

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، وسيتم استخدام SPSS للتحاليل الوصفية للقيام بالتحاليل التأكيدية لنموذج القياس (تحاليل المصدقية والثبات الداخلي، وأيضًا للقيام بتحليل المسار أو الانحدار الخطي المتعدد).

١٠، ٣ خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تناول منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، كما تبين أن الدراسة اعتمدت على أسلوبي الإحصاء (SPSS) و (AMOS) لتحليل البيانات، أما بالنسبة لتصميم الدراسة فقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي والأسلوب الكمي، وكذلك تم تناول مجتمع الدراسة وحجم العينة اللذين تمثلا في (٤٠٠) مفردة ممن يعملون بإدارة الموارد من المدراء، ونواب المدراء، والمساعدين، ومدراء إدارة الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام ضمن عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العمدية، هذا بالإضافة إلى أدوات الدراسة التي اشتملت على تصميم أداة القياس ومنهجية تطوير الاستبانة، كما تم استعراض طريقة جمع البيانات، والأسلوب الإحصائي لجمع البيانات.

## الفصل الرابع

### تحليل نتائج البيانات الإحصائية

١، ٤ تمهيد:

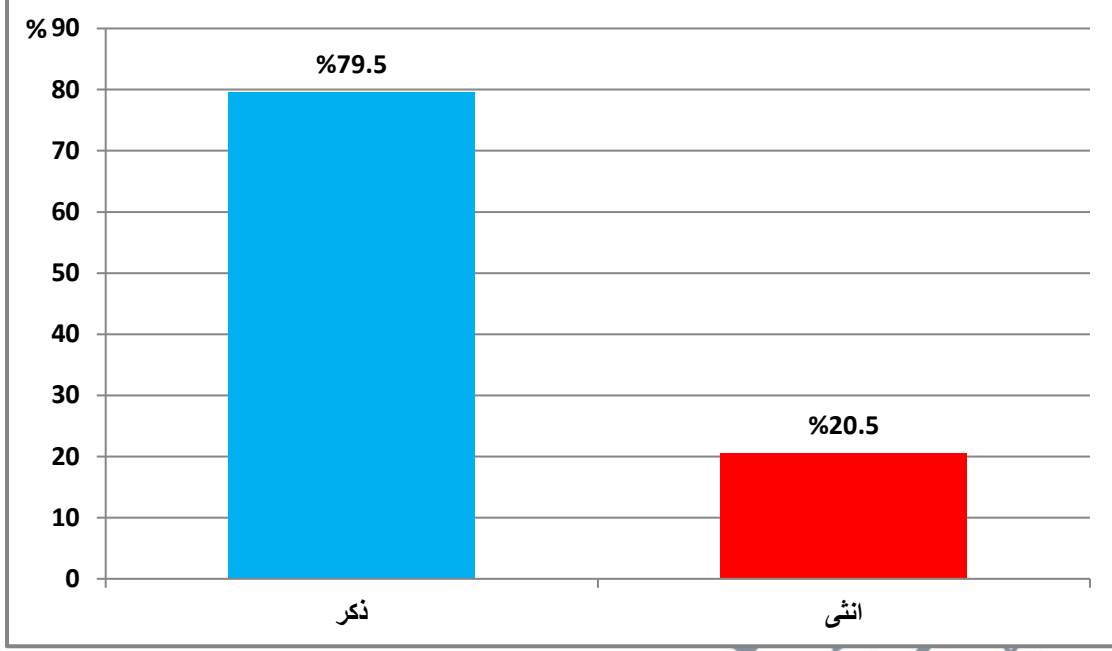
تناول الفصل الرابع ثلاثة محاور رئيسية، يعرض من خلالها المحور الأول: المواصفات الديمغرافية لعينة الدراسة (الشخصية، الوظيفية)، ويعالج المحور الثاني: أدلة الصدق التكويني والبنائي لأداة الدراسة عن طريق التحليل العاملي التوكيدي، والتي تتألف من مجموعة من المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة (إستراتيجية نمو منظمة يونيتد الرياضية، وإستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية الميزة التنافسية)، بينما يتناول المحور الثالث: النموذج الافتراضي في الدراسة المكون من العلاقات المباشرة بين المتغيرات المذكورة، عن طريق نمذجة المعادلة البنائية بواسطة برنامج أموس نسخة (٢٤).

## ٢، ٤ خصائص عينة الدراسة:

تم تحليل الخلفية الديموغرافية لمجتمع الدراسة الميدانية، بحساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) - النسخة (٢٣)، كما يلي:

جدول (٤-١) يبين التركيب النوعي لمجتمع الدراسة

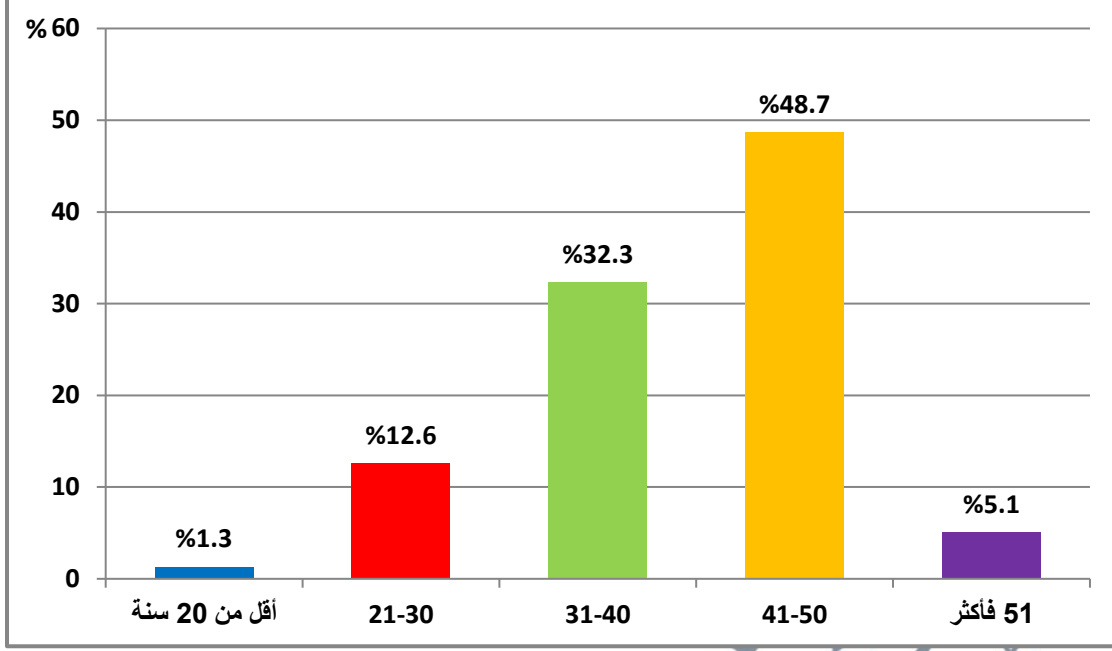
النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
٧٩,٥	٣١٠	ذكر
٢٠,٥	٨٠	انثى
١٠٠	٣٩٠	المجموع



شكل (٤-١) يبين التوزيع النسبي للتركيب النوعي لمجتمع الدراسة حيث يوضح الجدول والشكل (٤-١) أن عدد المشاركين بلغ ٣٩٠ مشاركًا، ووجد أن عدد الذكور الذين شملتهم الدراسة الحالية بلغ ٣١٠ مستجيب بنسبة (٧٩,٥%) من إجمالي المشاركين في هذه الدراسة، وهذا العدد أعلى من نسبة العنصر النسائي الذي بلغ ٨٠ مستجيب، وبنسبة (٢٠,٥%). ويُرى أن السبب الرئيس في هذا التفاوت في عدد العينة بين الذكور والإناث يرجع إلى طبيعة العمل في مجتمع الدراسة؛ حيث إن عدد النساء اللاتي يقمن بهذه الأعمال محدودة.

جدول (٤-٢) يبين الفئات العمرية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
١,٢	٥	أقل من ٢٠ سنة
١٢,٦	٤٩	٢١-٣٠
٣٢,٣	١٢٦	٣١-٤٠
٤٨,٧	١٩٠	٤١-٥٠
٥,١	٢٠	٥١ فأكثر
١٠٠	٣٩٠	المجموع

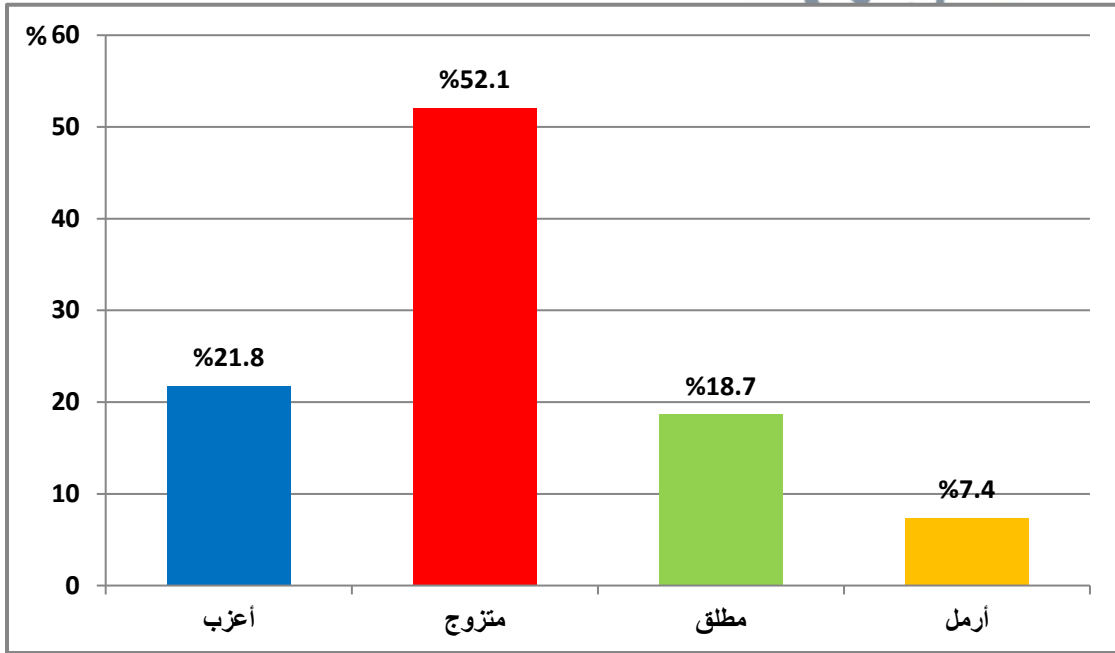


شكل (٤-٢) يبين التوزيع النسبي للفئات العمرية لمجتمع الدراسة

ويوضح الجدول والشكل (٤-٢) تفاوتت نسب العمر لدى المستجيبين؛ حيث حازت شريحة العمر (٤١-٥٠) على أعلى نسبة؛ فبلغت ٢٩٠ مستجيبًا بنسبة ٤٨,٧%، تليها نسبة الذين أعمارهم تتراوح ما بين (٣١-٤٠)؛ فوصل أفراد العينة المستجيبة ١٢٦ بنسبة ٣٢,٣%. في حين جاءت نسبة الأعمار ما بين (٢١-٣٠) في المرتبة الثالثة؛ فبلغت ٤٩ مستجيبًا بنسبة ١٢,٦%. وبلغت فئة المستجيبين الأكبر من (٥١ سنة) ١٤ فردًا بنسبة ٥,١%. وأخيرًا مثل ١٧ مستجيبًا بنسبة ١,٣% بفئة أقل من ٢٠ سنة، ويعزى تفاوت هذه الأعداد إلى طبيعة الأعمال التي تتطلبها هذه الوظائف، وبالتالي استحوذت فئة العمالة المتقدمة في السن على ٨١% من مجتمع الدراسة.

جدول (٤-٣) يبين الحالة الاجتماعية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
٢١,٨	٨٥	أعزب
٥٢,١	٢٠٣	متزوج
١٨,٧	٧٣	مطلق
٧,٤	٢٩	أرمل
١٠٠	٣٩٠	المجموع

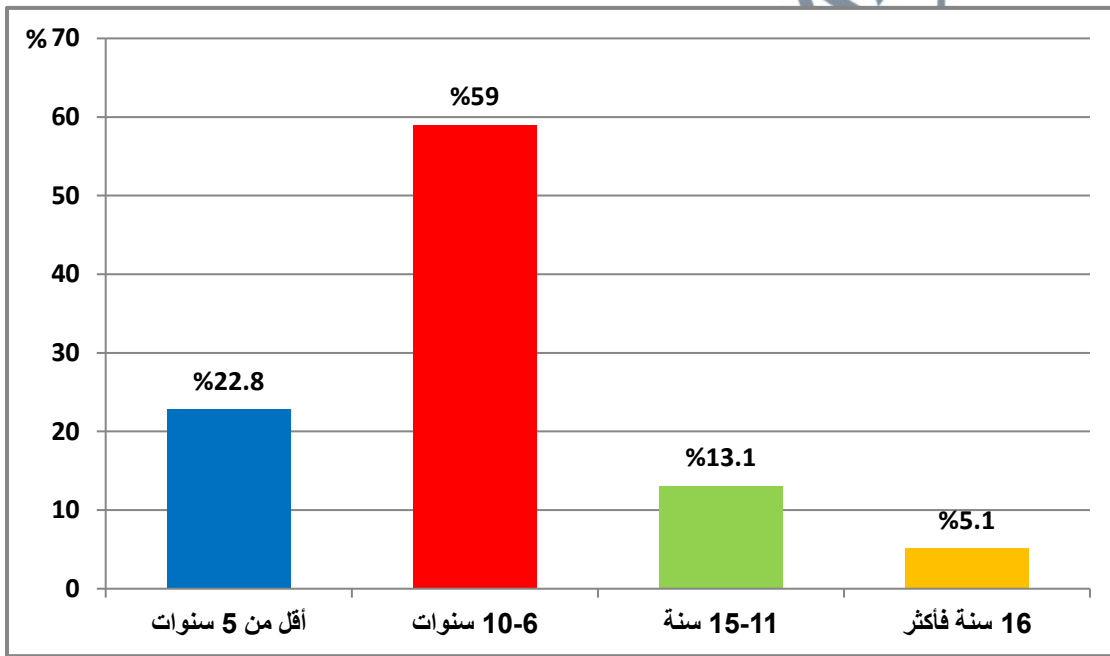


شكل (٣-٤) يبين التوزيع النسبي للحالة الاجتماعية لمجتمع الدراسة

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية، فيمكن ملاحظة من الجدول والشكل (٣-٤) استحوذ المتزوجين على أعلى نسبة؛ فبلغت ٢٠٣ مستجيب بنسبة ٥٢,١%، تليها نسبة الأعزب؛ حيث وصل أفراد العينة المستجيبة ٨٥ بنسبة ٢١,٨%. في حين جاءت نسبة المطلقين في المرتبة الثالثة؛ فبلغت ٧٣ مستجيبًا بنسبة ١٨,٧%. وأخيرًا الأراامل الذين بلغوا ٢٩ مستجيبًا بنسبة ٧,٤%، وبالتالي نجد أن نصف مجتمع الدراسة من المتزوجين.

جدول (٤-٤) يبين عدد سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
٢٢,٨	٨٩	أقل من ٥ سنوات
٥٩,٠	٢٣٠	٦-١٠ سنوات
١٣,١	٥١	١١-١٥ سنة
٥,١	٢٠	١٦ سنة فأكثر
١٠٠	٣٩٠	المجموع



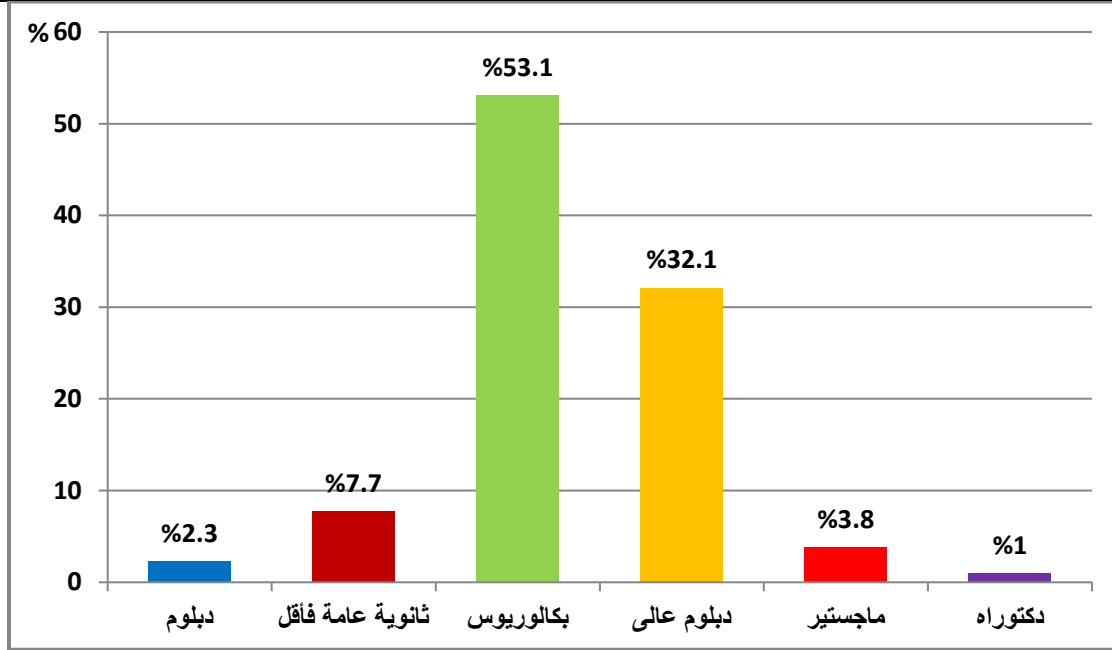
شكل (٤-٤) يبين التوزيع النسبي لعدد سنوات الخبرة لمجتمع الدراسة

ومن دراسة سنوات الخبرة في مجتمع الدراسة والتي يعرضها الجدول والشكل (٤-٤)، يتضح أن ٢٢,٨% من مجتمع الدراسة حديثي التوظيف لأن عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وعددهم ٨٩ مستجيبًا. أما العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين ٦ - ١٠ سنوات بلغ عددهم ٢٣٠ ونسبتهم ٥٩%، وهي نسبة عالية مقارنة بالنسبة السابقة؛ وهذا يعني أن أغلب مجتمع الدراسة (٨١,٨%) خبرتهم أقل من ١٠ سنوات، بينما نجد أن ١٣,١% من العاملين خبرتهم تراوحت بين ١١ - ١٥ سنة، وعددهم ٥١ مستجيبًا. و٥,١% من الموظفين خبرتهم بلغت ١٦ سنة فأكثر وهم أقل

نسبة، وعددهم ٢٠ فردًا. ويتبين من ذلك أن مجتمع الدراسة يتصف بتوسط الخبرة لأن أغلبهم من حديثي التوظيف الذين تقل خبرتهم عن ١٠ سنوات.

