢، q٦٢) وذلك من أجل الحصول على تطابق أفضل بين النموذج وبيانات

العينة.

٤،٣،٣،٢ نتائج التحليل العاملي التوكيدي بعد تعديل النموذج:

بعد القيام بعملية تعديل النموذج وذلك بالاعتماد على مؤشر التعديل (Modification Index) وحذف الفقرات ذات الرقم (Q٥٢، Q٦٢) من النموذج يتضح من الشكل رقم (٩،٤) والمتعلق بمخرجات التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للنموذج المعدل وكذلك البيانات المعروضة بالجدول رقم (٤، ٢٩) بأن جميع مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج مع البيانات جاءت وفقاً للمعايير المعتمدة بالبحث ولم تتجاوز الحد أو المحك.

هذا وقد تحسنت قيمة مؤشرات المطابقة بالمقارنة مع قيمتها بالنموذج ما قبل التعديل والتي جاءت وفقاً للمعايير المعتمدة بالبحث ولم تتجاوز المحك، بمعنى أنه يوجد تطابق بين نموذج إدارة الصراع التنظيمي والبيانات، بحيث كانت قيمة مؤشر مربع كاي (CMIN) تساوي (١٢١،١٧٥) ودرجة الحرية (DF) تساوي (٥١) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائياً ($P = 0.000$).



الشكل ٩،٤: مخرجات التحليل العاملي التوكيدي لنموذج إدارة الصراع التنظيمي المعدل

ونظراً لتأثر الدلالة الإحصائية كلما زاد حجم العينة عن (٢٠٠) حالة وهذا ما تم الإشارة إليه في السابق، أخذ أو اعتمد على عدة مؤشرات أخرى ومن بين هذه المؤشرات مؤشر مربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) (DF/CMIN) والذي كان يساوي (٢,٣٧٨) ولم يتجاوز قيمة المحك وهي يساوي (٥) أو أقل من ذلك، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠,٩٦٩)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) والذي يساوي (٠,٩٤٨).

جدول ٢٩،٤: قيم ونسب مؤشرات التطابق لنموذج إدارة الصراع التنظيمي

مؤشرات التطابق	القيمة جودة المطابقة	قيمة المؤشر قبل التعديل	قيمة المؤشر بعد التعديل
مربع كاي (CMIN)	---	٢٣٩,٨٨٤	١٢١,٢٧٥
درجة الحرية (DF)	---	٧٤	٥١
مستوى الدلالة (P-Value)	غير دال	٠.٠٠٠٠	٠.٠٠٠٠
مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من (٥)	٣,٢٤٢	٢,٣٧٨
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٣٧	٠,٩٦٩
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩١٢	٠,٩٤٨
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٣٧	٠,٩٦٩
مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٢٣	٠,٩٦٠
مؤشر رمسي (RMSEA)	أقل من (٠,٠٨)	٠,٠٨٣	٠,٠٦٥

كما كان مؤشر المطابقة التزايدية (IFI) يساوي (٠,٩٦٩)، ومؤشر المطابقة غير المعياري (TLI) يساوي (٠,٩٦٠) وجميع هذه القيم أو النسب كانت أكبر من قيمة المعيار أو المحك وهي مساوية إلى (٠,٩٠) فما فوق، وبالإضافة إلى ذلك فإن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب مؤشر رمسي (RMSEA) يساوي (٠,٠٦٥)، وهذه النسبة جاءت وفقاً للمعيار (المحك) وهي تساوي (٠,٠٨) أو أقل، وجميع هذه المؤشرات معروضة بالشكل رقم (٤، ٩) والجدول رقم (٢٩، ٤).

وبناءً على الشكل رقم (٤، ٩) والبيانات المعروضة بالجدول رقم (٤، ٢٩) التي تمثل استخلاص مخرجات التحليل لنموذج إدارة الصراع التنظيمي، فجميع المؤشرات المعتمد عليها بهذا البحث جاءت وفقاً

للمعايير المعتمد عليها وخلصتها هناك ارتباط وعلاقة بين العامل والفقرات التي تمثلها من جهة، وكذلك علاقة وارتباط بين العوامل الكامنة التي يحتويها النموذج من جهة أخرى.

وبناءً على مخرجات التحليل أيضاً والمستخلصة بالجدول رقم (٤، ٣٠) فإن جميع الارتباطات أو العلاقات بين العوامل التي يتكون منها المقياس كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) الإحصائية أكبر من (١,٩٦٤) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) تساوي (٠,٠٠٠)، وبالإضافة إلى ذلك النموذج المستخدم بهذا البحث منتشر في المجتمع البحث وذلك بناءً على قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب مؤشر رمسي (RMSEA) والتي تساوي (٠,٠٥٧).

بالإضافة لما سبق يتضح من الشكل رقم (٤، ٩) والبيانات المعروضة بالجدول رقم (٤، ٣٠) بأن نسبة العلاقة أو الارتباطات بين جميع العوامل لمقياس أو نموذج إدارة الصراع التنظيمي المعدل كانت ذو الدلالة الإحصائية، بحيث تراوحت ما بين أعلى نسبة ارتباط تساوي (٠,٧٢) وكانت بين عامل التعاون وعامل التجنب، وكأقل نسبة ارتباط تساوي (٠,٥٩)، والتي كانت بين عامل التنافس وعامل التجنب.

كما أن هذه القيم أو النسب الارتباطية لم تصل إلى درجة الانصهار أو تتجاوز النسبة المرغوبة (٠,٩٠) فأقل، مما يدل على صدق التمايز (Discriminant Validity) بين جميع العوامل والأبعاد بالمقياس المعتمد عليه بهذا البحث، بمعنى أن هناك علاقة ارتباط واختلاف وتمايز بين جميع العوامل بنموذج إدارة الصراع التنظيمي.

وبناءً على البيانات المعروضة بالجدول رقم (٤، ٣٠) والذي يحتوي على نتائج التباين المشترك (Shared Variance) لجميع العلاقات والارتباطات والذي يتم استخراجها من خلال تربيع نسبة علاقة وارتباط عاملين، فعلاقة وارتباط عامل التعاون وعامل التنافس كانت (٠,٦٣) وعند تربيعها فإن النتيجة

تكون (٠,٣٩) وهذه القيمة أو النسبة يطلق عليها التباين المشترك (SV) بين العاملين، وعلاقة عامل

التعاون وعامل التجنب كانت (٠,٧٢) وعند تربيع هذه النسبة فإن النتيجة تكون (٠,٥١).

وعلاقة عامل التنافس وعامل التجنب تساوي (٠,٧٣) وعند تربيعها أيضاً فإن النتيجة تكون

(٠,٣٤)، والتي يطلق عليها التباين المشترك (SV)، وتعتبر هذه القيم أو النسب معيار عند دراسة أدلة

صدق التمايز بين جميع العوامل أو الأبعاد بالنموذج.

جدول ٤، ٣٠: مستوى الدلالة بين العوامل وقيمة الارتباط والتباين المشترك لنموذج إدارة الصراع

التنظيمي								
SV	R	P	C.R.	S.E.	Estimate	عامل كامن	الارتباط	عامل كامن
التباين المشترك	ارتباط	مستوى الدلالة	قيمة تي	الخطأ القياسي	التقديرات غير مقننة	التنافس	<--->	التعاون
٠,٣٩	٠,٦٣	٠,٠٠٠	٩,٣٣٨	٠,١٠٣	٠,٩٤٦	التنافس	<--->	التعاون
٠,٥١	٠,٧٢	٠,٠٠٠	٨,٦٥٩	٠,٠٩٩	٠,٨٥٧	التجنب	<--->	التعاون
٠,٣٤	٠,٥٩	٠,٠٠٠	٩,١٧٨	٠,٠٩٨	٠,٩٠٥	التجنب	<--->	التنافس

S.E. Standard Error C.R: Critical Ratio P: Probability R: Correlation SV: Share Variance.

بالإضافة إلى ما سبق في هذا الجانب سيتم تفسير نسبة التشبع والتحميل أو الارتباط لجميع العوامل

والفقرات التي تمثلها بنموذج إدارة الصراع التنظيمي، وذلك بهدف إيضاح علاقة الفقرات في تمثيل العامل

دون غيره من جهة، ومن جهة أخرى استخراج التباين المستخلص والذي يمثل كمييار للصدق التقاربي بين

الفقرات والعوامل والأبعاد من جهة وبين جميع العوامل بالنموذج من جهة أخرى.

فمن خلال الشكل رقم (٤، ٩) والجدول رقم (٤، ٣١) والذي يحتوي على مخرجات التحليل يتضح

بأن نسبة التحميل والتشبع أو الارتباط بين جميع الفقرات وعامل التعاون كانت ذو دلالة إحصائية، حيث

إن قيمة (تي) (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تسمى بالفترة الحرجة ببرنامج (Amos)

لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) بحيث تراوحت ما بين (١٦,٢٣٩) كأكبر قيمة و(١٢,٨١٢) كأقل قيمة،

ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١)، ونسبة التشبع لهذه الفقرات أعلى من القيمة المرغوبة

وهي (٠,٥٠)، وكانت ما بين أعلى قيمة (٠,٨٥) للفقرة رقم (q٥٠)، وكأقل قيمة (٠,٦٦) للفقرة رقم (q٥٤).

وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي للبعد أو العامل (Convergent Validity) والذي يشير إلى اشتراك مجموعة فقرات تمثل عامل واحد فقط، وعند تربيع نسبة التحميل والتشبع والتي يطلق عليها الارتباط التربيعي المتعدد (Squared Multiple Correlation) والذي تراوح بين (٠,٧٣) أعلى قيمة وأقل قيمة كانت (٠,٤٤)، وهنا عند استخراج المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي لعامل التعاون والفقرات والذي يسمى بالتباين المستخلص (Average Variance Extracted)، يجب أن يساوي كحد أدنى (٠,٥٠)، والذي يمثل كمعيار للصدق التقاربي بين الفقرات والعامل أو البعد، ومن القيم المعروضة بالجدول المشار إليه أعلاه بأن قيمة التباين المستخلص (AVE) لعامل التعاون تساوي (٠,٦٠)، وبناءً على ذلك فإن جميع الفقرات كانت ذات كفاءة لتمثيل العامل وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

وأما فيما يتعلق بالعامل الثاني والمتمثل في التنافس يتضح من الشكل رقم (٤، ٩) والجدول رقم (٤، ٣١) بأن نسبة التحميل والارتباط بين الفقرات التي تمثل العامل كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تسمى بالفترة الحرجة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) بحيث تراوحت ما بين (١٤,٨٤٩) كأكبر قيمة و(١٤,١٠٧) كأقل قيمة، ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١)، وكانت نسبة تشبع الفقرات أعلى من القيمة المرغوبة (٠,٥٠)، بحيث تراوحت النسب ما بين أعلى قيمة (٠,٨٢) للفقرة (q٥٦)، وكأقل قيمة (٠,٧٧) للفقرة (q٦٠)، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي (Convergent Validity) والذي يشير إلى اشتراك مجموعة فقرات تمثل عامل واحد فقط، وعند تربيع نسبة التحميل والتي يطلق عليها الارتباط التربيعي المتعدد والذي تراوح بين (٠,٦٧) كأعلى قيمة، وأقل قيمة كانت (٠,٥٩).

وهنا عند استخراج المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي لعامل التنافس والفقرات والذي

يسمى التباين المستخلص (Average Variance Extracted)، والذي يجب أن يساوي كحد أدنى (0,50).

ويمثل كمعيار للصدق التقاربي بين الفقرات وعامل التنافس، ومن القيم المعروضة بالجدول رقم (4، 31)

بأن قيمة التباين المستخلص (AVE) للعامل تساوي (0,62)، وبناءً على ذلك فإن جميع الفقرات كانت

ذات كفاءة لتمثيل عامل التنافس وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

وبالمثل بالنسبة للعامل الثالث يتضح من مخرجات التحليل والمستخلصة في الجدول رقم (4، 31)

والشكل رقم (4، 9) بأن نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل سلوك التجنب والفقرات التي تمثلت كانت ذو

دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) (T-Value) الإحصائية (Critical Ratio-CR) والتي تُعرف بالفترة

المرجحة في برنامج (Amos) لكل فقرة أكبر من (1,964) وتراوح ما بين أكبر قيمة (17,357) وأقل

قيمة كانت (1,648) ن ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (0,001)، وكانت نسبة تشبعها

أعلى من القيمة المرغوبة (0,50).

جدول ٤، ٣١: التقديرات غير مقننة والتباين المستخلص لنموذج إدارة الصراع التنظيمي

رقم الفقرة	العامل الكامن	Estimate	S.E.	C.R.	P	Loading	SMC	AVE
		التقديرات غير مقننة	الخطأ القياسي	قيمة تي	مستوى الدلالة	التشيع	الارتباط التربيعي	التباين المستخلص
فقرة ٥٠	التعاون	١,٠٠٠				٠,٨٥	٠,٧٣	٠,٦٠
فقرة ٤٩	التعاون	٠,٩٨٠	٠,٠٦١	١٥,٩٥٧	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦١	-
فقرة ٥١	التعاون	٠,٩٧٢	٠,٠٥٩	١٦,٢٣٩	٠,٠٠٠	٠,٧٩	٠,٦٣	-
فقرة ٥٤	التعاون	٠,٧٩٢	٠,٠٦١	١٢,٨١٢	٠,٠٠٠	٠,٦٦	٠,٤٤	-
فقرة ٦٠	التنافس	١,٠٠٠				٠,٧٧	٠,٥٩	٠,٦٢
فقرة ٥٦	التنافس	٠,٩١٥	٠,٠٦١	١٤,٨٤٩	٠,٠٠٠	٠,٨٢	٠,٦٧	-
فقرة ٥٧	التنافس	٠,٩٥١	٠,٠٦٧	١٤,١٠٧	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦١	-
فقرة ٥٩	التنافس	٠,٩٩٧	٠,٠٦٨	١٤,٥٠٥	٠,٠٠٠	٠,٨٠	٠,٦٤	-
فقرة ٦٥	التجنب	١,٠٠٠				٠,٨٥	٠,٧٢	٠,٦٥
فقرة ٦٣	التجنب	٠,٩٩٣	٠,٠٥٧	١٧,٣٥٧	٠,٠٠٠	٠,٨٢	٠,٦٨	-
فقرة ٦٤	التجنب	٠,٨٩٢	٠,٠٥٥	١٦,٠٦٣	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦١	-
فقرة ٦٦	التجنب	٠,٩١٦	٠,٠٥٧	١٦,٠٤٨	٠,٠٠٠	٠,٧٨	٠,٦٠	-

S.E. Standard Error, C.R.: Critical Ratio, P: Probability, SMC: Squared Multiple Correlation, AVE: Average Variance Extracted.

بحيث تراوحت ما بين أعلى قيمة (٠,٨٥) للفقرة (q٦٥)، وكأقل قيمة (٠,٧٨) للفقرة (q٦٤)

والفقرة رقم (q٦٦)، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي بين العامل وال فقرات التي تمثلها (Convergent

Validity)، والذي يشير إلى اشتراك مجموعة من الفقرات لتمثل عامل واحد فقط، وعند تربيع هذه النسب

أو التشيع والتي يطلق عليها الارتباط التربيعي المتعدد (Squared Multiple Correlation) نجده يتراوح

بين (٠,٧٢) كأعلى قيمة وأقل قيمة (٠,٦٠).

وهنا عند استخراج المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي للعامل والفقرات والذي يسمى بالتباين

المستخلص (Average Variance Extracted)، والذي يجب أن يكون (٠,٥٠) كحد أدنى والذي يمثل

كمعيار للصدق التقاربي بين الفقرات والعامل، ومن القيم المعروضة بالجدول رقم (٤، ٣١) فإن قيمة التباين

المستخلص (AVE) للعامل تساوي (0,65)، وبناءً على ذلك فإن جميع الفقرات كانت ذات كفاءة لتمثيل عامل التنافس وتميزه بأدلة الصدق التقاربي.

٤،٣،٣،٣ معيار فورنل - لاركر: (Fornell-Larcker Criterion):

كما تم ذكره في السابق وبهدف إيضاح صدق التمايز بين جميع العوامل أو الأبعاد والتي تمثل عامل أو نموذج إدارة الصراع التنظيمي تم الاعتماد على معيار فورنل ولاركر (Fornell-Larcker)، والذي يمثل معيار كدليل لصدق التمايز بين الأبعاد أو العوامل التي يحتوي عليها نموذج إدارة الصراع التنظيمي عند استخدام التحليل العاملي التوكيدي، بحيث ينص المعيار على إن متوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل في المقياس يجب أن يكون أعلى من التباين المشترك (Shared Variance-SV) لجميع العلاقات أو الارتباطات، والجدول (٣٢،٤) يوضح الارتباطات بين عوامل لمقياس إدارة الصراع التنظيمي.