جدول (٤-٥) يبين المؤهلات العلمية لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
٢,٣	٩	دبلوم
٧,٧	٣٠	ثانوية عامة فأقل
٥٣,١	٢٠٧	بكالوريوس
٣٢,١	١٢٥	دبلوم عال
٣,٨	١٥	ماجستير
١	٤	دكتورة
١٠٠	٣٩٠	المجموع

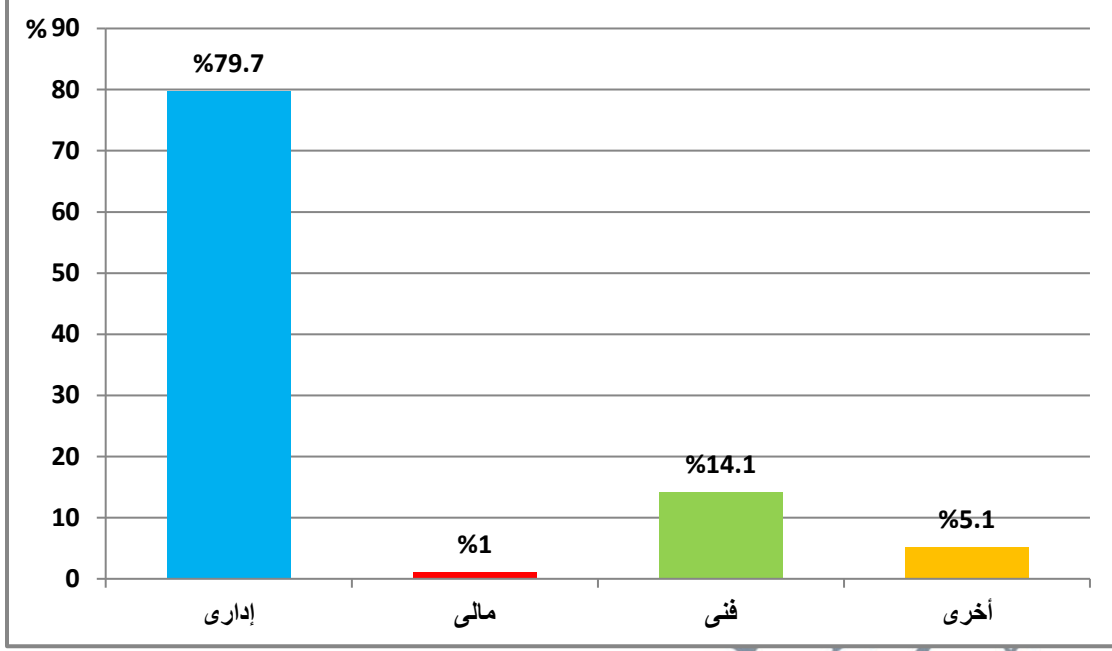


شكل (٤-٥) يبين التوزيع النسبي للمؤهلات العلمية لمجتمع الدراسة

أما بالنسبة للمؤهل العلمي؛ فمن خلال النظر في الجدول والشكل (٤-٥)، ومن خلال الأعداد يمكن ملاحظة أن النسبة العالية لأفراد المجتمع من حملة الشهادات العلمية (البكالوريوس)، كان عددهم ٢٠٧ مستجيب بنسبة ٥٣,١%. وعلى التوالي وصلت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالى ٣٢,١%، أي ١٢٥ مستجيبًا. أما حملة شهادة ثانوية عامة فأقل، فقد بلغ عددهم ٣٠ مستجيبًا بنسبة ٧,٧%. وبالنسبة للذين يحملون مؤهلات علمية عليا، أي شهادة الماجستير، فكان عددهم ١٥ مستجيبًا، بنسبة ٣,٨%. في حين بلغ عدد حملة الدكتوراه ٤ أشخاص، بنسبة ١%. وهذا مؤشر جيد على أن أفراد مجتمع الدراسة على قدر جيد من التأهيل العلمي، أما النسبة الباقية وهي ٢,٣% فكانت من نصيب حملة الدبلوم، وكان عددهم ٩ أفراد.

جدول (٤-٦) يبين المستوى الإدارى لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الوظيفة
٧٩,٧	٣١	إدارى
١,٠	٤	مالى
١٤,١	٥٥	فنى
٥,١	٢٠	أخرى
١٠٠	٣٩٠	المجموع



شكل (٤-٦) يبين التوزيع النسبي للمستوى الإدارى لمجتمع الدراسة

يبين الجدول والشكل (٤-٦) المستوى الإدارى لمجتمع الدراسة، ومنه يتضح أن فئة الإدارى حصلت على النسبة الأكبر وهى ٧٩,٧%، وعددهم ٣١١ مستجيبًا. تليها: يأتي العاملون في فئة فنى وكان عددهم ٥٥ مستجيبًا بنسبة ١٤,١%، بينما أظهرت النتائج أن النسبة الأصغر كانت من نصيب العاملين في فئة المالى وبلغ عددهم ٤ أشخاص ونسبتهم ١%، وتبقى النسبة الباقية (٥,١%) تتوزع على باقى المستويات الإدارية والوظيفية حيث بلغ عددهم ٢٠ فردًا.

٣، ٤ تحليل المؤشرات المتعلقة بالدراسة:

١، ٣، ٤ إستراتيجية نمو المنظمة:

يضم هذا المحور ثلاثة أبعاد هى: إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، وإستراتيجية التركيز، وهى كالتالى:

## أ- إستراتيجية التكامل

يحتوي الجدول (٤-٧) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير إستراتيجية التكامل، والمؤشرات الإحصائية لكل

منها.

جدول (٤-٧) يبين إستراتيجية التكامل

م	إستراتيجية التكامل	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين				المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة					
١	قامت الأكاديمية بتطبيق إستراتيجية التكامل وذلك بالدخول إلى مناطق جغرافية جديدة كلما سنحت الفرصة بذلك بناءً على تحليل البيئة الخارجية.	٧٦,٢	١٠	١,٣	٦,٧	٤,٤٣٨	١,١٧٦	٠,٨٩	مرتفع الأهمية	٢
٢	قامت الأكاديمية بالدخول في علاقات تكاملية مع أكاديميات أخرى سواء داخل البلاد أم خارجها.	٥٨,٢	٢٣,٨	٠,٨	١٠,٣	٤,١٦١	١,٢٦٥	٠,٨٣	مرتفع الأهمية	٣
٣	تقوم الأكاديمية بتحقيق التكامل عن طريق التميز بجودة الأنشطة الرياضية المستخدمة مع الملتحقين بالأكاديمية.	٧١,٨	١٩,٢	٢,٣	١,٥	٤,٥١٠	١,٠٠٣	٠,٩٠	مرتفع الأهمية	١

ومن خلال الجدول (٤-٧) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور إستراتيجية التكامل تراوح ما بين (٤,١٦١

– ٤,٥١٠)، وبناء على المتوسط النظري (٤,٣٦٩)؛ فإن معظم القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل

على تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس؛ من حيث الأهمية النسبية فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة الثالثة (تقوم الأكاديمية بتحقيق التكامل عن طريق التميز بجودة الأنشطة الرياضية المستخدمة مع المتحقيين بالأكاديمية) بمتوسط ٤,٥١٠ وانحراف معياري ١,٠٠٣. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (قامت الأكاديمية بتطبيق إستراتيجية التكامل وذلك بالدخول إلى مناطق جغرافية جديدة كلما سنحت الفرصة بذلك بناءً على تحليل البيئة الخارجية) بمتوسط ٤,٤٣٨ وانحراف معياري ١,١٧٦.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (قامت الأكاديمية بالدخول في علاقات تكاملية مع أكاديميات أخرى سواء داخل البلاد أم خارجها) والتي جاءت بمتوسط ٤,١٦١ وانحراف معياري ١,٢٦٥؛ فإننا نجد أن قيمتها أقل من المتوسط النظري بالرغم من أهميتها النسبية المرتفعة.

#### ب- إستراتيجية التنوع

يحتوي الجدول (٤-٨) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير إستراتيجية التنوع والمؤشرات الإحصائية لكل

منها.

#### جدول (٤-٨) يبين إستراتيجية التنوع

الرتبة	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية لإجابات المحوثين				إستراتيجية التنوع	م	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			غير موافق بشدة
٤	متوسط الأهمية	٠,٤٣	٠,٧٥٤	٢,١٦٤	٣,٨	٤,١	٢,٦	٨٣,٦	٥,٩	١	تقوم الأكاديمية بتطبيق إستراتيجية التنوع وذلك بالتوسع والانتشار من خلال تطبيق بعض الآليات المتنوعة مثل توفير أنشطة أو خدمات رياضية جديدة.

١	مرتفع الأهمية	٠,٩٧	٠,٥٩١	٤,٨٧٤	٩٤,٩	١,٣	١,٣	١,٥	١	٢	تطبق الأكاديمية إستراتيجية التنوع عن طريق زيادة فروع أخرى للأكاديمية بجانب الفرع الأساسي القائم بالفعل.
٣	متوسط الأهمية	٠,٤٤	٠,٧٣٢	٢,١٨٥	٣,٨	٤,٩	٠	٨٨,٥	٢,٨	٣	تقوم الأكاديمية بزيادة بعض الأنشطة الرياضية بجانب الأنشطة الرياضية الحالية التي تقوم بها.
٢	متوسط الأهمية	٠,٤٥	٠,٧٢١	٢,٢١٧	٣,٦	٥,٩	٠	٨٩,٧	٨	٤	تقوم الأكاديمية بتنوع الأنشطة الرياضية في الأكاديمية لزيادة العائد المادي.

ومن خلال الجدول (٤-٨) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور إستراتيجية التنوع تراوح ما بين (٢,١٦٤

– ٤,٨٧٤)، وبناء على المتوسط النظري (٢,٨٦٠)؛ فإن معظم القيم تقع خارج نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل

على تعبير تلك القيم عن عدم موافقة المجموعة الخاضعة للإحاطة عن فقرات المقياس. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد

تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية الفقرة الثانية (تطبق الأكاديمية

إستراتيجية التنوع عن طريق زيادة فروع أخرى للأكاديمية بجانب الفرع الأساسي القائم بالفعل) بمتوسط (٤,٨٧٤)

وانحراف معياري ٠,٥٩١. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة الرابعة (تقوم الأكاديمية بتنوع الأنشطة الرياضية في الأكاديمية

لزيادة العائد المادي) بمتوسط ٢,٢١٧ وانحراف معياري ٠,٧٢١.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تقوم الأكاديمية بتطبيق إستراتيجية التنوع

وذلك بالتوسع والانتشار من خلال تطبيق بعض الآليات المتنوعة مثل توفير أنشطة أو خدمات رياضية جديدة) والتي

جاءت بمتوسط ٢,١٦٤، وانحراف معياري ٠,٧٥٤؛ ونجد هنا أن فقرات المرتبة الثانية، الثالثة، والرابعة قيمتها أقل من المتوسط النظري.

### ج- إستراتيجية التركيز:

يحتوي الجدول (٩-٤) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير إستراتيجية التركيز، والمؤشرات الإحصائية لكل

منها.

جدول (٩-٤) يبين إستراتيجية التركيز

الرتبة	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					استراتيجية التركيز	م
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
٢	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧١	١,٢٢٦	٣,٥٢٨	١٤,٦	٥٨,٧	٤,٤	٩,٥	١٢,٨	تقوم الأكاديمية بالتركيز على العملاء في الأسواق عن طريق العمل على اكتساب عملاء منافسين.	١
٣	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧٠	١,٦٤٨	٣,٤٧٩	٣٨,٢	٢٩	٢,٨	٢,٦	٢٧,٤	تعمل الأكاديمية بالتركيز على العملاء في الأسواق عن طريق اكتساب عملاء جدد لم يلتحقوا من قبل في نشاطات الأكاديمية.	٢
٥	ما بين منخفض ومتوسط الأهمية	٠,٣٣	٠,٤٨٣	١,٦٣١	٠	٠	٠	٦٣,١	٣٦,٩	تقوم الأكاديمية بالتركيز على الأنشطة بواسطة تقديم أنشطة مختلفة لم تقدمها الأكاديميات المنافسة لها.	٣

## واصل

٤	متوسط الأهمية	٠,٥٨	١,٣٨٦	٢,٨٧٩	٢٢,٨	١٢,٦	٣,٨	٥١,٣	٥,٩	تقوم الأكاديمية بالتركيز على الأنشطة وذلك بتطوير العديد من الخدمات الخاصة بالأنشطة الرياضية.	٤
١	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧٨	١,٠٠٧	٣,٩١٥	٢٧,٩	٥٣,٦	١,٣	١٦,٤	٠,٨	تقوم الأكاديمية بالتركيز على التكنولوجيا وذلك بتنمية وتطوير المعدات من أجل تحسين الكفاءة.	٥

ومن خلال الجدول (٤-٩) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور إستراتيجية التركيز تراوح ما بين (١,٦٣١ - ٣,٩١٥)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٠٨٦)؛ فإن معظم القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل على تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية، فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تقوم الأكاديمية بالتركيز على التكنولوجيا وذلك بتنمية وتطوير المعدات من أجل تحسين الكفاءة) بمتوسط ٣,٩١٥ وانحراف معياري ١,٠٠٧. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (تقوم الأكاديمية بالتركيز على العملاء في الأسواق عن طريق العمل على اكتساب عملاء منافسين) بمتوسط ٣,٥٢٨ وانحراف معياري ١,٢٢٦.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تقوم الأكاديمية بالتركيز على الأنشطة بواسطة تقديم أنشطة مختلفة لم تقدمها الأكاديميات المنافسة لها) والتي جاءت بمتوسط ١,٦٣١ وانحراف معياري

٤٨٣،٠؛ ونجد هنا أن فقرات المرتبة الرابعة والخامسة قيمتها أقل من المتوسط النظري، ويظهر الفارق في فقرة المرتبة الخامسة بشكل كبير وملحوظ.

٢، ٣، ٤ إدارة الموارد البشرية:

ويضم هذا المحور ستة أبعاد هي: الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تطوير الموظفين، تخطيط المسار

الوظيفي، والتعويضات والحوافز وهي كالتالي:

أ- الاستقطاب:

يحتوي الجدول (٤-١٠) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير الاستقطاب، والمؤشرات الإحصائية لكل منها.

جدول (٤-١٠) يبين الاستقطاب

الرتبة	مستوى الأهمية	مؤشر الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					الاستقطاب	م
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
٣	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧٨	١,١٤٩	٣,٨٩٧	٣٦,٧	٤٠	٠,٨	٢١,٥	١	تقوم منظمة يوناتيد الرياضية بتحديد المصدر المناسب لملء الأماكن (خارجي وداخلي) اعتماداً على مدى ملاءمته لإستراتيجية الأكاديمية	١
١	مرتفع الأهمية	٠,٨٨	٠,٩٣١	٤,٣٩٧	٥٩	٣٢,١	٠,٥	٦,٧	١,٨	تستقطب منظمة يوناتيد الرياضية الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية في مجال عملهم.	٢

واصل

٢	مرتفع الأهمية	٠,٨٢	٠,٧١٧	٤,١٢٣	٢٥,٩	٦٦,٧	١,٨	٥,١	٠,٥	تتم منظمة يونايتد الرياضية بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين.	٣
٥	متوسط الأهمية	٠,٥٣	١,١٥٣	٢,٦٤٤	١٤,١	١١	١,٥	٧١,٨	١,٥	تقوم منظمة يونايتد الرياضية عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل الإعلان المختلفة لشغل الوظائف الشاغرة.	٤
٤	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧٥	١,١١١	٣,٧٣٣	٢٥,٤	٤٨,٢	١,٥	٢٤,١	٠,٨	تهدف عملية الاستقطاب إلى توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظيفة وبأقل تكلفة ممكنة.	٥

ومن خلال الجدول (٤-١٠) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور الاستقطاب تراوح ما بين (٢,٦٤٤ -

٤,٣٩٧)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٧٥٩)؛ فإن معظم القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل

على تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم

إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تستقطب منظمة يونايتد

الرياضية الأفراد الذين يمتلكون مهارات كافية في مجال عملهم) بمتوسط ٤,٣٩٧ وانحراف معياري ٠,٩٣١. وجاءت في

المرتبة الثانية فقرة (تتم منظمة يونايتد الرياضية بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعين) بمتوسط ٤,١٢٣ وانحراف

معياري ٠,٧١٧.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تقوم منظمة يونايتد الرياضية عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل الإعلان المختلفة لشغل الوظائف الشاغرة) والتي جاءت بمتوسط ٢,٦٤٤، وانحراف معياري ١,١٥٣؛ ونجد هنا أن فقرة المرتبة الرابعة قيمتها أقل من المتوسط النظري بدرجة طفيفة على الرغم من دلالتها الإحصائية، بينما يظهر الفارق بشكل كبير في فقرة المرتبة الخامسة.

#### ب- الاختيار والتعيين:

يحتوي الجدول (٤-١١) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير الاختيار والتعيين، والمؤشرات الإحصائية لكل منها.