جدول ٣٢،٤: مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات بمقياس إدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات الكامنة	التعاون	التنافس	التجنب
التعاون	١		
التنافس	٠,٦٣	١	
التجنب	٠,٧٢	٠,٥٩	١

واستكمالاً للخطوة السابقة وبالنظر للبيانات المبينة والمعروضة بالجدول (٣٣،٤)، والذي يحتوي على التباين المشترك (Shared Variance-SV) بين جميع العوامل التي يحتويها النموذج والمستخرج من خلال تربيع الارتباط بين عاملين أو حاصل ضرب قيمة الارتباط بين عاملين، ومن الجدول أيضاً والذي يوضح متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted-AVE) لجميع ارتباطات العوامل والفقرات التي تمثلها، والذي تم استخراجها من خلال المتوسط الحسابي للارتباط المتعدد التربيعي (Squared Multiple Correlation) للعامل، يتضح بأن قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) للأبعاد والتي تمثل مقياس

إدارة الصراع التنظيمي والمبينة على التوالي (٠,٦٠, ٠,٦٢, ٠,٦٥) كانت أعلى من القيمة المرغوبة (٠,٥٠) وأعلى من قيمة التباين المشترك (SV) بين جميع الأبعاد والمبينة بالجدول (٣٣,٤)، وهذا دليل يبرهن على إن المقياس المستخدم يتميز بصدق التقارب والتمايز.

جدول ٣٣,٤: مصفوفة التباين المشترك (SV) والتباين المستخلص (AVE) لنموذج إدارة الصراع

المتغيرات الكامنة	التعاون	التنافس	التجنب
التعاون	٠,٦٠		
التنافس	٠,٣٩	٠,٦٢	
التجنب	٠,٥١	٠,٣٤	٠,٦٥

٤,٤ اختبار النموذج النظري للبحث بطريقة البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية

Full Fledged Structural Equation Modeling

بعد إجراء والتأكد من صلاحية بناء هيكل ونماذج العوامل الرئيسية والتحقق من موثوقيتها وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي التثبتي (CFA) مروراً بالتحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، جاءت نتائج التحليل متفقة مع الشروط العامة والخاصة للبرنامج الإحصائي اموس (AMOS).

وقبل البدء باختبار النموذج الافتراضي أو النظري للبحث باستخدام البناء المتكامل لنمذجة المعادلة البنائية (FSEM)، والتي تعرف بالنمط المفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات غير الظاهرة، هنا يجب التحقق من الفروض الإحصائية للنموذج المفترض للبحث والتي يتطلبها التحليل باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) من خلال نوعين من النماذج، فالأول يعرف بالنموذج القياسي (Measurement Model) والذي يقوم بوصف صدق وثبات المتغيرات وكذلك المؤشرات الظاهرة كأداة لقياس المتغيرات الرئيسية لنموذج البحث الافتراضي، والثاني يعرف بالنموذج البنائي

(Structural Model) والذي يقوم بتحديد العلاقات السببية المباشرة أو غير المباشرة بين المتغيرات غير

الظاهرة بالنموذج المفترض أو النظري لهذا البحث.

٤،٤،١ النموذج القياسي (Measurement Model):

بعد أن تم بناء النموذج القياسي من خلال تجميع الهياكل المستخلصة من التحليل العاملي التوكيدي

(الثبتي) والتحليل العاملي الاستكشافي لجميع المتغيرات التي يحتويها نموذج البحث الافتراضي كما

بالشكل رقم (٤، ١٠) وذلك بعد أن تم تحليلها بشكل منفرد نظراً لاستقلاليتها، يجب أن يتم التأكد من

الفروض الإحصائية التي يتطلبها التحليل بأسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM-AMOS)، وبعد أن يتم

التحقق والتأكد من تطابق النموذج الافتراضي مع البيانات المجمعة من بيئة البحث، وفي حال تحقق ذلك

يتم التحقق من صحة أو عدم صحة فرضيات النموذج النظري الافتراضي بهذا البحث ويتم ذلك من

خلال عدة اختبارات تتمثل في التالي:

٤،٤،١،١ اختبار حسن المطابقة للنموذج القياسي:

بعد ما تم تجميع الهياكل المستخلصة من التحليل العاملي التوكيدي (الثبتي) مروراً بالتحليل العاملي

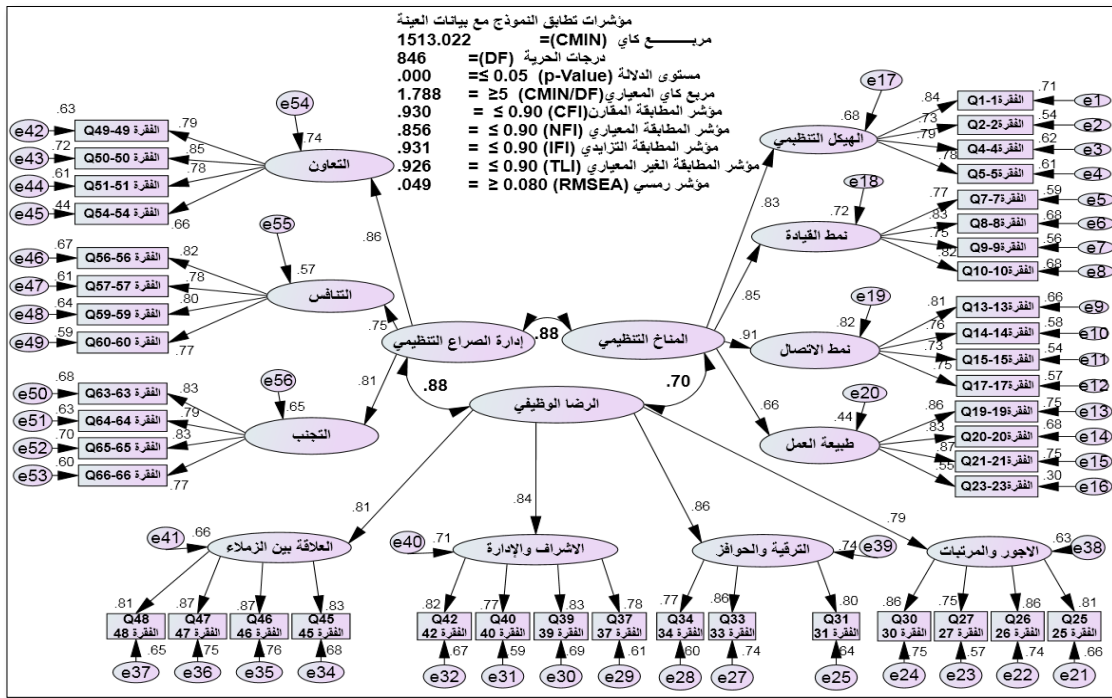
الاستكشافي لجميع المتغيرات التي يحتويها نموذج البحث الافتراضي كما بالشكل رقم (٤، ١٠)، يتضح

بأن ليس هناك قيم الارتباط العالي أي أكبر من (٠،٩٠) بين جميع عوامل النموذج الافتراضي للبحث،

وهذا ما يدل على عدم وجود مشكلة في الارتباط الداخلي القوي أو التعدد الخطي بالنموذج

(Multicollinearity)، والذي يؤدي إلى مشكلة التقدير أو الارتباط غير المعقول في أسلوب نمذجة

المعادلة البنائية (Offending Estimation).



الشكل ٤، ١٠: مخطط النموذج القياسي الرئيسي قبل التعديل

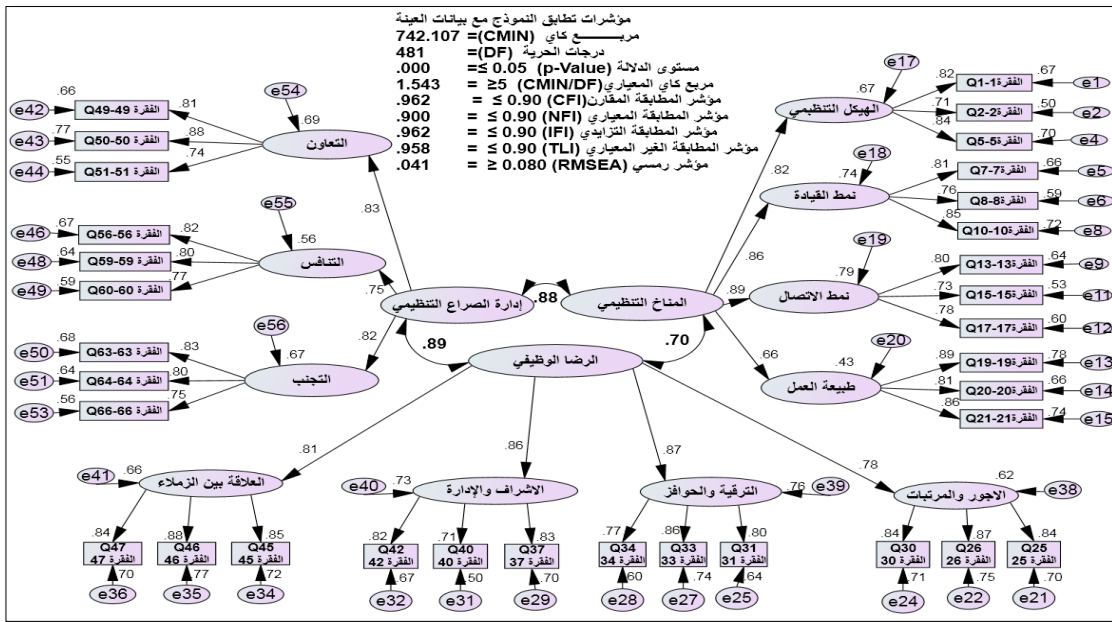
إلا أن هناك ارتباط قد يصل إلى درجة الانصهار وهي أكبر من (٠,٩٠) والتي كانت بين المتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي والبعد أو عامل نمط الاتصال، والتي كانت درجة الارتباط (٠,٩١) وهي أعلى ومن القيمة المرغوبة، هذا وبالإضافة إلى ذلك كانت جميع المؤشرات الدالة على حسن أو درجة التطابق بين النموذج والبيانات جاءت وفقاً للمحك أو المعيار، إلا أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري كانت تساوي (٠,٨٥٦) وكانت أقل من المعيار (المحك) (٠,٩٠) فما فوق.