جدول (٤-١١) يبين الاختيار والتعيين

م	الاختيار والتعيين	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في منظمة يونايتد الرياضية.	١,٨	٥٨,٧	٢,٨	٢١,٣	١٥,٤	٢,٨٩٧	١,٢١٧	٠,٥٨	متوسط الأهمية	٣
٢	يعتمد اختيار منظمة يونايتد الرياضية للأفراد على ملائمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به.	٣,٣	١٠,٣	٢,١	٥٧,٩	٢٦,٤	٣,٩٣٨	٠,٩٩٧	٠,٧٩	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٢
٣	تقوم منظمة يونايتد الرياضية باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قريهم من موقعها الجغرافي.	٨,٢	٥٣,٦	١,٨	١٦,٧	١٩,٧	٢,٨٦١	١,٣٤٤	٠,٥٧	متوسط الأهمية	٤

واصل

١	مرتفع الأهمية	٠,٨٥	٠,٤٣١	٤,٢٤٦	٢٤,٦	٧٥,٤	٠	٠	٠	تعتمد منظمة يونايتد الرياضية على إجراء الاختبارات لتعيين الأفراد المتقدمين للعمل لديها.	٤
---	------------------	------	-------	-------	------	------	---	---	---	-----------------------------------------------------------------------------------------	---

ومن خلال الجدول (٤-١١) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور الاختيار والتعيين تراوح ما بين (٢,٨٦١

– ٤,٢٤٦)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٤٨٦)؛ فإن نصف القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل على تعبير تلك القيم عن انقسام المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس ما بين موافق وغير موافق. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تعتمد منظمة يونايتد الرياضية على إجراء الاختبارات لتعيين الأفراد المتقدمين للعمل لديها) بمتوسط ٤,٢٤٦ وانحراف معياري ٠,٤٣١. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (يعتمد اختيار منظمة يونايتد الرياضية للأفراد على ملائمة مؤهلاتهم للوصف الوظيفي المعمول به) بمتوسط ٣,٩٣٨ وانحراف معياري ٠,٩٩٧.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تقوم منظمة يونايتد الرياضية باختيار موظفيها من الأفراد على أساس قربهم من موقعها الجغرافي) والتي جاءت بمتوسط ٢,٨٦١ وانحراف معياري ١,٣٤٤؛ ونجد هنا أن فقرة المرتبة الثالثة قيمتها أقل من المتوسط النظري بدرجة كبيرة، بينما يظهر الفارق بشكل أكبر في فقرة المرتبة الرابعة والأخيرة.

### ج- التدريب

يحتوي الجدول (٤-١٢) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير التدريب، والمؤشرات الإحصائية لكل منها.

جدول (٤-١٢) يبين التدريب

م	التدريب	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	تحدد منظمة يونايتد الرياضية برامج التدريب بناءً على تحديد المتطلبات الجديدة للعمل ومقارنتها مع القدرات الحالية للعاملين.	٤,٩	٥,٤	١,٨	٥٩,٧	٢٨,٢	٤,٠١٠	٠,٩٧٧	٠,٨٠	متوسط إلى مرتفع الأهمية	١
٢	يتم الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية منظمة يونايتد الرياضية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الأكاديمية.	٦,٩	٥٧,٢	٤,٩	١٩,٥	١١,٥	٢,٧١٥	١,١٩٥	٠,٥٤	متوسط الأهمية	٢

ومن خلال الجدول (٤-١٢) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التدريب تراوح ما بين (٢,٧١٥) -

(٤,٠١٠)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٣٦٣)؛ فإن نصف القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل

على تعبير تلك القيم عن انقسام المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس ما بين موافق وغير موافق. ولمزيد من

التحقق الإحصائي، فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة

(تحدد منظمة يونايتد الرياضية برامج التدريب بناءً على تحديد المتطلبات الجديدة للعمل ومقارنتها مع القدرات الحالية

للعاملين) بمتوسط ٤,٠١٠ وانحراف معياري ٠,٩٧٧. وجاءت في المرتبة الثانية والأخيرة فقرة (يتم الأخذ بعين الاعتبار

إستراتيجية منظمة يونايتد الرياضية عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الأكاديمية) بمتوسط ٢,٧١٥ وانحراف معياري ١,١٩٥، ونجد هنا أن هذه الفقرة قيمتها أقل من المتوسط النظري بدرجة كبيرة.

#### د- تطوير الموظفين:

يحتوي الجدول (٤-١٣) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير إستراتيجية تطوير الموظفين، والمؤشرات الإحصائية لكل منها.

جدول (٤-١٣) يبين تطوير الموظفين

م	تطوير الموظفين	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	مؤشر الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
١	تشجع منظمة يونايتد الرياضية على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين.	٣٥,٦	٥٩	١,٨	٣,١	٠,٥	٤,٢٦١	٠,٦٩٠	٠,٨٥	مرتفع الأهمية	١
٢	تشجيع منظمة يونايتد الرياضية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية كافة في المنظمة.	٣٢,٦	٥٣,٣	١	١٠,٨	٢,٣	٤,٠٣٠	٠,٩٨٨	٠,٨١	مرتفع الأهمية	٢
٣	يتوفر في منظمة يونايتد الرياضية مناخ تنظيمي يدعم ويشجع الحصول على المعرفة.	١٥,٤	٢٢,٦	١,٣	٥٨,٢	٢,٦	٢,٩٠٠	١,٢٣٣	٠,٥٨	متوسط الأهمية	٤
٤	يشارك العاملون في منظمة يونايتد الرياضية بوضع المقترحات التي تعمل على تطوير الأكاديمية.	٢١,٨	١٩,٢	٠,٨	٥١	٧,٢	٢,٩٧٤	١,٣٦٦	٠,٥٩	متوسط الأهمية	٣

ومن خلال الجدول (٤-١٣) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور تطوير الموظفين تراوح ما بين (٢,٩٠٠ - ٤,٢٦١)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٥٤١)؛ فإن نصف القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل على تعبير تلك القيم عن انقسام المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس ما بين موافق وغير موافق. ولمزيد من التحقق الإحصائي، فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تشجع منظمة يونائتد الرياضية على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين) بمتوسط ٤,٢٦١ وانحراف معياري ٠,٦٩٠. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (تشجيع منظمة يونائتد الرياضية تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية كافة في الأكاديمية) بمتوسط ٤,٠٣٠ وانحراف معياري ٠,٩٨٨.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (يتوفر في منظمة يونائتد الرياضية مناخ تنظيمي يدعم ويشجع الحصول على المعرفة) والتي جاءت بمتوسط ٢,٩٠٠ وانحراف معياري ١,٢٣٣؛ ونجد هنا أن فقرة المرتبة الثالثة قيمتها أقل من المتوسط النظري بدرجة كبيرة، بينما يظهر الفارق بشكل أكبر في فقرة المرتبة الرابعة والأخيرة.

#### هـ - تخطيط المسار الوظيفي

يحتوي الجدول (٤-١٤) على فقرات الاستبانة الخاصة بتغيير تخطيط المسار الوظيفي، والمؤشرات الإحصائية

لكل منها.

جدول (٤-١٤) يبين تخطيط المسار الوظيفي

م	تخطيط المسار الوظيفي	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المتبعة في منظمة يونائتد الرياضية في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية العليا.	١	٢٩	١,٥	٣٠,٨	٣٧,٧	١,٢٥٩	٠,٧٦	متوسط إلى مرتفع الأهمية	١	
٢	يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم.	٥,٦	١٥,١	٣,٣	٥٠,٨	٢٥,١	١,١٥٦	٠,٧٥	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٢	
٣	للموظفين في الأكاديمية أكثر من موقع وظيفي يحتمل ترفيتهم إليه في المستقبل.	٥,٤	٥٦,٤	١,٣	١١,٥	٢٥,٤	١,٣٨٣	٠,٥٩	متوسط الأهمية	٣	

ومن خلال الجدول (٤-١٤) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور تخطيط المسار الوظيفي تراوح ما بين

(٢,٩٥١ - ٣,٧٥١)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٤٨٢)؛ فإن معظم القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور،

وهو ما يدل على تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس، ولمزيد من التحقق الإحصائي

فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تساعد برامج تخطيط

المسار الوظيفي المتبعة في منظمة يونائتد الرياضية في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والإدارية العليا)

بمتوسط ٣,٧٥١ وانحراف معياري ١,٢٥٩. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (يتم عقد جلسات الإرشاد والتوجيه مع

الموظفين لتحديد المسار الوظيفي المناسب لهم) بمتوسط ٣,٧٤٦ وانحراف معياري ١,١٥٦.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (للموظفين في الأكاديمية أكثر من موقع

وظيفي يحتمل ترقية لهم إليه في المستقبل) والتي جاءت بمتوسط ٢,٩٥١، وانحراف معياري ١,٣٨٣؛ ونجد هنا أن فقرة

المرتبة الثالثة قيمتها أقل من المتوسط النظري بدرجة كبيرة.

## و- التعويضات والحوافز

يحتوي الجدول (٤-١٥) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير التعويضات والحوافز، والمؤشرات الإحصائية لكل

منها.

جدول (٤-١٥) يبين التعويضات والحوافز

م	التعويضات والحوافز	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	نظام الحوافز المتبع في منظمة يونائتد الرياضية هو نظام معلن وشفاف لجميع العاملين وينال ثقة العاملين.	١٠,٥	٥١,٦	٤,٩	٢١,٨	١٠,٣	٢,٦٨٧	١,٢١٧	٠,٥٤	متوسط الأهمية	٤
٢	تعتمد منظمة يونائتد الرياضية على أداء الأفراد في تحديد المكافآت والحوافز للأفراد المتميزين.	٣,٨	٢١	٤,١	٣٤,١	٣٦,٩	٣,٧٩٢	١,٢٤٨	٠,٧٦	متوسط إلى مرتفع الأهمية	١

## واصل

٣	تجري منظمة يونائتد الرياضية مراجعة مستمرة للأجور	٤,٤	٥٦,٩	٢,٦	١٦,٧	١٩,٥	٢,٩٠٠	١,٢٩٧	٠,٥٨	متوسط الأهمية	٣
---	--------------------------------------------------	-----	------	-----	------	------	-------	-------	------	---------------	---

										والرواتب بما يتناسب مع الأكاديمية الرياضية المنافسة.
٢	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٦٣	١,٢٩٣	٣,١٥٩	٢١,٨	٢٣,١	٨,٥	٤٢,٦	٤,١	تتوخى منظمة يونائيد الرياضية العدالة عند توزيع المكافآت وفقًا لمتطلبات البيئة التنافسية.

ومن خلال الجدول (٤-١٥) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التعويضات والحوافز تراوح ما بين (٢,٦٨٧ - ٣,٧٩٤)، وبناء على المتوسط النظري (٣,١٣٥)؛ فإن نصف القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل على تعبير تلك القيم عن انقسام المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس ما بين موافق وغير موافق. ولمزيد من التحقق الإحصائي، فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تعتمد منظمة يونائيد الرياضية على أداء الأفراد في تحديد المكافآت والحوافز للأفراد المتميزون) بمتوسط ٣,٧٩٢ وانحراف معياري ١,٢٤٨. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (تتوخى منظمة يونائيد الرياضية العدالة عند توزيع المكافآت وفقًا لمتطلبات البيئة التنافسية) بمتوسط ٣,١٥٩ وانحراف معياري ١,٢٩٣.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (نظام الحوافز المتبع في منظمة يونائيد الرياضية هو نظام معلن وشفاف لجميع العاملين وينال ثقة العاملين) والتي جاءت بمتوسط ٢,٦٨٧ وانحراف معياري ١,٢١٧؛ ونجد هنا أن فقرة المرتبة الثالثة قيمتها أقل من المتوسط النظري بدرجة كبيرة، بينما يظهر الفارق بشكل أكبر في فقرة المرتبة الرابعة والأخيرة.

٣، ٣، ٤ الميزة التنافسية:

ويضم هذا المحور أربعة أبعاد هي: تخفيض الكلفة, تحسين النوعية, زيادة المرونة, وزيادة الابتكارية وهي كالتالي:

#### أ- تخفيض الكلفة:

يحتوي الجدول (٤-١٦) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير تخفيض الكلفة، والمؤشرات الإحصائية لكل

منها.

جدول (٤-١٦) يبين تخفيض الكلفة

م	تخفيض الكلفة	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين				المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق					
١	تتمتع منظمة يونابند الرياضية بميزة انخفاض كلف الإنتاج غير المباشرة والتي تنتج من خبرة الأكاديمية الرياضية في الأسواق التي تعمل فيها.	٠,٨	٣٣,١	٢,١	٢٩,٧	٣٤,٤	١,٢٧٧	٠,٧٣	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٢
٢	تمارس منظمة يونابند الرياضية رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام.	١,٣	١٤,٦	٠,٥	٥٥,١	٢٨,٥	٠,٩٩٥	٠,٧٩	متوسط إلى مرتفع الأهمية	١

#### واصل

٣	تسعى منظمة يونابند الرياضية إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف.	٢٧,٤	٢٤,٤	٦,٧	٣٣,٣	٨,٢	٢,٧٠٥	١,٣٨٦	متوسط الأهمية	٤
---	-----------------------------------------------------------------------------	------	------	-----	------	-----	-------	-------	---------------	---

٥	متوسط الأهمية	٠,٤٧	١,٢٥٩	٢,٣٦٤	٩,٧	١٣,٨	٣,٨	٤٨,٢	٢٤,٤	تتمتع منظمة يونائيد الرياضية بميزة انخفاض كلف العمل المباشرة التي تؤثر في العمل.	٤
٣	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧١	١,٤٦٣	٣,٥٥٤	٣٧,٤	٢٤,٩	٥,٩	١٩,٢	١٢,٦	تعمل الأكاديمية على خفض كلف التوزيع والترويج قدر الإمكان.	٥

ومن خلال الجدول (٤-١٦) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور تخفيض الكلفة تراوح ما بين (٢,٣٦٤ - ٣,٩٤٩)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٢٤٢)؛ فإن معظم القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل على تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تمارس منظمة يونائيد الرياضية رقابة مالية صارمة على الإنفاق بشكل عام) بمتوسط ٣,٩٤٩ وانحراف معياري ٠,٩٩٥. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (تتمتع منظمة يونائيد الرياضية بميزة انخفاض كلف الإنتاج غير المباشرة والتي تنتج من خبرة منظمة يونائيد الرياضية في الأسواق التي تعمل فيها) بمتوسط ٣,٦٣٨ وانحراف معياري ١,٢٧٧.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تتمتع منظمة يونائيد الرياضية بميزة انخفاض كلف العمل المباشرة التي تؤثر في العمل) والتي جاءت بمتوسط ٢,٣٦٤ وانحراف معياري ١,٢٥٩؛ ونجد هنا أن فقرة المرتبة الثالثة قيمتها أعلى من المتوسط النظري، بينما تظهر قيمة فقرة المرتبة الرابعة والخامسة أقل من المتوسط النظري بفارق كبير.

ب- تحسين النوعية:

يحتوي الجدول (٤-١٧) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير تحسين النوعية، والمؤشرات الإحصائية لكل منها.

جدول (٤-١٧) يبين تحسين النوعية

م	تحسين النوعية	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	للأكاديمية الرياضية القدرة على التطوير بشكل سريع وفعال لمواجهة التغيرات الجديدة في متطلبات المترددين عليها.	٦,٩	١٤,٤	٦,٤	٢٤,٤	٤٧,٩	١,٣١٨٩	٠,٧٨	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٣	
٢	تمتاز مخرجات الأكاديمية بالنوعية الجيدة من قطاع الناشئين فيها.	١,٣	٢٥,١	٠	١٩,٧	٥٣,٨	١,٢٨٩	٠,٨٠	متوسط إلى مرتفع الأهمية	١	
٣	تمتاز مخرجات الأكاديمية بالاعتمادية وتوفرها عند طلب ولي أمر النشء.	٩	٥٢,٦	١,٨	٢٢,٦	١٤,١	١,٢٨٠	٠,٦٥	متوسط الأهمية	٤	
٤	تستطيع منظمة يونائند الرياضية إدخال إضافات جديدة لمخرجاتها ضمن المواصفات والمقاييس.	١٢,١	٤,٦	٩	٢٥,٩	٤٨,٥	١,٣٥٨	٠,٧٩	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٢	

ومن خلال الجدول (٤-١٧) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور تحسين النوعية تراوح ما بين (٢,٨٠٢

– ٣,٩٩٧)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٦٦٥)؛ فإن معظم القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل

على تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم

إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تمتاز مخرجات الأكاديمية

بالنوعية الجيدة من قطاع الناشئين فيها) بمتوسط ٣,٩٩٧ وانحراف معياري ١,٢٨٩. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (تستطيع منظمة يوناتيد الرياضية إدخال إضافات جديدة لمخرجاتها ضمن المواصفات والمقاييس) بمتوسط ٣,٩٤١ وانحراف معياري ١,٣٥٨.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تمتاز مخرجات الأكاديمية بالاعتمادية وتوفرها عند طلب ولي أمر النشء) والتي جاءت بمتوسط ٢,٨٠٦ وانحراف معياري ١,٢٨٠؛ ونجد هنا أن فقرة المرتبة الثالثة قيمتها أعلى من المتوسط النظري، بينما تظهر قيمة فقرة المرتبة الرابعة أقل من المتوسط النظري بفارق كبير.

### ج- زيادة المرونة:

يحتوي الجدول (٤-١٨) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير زيادة المرونة، والمؤشرات الإحصائية لكل منها.

جدول (٤-١٨) يبين زيادة المرونة

م	زيادة المرونة	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الرتبة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
١	تواكب منظمة يوناتيد الرياضية التغيرات	٣,٣	٣٣,٣	١,٣	٢٨,٥	٣٣,٦	٣,٥٥٦	١,٣٣٧	٠,٧١	متوسط إلى	٢

	مرتفع الأهمية									بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة.	
١	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧٢	١,٢٧٧	٣,٥٩٢	٢٩	٣٧,٧	٠,٨	٢٨,٧	٣,٨	تتكيف منظمة يوناييتد الرياضية مع أي تغيير يطرأ على تصميم أو حجم الخدمات المطلوبة بسهولة.	٢
٣	متوسط الأهمية	٠,٥٣	١,٥١٧	٢,٦٥٦	٢١,٨	١٢,١	٢,٣	٣٧,٧	٢٦,٢	تستجيب منظمة يوناييتد الرياضية لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها.	٣

ومن خلال الجدول (٤-١٨) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور زيادة المرونة تراوح ما بين (٢,٦٥٦) -

(٣,٥٩٢)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٢٦٨)؛ فإن معظم القيم تقع ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل على تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم إجراء اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تتكيف منظمة يوناييتد الرياضية مع أي تغيير يطرأ على تصميم أو حجم الخدمات المطلوبة بسهولة) بمتوسط ٣,٥٩٢ وانحراف معياري ١,٢٧٧. وجاءت في المرتبة الثانية فقرة (تواكب منظمة يوناييتد الرياضية التغيرات بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة) بمتوسط ٣,٥٥٦ وانحراف معياري ١,٣٣٧.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تستجيب منظمة يوناييتد الرياضية لمقترحات وأفكار عملائها في تطوير خدماتها) والتي جاءت بمتوسط ٢,٦٥٦، وانحراف معياري ١,٥١٧؛ ونجد هنا أن هذه الفقرة قيمتها أقل من المتوسط النظري بفارق كبير.