وبناءً على ما سبق فإن النموذج الافتراضي للبحث يحتاج إلى عملية تعديل أو تحسين أو إعادة توصيف النموذج، ومن أجل القيام بهذا التوصيف أو تعديل النموذج تم حذف بعض الفقرات والتي كانت نسبة تشبعها أو تحميله الأضعف بالمقارنة مع تشبع أو تحميل الفقرات الأخرى والفقرات التي كان تأثيرها بالنموذج سلبي، وتمت هذه الخطوة بعد عدة خطوات أو مراحل واختيار النتائج إلى حين تم الوصول إلى درجة تطابق مثلى وممتازة.

وبعد إجراء التعديل على النموذج القياسي يتضح من النتائج المبينة بالشكل رقم (٤، ١١) والبيانات المعروضة بالجدول رقم (٤، ٣٤) بأن هناك تطابق للنموذج القياسي مع البيانات أو الواقع الفعلي بيئة البحث، وذلك بناءً على مؤشرات تطابق النموذج مع الواقع أو البيانات المجمعة، ويتضح أيضاً بأن النموذج القياسي خالي من قيم الارتباط العالي وهي أعلى من (٠,٩٠)، وهذا ما يؤكد على أنه لا توجد مشكلة في التعدد الخطي أو الارتباط الداخلي القوي (Multicollinearity)، والذي يؤدي إلى مشكلة التقدير أو الارتباط غير المعقول (Estimation Offending) في نمذجة المعادلة البنائية.

هذا ومن خلال الشكل رقم (٤، ١١)، والذي يعرض المخطط النموذج النظري الافتراضي للبحث عن طريق نمذجة المعادلة البنائية من خلال برنامج اموس (Amos)، والذي يتضمن ثلاث متغيرات رئيسية غير ظاهرة والتي تم استخلاصها وفقاً لنتائج التحليل العاملي الاستكشافي ونتائج التحليل العاملي التوكيدي التثبيتي، بالإضافة إلى ما جاءت به الأدبيات والدارسات السابقة والإطار النظري، متمثلة في الأول المناخ التنظيمي كعامل كامن، ويعتبر بهذا البحث متغير مستقل (Independent) ويحتوي على أربعة عوامل أو أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي، تمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل.

وفيما يتعلق بالعامل الثاني كبعد أو كعامل كامن ثاني ويعتبر بهذا البحث متغير وسيط (Mediator) الرضا الوظيفي، ويتكون هو أيضاً من أربعة عوامل فرعية وهي الأجور والمرتبات، الترقية والحوافز، الإشراف والإدارة، العلاقة مع الزملاء، وأما فيما يخص العامل الثالث فهو إدارة الصراع التنظيمي كبعد أو عامل كامن غير الظاهر والذي يعتبر بهذا البحث متغير تابع (Dependent) ويتكون من ثلاث عوامل فرعية تتمثل في عدة سلوكيات منها سلوك التعاون، سلوك المنافسة، سلوك التجنب.



الشكل ١١،٤ : مخطط النموذج القياسي الرئيسي المعدل

٢، ١، ٤، ٤ : تطابق النموذج مع بيانات العينة Model Fit Indices:

بناءً على قيمة المؤشرات والتي تدل على درجة المطابقة بين النموذج القياسي وبيانات العينة والمعروضة في الجدول رقم (٣٤،٤) والشكل رقم (١١،٤)، بمعنى أن هناك تطابق بين النموذج الافتراضي للبحث والبيانات المجمعة، وذلك بناءً على قيمة مربع كاي تساوي (٧٤٢،١٠٧) ودرجات الحرية (٤٨١) ومستوى الدلالة (٠،٠٠٠) وتكون (دالة احصائية).

ونظراً لتأثر الدلالة الإحصائية كلما زاد حجم العينة عن (٢٠٠) حالة، وهذا ما تم الإشارة إليه في السابق، أخذ في الاعتبار عدة مؤشرات أخرى ومن بين هذه المؤشرات مؤشر مربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) (DF/CMIN)، والذي كان يساوي (١،٥٤٣) ولم يتجاوز قيمة المحك وهي تساوي (٥) أو أقل من ذلك، بالإضافة إلى أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يساوي (٠،٩٦٢) ومؤشر المطابقة المعياري (NFI) والذي يساوي (٠،٩٠٠)، ومؤشر المطابقة التزايد (IFI) كان

(٠,٩٦٢)، بالإضافة إلى ذلك مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI) يساوي (٠,٩٥٨) وجميع هذه القيم أو

النسب كانت أكبر من قيمة المعيار أو المحك وهي مساوية إلى (٠,٩٠) فما فوق.

جدول ٣٤،٤: قيم مؤشرات التطابق للنموذج القياسي المعدل

مؤشرات التطابق	القيمة الدالة على جودة المطابقة	قيمة المؤشر بالنموذج القياسي الرئيسي المعدل
مربع كاي (CMIN)	---	٧٤٢,١٠٧
درجة الحرية (DF)	---	٤٨١
مستوى الدلالة (P-Value)	غير دال	٠,٠٠٠٠
مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من (٥)	١,٥٤٣
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٦٢
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٠٠
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٦٢
مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٥٨
مؤشر رمسي (RMSEA)	أقل من (٠,٠٨)	٠,٠٤١

وبالإضافة إلى ذلك فإن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب مؤشر رمسي (RMSEA) يساوي

(٠,٠٤١) وهذه النسبة جاءت وفقاً للمعيار (المحك) وهي تساوي (٠,٠٨) أو أقل، وهذا ما يدل على

أن النموذج المستخدم بهذا البحث منتشر في المجتمع الكلي المأخوذ منه العينة، وجميع هذه المؤشرات

معروضة بالشكل رقم (٤، ١١) والجدول رقم (٣٤،٤).

وخلاصة النسب أو قيمة المؤشرات والمعطيات المعروضة في الجدول رقم (٣٤،٤) والشكل رقم (٤، ١١)

فإن النموذج الافتراضي بهذا البحث له ارتباطات أو علاقات بين جميع المتغيرات في النموذج، كما يتعد

كثيراً عن النموذج الصفري والذي يتضمن على عدم وجود علاقات بين المتغيرات بالنموذج، كما أن

النموذج الافتراضي منتشر بمجتمع البحث، ومن هنا يمكن التحقق من كفاءة تشبعات العوامل (Factor Loadings)، ومن ثم المسارات أو الفرضيات الداخلية المفترضة بالنموذج النظري.

٣، ١، ٤، ٤ اختبار كفاءة تحميل وتشبع العوامل بالنموذج القياسي Factor Loading:

يقصد بالتحميل أو التشبعات العاملية الارتباط بين العامل الكامن والمتغيرات التي تمثلها والتي تم التعبير عنها بأشكال بيضاوية بالنموذج القياسي كما في الشكل رقم (٤، ١١)، وهنا يجب أن تكون قيمة، أو هذه الارتباطات أو التشبعات تساوي (٠,٥٠) كحد أدنى.

وهنا وفقاً للشكل المشار إليه عند اختبار التشبعات العاملية لعلاقة أو ارتباط العامل الكامن المناخ التنظيمي والأبعاد التي تمثلها (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، طبيعة العمل)، وكذلك العامل غير الظاهر الرضا الوظيفي والأبعاد التي تمثلها (الأجور والمرتبات، الترقية والحوافز، الإشراف والإدارة، العلاقة مع الزملاء)، وهكذا بالنسبة للعامل الكامن الثالث والمتمثل في إدارة الصراع التنظيمي والمتغيرات أو الأبعاد التي تمثلها وهي (التنافس، التعاون، التجنب)، كما نجد جميع التشبعات والتحميلات أو العلاقات الارتباطية بالنموذج القياسي المعدل أعلى من المعيار وهي (٠,٥٠) كحد أدنى.