## د- زيادة الابتكارية:

يحتوي الجدول (٤-١٩) على فقرات الاستبانة الخاصة بمتغير زيادة الابتكارية، والمؤشرات الإحصائية لكل منها.

جدول (٤-١٩) يبين زيادة الابتكارية

الرتبة	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة المئوية لإجابات المبحوثين					زيادة الابتكارية	م
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
٣	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧٤	١,١٢٥	٣,٧١٠	٢٤,١	٤٧,٩	٦,٤	١٧,٩	٣,٦	تتميز إدارة الأكاديمية بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم الخدمات للعملاء.	١
١	متوسط الأهمية	٠,٨٢	١,١٤٥	٤,١٠٣	٥٠,٣	٢٨,٧	٣,٨	١٥,٤	١,٨	تعزز منظمة يونابتد الرياضية سمعتها وتحسن صورتها بمزيد من الخدمات المقدمة للعملاء.	٢
٢	متوسط إلى مرتفع الأهمية	٠,٧٧	١,٢٨٣	٣,٨٧٤	٤٥,٤	٢٥,٩	١,٥	٢٥,١	٢,١	تسعى إدارة الأكاديمية لتحقيق التميز في أعمالها اعتماداً على تشجيع الإبداع والابتكار.	٣

ومن خلال الجدول (٤-١٩) تبين أن المتوسط الحسابي لعبارات محور زيادة الابتكارية تراوح ما بين (٣,٧١٠

– ٤,١٠٣)، وبناء على المتوسط النظري (٣,٨٩٦)؛ فإن معظم القيم ضمن نطاق المتوسط المذكور، وهو ما يدل على

تعبير تلك القيم عن موافقة المجموعة الخاضعة للإجابة عن فقرات المقياس. ولمزيد من التحقق الإحصائي فقد تم إجراء

اختبار الأهمية النسبية؛ فقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية فقرة (تعزز منظمة يونابتد الرياضية سمعتها

وتحسن صورتها بمزيد من الخدمات المقدمة للعملاء) بمتوسط ٤,١٠٣ وانحراف معياري ١,١٤٥. وجاءت في المرتبة الثانية

فقرة (تسعى إدارة الأكاديمية لتحقيق التميز في أعمالها اعتماداً على تشجيع الإبداع والابتكار) بمتوسط ٣,٨٧٤ وانحراف معياري ١,٢٨٣.

وإذا ما نظرنا إلى الفقرة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهي فقرة (تتميز إدارة الأكاديمية بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم الخدمات للعملاء) والتي جاءت بمتوسط ٣,٧١٠، وانحراف معياري ١,١٢٥؛ ونجد هنا أن فقرة المرتبة الثانية والثالثة قيمتها أقل من المتوسط النظري بدرجة طفيفة

#### ٤، ٤ التحليل الأولي للبيانات:

الغرض من التحليل الأولي للبيانات هو التأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي سوف تستخدمها الدراسة في اختبار فرضيات الدراسة. وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحيته من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ؛ حيث تراوحت درجات الثبات لكل فقرة من فقرات المقياس ما بين (٠,٧٨١ - ٠,٨٣٧)، وهذه النتيجة توضح أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات، وأنها صالحة للاستخدام في البحث العلمي. بالإضافة إلى أنه تم حساب قيمة الالتواء والتفرطح للبيانات والذين يدلان على التوزيع الاعتمادي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وتشير النتائج إلى عدم وجود أي انحرافات تذكر في البيانات؛ حيث إن قيمة الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (±٢)، وهو المعيار المسموح به من قبل الإحصائيين - انظر الجدول (٤ - ٢٠).

جدول (٤-٢٠) يبين التوزيع الطبيعي للبيانات

المحور الرئيسي	معامل الالتواء	معامل التفرطح	معامل ألفا كرونباخ
إستراتيجية نمو المنظمة	-٠,٩٩٦	١,٠١٥	٠,٧٨١
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	-٠,١٥١	٠,٦٣٩	٠,٨١١
الميزة التنافسية	-٠,١٤٤	- ٠,٩٩٩	٠,٨٣٧

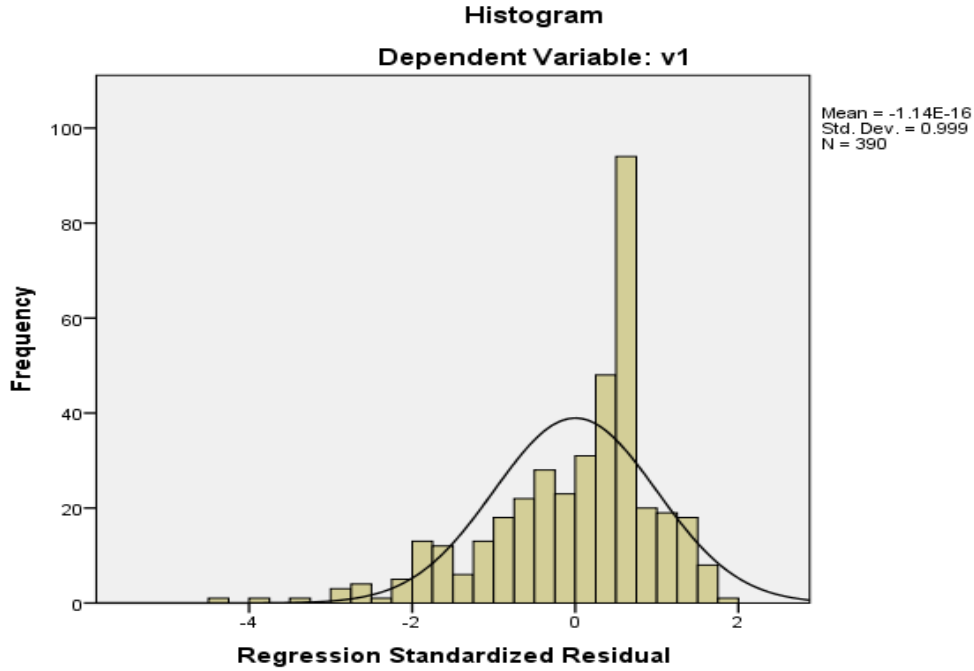
والشكل رقم (٧-٤) يوضح منحني الالتواء والتفرطح لعنصر الميزة التنافسية كمثال للتوزيع الطبيعي للبيانات

بيانياً.

شكل (٧ - ٤)

الميزة - الميزة

مؤشر شابيرو - ١١	مؤشر كولموغوروف وسميرونوف	المحور الرئيسي
---------------------	------------------------------	----------------



جدول (٤ - ٢١) يبين اختبار ( كولموغوروف - سميرونوف وشابيرو - ويلك )

جدول (٤ - ٢١) يبين اختبار ( كولموغوروف - سميرونوف وشابيرو - ويلك )

كما تم استخدام اختبار (كولموغوروف-سميرونوف) كما في الجدول (٤ - ٢١) للتحقق من جودة البيانات وصحتها، وأظهرت النتائج أن الاختبار غير دال إحصائياً؛ حيث كانت النسبة الفائية أكبر من 0.05، فيما عدا حالات بسيطة أي أن  $P < 0.05$ ، والذي يعني أن البيانات لها توزيع اعتدالي. وقد أكدت نتيجة اختبار (شايبرو-ويلك) على صلاحية البيانات، وعدم تأثرها بالعوامل الخارجية، مثل أخطاء الصدفة.

أما بالنسبة لخطية البيانات؛ فالتأكد من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة أو التفسيرية (إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز)؛ فقد تم ذلك باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، والذي يجب ألا تزيد قيمته عن (٥) وأظهرت النتائج أن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من (٥) حيث تراوحت ما بين (١,٠١٥ - ١,٠١٩) مما يدل على عدم وجود التعدد الخطي لها، كما تراوحت قيم اختبار التباين المسموح ما بين (٠,٩٨١ - ٠,٩٨٦) ولا يجوز أن تكون أكبر من الواحد الصحيح (أمين، ٢٠٠٨).

جدول (٤ - ٢٢) يبين أدلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات

المتغيرات المستقلة	تضخم التباين	التباين المسموح (التحميل)
إستراتيجية التكامل	١,٠١٥	٠,٩٨٦
إستراتيجية التنوع	١,٠١٥	٠,٩٨٦
إستراتيجية التركيز	١,٠١٩	٠,٩٨١

واستناداً إلى النتائج السابقة يمكن القول أن هناك توزيعاً اعتدالياً للبيانات، فضلاً عن صلاحيتها، مما يُبرر استخدام الطريقة البارامترية في هذه الدراسة.

### التحليل العملي التوكيدي:

اعتمدت الدراسة على التحليل العملي التوكيدي ليتأكد من مصداقية الاستبانة بصورة عامة، ومصداقية كل فقرة من فقراتها على حدة قبل استخدام المعادلة البنائية النموذجية، ويرى "هير وآخرون" (٢٠٠٩) أنه في حالة استخدام المقياس بصورة تجميعية في المعادلة البنائية النموذجية؛ فيجب التأكد من مصداقية وكل فقرة من فقرات الاستبانة من خلال التحليل العملي التوكيدي. وهناك مجموعة من المؤشرات التي من خلالها يتم قبول النموذج المفترض أو رفضه في ضوء بيانات الدراسة، وتسمى بمؤشرات جودة المطابقة، ومنها:

#### ١- مؤشر مربع كاي:

يعتبر من أهم المؤشرات لاختبار مدى ملاءمة النموذج، ويعكس هذا المؤشر مدى التباين بين مصفوفة التباين (التغاير) لبيانات الدراسة وبين مصفوفة العلاقات بين المتغيرات الموجودة في النموذج النظري؛ فإذا كانت قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً دلّ ذلك على حسن المطابقة بين النموذج المفترض وبيانات الدراسة، وبالتالي يتم قبول النموذج، وأفضل قيمة لمربع كاي هي الصفر، والتي تعني أنّ النموذج مطابق تماماً لتطابق لبيانات الدراسة، وعلى العكس من ذلك إذا كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً؛ فإن ذلك يدل على اختلاف النموذج النظري على النموذج الفعلي، وبالتالي يتم رفض النموذج المقترح (تبيغزة، 2011).

ولكن يُؤخذ على مربع كاي حساسيته لحجم العينة؛ فالعينات كبيرة الحجم قد تؤدي إلى رفض النموذج حتى لو كان هذا النموذج جيداً أو قريباً من النموذج الحقيقي. كذلك العينات صغيرة الحجم قد تؤدي إلى قبول النموذج،

حتى ولو كانت أقل جودة. ولحل هذه المشكلة اقترح (بولين) قسمة قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج على درجات الحرية، ويجب أن تكون القيمة أقل من (٥) لقبول النموذج؛ فإذا زادت قيمته على (٥) يتم رفض النموذج، أمّا إذا كانت قيمته أقل من (٢) دلّ ذلك على التطابق التام بين النموذج وبيانات الدراسة. وينصح (هير وآخرون، ٢٠٠٩) باستخدام مؤشرات أخرى مع مؤشر مربع كاي في حالة زاد حجم العينة على (٢٠٠).

#### ١- مؤشرات المطابقة المطلقة:

وتهتم هذه المؤشرات بالمقارنة بين مصفوفة التباين للمصفوفة المحللة التي يتم استهلاكها من قبل النموذج، ومن هذه المؤشرات:

أ - مؤشر حسن المطابقة: يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة الناتجة عن طريق نموذج الدراسة، وتتراوح قيمته بين (٠ - ١) وكلما اقتربت قيمته من الواحد دلّ ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات الدراسة، وتُعتبر (٠,٩) أقل قيمة مقبولة لهذا المؤشر، وهو يشبه إلى حد ما مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد.

ب - مؤشر جذر متوسط مربع الخط التقريري: يوجد نموذج مطابق تمامًا للواقع؛ حيث إنّه لا بد من وجود نسبة من الخطأ في توصيف النموذج، ويقوم هذا المؤشر بتقدير الخطأ في النموذج من خلال حساب مدى التناقض بين مصفوفة التباين التي يمكن تكوينها من البيانات الملاحظة والمصفوفة الناتجة عن النموذج المقترح، وتتأثر المؤشرات السابقة بحجم النموذج وعدد المتغيرات المكونة له، أمّا مؤشر الرمسي؛ فيتميز بأنه متحرر من ذلك الأثر (هير وآخرون، ٢٠٠٩) وإذا كانت قيمته تساوي (٠,٥) أو أقل فإن ذلك يدل على أنّ النموذج يطابق بيانات الدراسة دلّ ذلك على تطابق النموذج - بدرجة كبيرة، أمّا إذا كانت قيمته تتراوح ما بين (٠,٥ - ٠,٠٨) دلّ ذلك على تطابق النموذج بدرجة محدودة مع بيانات الدراسة، أمّا إذا زادت قيمته عن (٠,٠٨) ففي هذه الحالة يتم رفض النموذج، ويتطابق النموذج تمام

التطابق عندما رمسي تكون صفراً، وعند المقارنة بين عدّة نماذج أو الحكم على جودة نموذج ما؛ فإنه يجب الأخذ في الحسبان أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر أفضل القيم لأكثر عدد من المؤشرات السابقة مجتمعة.

**مؤشرات المطابقة المتزايدة:** تحتم بالمقارنة بين النموذج المفترض والنموذج الصفري؛ حيث يفترض أن هناك عاملاً واحداً ( عام ) تشعب عليه جميع المتغيرات المقاسة، ومن ضمن هذه المؤشرات:

**مؤشر المطابقة المقارن:** نظراً لأن المؤشرات السابقة ربما تخرج عن المدى (٠-١)، مما يجعل تفسيرها صعباً وليست ذات معنى؛ لذا اقترح (بينتلي، ١٩٩٠) هذا المؤشر الذي لا تقل قيمته عن الصفر، ولا تزيد عن الواحد الصحيح، ويجب ألا تقل قيمة هذا المؤشر (٠,٩) لقبول النموذج.

**بمؤشر الملاءمة التزايدية:** وهو يعكس مدى تفوق النموذج الذي تقترحه الدراسة في مُلائمته على النموذج القاعدي، والذي عادةً ما يكون النموذج الصفري، وتتراوح قيمته بين (٠-١)، والقيمة المقبولة له (٠,٩) أو أكبر، وأفضل قيمة تُشير للتطابق التام هي الواحد الصحيح.

**مؤشر توكر لويس-** تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (٠-١) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح، دلّ ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات الدراسة، وتُعتبر (٠,٩) أقل قيمة مقبولة لهذا المؤشر وُاعتمد في تحليل بيانات الدراسة على البرنامج الإحصائي AMOS 24 فبعد إدخال البيانات في البرنامج وإجراء التحليل العملي التوكيدي بطريقة الاحتمالات الكبرى وقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:

**أولاً- نتائج التحليل العملي التوكيدي لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة :**

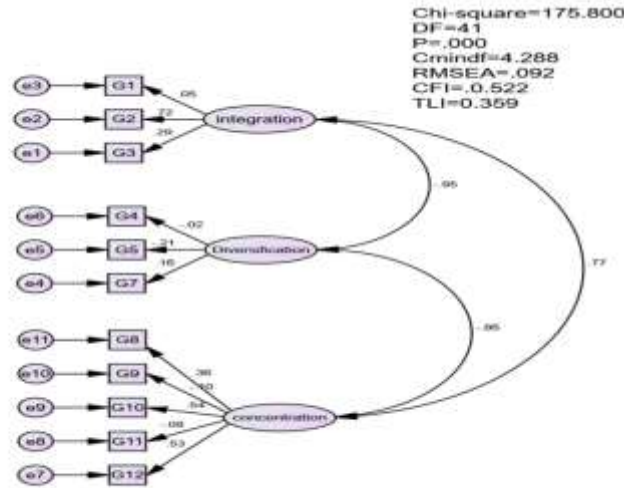
تختبر هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتمثلة في عناصر إستراتيجية نمو المنظمة التالية (إستراتيجية

التكامل، وإستراتيجية التنويع، إستراتيجية التركيز) تمّ استخدام التحليل العملي التوكيدي للتأكد من جودة النموذج

المقترح للمقياس المذكور؛ حيث تمّ تقييم جودة المطابقة للنموذج من خلال المؤشرات التي سبق ذكرها، والتي في ضوءها يتم قبول النموذج أو رفضه.

وقد افترضت الدراسة أن عوامل إستراتيجية نمو المنظمة المستخدمة ترجع إلى عامل كامن واحد وهو إستراتيجية نمو المنظمة وتم استخدام مؤشرات الملاءمة التالية: مؤشر مربع كاي، وقيمة مؤشر حسن المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الملاءمة التزايدية، ومؤشر توكر لويس نتج في بداية التحليل نموذج غير مطابق للمؤشرات المستخدمة، وكانت قيم تلك المؤشرات ضعيفة ولا يعتمد عليها، كما هي في الشكل رقم (٤-١).

حيث يلاحظ أن القيم الموجودة على الأسهم (التشعبات العاملية) ضعيفة وتحتاج إلى حذف، وبالرجوع إلى مؤشر التعديل، فقد تم تعديل المقياس وكانت نتائجه مرضية.



شكل (٤ - ٨) يبين التحليل العاملى التوكيدى لمتغير إستراتيجية نمو المنظمة  
جدول (٤-٢٣) يبين مؤشرات حسن المطابقة لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة

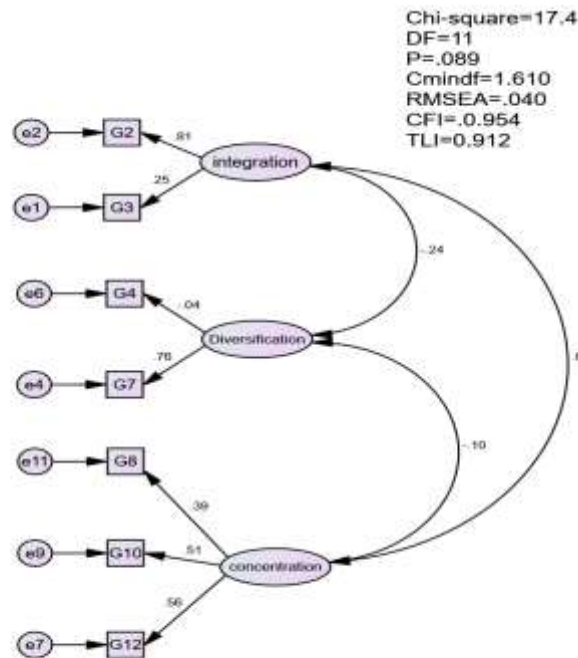
مؤشرات حسن المطابقة	القيمة النموذجية للمؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	مدى ملاءمة المعايير
مؤشر مربع كاي	---	١٧,٤٠٩	نعم
مؤشر مربع كاي المعيارى	من ١ - ٥	١,٦١٠	نعم
مؤشر حسن المطابقة	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩٥٧	نعم
مؤشر المطابقة المقارن	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩٥٤	نعم
مؤشر الملائمة التزايدى	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩٥٤	نعم
مؤشر توكر لويس	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩١٢	نعم
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	من ٠,٠٠ - ٠,٠٨	٠,٠٤٠	نعم

ولتحسين ملاءمة النموذج تم حذف الفقرات (g1-g6-g5-g9-g11) لضعف ارتباطها بالمقياس، وتحسين جودة النموذج، كما هو مبين في الشكل رقم (٤-٨)، ثم أُجري التحليل التوكيدي مرة أخرى، وكانت جميع النتائج مرضية، وأسفرت عن ملاءمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٤-٢٣)

فقد أظهرت نتائج التحليل العاملى التوكيدى أن مقياس إستراتيجية نمو المنظمة يقيس ثلاثة أبعاد يقاس كل بعد من خلال مجموعة من الفقرات، حيث تقيس الفقرات (g2,g3) بعداً كامناً واحداً وهو (إستراتيجية التكامل)، فى حين أن بعد (إستراتيجية التنوع) تقيسه الفقرات (g4,g7)، أما الفقرات (g8,g10,g12) فتقيس البعد الثالث فى المقياس وهو (إستراتيجية التركيز)، وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغير الكامن

مع فقرات الأبعاد الثلاثة، والتي تُسمَّى (بمعاملات الصدق أو التشيع)، فيمكن الحكم على صدق العبارات؛ حيث كانت أغلب قيمها أكبر من (٠,٤).

مما سبق يتضح أن النموذج المفترض لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة يتطابق تمامًا مع بيانات الدراسة، مما يؤكد في هذه النتيجة عدم وجود أدلة تُناقض ذلك، مثل ضعف معايير التطابق أو التشبعات العاملة، ويتضح كذلك أن قيم جميع المؤشرات مرتفعة؛ بحيث تجاوزت فيه الحد الأدنى لقبول النموذج، وكانت قيمة أهم مؤشر وهو مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي تساوي (٠,٤٠)، مما يؤكد الصدق البنائي لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة المستخدم في هذه الدراسة، وجاءت مؤشرات الملاءمة بقيم تجاوزت الحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين؛ حيث كانت قيمة مؤشر كاي المعياري تساوي (١,٦١٠)، وهي قيمة أقل من (٣) مما يعني توافق نموذج القياس مع النموذج النظري بشكل كبير، وقيمة مؤشر حسن المطابقة تساوي (٠,٩٥٧)، ومؤشر المطابقة المقارن (٠,٩٥٤)، بينما وصلت قيمة مؤشر الملاءمة التزايدية إلى (٠,٩٥٤)، أمّا مؤشر نوكر لويس فكانت قيمته أيضًا (٠,٩١٢)، مما يؤكد أن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، وبالتالي يتم قبول النموذج، وتدل قيم هذه المؤشرات على قوة العلاقة بين عوامل هذا المقياس، وبالتالي يمكن القول إن المقياس صادق عامليًا.



شكل (٤-٩) يبين التحليل العااملى التوكىدى لنموذج مقياس إستراتيجية نمو المنظمة

نتائج الصدق التقارىبى لمتغير إستراتيجية نمو المنظمة :

يتضح أيضاً أن الارتباطات (العلاقات بين العوامل (إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنويع، (إستراتيجية التركيز) كانت ذات دلالة إحصائية؛ حيث إن قيمة تي الإحصائية تراوحت ما بين (٢,٠٥٩ - ٣,٨٤٠٢)، وكانت جميعها أعلى من المعيار (١,٩٦٤)، وعند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٥) كما كانت نسبة الارتباطات بين العوامل الثلاثة ذات الدلالة الإحصائية؛ حيث تراوحت بين (٠,١٠) كأقل نسبة ارتباط، (٠,٦٨) كأعلى نسبة ارتباط .

إذ إن التباين المشترك للعلاقة أو الارتباط بين كل عاملين من العوامل، الثلاثة في المقياس والمبينة في الجدول التالي تراوحت ما بين (٠,٠١ - ٠,٤٦)، وتأتى هذه النتيجة عند تربيع نسبة الارتباط بين عاملين وتسمى هذه النتيجة (التباين المشترك)، والموضحة في الجدول رقم (٤-٢٤) ويعتبر التباين المشترك محكاً رئيساً عندما يتم مقارنته بمتوسط التباين المستخلص بهدف التأكد من صدق التقارب والتمايز، وذلك وفقاً لمعيار (لحك) فورنر-لاكر.

جدول (٤-٢٤) يبين مستوى الدلالة بين العوامل الكامنة الثلاثة وقيمة الارتباط لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة

AVE	R	P	C.R.	S.E.	Estimate	عامل كامن	عامل كامن
التباين المشترك	الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة تي (النسبة المرحجة)	الخطأ القياسي	التقديرات غير المقننه	الارتباط	

٠,٠٣	٠,٢٤	٠,٠٠٠	٢,٠٥٩	٠,٠١٧	٠,٠٣٥	إستراتيجية التنوع	<-->	إستراتيجية التكامل
٠,٤٦	٠,٦٨	٠,٠٠٠	٢,٣٨٤	٠,٠٤٠	٠,٠٩٦	إستراتيجية التركيز	<-->	إستراتيجية التكامل
٠,٠١	٠,١٠	٠,٠٠٠	٢,٦٥٥	٠,٠٢٩	٠,٠٧٧	إستراتيجية التركيز	<-->	إستراتيجية التنوع

نتائج اختبار الصدق البنائي لأبعاد متغير إستراتيجية نمو المنظمة:

### الصدق التقاربي لبعد إستراتيجية التكامل :

نسبة التشعب أو الارتباط بين عامل (إستراتيجية التكامل) والفقرتين اللتين تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج أموس بالفترة الحرجة بلغت (٢,٥٠٧) كمعيار معتمد ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٥) ، ونسبة التشعب كانت جيدة حيث تراوحت ما بين (٠,٢٥ - ٠,٨١)، وعند تربيع هذا التشعب، والذي يطلق عليه (الارتباط المتعدد التريبي للعامل، والذي تراوح ما بين (٠,٠٦ - ٠,٦٦)، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد (أى جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها) يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لعامل إستراتيجية التكامل (٠,٣٦)، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم إستراتيجية التكامل كان (٠,٧٤٦) وأعلى من المعيار المعتمد (٠,٧٠)، ويتبين لنا أن الفقرتين كانتا ذات كفاءة لتمثيل العامل، وأن هذا العامل يمتاز بأدلة الصدق التقاربي (التشعب، التباين، الثبات) وهو ما يوضحه الجدول (٤-٢٥).

جدول (٤-٢٥) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشعب والارتباط المتعدد التريبي

ومتوسط التباين المستخلص لعامل إستراتيجية التكامل

العامل كامن	رقم الفقرة	Estimate	S.E.	C.R.	P	Loading	SMC	AVE
-------------	------------	----------	------	------	---	---------	-----	-----

التباين المستخلص	الارتباط التريبيعي	التشبع	مستوى الدلالة	قيمة تي (النسبة الحرجة)	الخطأ القياسي	التقديرات غير المقننة	
	٠,٠٦	٠,٢٥	٠,٠٠٠	-	-	١,٠٠٠	٣
	٠,٦٦	٠,٨١	٠,٠٠١	٢,٥٠٧	١,٦٣٢	٤,٠٩٠	٢
٠,٧٤٦	الموثوقية المركبة للعامل						

### الصدق التقاربي لبعء إستراتيجية التنوع :

نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل ( إستراتيجية التنوع ) والفقرتين اللتين تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج اموس بالفترة الحرجة بلغت ( ٢,٥٠٠ ) كمييار معتمد ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال ) أقل من ( ٠,٠٥ ) ، ونسبة التشبع كانت جيدة حيث تراوحت ما بين ( ٠,٠٤ - ٠,٧٦ )، وعند تربيع هذا التشبع، والذي يطلق عليه ( الارتباط المتعدد التريبيعي للعامل والذي تراوح ما بين ( ٠,٠٢ - ٠,٥٨ )، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد - أي جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها - يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لعامل إستراتيجية التنوع ( ٠,٢٩ )، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم إستراتيجية التنوع كان ( ٠,٧٠١ ) وأعلى من المعيار المعتمد ( ٠,٧٠ )، ويتبين لنا أن الفقرتين كانتا ذات كفاءة لتمثيل العامل، وأن هذا العامل يمتاز بأدلة الصدق التقاربي ( التشبع، التباين، الثبات). وهو ما يوضحه الجدول ( ٤-٢٦ ).

جدول ( ٤-٢٦ ) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التريبيعي ومتوسط التباين المستخلص لعامل إستراتيجية التنوع

AVE	SMC	Loading	P	C.R.	S.E.	Estimate	رقم الفقرة	العامل كامن
التباين المستخلص	الارتباط التريبيعي	التشبع	مستوى الدلالة	قيمة تي (النسبة الحرجة)	الخطأ القياسي	التقديرات غير المقننة		
	٠,٥٨	٠,٧٦	٠,٠٠٠	-	-	١,٠٠٠	٧	

	٠,٠٠٢	٠,٠٠٤	٠,٠٠١	٢,٥٠٠	٠,٣٥٨	٠,٨٩٥	٤	
٠,٧٠١	الموثوقية المركبة للعامل							

### الصدق التقاربي لبعد إستراتيجية التركيز :

نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل (إستراتيجية التركيز) والفقرات التي تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج أموس بالفترة الحرجة بلغت (٤,٧٩٠) و(٥,٤٢٢) كمعيار معتمد ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٥)، ونسبة التشبع كانت جيدة حيث تراوحت ما بين (٠,٣٩) - (٠,٥٦)، وعند تربيع هذا التشبع، والذي يطلق عليه (الارتباط المتعدد التريبي للعامل والذي تراوح ما بين (٠,١٥) - (٠,٣١)، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد - أي جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها - يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لعامل إستراتيجية التركيز (٠,٢٤)، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم إستراتيجية التنوع كان (٠,٨١١) وأعلى من المعيار المعتمد (٠,٧٠)، ويتبين لنا أن الفقرات الثلاث كانت ذات كفاءة لتمثيل العامل، وان هذا العامل يمتاز بأدلة الصدق التقاربي (التشبع، التباين، الثبات). وهو ما يوضحه الجدول (٤-٢٧).

جدول (٤-٢٧) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التريبي ومتوسط التباين المستخلص لعامل إستراتيجية التركيز

العامل كامن	رقم الفقرة	التقديرات غير المقننه	الخطأ القياسي	قيمة تي (النسبة الحرجة)	مستوى الدلالة	التشبع	الارتباط التريبي	التباين المستخلص
	١٢	١,٠٠٠	-	-	٠,٠٠٠	٠,٥٦	٠,٣١	
	10	٠,٤٣٤	٠,٠٨٠	٥,٤٢٢	٠,٠٠٠	٠,٥١	٠,٢٦	
	8	٠,٨٤٨	٠,١٧٧	٤,٧٩٠	٠,٠٠٠	٠,٣٩	٠,١٥	
٠,٨١١	الموثوقية المركبة للعامل							

## صدق التمايز:

### معيار فورنل - لأركر :

أعطى كل من فورنل ولأركر معيارًا أساسيًا كدليل لصدق التمايز عن طريق استخدام التحليل العملي التوكيدي، وهذا المعيار واسع الانتشار في الدراسات التطبيقية في مختلف مجالات المعرفة، وينص المعيار على أن متوسط التباين المستخلص لجميع العوامل التي يتكون منها مقياس إستراتيجية نمو المنظمة (إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز) يجب أن يكون أي تباين مشترك لجميع العلاقات، أو الارتباطات بين عاملين في مقياس إستراتيجية نمو المنظمة والجدول رقم (٤-٢٨) يوضح الارتباطات بين العامل الثلاثة (إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز) لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة.

جدول (٤-٢٨) يبين مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة في مقياس إستراتيجية نمو المنظمة

المتغيرات الكامنة	إستراتيجية التكامل	إستراتيجية التنوع	إستراتيجية التركيز
استراتيجية التكامل	١	-	-
استراتيجية التنوع	٠,٢٤	١	-
استراتيجية التركيز	٠,٦٨	٠,١٠	١

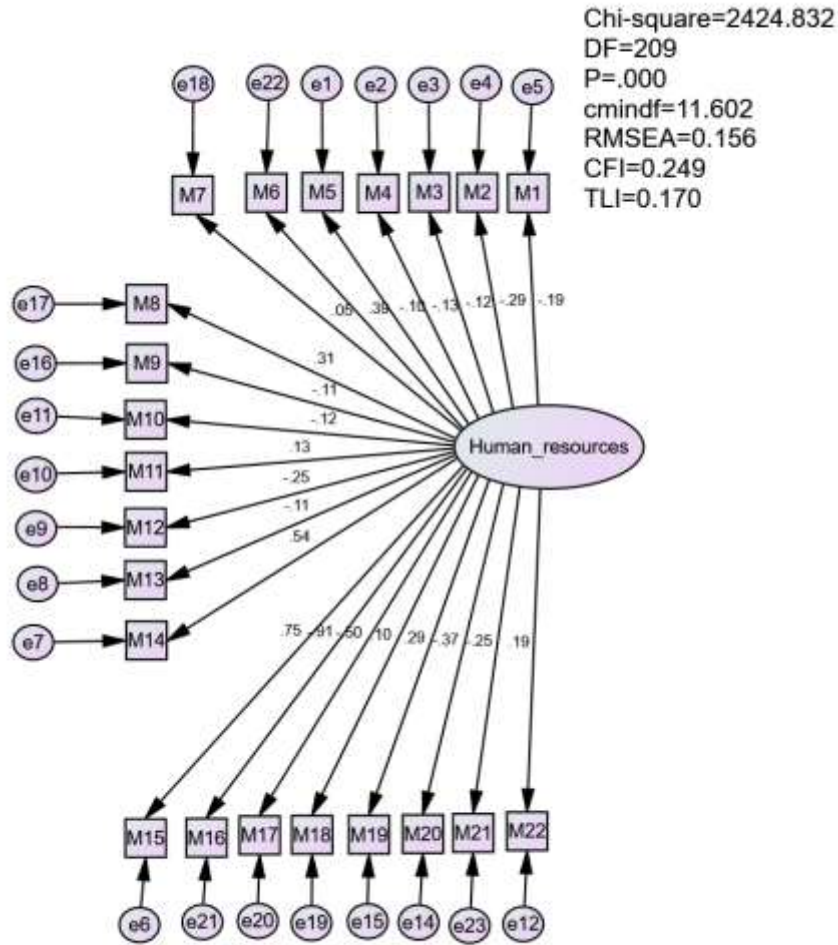
كما يوضح الجدول (٤-٢٨) التباين المشترك بين العوامل الثلاثة (إستراتيجية التكامل، إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز) لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة، والذي يحصل عليه من تربيع الارتباط - ضرب قيمة الارتباط في نفسها - والتي يوضحها الجدول السابق رقم (٤-٢٧)، وبناء على الجدول رقم (٤-٢٧)؛ فإن التباين المستخلص لكل عامل في مقياس إستراتيجية نمو المنظمة كان أعلى من التباين المشترك بين جميع العوامل، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي، وصدق التمايز لمقياس عامل إستراتيجية نمو المنظمة والمستخدم في هذه الدراسة.

جدول ( ٤-٢٩ ) يبين مصفوفة التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة

المتغيرات الكامنة	إستراتيجية التكامل	إستراتيجية التنوع	إستراتيجية التركيز
إستراتيجية التكامل	٠,٣٦		
إستراتيجية التنوع	٠,٠٥٨	٢٩.	
إستراتيجية التركيز	٠,٤٦	٠,٠١	٠,٢٤

ثانياً- نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الموارد البشرية:

تمّ استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من جودة النموذج المقترح لمقياس الموارد البشرية، حيث تمّ تقييم جودة المطابقة للنموذج من خلال المؤشرات التي سبق ذكرها، والتي في ضوءها يتم قبول النموذج أو رفضه. وقد افترضت الدراسة أنّ عوامل الموارد البشرية المستخدمة ترجع إلى عامل كامن واحد وهو الموارد البشرية، وتم استخدام مؤشرات الملاءمة التالية: مؤشر مربع كاي، وقيمة مؤشر حسن المطابقة، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر الملاءمة التزايدية، ومؤشر نوكر لويس نتج في بداية التحليل نموذج غير مطابق للمؤشرات المستخدمة، وكانت قيم تلك المؤشرات ضعيفة ولا يعتمد عليها، كما هي في الشكل رقم (٤-٣).



شكل ( ٤-١٠ ) يبين التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الموارد البشرية

حيث يلاحظ أن القيم الموجودة على الأسهم (التشبعات العائلية) ضعيفة وتحتاج إلى حذف، وبالرجوع إلى مؤشر التعديل، فقد تم تعديل المقياس وكانت نتائجه مرضية، وقد نتج عن استخدام التحليل العائلي التوكيدي أن المتغير الكامن إستراتيجية الموارد البشرية يقاس من خلال عدة فقرات، وهي:

(M2,M12,M16,M17,M20) والجدول (٤- ٣٠) يوضح مؤشرات التطابق لكل منها.

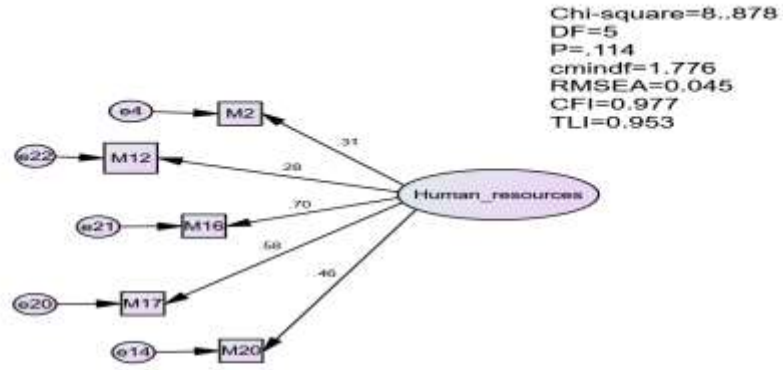
جدول (٤-٣٠) يبين مؤشرات حسن المطابقة لمقياس الموارد البشرية

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة النموذجية للمؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	مدى ملاءمة المعايير
مؤشر مربع كاي	---	٨,٨٧٨	نعم
مؤشر مربع كاي المعيارى	من ١ - ٥	١,٧٧٦	نعم
مؤشر حسن المطابقة	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩٩١	نعم
مؤشر المطابقة المقارن	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩٧٧	نعم
مؤشر الملاءمة التزايدى	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩٧٧	نعم
مؤشر نوكر لويس	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩٥٣	نعم
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	من ٠,٠٠ - ٠,٠٨	٠,٠٤٥	نعم

ولتحسين ملاءمة النموذج تم حذف العديد من الفقرات لضعف ارتباطها بالمقياس، ولتحسين جودة النموذج،

كما هو مبين بالشكل رقم (٤-١١)، ثم أُجري التحليل التوكيدي مرة أخرى، وكانت جميع النتائج مرضية، وأسفرت

عن ملاءمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٤-٣٠).