جدول ٣٥،٤: المعاملات المعيارية واللامعيارية للنموذج القياسي المعدل

الارتباط التريبيعي	SMC	Loading	P	C.R.	S.E.	Estimate	العامل الكامن	المتغير الرئيسي
		التشبع	مستوى الدلالة	قيمة تي	الخطأ القياسي	التقديرات غير مقننة		
٠,٧٩		٠,٨٩	-	-	-	١,٠٠٠	نمط الاتصال	
٠,٦٧		٠,٨٢	٠,٠٠٠	١١,٣٧١	٠,٠٨٧	٠,٩٩٤	المناخ التنظيمي	
٠,٧٤		٠,٨٦	٠,٠٠٠	١١,٨٨٤	٠,٠٨٠	٠,٩٥٧	نمط القيادة	التنظيمي
٠,٤٣		٠,٦٦	٠,٠٠٠	٩,٨٦٥	٠,٠٧٦	٠,٧٥٤	طبيعة العمل	
٠,٧٦		٠,٨٧	-	-	-	١,٠٠٠	الترقية والحوافز	
٠,٦٢		٠,٧٨	٠,٠٠٠	١٢,٠٨١	٠,٠٧٦	٠,٩٢٥	الرضا الأجور والمرتبات	
٠,٧٣		٠,٨٦	٠,٠٠٠	١٢,٨٦٨	٠,٠٧٦	٠,٩٨٧	الإشراف والإدارة	الوظيفي
٠,٦٦		٠,٨١	٠,٠٠٠	١٢,٤٤٩	٠,٠٧٦	٠,٩٤٧	العلاقة مع الزملاء	
٠,٦٩		٠,٨٣	-	-	-	١,٠٠٠	التعاون	
٠,٥٦		٠,٧٥	٠,٠٠٠	١٠,٥٣٨	٠,٠٧٩	٠,٨٤٠	إدارة الصراع التنافس	
٠,٦٧		٠,٨٢	٠,٠٠٠	١٢,٠٣١	٠,٠٨٢	٠,٩٨٧	التجنب	التنظيمي

S.E. Standard Error, **C.R.:** Critical Ratio, **P** : Probability, **SMC** : Squared Multiple Correlation.

كما يمكن ملاحظة جميع التشبعات والتحميلات أو العلاقات الارتباطية (Factor Loadings) بالشكل رقم (٤، ١١)، والذي يبين مخطط النموذج والجدول رقم (٤، ٣٥) والتي جاءت كأعلى قيمة ارتباط تساوي (٠,٨٩)، وكانت بين العامل الكامن المناخ التنظيمي والبعد نمط الاتصال، وكأقل قيمة ارتباط أو تشبع بين العامل الكامن المناخ التنظيمي والبعد طبيعة العمل وكانت (٠,٦٦).

بالإضافة لما سبق فإن الجدول رقم (٤، ٣٥) يعرض قيمة (تي) الإحصائية (T-Value)، والتي تعرف بالفترة الحرجة (Critical Ratio-CR) في برنامج أموس (Amos) لكل علاقة بين العوامل الكامنة

والمتغيرات أو الأبعاد التي تمثلها، وهنا يمكن ملاحظة إن قيمة (تي) الإحصائية (T-Value) كانت أكبر من (١,٩٦٤) لكل العلاقات، والتي تكون ذو دلالة معنوية إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، فعلاقة عامل المناخ التنظيمي والأبعاد التي تمثله تراوحت ما بين (١١,٨٨٧)، والتي مثلت بين المناخ التنظيمي وعامل نمط القيادة كأعلى نسبة، والمناخ التنظيمي وعامل طبيعة العمل كأقل نسبة تساوي (٩,٨٨٧).

وفيما يتعلق بعامل الرضا الوظيفي والأبعاد التي تمثله تراوحت ما بين (١٢,٨٦٨)، والتي مثلت بين الرضا الوظيفي وعامل الإشراف والإدارة كأعلى نسبة، والرضا الوظيفي وعامل الأجور والمرتبات كأقل نسبة كانت (١٢,٠٨١).

وبالنسبة لعامل إدارة الصراع التنظيمي والأبعاد التي تمثله تراوحت ما بين (١٢,٠٣١)، والتي مثلت بين إدارة الصراع التنظيمي وعامل التجنب كأعلى نسبة، وإدارة الصراع التنظيمي وعامل التنافس كأقل نسبة تساوي (١٠,٥٣٨)، وطالما إن قيمة (تي) الإحصائية أو النسبة الحرجة كانت أكبر من (١,٩٦٤) وهذا ما يؤكد على وجود ارتباط بين جميع العوامل والأبعاد التي تمثلها.

٤,٤,١,٤ اختبار الارتباطات بين العوامل الرئيسية:

يتضح من الشكل رقم (٤, ١١) والجدول رقم (٤, ٣٦) إن جميع الارتباطات أو العلاقات والمتمثلة بين عامل المناخ التنظيمي وعامل الرضا الوظيفي وكذلك عامل إدارة الصراع التنظيمي كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) الإحصائية أكبر من (١,٩٦٤) ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٥٠)، بحيث قيمة (CR) تراوحت ما بين (٨,٨٢٦) والتي كانت بين عامل المناخ التنظيمي وعامل إدارة الصراع التنظيمي كأعلى نسبة، والمناخ التنظيمي وعامل الرضا الوظيفي كأقل نسبة وتساوي (٧,٧٠٢)، وكانت أكبر من المعيار (١,٩٦٤) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٠١).

جدول ٣٦،٤: مستوى الدلالة بين العوامل الرئيسية بنموذج البحث الافتراضي

R	P	C.R.	S.E.	Estimate	عامل كامن	الارتباط	عامل كامن
الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة تي	الخطأ القياسي	التقديرات غير مقننة	عامل كامن	الارتباط	عامل كامن
٠,٧٠	٠,٠٠٠	٧,٧٠٢	٠,٠٩١	٠,٧٠١	الرضا الوظيفي	<-->	المناخ التنظيمي
٠,٨٨	٠,٠٠٠	٨,٣٩٩	٠,٠٩٥	٠,٨٠٣	إدارة الصراع التنظيمي	<-->	المناخ التنظيمي
٠,٨٩	٠,٠٠٠	٨,٨٢٦	٠,٠٩٧	٠,٨٥٧	إدارة الصراع التنظيمي	<-->	الرضا الوظيفي

S.E: Standard Error . **C.R:** Critical Ratio . **P :** Probability . **R:** Correlations .

كما أن هذه النسب الارتباطية بين العوامل الثلاثة كانت أقل من المعيار أو المحك وهي (٠,٩٠) كحد أعلى، وبالاعتماد على النسب وقيم المؤشرات الداعمة للنموذج القياسي الافتراضي فإن البحث يقتضي دراسة الفرضيات أو النموذج البنائي (التركيب).

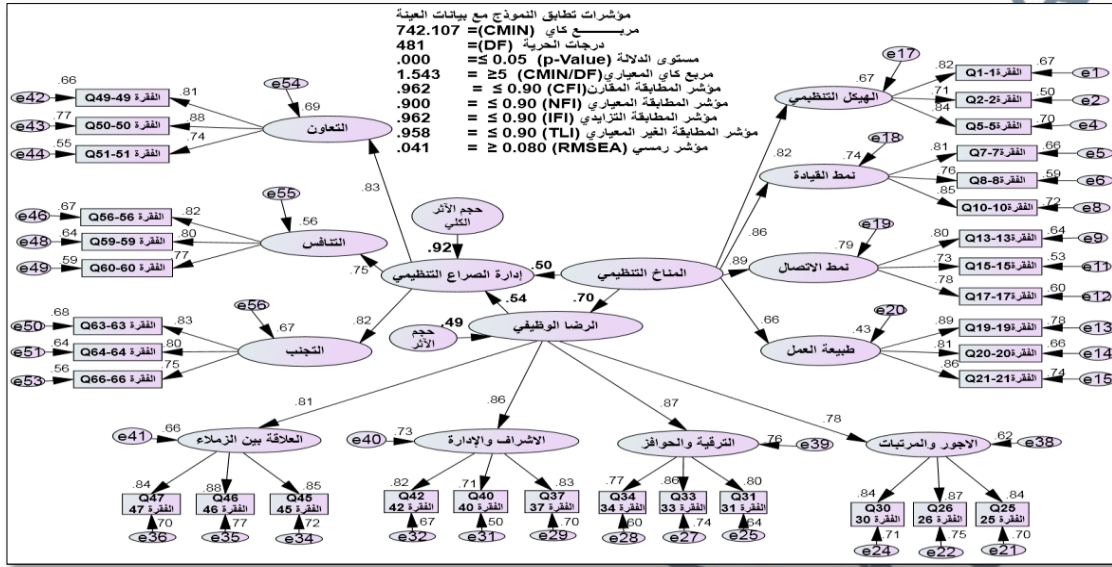
٤،٤،٢ النموذج البنائي (Structural Model)