شكل (٤-١١) يبين التحليل العاُملي التوكيدي لنموذج مقياس إدارة الموارد البشرية

وجاءت مؤشرات الملاءمة بقيم تجاوزت الحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين؛ حيث كانت قيمة مؤشر مربع كاي المعياري تساوي (1,٧٧٦)، وهي قيمة أقل من (٣) مما يعني توافق نموذج القياس مع النموذج النظري بشكل كبير، وقيمة مؤشر حسن المطابقة تساوي (٠,٩٩١)، ومؤشر المطابقة المقارن (٠,٩٧٧)، بينما وصلت قيمة مؤشر الملاءمة التزايدية إلى (٠,٩٧٧)، أمّا مؤشر "توكر لويس" فكانت قيمته أيضًا (٠,٩٥٣)، وكانت قيمة أهم مؤشر وهو مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي تساوي (٠,٠٤٥) مما يؤكد أن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، وبالتالي يمكن القول إن المقياس مقبول وصادق عامليًا.

#### نتائج الصدق البنائي لمُتغير الموارد البشرية :

نسبة التشعب أو الارتباط بين عامل (إستراتيجية الموارد البشرية) والفقرات الخمس التي تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج اموس بالفترة الحرجة تراوحت ما بين (٤,٤٥٤ - ١٠,٤٦٥)

وأعلى من (١,٩٦٤) ، كمعيار معتمد ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( قيمة الاحتمال ) أقل من ( ٠,٠٥ ) ، ونسبة التشبع كانت جيدة حيث تراوحت ما بين ( ٠,٢٨ - ٠,٧٠ ) ، وعند ترييع هذا التشبع ، والذي يطلق عليه الارتباط المتعدد الترييعي للعامل والذي تراوح ما بين ( ٠,٧٨ - ٠,٤٩ ) ، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد (أى جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها) يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لمتغير إستراتيجية الموارد البشرية ( ٠,٢٤ ) ، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم إستراتيجية الموارد البشرية كان ( ٠,٧٣٥ ) وأعلى من المعيار المعتمد ( ٠,٧٠ ) ، ويتبين لنا أن الفقرتين كانتا ذات كفاءة لتمثيل العامل ، وأن هذا العامل يمتاز بأدلة الصدق التقاربي ( التشبع ، التباين ، الثبات ) وهو ما يوضحه الجدول ( ٤ - ٣٠ ) .

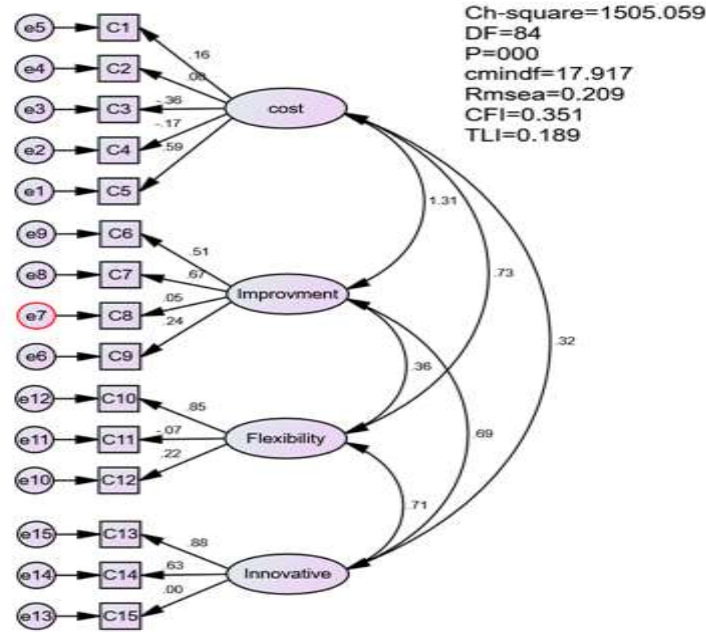
جدول ( ٤ - ٣١ ) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد الترييعي ومتوسط التباين المستخلص لعامل الموارد البشرية

العامل كامن	رقم الفقرة	التقديرات غير المقننه	الخطأ القياسي	قيمة تي (النسبة الدلالة الحرجة)	P	Loding	SMC	AVE
	٢٠	٠,٥٧٠	٠,٠٧٦	٧,٤٥٤	٠,٠٠٠	٠,٤٦	٠,٢١	التباين المستخلص
	١٧	٠,٦٧٠	٤,٠٧٣	٩,١٥٢	٠,٠٠٠	٠,٨٥	٠,٣٤	الارتباط الترييعي
	١٦	٠,٨٨٠	٠,٠٨٤	١٠,٤٦٥	٠,٠٠٠	٠,٧٠	٠,٤٩	
	١٢	٠,٦٧٠	٠,٠٤٣	٤,٤٥٤	٠,٠٠٠	٠,٢٨	٠,٠٧٨	
	٢	١,٠٠٠	-	-	٠,٠٠٠	٠,٣١	٠,٠٩٦	
							٠,٧٣٥	الموثوقية المركبة للعامل

ثالثاً- نتائج التحليل العائلي التوكيدي لمقياس الميزة التنافسية:

نتج في بداية التحليل نموذج غير مطابق للمؤشرات المستخدمة، وكانت قيم تلك المؤشرات ضعيفة ولا يعتمد

عليها، كما هي في الشكل رقم (٤-١٢).



شكل (٤-١٢) يبين التحليل العائلي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية

حيث يلاحظ أن القيم الموجودة على الأسهم (التشبعات العائلية) ضعيفة وتحتاج إلى حذف، وبالرجوع إلى

مؤشر التعديل، فقد تم تعديل المقياس وكانت نتائجه مرضية، ولتحسين ملاءمة النموذج تم حذف الفقرات (C1-)

C2 -C4-C8-C9-C10-C15 لضعف ارتباطها بالمقياس، وتحسين جودة النموذج، كما هو مبين في

الشكل رقم (٤-٦)، ثم أُجري التحليل التوكيدي مرة أخرى، وكانت جميع النتائج مرضية، وأسفرت عن ملاءمة النموذج

بشكل جيد لبيانات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (٤-٣١).

جدول (٤-٣٢) يبين مؤشرات حسن المطابقة لمقياس الميزة التنافسية

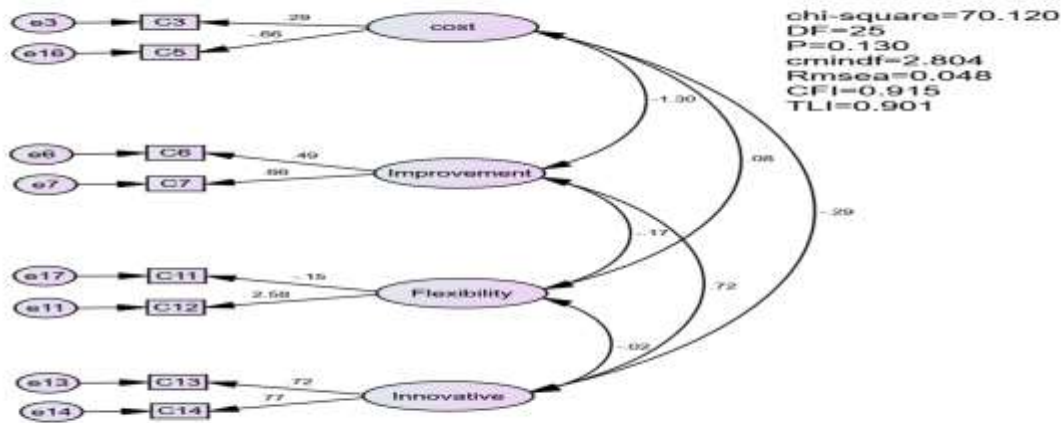
مؤشرات حسن المطابقة	القيمة النموذجية للمؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	مدى ملاءمة المعايير
مؤشر مربع كاي	---	٧٠,١٢٠	نعم
مؤشر مربع كاي المعيارى	من ١ - ٥	٢,٨٠٤	نعم
مؤشر حسن المطابقة	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩١٣	نعم
مؤشر المطابقة المقارن	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩١٥	نعم
مؤشر الملاءمة التزايدى	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩١٥	نعم
مؤشر توكر لويس	من ٠,٩٠ - ١	٠,٩١٠	نعم
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	من ٠,٠٠ - ٠,٠٨	٠,٠٤٨	نعم

فقد أظهرت نتائج التحليل العاملى التوكيدى أن مقياس الميزة التنافسية يقيس أربعة أبعاد يقاس كل بعد من خلال مجموعة من الفقرات، حيث تقيس الفقرات (C3, C5) بعداً كامناً واحداً وهو (تخفيض التكلفة)، فى حين أن بعد (تحسين النوعية) تقيسه الفقرات (C6, C7)، أما الفقرات (C11, C12) فتقيس البعد الثالث فى المقياس وهو (زيادة المرونة)، أما البعد الرابع (زيادة الابتكارية) فتقيسه الفقرات (C13, C14)، وفى ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التى تربط المتغير الكامن مع فقرات الأبعاد الأربعة، والتى تُسمى (بمعاملات الصدق أو التشبع)، فيمكن الحكم على صدق العبارات؛ حيث كانت أغلب قيمها أكبر من (٠,٤) (العطوى، ٢٠١١)

مما سبق يتضح أن النموذج المفترض لمقياس إستراتيجية نمو المنظمة يتطابق تماماً مع بيانات الدراسة، مما يؤكد فى هذه النتيجة عدم وجود أدلة تُناقض ذلك، مثل ضعف معايير التطابق أو التشبعات العاملة.

ويتضح كذلك أن قيم جميع المؤشرات مرتفعة؛ بحيث تجاوزت فيه الحد الأدنى لقبول النموذج، وكانت قيمة أهم مؤشر وهو مؤشر متوسط مربع الخطأ التقريبي تساوي (٠,٠٤٨)، مما يؤكد الصدق البنائي لمقياس الميزة التنافسية

المستخدم في هذه الدراسة، وجاءت مؤشرات الملاءمة بقيم تجاوزت الحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين؛ حيث كانت قيمة مؤشر مربع كاي المعياري تساوي (٢,٨٠٧)، وهي قيمة أقل من (٣) مما يعني توافق نموذج القياس مع النموذج النظري بشكل كبير، وقيمة مؤشر حسن المطابقة تساوي (٠,٩١٣)، ومؤشر المطابقة المقارن (٠,٩١٥)، بينما وصلت قيمة مؤشر الملاءمة التزايدى إلى (٠,٩١٥)، أمّا مؤشر توكر لويس فكانت قيمته أيضاً (٠,٩١٠)، مما يؤكد أن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، وبالتالي يتم قبول النموذج، وتدل قيم هذه المؤشرات على قوة العلاقة بين عوامل هذا المقياس، وبالتالي يمكن القول إن المقياس صادق عاملياً.



شكل (٤-١٣) يبين التحليل العاى التوكيدى لنموذج مقياس الميزة التنافسية

نتائج اختبار الصدق البنائى لأبعاد متغير الميزة التنافسية:

الصدق التقارى لبعد تخفيض التكلفة :

نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل (تخفيض التكلفة) والفقرتين اللتين تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج آموس بالفترة الحرجة بلغت (٥,٤٤٤) وهي أعلى من المعيار (١,٩٦٤) كمعيار معتمد ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٥)، ونسبة التشبع كانت جيدة حيث تراوحت ما بين (٠,٢٩ - ٠,٦٦)، وعند ترييع هذا التشبع، والذي يطلق عليه (الارتباط المتعدد الترييعي للعامل والذي تراوح ما بين (٠,٠٨٤ - ٠,٤٤)، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد (أي جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها) يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لعامل إستراتيجية التكامل (٠,٢٦)، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم تخفيض التكلفة كان (٠,٨٣٤) وأعلى من المعيار المعتمد (٠,٧٠)، ويتبين لنا أن الفقرتين كانتا ذات كفاءة لتمثيل العامل، وأن هذا العامل يتصف بأدلة الصديق التقاربي (التشبع، التباين، الثبات) وهو ما يوضحه الجدول (٤ - ٣٣).

جدول (٤ - ٣٣) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد الترييعي ومتوسط التباين المستخلص لعامل الميزة التنافسية

العامل كامن	رقم الفقرة	التقديرات غير المقننه	الخطأ القياسي	قيمة تي (النسبة الحرجة)	مستوى الدلالة	التشبع	الارتباط الترييعي	التباين المستخلص
	٣	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٢٩	٠,٠٨٤	
	٥	٢,٤٢٢	٠,٤٤٥	٥,٤٤٤	***	٠,٦٦	٠,٤٤	
								٠,٨٣٤

الصدق التقاربي لبعده (تحسين النوعية):

نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل (تخفيض التكلفة) والفقرتين اللتين تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج أموس بالفترة الحرجة بلغت (٩,٩٨٩) وهي أعلى من المعيار (١,٩٦٤) كمعيار معتمد ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٥) ، ونسبة التشبع كانت جيدة حيث تراوحت ما بين (٠,٤٩ - ٠,٦٦)، وعند تربيع هذا التشبع، والذي يطلق عليه (الارتباط المتعدد التريبي للعامل والذي تراوح ما بين (٠,٢٤ - ٠,٤٤)، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد (أي جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها) يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لعامل إستراتيجية التكامل (٠,٣٤)، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم تخفيض التكلفة كان (٠,٨٤٥) وأعلى من المعيار المعتمد (٠,٧٠)، ويتبين لنا أن الفقرتين كانتا ذات كفاءة لتمثيل العامل، وأن هذا العامل يتصف بأدلة الصديق التقاربي (التشبع، التباين، الثبات) وهو ما يوضحه الجدول (٤ - ٣٤).

جدول (٤ - ٣٤) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التريبي ومتوسط التباين المستخلص لعامل تحسين النوعية

العامل كامن	رقم الفقرة	التقديرات غير المقننة	الخطأ القياسي	قيمة تي (النسبة الحرجة)	P	التشبع	الارتباط التريبي	المستخلص التباين
	٦	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٤٩	٠,٢٤	
	٧	١,٣١٨	٠,١٣٣	٩,٨٩٨	***	٠,٦٦	٠,٤٤	
								٠,٨٤٥

الصدق التقاربي لبعد (زيادة المرونة):

نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل (زيادة المرونة) والفقرتين اللتين تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج أموس بالفترة الحرجة بلغت (١٢,٢٤٦) وهى أعلى من المعيار (١,٩٦٤) كمعيار معتمد ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٥)، ونسبة التشبع كانت جيدة حيث تراوحت ما بين (٠,١٥ - ٠,٥٨)، وعند تربيع هذا التشبع، والذي يطلق عليه (الارتباط المتعدد التريعي للعامل والذي تراوح ما بين (٠,٢٣ - ٠,٣٤)، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد (أى جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها) يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لعامل إستراتيجية التكامل (٠,١٨)، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم تخفيض التكلفة كان (٠,٨٧٢) وأعلى من المعيار المعتمد (٠,٧٠)، ويتبين لنا أن الفقرتين كانتا ذات كفاءة لتمثيل العامل، وأن هذا العامل يتصف بأدلة الصدق التقاربي (التشبع، التباين، الثبات) وهو ما يوضحه الجدول (٤ - ٣٤).

جدول (٤ - ٣٥) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التريعي ومتوسط التباين المستخلص لعامل زيادة المرونة

العامل كامن	رقم الفقرة	التقديرات غير المقننه	الخطأ القياسي	قيمة تي (النسبة الحرجة)	مستوى الدلالة	التشبع	الارتباط التريعي	المتخلص
	١٢	١,٠٠٠	-	-	-	٠,١٥	٠,٢٣	
	١١	١,٤٤٥	٠,١١٨	١٢,٢٤٦	٠,٠٠٠	٠,٥٨	٠,٣٤	
								٠,٨٧٢

الصدق التقاربي لبعده (زيادة الابتكارية):

نسبة التشبع أو الارتباط بين عامل (زيادة الابتكارية) والفقرتين اللتين تمثله، كانت ذات دلالة معنوية إحصائية، وقيمة تي الإحصائية المعروفة ببرنامج أموس بالفترة الحرجة بلغت ( ٨,٨٨٥ ) وهي أعلى من المعيار (١,٩٦٤) كمعيار معتمد ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (قيمة الاحتمال أقل من ( ٠,٠٥ ) ، ونسبة التشبع كانت جيدة حيث تراوحت ما بين (٠,٧٢ - ٠,٧٧)، وعند تربيع هذا التشبع، والذي يطلق عليه (الارتباط المتعدد التربيعي للعامل والذي تراوح ما بين ( ٠,٥٢ - ٠,٥٩)، والمتوسط الحسابي لهذا الارتباط المتعدد (أى جمع الارتباطات المتعددة وقسمتها على عددها) يسمى التباين المستخلص وبلغت قيمته لعامل إستراتيجية التكامل (٠,٥٦)، والموثوقية المركبة أو الثبات المركب لمفهوم تخفيض التكلفة كان (٠,٧٣٠) وأعلى من المعيار المعتمد (٠,٧٠)، ويتبين لنا أن الفقرتين كانتا ذات كفاءة لتمثيل العامل، وأن هذا العامل يتصف بأدلة الصديق التقاربي (التشبع، التباين، الثبات) وهو ما يوضحه الجدول ( ٤ - ٣٦).

جدول ( ٤ - ٣٦ ) يبين التقديرات غير المقننة وقيمة (T) ومستوى الدلالة ونسبة التشبع والارتباط المتعدد التربيعي ومتوسط التباين المستخلص لعامل زيادة الابتكارية

العامل كامن	رقم الفقرة	التقديرات غير المقننه	الخطأ القياسي	قيمة تي (النسبة الحرجة)	مستوى الدلالة	التشبع	الارتباط التربيعي	التباين المستخلص
	١٣	١,٠٠٠	-	-	-	٠,٧٢	٠,٥٢	
	١٤	١,٠٩٦	٠,١٢٣	٨,٨٨٥	٠,٠٠٠	٠,٧٧	٠,٥٩	
								٠,٧٣٠

الموثوقية المركبة للعامل

صدق التمايز:

## معيار فورنل - لأركر:

أعطى كل من "فورنل ولاركر" معيارًا أساسيًا كدليل لصدق التمايز عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي، وهذا المعيار واسع الانتشار في الدراسات التطبيقية في مختلف مجالات المعرفة، وينص المعيار على أن متوسط التباين المستخلص لجميع العوامل التي يتكون منها مقياس الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، تحسين النوعية، زيادة المرونة، زيادة الابتكارية) يجب أن يكون أي تباين مشترك لجميع العلاقات، أو الارتباطات بين عاملين في مقياس الميزة التنافسية والجدول (٤-٣٦) يوضح الارتباطات بين العوامل الأربعة (تخفيض التكلفة، تحسين النوعية، زيادة المرونة، زيادة الابتكارية) لمقياس الميزة التنافسية.

جدول (٤-٣٧) يبين مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة في مقياس الميزة التنافسية

المتغيرات الكامنة	تخفيض التكلفة	تحسين النوعية	زيادة المرونة	زيادة الابتكارية
تخفيض التكلفة	١	-	-	-
تحسين النوعية	٠,٣٠	١	-	-
زيادة المرونة	٠,٠٨	٠,١٧	١	-
زيادة الابتكارية	٠,٢٩	٠,٠٢	٠,٧٢	١

كما يوضح الجدول (٤-٣٨) التباين المشترك بين العوامل الأربعة (تخفيض التكلفة، تحسين النوعية، زيادة المرونة، زيادة الابتكارية) لمقياس الميزة التنافسية، والذي نحصل عليه من تربيع الارتباط - ضرب قيمة الارتباط في نفسها - والتي يوضحها الجدول السابق رقم (٤-٣٧)، وبناء على الجدول (٤-٣٧)؛ فإن التباين المستخلص لكل عامل في مقياس الميزة التنافسية كان أعلى من التباين المشترك بين جميع العوامل، وهذا ما يؤكد على الصدق التقاربي، وصدق التمايز لمقياس الميزة التنافسية والمستخدم في هذه الدراسة.

جدول (٤-٣٨) يبين مصفوفة التباين المشترك والتباين المستخلص لمقياس الميزة التنافسية

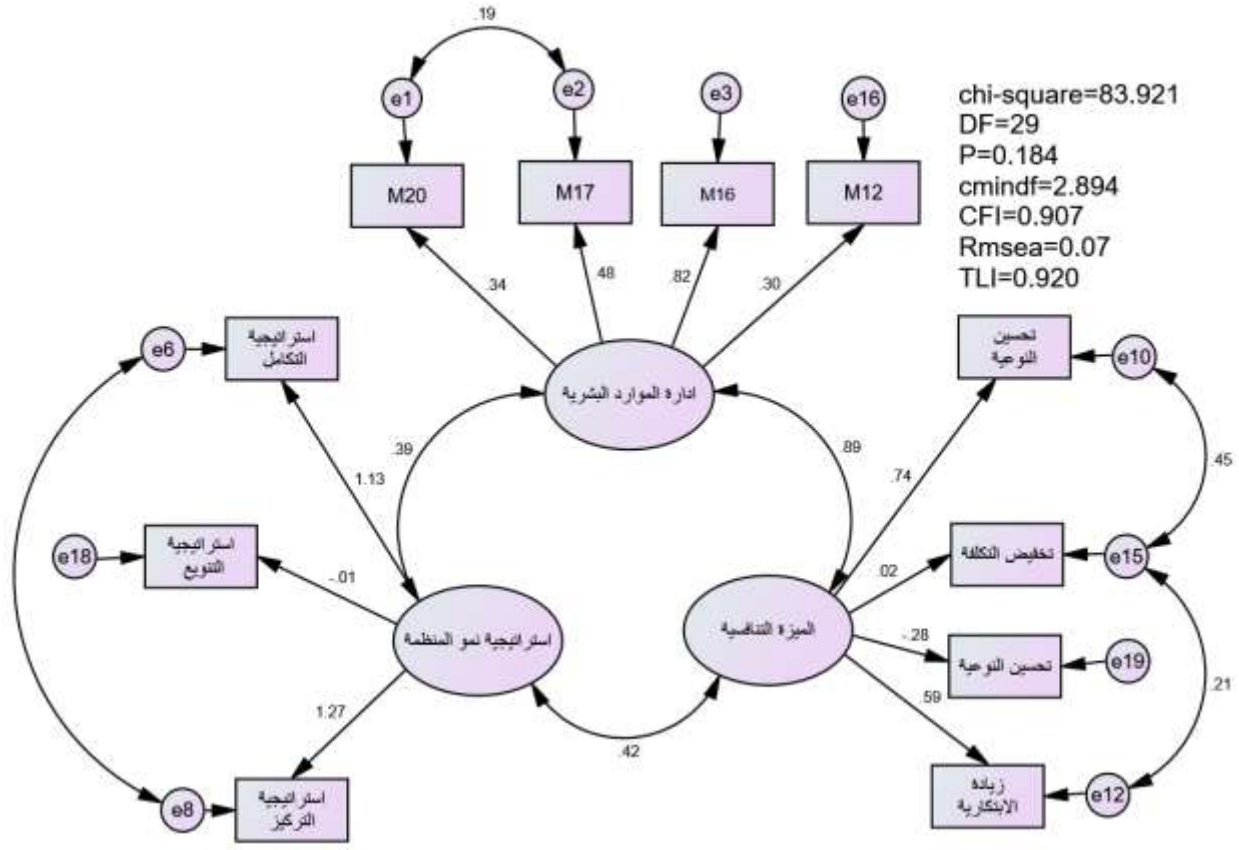
المتغيرات الكامنة	تخفيض التكلفة	تحسين النوعية	زيادة المرونة	زيادة الابتكارية
-------------------	---------------	---------------	---------------	------------------

			٠,٢٦	تخفيض التكلفة
		٠,٣٤	٠,٠٩	تحسين النوعية
	٠,١٨	٠,٠٢٩	٠,٠٠٦	زيادة المرونة
٠,٥٦	٠,٥٢	٠,٠٠٠٤	٠,٠٨٤	زيادة الابتكارية

### نموذج القياس المتكامل:

إن التحليل المبني على أسس علمية يتطلب بناء نموذج نظري بالاعتماد على الدراسات السابقة في ذات المجال، ومن ثم تصميم أداة لجمع البيانات من المجتمع المستهدف بالقياس، ومن ثم التأكد من قرب تمثيل الواقع للنموذج النظري للدراسة، وفيما يتعلق بالدراسة الحالية فقد تم التأكد من تمثيل جميع الفقرات للمتغيرات التابعة لها كل على حدة، وقد حققت المعايير الموصى بها من خلال إجراء التحليل العملي لكل متغير، وبما أن غلب الظواهر التي تتم دراستها تتأثر بعدد من العوامل أو المتغيرات في آن واحد، لذلك يجب إجراء قياس لكافة متغيرات الظاهرة في الدراسة الحالية في وقت واحد، والتأكد من المراد قياسه، وبما أن هذه المؤشرات ( الأسئلة ) التي تستقي قيمها من المستجوبين عرضة لعدد من الأخطاء، لذلك هناك عدد من مؤشرات حسن الملاءمة التي تستخدم لاختبار مدى ملاءمة نموذج العلاقات البنائية للبيانات الواقعية للملاحظة، وهي مؤشرات إحصائية أو وصفية تساعد الدراسة في الحكم على تحديد مدى جودة النموذج المقترح، أو باختبار التماثل بين مصفوفة التباين / التغاير . التي يقترحها النموذج والمصفوفة الناتجة من البيانات الملاحظة ( تيغزة، ٢٠١١ ).

اقترح كل من "بانتر، وهويل، ١٩٩٥" عددًا من مؤشرات الملاءمة لاستخدامها في تقييم النماذج المقترحة، وهو ( مربع كاي، مؤشر المطابقة المقارن، مؤشر جدر متوسط مربعات البواقي المعيارية، مؤشر حسن المطابقة، مؤشر توكر لويس)، كما راجع ( تيغزة، ٢٠١١ ) هذه المؤشرات من حيث حساسيتها لأخطاء توصيف ونوع الخطأ وثباتها مع تغير حجم العينة، وفيما يلي نموذج القياس المتكامل لمتغيرات الدراسة شكل ( ٤-١٤ ):



شكل (٤-١٤) يبين نموذج القياس المتكامل لمتغيرات الدراسة

من خلال مقارنة التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير على حدة كما ورد سابقاً، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة مجتمعة حسب النموذج السابق، يتضح أن هناك اختلافاً كبيراً في قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة مجتمعة مع بعضها البعض عنها في المتغير الواحد، وهذا يفسر أن الظواهر الاقتصادية والمالية في المجتمع تتأثر بعدد من العوامل مجتمعة في وقت واحد وتختلف درجة تأثيرها من عامل لآخر؛ لذلك نلاحظ اختلاف في قوة الارتباط بين المتغيرات . وحسب رأي "هير، ٢٠٠٦" فإن الارتباط بين المتغيرات الأقل من ٠,٣ يكون ضعيفاً، ويؤدي إلى إضعاف نموذج القياس لذلك سيتم تحسين النموذج من خلال حذف عدد من الفقرات، وكذلك عدد من المتغيرات إذا تطلب الأمر؛ وذلك بالاعتماد على مؤشرات التعديل من خلال جدول مخرجات النتائج.

وبالنسبة لمؤشرات جودة النموذج السابق، فقد بلغت قيمة مربع كاي المعيارية (83.921)، وهي تشير إلى أن النموذج جيد ويمكن تعميم نتائجه، وتعطي مؤشرا للاستمرار في تحليل البيانات، وكانت قيمة رمسي، 0,07 وتعتبر جيدة؛ حيث إنها 0,08، أما فيما يتعلق بمؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر ملاءمة التناسب، وأيضًا مؤشر "توكر لويس"؛ فقد كانت دون المعيار المطلوب، ولم تبلغ الحد الموصي به 0,9، ومن خلال النظر إلى مؤشرات التعديل لاقتراح ربط بعض الفقرات أو حذفها لتحسين النموذج، تبين أن الفقرات المقترحة ربطها تنتمي إلى متغير واحد وهي (e6-e8) في المتغير المستقل، وكذلك ربط (e1-e2) معًا في المتغير الوسيط، بالإضافة إلى ربط (e10-e12-e15) في المتغير التابع، لتصبح نتائج مؤشرات حسن المطابقة كما في الجدول (4-38) :

جدول (4-39) يبين مؤشرات حسن المطابقة لنموذج القياس المتكامل

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة النموذجية للمؤشر	القيمة المحسوبة للمؤشر	مدى ملائمة المعايير
مؤشر مربع كاي	---	83,921	نعم
مؤشر مربع كاي المعيارى	من 1 - 5	2,894	نعم
مؤشر حسن المطابقة	من 0,90 - 1	0,907	نعم
مؤشر المطابقة المقارن	من 0,90 - 1	0,912	نعم
مؤشر الملاءمة التزايدى	من 0,90 - 1	0,912	نعم
مؤشر توكر لويس	من 0,90 - 1	0,920	نعم
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	من 0,00 - 0,08	0,07	نعم

وجاءت مؤشرات الملاءمة بقيم تجاوزت الحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين؛ حيث كانت قيمة مؤشر مربع كاي المعيارى تساوي (2,894)، وهي قيمة أقل من (3) مما يعني توافق نموذج القياس مع النموذج النظري بشكل كبير، وقيمة مؤشر حسن المطابقة تساوي (0,912)، ومؤشر المطابقة المقارن 0,912، بينما وصلت قيمة

مؤشر) الملاءمة التزايدى إلى (٠,٩١٢)، أمّا مؤشر توكر لويس فكانت قيمته أيضًا (٠,٩٢٠)، وأخيرًا وصلت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ٠,٠٧، مما يؤكد أن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، وبالتالي يتم قبول النموذج، وتدلل قيم هذه المؤشرات على قوة العلاقة بين عوامل هذا المقياس (إبراهيم، ٢٠١١).

### نموذج البناء المتكامل للدراسة :

بعد دعم نموذج القياس عبر المؤشرات المذكورة أعلاه، والتي برهنت على قدرة النموذج المقترح على تحليل ودراسة تأثير العلاقات بين المتغيرات وتحديداتها، تم استخدام النماذج الهيكلية لهذه الدراسة بغية قياس وتقييم العلاقة بين المتغيرات، ووفقًا للنظرية المستخدمة في الدراسة، والمعززة بنتائج التحليل العاملي التوكيدي؛ فقد تضمن النموذج الهيكلي مجموعة من المتغيرات الخارجية (المتغيرات المستقلة)؛ والمتغيرات الداخلية (المتغير التابع)، مع قياس الآثار المباشرة، وغير المباشرة (المتغير الوسيط) التي تربط بينها، أي العلاقات المتبادلة بين المتغيرات أو المؤشرات الخارجية. للإجابة عن أسئلة البحث، واختبار الفرضيات ذات الصلة، استخدم النموذج الهيكلي لاختبار العلاقات الشاملة بين المتغيرات، علاوة على ذلك، قام بدراسة العلاقات بين المتغيرات التفصيلية لأسئلة البحث؛ حيث اعتمد فيها على وضع نموذج هيكلية عام لدراسة المتغيرات الكامنة (المستقلة، والتابعة، والوسيط) بشكل عام، ويقصد- بمعنى أشمل وأدق - استخدام معايير التطابق للتحقق من جودة النموذج، الغرض منه تحديد ودراسة أثر المتغيرات المستقلة من خلال العلاقات المباشرة وغير المباشرة عبر متغير وسيط على المتغير التابع.

بالإضافة إلى التقديرات المعروضة على مخططات المسار، يوفر برنامج AMOS مزيدًا من المعلومات في شكل جداول تعرض تفصيل الأخطاء المعيارية واختبارات الدلالة الإحصائية، كما تعرض معاملات الانحدار، والعلاقات المتبادلة والتربيعية متعددة الارتباطات، وكذلك علاقات الأثر والتأثير المباشر وغير المباشر، والنتائج النهائية لفرضيات الدراسة من خلال جدول ثقل الانحدار. وقبل الخوض في دراسة الفرضيات والأسئلة البحثية تم تقديم بعض

الإيضاحات التي تصاحب استخدام برنامج AMOS,24 ، والمعابير التي ينادي بها الإحصائيون للتحقق من النتائج التي يعرضها جدول ثقل الانحدار ، وهي عبارة عن النتائج النهائية لفرضيات الدراسة . وفي هذا السياق يؤكد "البرق، وآخرون، ٢٠١٣" أنه لا يمكن إظهار هذه النتائج على أرض الواقع ما لم تتمكن من الحصول على قراءات ذات دلالة إحصائية في الجدول المذكور، باستثناء مؤشر النسبة الفائية فيمكن التغاضي عن عدم دلالة قيمته إحصائياً، والاستمرار في التحليل، مع مراعاة عدم تعميم النتيجة .

ومن المؤشرات التي وجب الوقوف عندها لدراسة العلاقة بين المتغيرات؛ مؤشر تقديرات ثقل الانحدار، ويستخدم في تقدير قيمة ونوع علاقة المتغيرات ( الوسيطة والمتأثرة)، ومؤشر المقصود منه نسبة الخطأ في قيمة العلاقة، أو الارتداد بين العاملين.

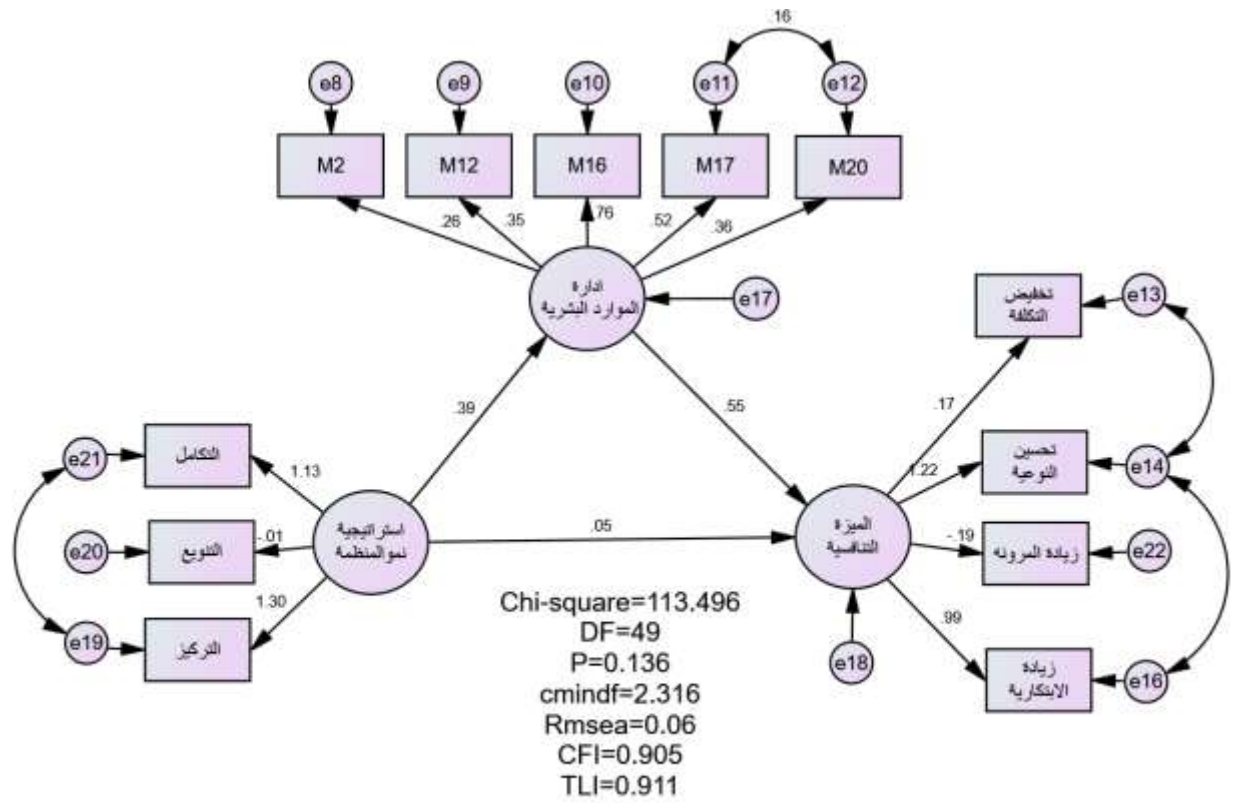
ومن بين أهم المؤشرات المستخدمة يعتبر مؤشر، وهو النسبة الحاسمة والدقيقة لقيمة الارتداد أو العلاقة بين المتغيرين ( الوسيط والمتأثر) (تيعزة، ٢٠١٣) ويرى البرق وآخرون ( ٢٠١٣ ) أن هذه القيمة هي التي تحدد قبول الفرضية أو رفضها، وأن معيار القبول مشروط بتجاوز قيمة CR عن ١,٩٦، والتي يتم احتسابها من خارج قسمة / S.E

$$\text{Estimates} = \text{CR}$$

لقد اختبرت الدراسة النموذج المفترض باستخدام برنامج تحليل المعادلة البنائية (AMOS) ؛ حيث اعتمد على اختبار كاي والنسبة الفائية في الحكم على جودة النموذج الكلية، كاختبار أولي وإن هذين المؤشرين لا يعول عليهما كثيراً في حالة كبر حجم العينة ( إبراهيم، ٢٠٠٩)، وبالرغم من أن نتائجهما كانت جيدة في الحكم على جودة النموذج، إلا أن الدراسة لجأت إلى المؤشرات الأخرى للتأكد من جودة النموذج، نظراً لحساسية اختبار كاي والنسبة الفائية تجاه عدد العينة؛ فكلما زاد حجم العينة تأثر اختبار كاي والنسبة الفائية بذلك.