النموذج البنائي أو التركيبي والمبين بالشكل رقم (٤، ١٢) يختلف عن النموذج القياسي والمبين هو أيضاً في الشكل رقم (٤، ١١)، بحيث أن النموذج التركيبي تم تحديد صفة المتغيرات الرئيسية بالنموذج بالمتغير المستقل كان المناخ التنظيمي، والمتغير الوسيط متمثل في الرضا الوظيفي، أما المتغير التابع متمثل في إدارة الصراع التنظيمي وذلك باستخدام أداة السهم ذو الرأس الوحيد (←)، أما فيما يتعلق بالنموذج القياسي المعدل كما بالشكل رقم (٤، ١١) كانت العلاقات بين العوامل الرئيسية بنموذج البحث تمثل ارتباطات مستقلة ولم يتم فيها تحديد نوع المتغير، وتم تمثيل هذه الارتباطات باستخدام السهم ذو الرأسين أو السهم المقوس (↔).

ومن خلال مخرجات التحليل نجد أن درجة مطابقة النموذج البنائي مع بيانات العينة متطابقة تماماً مع

النموذج القياسي، وذلك بناءً على قيم ومؤشرات التطابق للنموذج (Model Fit Indices) والمعروضة

بالجدول (٣٧،٤) والشكل (٤، ١٢).



الشكل ٤، ١٢: مخرجات التحليل لمخطط النموذج البنائي

كما يتضح من الجدول والشكل المشار إليهما بأن هناك تطابق بين النموذج البنائي والبيانات المجمعة من

عينة البحث، فقيمة مربع كاي (٧٤٢،١٠٧) ودرجات الحرية (٤٨١) وكذلك مستوى الدلالة دالة

احصائياً وتساوي (٠،٠٠٠)، ونظراً لتأثر مستوى الدلالة في حال حجم العينة أكبر من ٢٠٠ حالة،

وهذا ما تم الإشارة إليه في السابق، ولهذا أخذ في الاعتبار مؤشرات أخرى للتأكد من درجة المطابقة.

ومن هذه المؤشرات التي سيتم عرضها بشكل تراتبي كما في الشكل رقم (٤، ١٢)، بحيث مربع كاي

المعياري (CMIN/DF) كان (١،٥٤٣)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) كان يساوي (٠،٩٦٢)

وقد قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) يساوي (٠،٩٠٠)، بالإضافة إلى ذلك قيمة مؤشر المطابقة التزديدي

(IFI) يساوي (٠،٩٦٢) وقيمة مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI) (٠،٩٥٨).

وبما أن جميع هذه القيم أو المؤشرات جاءت وفقاً للمعيار أو المحك وهي (٠,٩٠) كحد أدنى، يتبين ويؤكد هذا الأمر على أن هناك علاقات وارتباطات بين العوامل الكامنة بالنموذج، كما أن قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب مؤشر رمسي (RMSEA) يساوي (٠,٠٤١)، وهذه النسبة أقل من المعيار (المحك) وهي تساوي أو أقل من (٠,٠٨)، وهذا ما يدل أيضاً على إن النموذج المستخدم بهذا البحث منتشر في المجتمع الكلي المأخوذ منه العينة.

جدول ٤، ٣٧: قيم مؤشرات التطابق للنموذج البنائي

مؤشرات التطابق	القيمة الدالة على جودة المطابقة	قيمة المؤشر بالنموذج البنائي التركيبي
مربع كاي (CMIN)	---	٧٤٢,١٠٧
درجة الحرية (DF)	---	٤٨١
مستوى الدلالة (P-Value)	غير دال	٠,٠٠٠٠
مربع كاي المعياري (CMIN/DF)	أقل من (٥)	١,٥٤٣
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٦٢
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٠٠
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٦٢
مؤشر المطابقة غير المعياري (TLI)	أكبر أو يساوي (٠,٩٠)	٠,٩٥٨
مؤشر رمسي (RMSEA)	أقل من (٠,٠٨)	٠,٠٤١

والخلاصة من هذه القيم والمؤشرات المعروضة بالجدول رقم (٤، ٣٧) والشكل رقم (٤، ١٢)، والتي تدل وتؤكد على أن هناك تطابق بين النموذج النظري الافتراضي المكون من ثلاثة عوامل كامنة مع الواقع في بيئة البحث من خلال البيانات المجمعة، فإنه يمكن التحقق من الفرضيات الرئيسية لهذا البحث.

٤،٥ اختبار الفرضيات الرئيسية للنموذج

بناءً على كل ما سبق وما تم تناوله وإيضاحه اعتباراً من التأكد من ملائمة أداة القياس أو الاستبانة المعتمدة بالبحث مروراً بالمعالجات الإحصائية والتأكد من صحة بناء جميع الهياكل والنماذج للمتغيرات الرئيسية والأبعاد التي تمثلها والتأكد من تطابقها مع البيانات، وكذلك التحقق من الصدق التقاربي وصدق التمايز، بالإضافة إلى ذلك التحقق أيضاً من كفاءة ارتباط أو علاقة المتغيرات الرئيسية الكامنة بالأبعاد التي تمثلها هذا من جهة، ومن جهة التأكد والتحقق من ذلك بين المتغيرات الرئيسة غير الظاهرة (كامنة)، يتم التحقق واختبار عدم أو صحة فرضيات النموذج النظري بالبحث وفقاً للتالي:

٤،٥،١ اختبار الفرضية الأولى: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي:

جاءت الفرضية الأولى لهذا البحث على إنه هناك علاقة وتأثير إيجابي ومباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي، فمن خلال المعالجة الإحصائية ببرنامج أموس (Amos) ومخرجات نتائج التحليل والمعروضة بالجدول رقم (٤،٣٨)، ومخطط النموذج النظري والمعروض في الشكل رقم (٤،١٢)، فإن الفرضية كانت ذو دلالة معنوية إحصائية، وذلك لأن قيمة (تي) الإحصائية (T-Value) كانت (٦،٧٦٣) وأعلى من المعيار (المحك) (١،٩٦٤)، بالإضافة إلى ذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠،٠٠٠) ذو دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك للدلالة المعنوية (٠،٥٠).

بالإضافة إلى ذلك قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية، والتي كانت (٠،٥٠) وذو اتجاه إيجابي والذي يؤكد على إن إمكانية واحتواء إدارة الصراع التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم ناتجة عن الدفع والرفع من الأسباب التي تساهم بتوفير المناخ التنظيمي المناسب بالمديرية التعليمية، ولمعرفة حجم الأثر الناتج من وراء ذلك القيام بعملية ضرب قيمة العلاقة أو قيمة المسار (٠،٥٠ X ٠،٥٠) ويكون الناتج (٠،٢٥)، وهنا يكون تأثير جيد حسب تقسيم كوهين (١٩٨٨، Cohen).

وخلاصة ذلك كلما كان هناك هياكل تنظيمية واضحة ومناسبة والتي تسهم في إيضاح الصلاحيات والمسؤوليات التي تقع على القيادة الإدارية والموظفين بالمديرية واتباع السلوك أو النمط القيادي المناسب وذلك وفقاً للمواقف 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 ما هو بالمديريات التعليمية من قادة إدارية وموظفين ومدى ملائمة هذه الأعمال لمؤهلاتهم وقدراتهم، كل ذلك يجعل أو يمكن من القدرة على إمكانية احتواء الصراع التنظيمي والابتعاد عن الصراع التنظيمي السلبي داخل المديريات التعليمية بالمحافظات وجعل هذا الصراع ينصب لصالحها ولصالح الموظفين.

جدول ٤، ٣٨: المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للمناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي

S.R.W	P-Value	C.R	S.E	Estimate	Latent Construct	Latent Construct
التقديرات	مستوى	النسبة	الخطأ	التقديرات	العامل الكامن الداخلي	العامل الكامن الخارجي
المعيارية	الدلالة	الحرجة	المعيارية	اللامعيارية	إدارة الصراع التنظيمي	المناخ التنظيمي
٠,٥٠	٠,٠٠٠	٦,٧٦٣	٠,٠٧١	٠,٤٨٢	<---	

S.R.W: Standardized Regression Weights . C.R: Critical Ratio . S.E: Standard Error .

٤، ٥، ٢ اختبار الفرضية الثانية: المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي:

تم صياغة الفرضية الثانية وذلك وفقاً لنموذج البحث والمبين بالشكل رقم (٣، ١)، وهي على أن هناك علاقة وتأثير إيجابي ومباشر للمناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين أو العاملين، وبناءً على مستخلصات مخرجات التحليل باستخدام برنامج أموس (Amos) والمعروضة بالشكل رقم (١٢، ٤)، والذي يوضح مخطط النموذج النظري الافتراضي والجدول رقم (٤، ٣٩)، فإن الفرضية كانت ذو دلالة معنوية إحصائية وذلك بناءً على قيمة (تي) الإحصائية (T-Value) جاءت بقيمة (٩,٤٩٨)

وكانت أعلى من المعيار أو المحك (١,٩٦٤)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠٠) وذات دلالة معنوية إحصائية حيث إنها أقل من المحك للدلالة المعنوية (٠,٠٥).

كما أن قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية تساوي (٠,٧٠) وذات اتجاه إيجابي، الأمر الذي يؤكد على أن الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يأتي من خلال الأسباب أو العوامل التي تساهم بتوفير المناخ التنظيمي المناسب بالمديريات التعليمية، نظراً لحجم أثر المناخ التنظيمي والذي كان (٠,٧٠)، وهذا يعني أن (٤٩٪) من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ترجع إلى المناخ التنظيمي، ويعتبر هذا التأثير ممتاز بالمتغيرات الكامنة وفقاً لتصنيفات (Cohen, ٢٠٠٢) بحيث أنه كان أكبر من (٢٥ ٪).

جدول ٣٩،٤: المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

S.R.W	P-Value	C.R	S.E	Estimate	Latent Construct	Latent Construct
التقديرات	مستوى	النسبة	الخطأ	التقديرات	العامل الكامن الداخلي	العامل الكامن الخارجي
المعيارية	الدلالة	المرجحة	المعيارية	اللامعيارية		
٠,٧٠	٠,٠٠٠	٩,٤٩٨	٠,٠٧٧	٠,٧٣٧	الرضا الوظيفي	المناخ التنظيمي

S.R.W: Standardized Regression Weights . C.R: Critical Ratio . S.E: Standard Error .

وخلاصة لذلك كلما توفرت هياكل تنظيمية واضحة ومناسبة والتي تسهم في إيضاح الصلاحيات والمسؤوليات التي تقع على القيادة الإدارية بالمديريات التعليمية والموظفين معاً، واتباع النمط القيادي المناسب وذلك وفقاً للمواقف التي يمر بها المدير أو المكلف بالمديرية عند التعامل مع الموظفين التابعين له، وإيضاح نمط الاتصالات بين القيادة الادارية والموظفين من جهة وفيما بين الموظفين من جهة أخرى.

وبالإضافة إلى ذلك عند توفر طبيعة عمل مناسبة وخاصة عند إيضاح الأعمال التي يكلف بها كل ما هو بالمديريات التعليمية من قادة إدارية وموظفين ومدى ملائمتهم لهذه الاعمال، كل ذلك يساعد ويسهم في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالمديريات التعليمية، وهذا الأمر يسهم في خلق

ولاء للعمل وإبداع وابتكار العاملين عند إنجاز الأعمال المكلفين بها والتقليل من سرعة دوران العمل والعديد من الإيجابيات التي تعود بالفائدة على الوزارة من خلال تحقيق الرسالة التي جاءت من أجلها.

٤،٥،٣ اختبار الفرضية الثالثة: الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي:

تم بناء أو صياغة الفرضية الثالثة وذلك وفقاً لنموذج البحث والمبين بالشكل رقم (٣، ١)، والتي تم صياغتها على أن هناك علاقة وتأثير إيجابي ومباشر للرضا الوظيفي على إدارة الصراع التنظيمي، وبناءً على مستخلصات مخرجات التحليل باستخدام برنامج أموس (Amos) والمعروضة بالشكل رقم (٤، ١٢) والذي يوضح مخطط النموذج النظري الافتراضي، والجدول رقم (٤، ٤٠) والذي يوضح مجموعة من البيانات لمخرجات التحليل فإن الفرضية كانت ذو دلالة معنوية إحصائية وذلك بناءً على قيمة (تي) الإحصائية (T-Value) كانت (٧,٣٨٣)، وجاءت اعلى من المعيار أو المحك وهو (١,٩٦٤)، وكذلك قيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠٠) وذات دلالة معنوية إحصائية حيث إنها أقل من المحك للدلالة المعنوية (٠,٠٥).

جدول ٤،٥،٤: المعالم والمعاملات اللامعيارية والمعيارية للرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي

S.R.W	P-Value	C.R	S.E	Estimate	Latent Construct	Latent Construct
التقديرات المعيارية	مستوى الدلالة	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات اللامعيارية	العامل الكامن الداخلي	العامل الكامن الخارجي
٠,٥٤	٠,٠٠٠	٧,٣٨٣	٠,٠٦٦	٠,٤٩١	إدارة الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي

S.R.W: Standardized Regression Weights . C.R: Critical Ratio . S.E: Standard Error .

وبالإضافة إلى ذلك قيمة معامل المسار أو التقديرات المعيارية والتي كانت (٠,٥٤) وهي ذو اتجاه إيجابي، والذي يؤكد على أن إمكانية واحتواء إدارة الصراع التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم ناتجة عن دفع والرفع من الأسباب التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمديريات التعليمية، ولمعرفة أو

تحديد حجم الأثر الناتج من وراء ذلك القيام بعملية ضرب قيمة العلاقة أو قيمة المسار (0.54×0.54) ويكون الناتج (0,29)، وهنا يكون تأثير جيد حسب تقسيم كوهين.

كما دلت نتائج التحليل أيضاً من حيث درجة الأهمية أو حجم التأثير، فإن الرضا الوظيفي للعاملين بالمديريات التعليمية حجم تأثيره (0,29)، وكان أكبر من المناخ التنظيمي بمديريات التربية والتعليم والذي كان نسبة حجم تأثيره (0,37) على إمكانية واحتواء إدارة الصراع التنظيمي داخل مديريات التربية والتعليم.

٤،٥،٤ اختبار الفرضية الرابعة: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في ظل وجود الرضا الوظيفي بينهما:

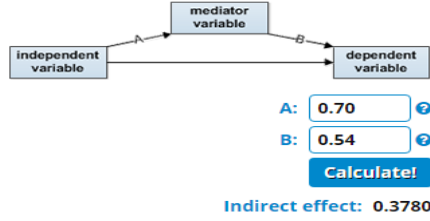
تم صياغة هذه الفرضية وذلك بناءً نموذج البحث والمبين بالشكل رقم (٣، ١)، وهي على أن هناك علاقة وتأثير إيجابي غير مباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي، بمعنى هناك علاقة وتأثير للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي في ظل وجود عامل وسيط بينهما وهو الرضا الوظيفي.

وبالنظر إلى الشكل رقم (٤، ١٢) والذي يمثل محطط النموذج النظري الافتراضي بهذا البحث، والجدول رقم (٤، ٤١) والذي يبين مخرجات برنامج أموس (Amos)، فإن قيمة العلاقة أو التأثير غير المباشر والذي يتم استخلاصه من خلال مجموع حاصل ضرب قيمة التقديرات المقننة أو معامل المسار للعلاقة المباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتي كانت تساوي (0,70)، وقيمة معامل المسار أو التقديرات المقننة للعلاقة المباشرة بين الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي والتي كانت هي أيضاً تساوي (0,54)، وهنا الناتج أو حجم الأثر غير المباشر يساوي (0,378) وعند التقريب تساوي (0,38)، وكذلك من الممكن استخراجها عن طريق الاختبار والمبين بالشكل رقم (٤، ١٣)، والذي يعرف باختبار سوبل (Sobel Test) لحجم الأثر غير المباشر وذلك من خلال إدخال قيمة أو معامل المسار المباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وكذلك بين الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي.

Indirect Effect Calculator for Mediation Models

This calculator will compute the indirect effect of a mediation model, given the regression coefficient between the independent variable and the mediator variable and the regression coefficient between the mediator variable and the dependent variable.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate'.



Related Resources

[Formulas](#) [References](#) [Related Calculators](#) [Search](#)

الشكل ٤، ١٣: اختبار سوبل لحجم الاثر غير المباشر

وبالإضافة إلى ذلك يتبين بأن حاصل جمع معامل المسار المباشر ومعامل المسار أو التأثير غير المباشر للمناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي كان يساوي (٠,٩٢)، وهذا يسمى بتأثير الكلي كما هو معروض بالجدول رقم (٤، ٤١) والشكل رقم (٤، ١٣).

جدول ٤، ٤١: قيم ومجموع التأثير ومستوى الدلالة للعلاقة غير المباشرة بنموذج البحث

اختبار التأثير غير المباشر			Total Effect	Indirect Effect	Dependent	Mediation	Independent
Sobel Test	نتائج اختبار سوبل						
T.T.P	O.T.P	S.T.S					
متغير المستقل	متغير التابع	قيمة في	مجموع	قيمة التأثير	المتغير التابع	المتغير	المتغير المستقل
(الخارجي)	(الداخلي)	لسوبل	التأثير	غير المباشر	(الداخلي)	الوسطي	(الخارجي)
المناخ التنظيمي	إدارة الصراع التنظيمي	٦٥٧.٨	٠,٩٢	٠,٣٨	الرضا الوظيفي	الرضا الوظيفي	المناخ التنظيمي

S.T.S : Sobel test statistics **O.T.P** : One-tailed probability. **T.T.P** : Two-tailed probability

٤،٦ اختبار مستوى الدلالة الإحصائية للتأثير غير المباشر

بناءً على نموذج البحث والمبين بالشكل رقم (٣، ١) على أن هناك علاقة وتأثير غير المباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي واختبار هذه الدلالة الإحصائية غير المباشرة من خلال عدة طرق والمبينة في التالي:

٤،٦،١ طريقة قيمة (تي) الإحصائية:

كانت ذو دلالة إحصائية حيث إن قيمة (تي) الإحصائية (Critical Ratio-CR) أو قيمة الفترة الحرجة لجميع الفقرات كانت أكبر من (١,٩٦٤) وتراوح ما بين (١٢,٣٣٣ - ١٢,٠٠٠)، ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١).

حيث دلت هذه الطريقة في اختبار متغير الوسيط والمتمثل في الرضا الوظيفي بطريقة قيمة (تي) الإحصائية كما بالجدول رقم (٤، ٣٩) والجدول رقم (٤، ٤٠) إن التأثير غير المباشر كانت ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة (تي) للعلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كانت (٩,٤٩٨) وقيمة (تي) الإحصائية للعلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي كانت (٧,٣٨٣).

وكلا القيمتين أكبر من المعيار أو المحك (١,٩٦٤)، وباستخدام القيمتين في اختبار سوبل (Sobel Test) والمبين بالشكل رقم (٤، ١٤) فإن قيمة (تي) الإحصائية (T-Value) تساوي (٥,٨٢٩)، وكانت أعلى من المحك المعيار (١,٩٦٤)، وقيمة مستوى الدلالة (P) تساوي (٠,٠٠٠)، وهنا كانت ذو دلالة معنوية إحصائية وأقل من المحك أو المعيار للدلالة المعنوية (٠,٠٥).

An interactive calculation tool for mediation tests

Curriculum vitae
Selected publications
Supplemental material
for publications
Online utilities
Mediation & moderation
material
Vanderbilt Psychological
Sciences
Vanderbilt Quantitative
Methods
Organizations
Friends and colleagues
Contact me

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Test statistic:	p-value:
t_a 9.498	Sobel test: 5.82907599	1e-8
t_b 7.383	Aroian test: 5.80904071	1e-8
	Goodman test: 5.84932002	0
Reset all		Calculate

The reported p-values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z-test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population. +/- 1.96 are the critical values of the test ratio which contain the central 95% of the unit normal distribution.

We should note that there are three principal versions of the "Sobel test" - one that adds the third denominator term (Aroian, 1944/1947 - this is the version popularized by Baron & Kenny as the Sobel test), one that subtracts it (Goodman, 1960), and one that does not include it at all. We stress that researchers should consult Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West, and Sheets (2002), as well as sources cited therein, before attempting to interpret the results of any of these tests. Researchers should consult Krull & Mackinnon (1999) before attempting to apply the Sobel test to parameter estimates obtained from multilevel modeling.

Formulae for the tests provided here were drawn from Mackinnon & Dwyer (1994) and from Mackinnon, Warsi, & Dwyer (1995):

Sobel test equation

© 2010-2020,
Kristopher J. Preacher

الشكل ٤،٤،١: اختبار (تي) الإحصائية لاختبار دلالة التأثير غير المباشر

٤،٦،٢ طريقة اختبار سوبل:

بالإضافة إلى الطريقة الأولى دلت الطريقة الثانية والمبينة بالشكل (٤، ١٥) عند اختبار الدلالة

الإحصائية للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي والتي تعرف بطريقة اختبار سوبل (Sobel Test) على أن التأثير

غير المباشر بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي كان ذو دلالة إحصائية، نظراً لقيمة (تي) والتي

تسمى أو تعرف بالقيمة التائية لسوبل كانت تساوي (٦،٦٨٩)، وكانت أكبر من المعيار أو المحك

(١،٩٦٤) عند مستوى الدلالة الإحصائية والتي كانت تساوي (٠،٠٠١) وأقل من المحك (٠،٠٥).

Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation

This calculator uses the Sobel test to tell you whether a mediator variable significantly carries the influence of an independent variable to a dependent variable; i.e., whether the indirect effect of the independent variable on the dependent variable through the mediator variable is significant. This calculator returns the Sobel test statistic, and both one-tailed and two-tailed probability values.

Please enter the necessary parameter values, and then click 'Calculate':

```

graph LR
    IV[independent variable] -- "A (SEA)" --> MV[mediator variable]
    MV -- "B (SEB)" --> DV[dependent variable]
    
```

A:

B:

SE_A:

SE_B:

Calculate!

Sobel test statistic: 6.68964732
 One-tailed probability: 0.0
 Two-tailed probability: 0.0

الشكل ٤، ١٥: اختبار سوبل لاختبار دلالة التأثير غير المباشر

٤، ٦، ٣ طريقة قيمة التقديرات المقننة:

بالإضافة إلى الطريقة الأولى والثانية دلت الطريقة الثالثة في اختبار الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط الرضا الوظيفي والتي تعرف بطريقة قيمة التقديرات المقننة كما هو مبين بالجدول رقم (٤، ٣٩) والجدول رقم (٤، ٤٠) على أن التأثير غير المباشر بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي كان ذو دلالة إحصائية، حيث إن قيمة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي تساوي (٠,٧٠)، وقيمة العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي تساوي (٠,٥٤)، وهذه النسب أو القيم أكبر من قيمة المحك أو المعيار للتقديرات المقننة أو معاملات المسار والتي تساوي (٠,٢٠) كحد أدنى.

وخلاصة ما سبق واستخلاص اختبارات الدلالة الإحصائية للمتغير الوسيط أو التأثير غير المباشر بأن جميع الطرق برهنت على أن الدلالة الإحصائية للعلاقة غير المباشرة والمبينة بالشكل (٤، ١٢) والتي تتمثل في العلاقة غير المباشرة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي ذات دلالة إحصائية، بمعنى يؤثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ومن ثم يتحول أو ينتقل هذا التأثير على إدارة الصراع التنظيمي.

٤،٧ متغير الرضا الوظيفي وسيط جزئي (Partial Mediation)

يتضح لنا من خلال مخرجات مخطط النموذج والموضح بالشكل رقم (٤،١٢)، والذي يحتوي على ثلاث متغيرات رئيسية وتمثلة في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وكذلك إدارة الصراع التنظيمي بالمديريات التعليمية بمحافظات سلطنة عُمان، وهنا لتحديد دور متغير الرضا الوظيفي والذي يمثل بالنموذج متغير وسيط جزئي (Partial Mediation) أو متغير وسيط كلي (Full Mediation)، ونظراً لوجود تأثير مباشر وغير مباشر للمناخ التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي مما يعني هذا بأن متغير وسيط جزئي (Partial Mediation).

بهذا الفصل تم تناول ومناقشة صلاحية جميع نماذج المتغيرات الرئيسية للبحث وتحديد الفقرات التي تمثلها وهذا بعد التأكد من أدلة الصدق البنائي للنماذج، وذلك من خلال استخدام تقنيات التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) والتحليل العاملي التوكيدي التثبتي (CFA) وصولاً إلى مناقشة الفروض الإحصائية باستخدام تقنية نمذجة المعادلة البنائية (Full Fledged Structural Equation Modeling)، وذلك بهدف الوصول لنتائج عالية الثقة ومن ثم اختبار ومناقشة فرضيات البحث والتي تم التوصل إلى وجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، ووجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وكذلك إثبات العلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي، وبالإضافة إلى ذلك تم إثبات وجود علاقة غير مباشرة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي، بمعنى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في ظل وجود عامل بينهما يتمثل في الرضا الوظيفي والذي كان يمثل متغير جزئي وليس كلي.