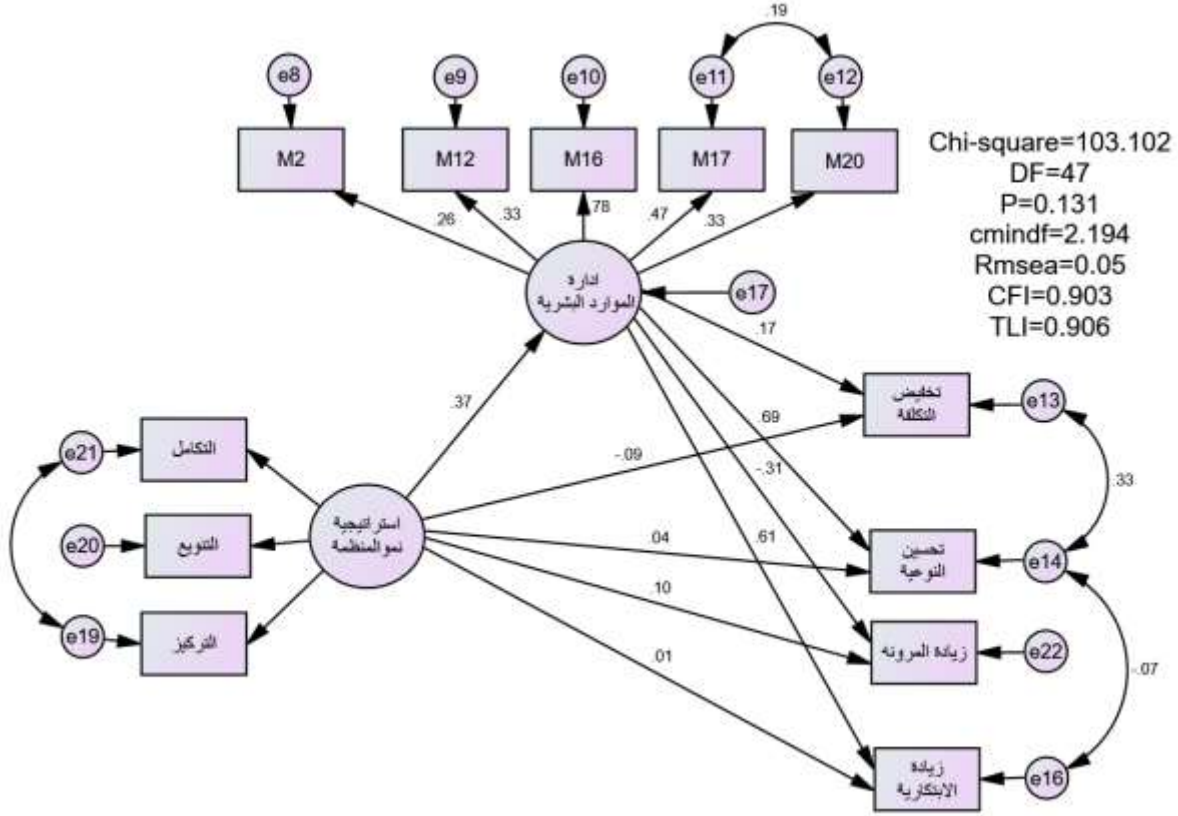
ومن مؤشرات الجودة التي اعتمد عليها الدراسة في الحكم على جودة النموذج: مربع كاي، درجة الحرية، ومؤشر حسن المطابقة، ومؤشر الملاءمة التزايدية، ومؤشر المطابقة المقارنة، ومؤشر توكر-لويس، ومؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب، وقد أظهرت نتائج النموذج الهيكلي الاساسى رقم (٤-٨-أ) ملاءمة قيمة مربع كاي فكانت (١١٣,٤٩٦) وبلغت قيمة درجة الحرية (٤٩) في حين وصل مؤشر مربع كاي المعياري (٢,٣١٦) وهى قيمة مقبولة باعتبارها أقل من 3.

وجاءت مؤشرات الملاءمة بقيم تجاوزت الحد الأدنى المقترح من قبل الإحصائيين؛ حيث كانت قيمة مؤشر، وقيمة مؤشر حسن المطابقة تساوي (٠,٩٠٩)، ومؤشر المطابقة المقارن (٠,٩٠٥)، بينما وصلت قيمة مؤشر الملاءمة التزايدية إلى (٠,٩٠٥)، أمّا مؤشر توكر لويس فكانت قيمته أيضاً (٠,٩١١)، وأخيراً وصلت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي، (٠,٠٠٦)، مما يؤكد أن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، وبالتالي يتم قبول النموذج، وتدل قيم هذه المؤشرات على قوة العلاقة بين عوامل هذا المقياس (إبراهيم، ٢٠١١)، ويمثل الشكلان رقم (٤-١٥-أ) و(٤-١٥-ب) النموذج النظري الافتراضي لإستراتيجية نمو المنظمة على الميزة التنافسية كما تشير النتائج إلى وجود تطابق بين النموذج الافتراضي والواقع الذي تم أخذ العينة منه، وبالتالي سوف يتم دراسة تأثير ممارسات إستراتيجية نمو المنظمة بأبعاده (استراتيجية التكامل - إستراتيجية التنوع - إستراتيجية التركيز) كمتغير مستقل على الميزة التنافسية بأبعاده (تخفيض التكلفة - تحسين الجودة - زيادة المرونة - زيادة الابتكارية) كمتغير وسيط في ظل وجود متغير وسيط وهو إستراتيجية الموارد البشرية .



شكل (٤-١٥-أ) يبين النموذج العام لعلاقات الدراسة.

UNIVERSITI SAINS  
 الجامعة الإسلامية  
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY



شكل (٤-٢٥ ب) يبين النموذج العام لعلاقات الدراسة.

- اختبار الفرضيات الرئيسة للنموذج:

- فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو

الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة

الابتكارية)، بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض الكلفة.

٢. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية.

٣. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة.

٤. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية.

الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية ويتم صياغتها على النحو الآتي:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض التكلفة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

وسوف تتم مناقشة فرضيات الدراسة على حسب ورتها وتسلسلها التي جاءت في الفصل الثاني، وفي نموذج الدراسة، فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، بدولة الإمارات العربية المتحدة، ويمكن القول إن العلاقة بين المتغير المستقل " إستراتيجية نمو المنظمة " والمتغير التابع " الميزة التنافسية التنظيمية  $H: x \rightarrow y$  " كانت قيمتها ضعيفة ولم تصل لمستوى القبول المسموح به؛ حيث وصلت قيمتها إلى (٠,٠٥) ولم تف بالشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائياً (٠,١١٩) وبلغت قيمة CR (١,٥٥٩) مما يثبت صحة الفرضية .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى أربع فرضيات فرعية :

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو الخاصة

بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض الكلفة.

ويمكن القول إن تأثير المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة

بتخفيض الكلفة  $H1: x \rightarrow y1$  "كان ضعيفاً ولم يصل مستوى القبول المسموح به؛ حيث وصلت قيمة الارتباط

بين المتغيرين إلى (٠,٠٩) ولم تف بالشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائياً (٠,٦٠٩) وبقيمة

النسبة الحرجة CR بلغت (٠,٥١١). ما يعنى قبول الفرضية .

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو الخاصة

بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية.

ويمكن القول أن تأثير المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة

بتحسين النوعية  $H2: x \rightarrow y2$  "كان ضعيفاً ولم يصل مستوى القبول المسموح به؛ حيث وصلت قيمة الارتباط

بين المتغيرين إلى (٠,٠٤) ولم تف بالشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائياً (٠,٢٤٧) وبلغت

قيمة لنسبة الحرجة CR بلغت (١,١٥٧)، وهي بذلك أقل من ١,٩٦ ما يعنى قبول الفرضية القائلة بعدم تأثير المتغير

المستقل على المتغير التابع في محور تحسين النوعية.

٣- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات

الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة.

ويمكن القول إن تأثير المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة

بزيادة المرونة  $H3: x \rightarrow y3$  "كان ضعيفاً ولم يصل مستوى القبول المسموح به؛ حيث وصلت قيمة الارتباط بين

المتغيرين إلى (٠,١٠) ومع ذلك حققت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (٠,٠٠٣) وهي

أقل من ٠,٠٥، قيمة النسبة الحرجة CR بلغت (٢,٩٨٩)، وهي بذلك أعلى من ١,٩٦ ما يعنى عدم قبول الفرضية القائلة بعدم تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في محور زيادة المرونة بشكل جزئى .

٤- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية النمو الخاصة

بالمنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية.

ويمكن القول أن تأثير المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة

بزيادة الابتكارية "  $H4: x \rightarrow y4$  كان ضعيفاً ولم يصل مستوى القبول المسموح به؛ حيث وصلت قيمة الارتباط

بين المتغيرين إلى (0.01) ولم تف بالشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائياً (٠,٨٢٦) وقيمة

النسبة الحرجة CR بلغت (٠,٢١٩). ما يعنى قبول الفرضية بعدم وجود تأثير دال إحصائياً بين العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة

الموارد البشرية على العلاقة مابين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية

(تخفيض الكلفة، وتحسين النوعية، وزيادة المرونة، وزيادة الابتكارية)، بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ويمكن القول أن تأثير المتغير الوسيط "إدارة الموارد البشرية" على العلاقة مابين المتغير المستقل " إستراتيجية نمو

منظمة يونايتد الرياضية" والمتغير التابع " تحقيق الميزة التنافسية كان متوسطاً ؛ حيث وصلت قيمة الوساطة بين المتغيرين

إلى (0.50) وحققت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (٠,٠٠٠) وقيمة النسبة الحرجة

CR بلغت (٥,٤٢٢). مما يعنى رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين

التابع والمستقل .

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى أربع فرضيات فرعية:

٥- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على

العلاقة مابين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة

بتخفيض التكلفة لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ويمكن القول أن تأثير المتغير الوسيط "إدارة الموارد البشرية" على العلاقة مابين المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" والمتغير التابع " تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض التكلفة كان متوسطاً؛ حيث وصلت قيمة الوساطة بين المتغيرين إلى (0.52) وحقت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (٠,٠٠٠) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (٢,٥٢٠). مما يعني رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل .

٦- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على

العلاقة مابين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة

بتحسين النوعية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

تبين من التحليل أن تأثير المتغير الوسيط "إدارة الموارد البشرية" على العلاقة مابين المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" والمتغير التابع " تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية كان متوسطاً؛ حيث وصلت قيمة الوساطة بين المتغيرين إلى (0.81) وحقت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (٠,٠٠٠) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (٦,٦٣٦). مما يعني رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل .

٧- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة

مابين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة

لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

تبين من التحليل أن تأثير المتغير الوسيط "إدارة الموارد البشرية" على العلاقة ما بين المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" والمتغير التابع " تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة كان ضعيفاً؛ حيث وصلت قيمة الوساطة بين المتغيرين إلى (0.18) ولم تحقق الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت غير دالة إحصائياً (0,11) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (0,460). مما يعني قبول الفرضية بعدم وجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل .

٨- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية لقطاع المنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

تبين من التحليل أن تأثير المتغير الوسيط "إدارة الموارد البشرية" على العلاقة ما بين المتغير المستقل " إستراتيجية نمو منظمة يونايتد الرياضية" والمتغير التابع " تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية كان متوسطاً؛ حيث وصلت قيمة الوساطة بين المتغيرين إلى (0.79) وحققت الشروط التي تحكم تلك العلاقة؛ حيث كانت دالة إحصائياً (0,000) وقيمة النسبة الحرجة CR بلغت (6,250). مما يعني رفض الفرضية لوجود تأثير دال إحصائياً للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، ويبين الجدول أدناه خلاصة هذه العلاقات.

جدول (٤-٤) يبين اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	النسبة الحرجة
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية بدولة الإمارات العربية المتحدة	$\beta = 0.05$	Sig=0.119	١,٥٥٩ قبلت

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض التكلفة.			
قبلت ١,٦٩٩	Sig=0.007	$\beta = 0.09$	إستراتيجية نمو المنظمة < تخفيض التكلفة
الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية.			
قبلت ١,١٥٧	Sig=0.247	$\beta = 0.04$	إستراتيجية نمو المنظمة < تحسين النوعية
الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة.			
رفضت ٢,٩٨٩	Sig=0.003	$\beta = 0.10$	إستراتيجية نمو المنظمة < زيادة المرونة
الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية بدولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية.			
قبلت ٠,٢١٩	Sig=0.826	$\beta = 0.01$	إستراتيجية نمو المنظمة < زيادة الابتكارية
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية .			
رفضت 5.422	Sig=0.000	$\beta = 0.50$	إستراتيجية نمو المنظمة < إدارة الموارد البشرية < الميزة التنافسية
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية بتخفيض التكلفة			

واصل

رفضت 2.520	Sig=0.012	$\beta = 0.52$	إستراتيجية نمو المنظمة < إدارة الموارد البشرية < تخفيض التكلفة
------------	-----------	----------------	----------------------------------------------------------------

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتحسين النوعية			
إستراتيجية نمو المنظمة < إدارة الموارد البشرية < تحسين النوعية	$\beta = 0.81$	Sig=0.000	6.636 رفضت
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة المرونة			
إستراتيجية نمو المنظمة < إدارة الموارد البشرية < زيادة المرونة	$\beta = 0.18$	Sig=0.11	0.446 قبلت
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير إدارة الموارد البشرية على العلاقة ما بين متغير إستراتيجية النمو الخاصة بالمنظمات الرياضية وتحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بزيادة الابتكارية			
إستراتيجية نمو المنظمة < إدارة الموارد البشرية < زيادة الابتكارية	$\beta = 0.51$	Sig=0.000	6.257 رفضت

٥، ٤ خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قام الباحث بإجراء بعض المعالجات الإحصائية اللازمة لمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل - المتغير الوسيط - المتغير التابع) باستخدام البرامج الإحصائية اللازمة لهذا التحليل (SPSS - AMOS).

حيث قام أولاً بتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - الخبرة - المؤهل)، وبعد ذلك تناول الباحث تحليل المؤشرات المتعلقة بالدراسة، والتي تتمثل في المتغير المستقل إستراتيجية النمو وأبعاده المختلفة (إستراتيجية التكامل - إستراتيجية التنوع - إستراتيجية التركيز)، كما قام الباحث أيضاً بإجراء تحليل مؤشرات المتغير الوسيط (إدارة الموارد البشرية) وأبعادها وهي (الاستقطاب - الاختيار والتعيين - التدريب - تطوير الموظفين - تخطيط المسار الوظيفي - التعويضات والحوافز)، كما تناول الباحث أيضاً تحليل مؤشرات المتغير التابع وهي (تخفيض التكلفة - تحسين النوعية - زيادة المرونة - زيادة الابتكار).

كما قام الباحث بالتحليل الأولي للبيانات والعرض منه إجراء التحليل الأولي للبيانات والتأكد من مدى ملاءمة بيانات الدراسة للطرق الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة في اختبار فرضياتها والتأكد من ثبات المقياس ثم حساب الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحياتها من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ، وبعد ذلك حساب قيمة الالتواء والتفرطح للبيانات للدلالة على التوزيع الاعتدالي والطبيعي للبيانات المستخدمة، وقام الباحث بعد ذلك باستخدام مؤشر كولموغوروف - سميرونوف.

وقام الباحث بإجراء التحليل العملي التوكيدي ليتأكد من مصداقية الاستبانة بصورة عامة، ومصداقية كل فقرة من فقراتها على حدة قبل استخدام المعادلة البنائية النموذجية، وذلك للتأكد من مصداقية كل فقرة من فقرات الاستبيان، واستخدم في ذلك مؤشرات جودة المطابقة وهي (مؤشر مربع كاي - مؤشرات المطابقة المطلقة)، وانتقل الباحث بعد ذلك إلى نتائج التحليل العملي التوكيدي للثلاث متغيرات المختلفة (إستراتيجية النمو - إدارة الموارد البشرية - الميزة التنافسية).

وقام الباحث بإجراء نموذج البناء المتكامل للدراسة، وهو مجموعة من المتغيرات الخارجية (المتغيرات المستقلة)، والمتغيرات الداخلية (المتغير التابع) مع قياس الآثار المباشرة وغير المباشرة التي تربط بينها (المتغير الوسيط) أي العلاقات المتبادلة بين المتغيرات، وذلك للإجابة عن فرضيات الدراسة وأسئلتها باستخدام برنامج AMOS الذي يوفر مزيداً من المعلومات في شكل جداول تعرض تفصيل الأخطاء المعيارية واختبارات الدلالة الإحصائية ومعاملات الانحدار والعلاقة المتبادلة والتربيعية متعددة الارتباطات وكذلك علاقات الأثر والتأثير المباشر وغير المباشر، والنتائج النهائية لفرضيات الدراسة.

وبعد ذلك قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية لاستخراج النتائج والتوصيات التي سوف يتناولها الباحث في الفصل الخامس.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات