

الفصل الثالث

منهج البحث

3.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل إيضاحاً للمنهج الذي اتبعه الباحث، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث يعد المنهج من أنسب المناهج استطلاع آراء الباحثين للوصول إلى معطيات عامة توضح مشكلة البحث وسبل مواجهتها، ويعرف هذا المنهج بأنه المنهج الذي لا يتوقف فقط عند جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها علاقتها المختلفة وإنما يقوم كذلك على تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات في تطوير الواقع وتحسينه (العساف والرعي، 2005).

3.2 مصادر الحصول على البيانات

من المعروف انه ولغاية إجراء أية دراسة علمية فان هناك مصادر على كل باحث أن يعتمد عليها في إجراءه لها، ولغاية إجراء هذه الدراسة ولتحقيق أغراضها اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للبيانات هما:

أولاً: المصادر الثانوية

وهي المعلومات المتوفرة في المكتبات، وقواعد البيانات الإلكترونية من الكتب، والدوريات العلمية العربية، والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، المؤتمرات العلمية والرسائل الجامعية ذات العلاقة بالبحث حيث قام الباحث بعملية مسح شاملة لما مما ساعد في رسم صورة شاملة لهذه الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية

وتعتمد هذه المصادر عادة على جمع البيانات بواسطة أداة البحث (استبانة البحث) التي طورها الباحث خصيصاً لتناسب أغراض هذه الدراسة بحيث اعتبرت الأداة الرئيسة في الدراسة الميدانية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة الأصلي، والذي يمثل جميع العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية وعددها عشر جامعات، من حوالي (19511) موظف وأكاديمي، تتوزع هذه الجامعات في جميع أنحاء المملكة، ثلاثة في وسط المملكة، هي الجامعة الأردنية، البلقاء التطبيقية، والألمانية الأردنية، وثلاثة في الجنوب، هي جامعات مؤتة، الحسين بن طلال والطفيلة التقنية، واثنين في الشمال هما جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية وجامعة اليرموك، واثنين في شرق المملكة هما جامعة آل البيت والجامعة الهاشمية. حيث تتوزع هذه الجامعات على جميع المحافظات وبواقع جامعة لكل محافظة (وزارة التعليم العالي الأردنية، 2015). وذلك حسب الجدول رقم (1) الموضح أدناه والذي يحوي عدد العاملين في كل جامعة ونسبتهم إلى المجموع الكلي للعاملين وعدد العينة المأخوذة من كل جامعة ونسبتهم إلى مجموع العينة الكلي.

جدول رقم (1) حجم مجتمع الدراسة وحجم العينة وحصة كل جامعة من مجتمع الدراسة ومن عينة الدراسة.

الرقم	الجامعة	عدد العاملين	النسبة المئوية	حجم العينة	النسبة المئوية
1	الجامعة الأردنية	4153	21.27	70	13.4
2	الهاشمية	1471	7.53	51	9.79
3	مؤتة	2233	11.43	59	11.32
4	اليرموك	2077	10.64	54	10.36
5	آل البيت	4034	5.29	56	10.75
6	الطليعة التقنية	856	4.38	36	6.90
7	العلوم والتكنولوجيا	2705	13.85	45	8.64
8	اللقاء التطبيقية	4195	21.49	70	13.43
9	الحسين	430	2.20	39	7.48
10	الألمانية الأردنية	367	1.90	41	7.87
	المجموع	19524	%100	521	%100

المصدر: بيانات إدارات الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية ومؤسسة الضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي الأردنية (2015).

أما عينة الدراسة فقد تم حساب حجمها استناداً إلى جدول سيكران لتحديد حجم عينة الدراسات الميدانية التالي رقم (2) حيث يظهر الجدول أن حجم العينة المناسب لمجتمع حجمه (20000) مفردة هو (377) مفردة كحد أدنى، إلا أنه تم توزيع ما مجموعه (521) استبانة والذي يمثل الفئة المستهدفة من رؤساء ونواب ومستشارون وعمداء ونواب ومساعدون ومدراء ماليون ومدراء موارد بشرية في هذه الجامعات وذلك استناداً إلى آراء العديد من علماء الإحصاء الذين يؤكدون بأنه كلما زاد حجم العينة كلما كان ذلك أفضل (الضامن، 2015).

الجدول رقم(2): جدول سيكران لتحديد حجم العينة.

حجم مجتمع الدراسة	Population	حجم عينة الدراسة	Sample Size
20000		377	
30000		379	
40000		380	
50000		381	
75000		382	

(Sekaran,2003)

تم توزيع هذا العدد من الاستبانات على موظفي الجامعات الحكومية الأردنية أكاديميين وإداريين من فئات (رؤساء الجامعات الحكومية الأردنية ونوابهم ومستشاريهم، وعمداء الكليات في هذه الجامعات ونوابهم ومساعديهم، ومدراء الوحدات والدوائر المالية ومدراء وحدات ودوائر الموارد البشرية)، حيث تم استرجاع ما مجموعه 448 استبانة وبنسبة قاربت (86%). وبعد الفحص والتدقيق لهذه الاستبانات بعد جمعها تبين أن هناك (417) منها قابلة للتحليل وتم استبعاد (31) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل ولأسباب عديدة منها عدم الإجابة على عدد من أسئلة الاستبانة أو عدم الإجابة عن المتغيرات الديموغرافية وغيرها من الأسباب مما قد يؤثر على دقة ومصداقية النتائج الإحصائية لاحتمل وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العنقودية (عينة المجموعات المنتظمة) في عملية التوزيع حيث تعتبر من أنسب أنواع العينات لهذه الدراسة كون مجتمع الدراسة متجانس، متباعد ويتكون من عدة وحدات وكل وحدة تشكل مجموعة من العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة، وكذلك فهي سهلة التطبيق وقابلة للفهم (الضامن،2015، ص: 170).

3.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لأغراض التحليل واختبار الفرضيات التي حددتها الدراسة، فقد تم اعتماد بعض المؤشرات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة، والوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابة أفراد العينة على فقرات متغيرات الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تركز وتشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. وتم استخدام اختبار تحليل تباين الانحدار كذلك لتحديد مدى ملاءمة النموذج لاختبار الانحدار بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية ودور التمويل كعامل وسيط بين المتغيرين السابقين، أما لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (الكلية) وتفرعاته على المتغير التابع. وكذلك تم استخدام برنامج معادلة النمذجة البنائية SEM لتأكيد التحليل العائلي للعوامل والفقرات CFA وما لم يمدى مطابقتها مع التحليل العائلي الاستكشافي، وكذلك اختبار الفرضيات بين المتغيرات ودور العامل الوسيط (التمويل) بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية بواسطة البرنامج الإحصائي AMOS.

3.5 أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى النهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له، الإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق هدف هذه الدراسة هي الاستبانة وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات

الأخرى كالمقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية ولأجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء الاستبانة (أداة الدراسة) ، وقد تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول

وإحتوى السمات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وشملت: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، والوظيفة).

القسم الثاني

وهو عبارة عن محاور الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (88) فقرة موزعة على ثلاثة متغيرات رئيسية هي: (متغير التخطيط الاستراتيجي، متغير تنمية الموارد البشرية، ومتغير التمويل) وكما في الجدول التالي رقم(3).

جدول رقم (3) يمثل توزيع فقرات الاستبيان على متغيرات الدراسة الثلاثة الأساسية

الرقم	المتغير	الفقرات
1	التخطيط الاستراتيجي	27-1
2	تنمية الموارد البشرية	57-28
3	التمويل	88-58

المصدر: عمل الباحث.

1-التخطيط الاستراتيجي ويتكون من 27 فقرة من (1-27).

2-تنمية الموارد البشرية ويتكون من 30 فقرة من (28-57)

3- التمويل وتكون من 31 فقرة من (58-88)

أما توزيع فقرات الاستبانة لكل متغير من متغيرات الدراسة فتم على النحو التالي

التخطيط الاستراتيجي

تمت الاستعانة بالمقاييس المستخدم من قبل كل من (الطيراوي، 2010؛ الغزالي، 2000؛ حسن، 2003؛ قريع، 2012؛

والدجني، 2011) حيث اشتمل على (27) فقرة تقيس عناصر التخطيط الاستراتيجي الأربعة.

وقد قام الباحث بإجراء عدد من التعديلات عليه ليتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية، وبين الجدول رقم

(4) التالي توزيع فقرات الاستبانة لمتغير التخطيط الاستراتيجي على عناصره الأربعة:

الجدول (4): توزيع فقرات الاستبانة لمتغير التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العنصر	العبارات
1	الرسالة	1-7
2	البيئة	8-14
3	الأهداف	15-21
4	الاستراتيجيات	22-27

المصدر: عمل الباحث..

تنمية الموارد البشرية

تم قياس متغير تنمية الموارد البشرية من خلال مقياس يتألف من (30) فقرة تمت صياغتها بالاستعانة بعدة مراجع منها (المير، 2007؛ النمر، وآخرون 2006؛ برونوطي، 2004؛ عباس، 2003) موزعة على خمسة عناصر والمتمثلة في (ثقافة التنوع البشري والفكري، التمكين والتعلم المنظمي، التكيف والتغير المستمر، التطور الفني والإداري، التفكير التنافسي). ويبين الجدول (5) توزيع فقرات المقياس على العناصر الخمسة كما يلي:

الجدول (5) توزيع فقرات الاستبيان لمتغير تنمية الموارد البشرية.

الرقم	العناصر	العبارات
1	ثقافة التنوع البشري والفكري	28-33
2	التمكين والتعلم المنظمي	39-24
3	التكيف والتغير المستمر	40-45
4	التطور الفكري والإداري	46-51
5	التفكير التنافسي	52-57

المصدر: عمل الباحث.

التمويل: تم قياس متغير التمويل من خلال مقياس يتألف من (31) عبارة تمت صياغتها بالاستعانة بعدة مراجع منها (الضامن، 2015، الصرايرة، 2014، نور الدين، 2012 وآخرون)، موزعة على ستة عناصر والمتمثلة في (مصادر التمويل، استخدامات الموازنة، مدى توفر الاستثمارات، درجة الاستقلال المالي، القدرة على التوسع والقدرة على تسديد الالتزامات طويلة وقصيرة الأجل). ويبين الجدول (6) توزيع فقرات المقياس على العناصر الستة لهذا المتغير كما يلي:

جدول رقم (6): توزيع فقرات الاستبيان لمغير التمويل على عناصره الستة

الرقم	العناصر	العبارات
1	مصادر التمويل	63-58
2	استخدامات الموازنة	68-64
3	مدى توفر الاستثمارات	73-69
4	درجة الاستقلال المالي	78-74
5	القدرة على التوسع	83-79
6	القدرة على تسديد الالتزامات طويلة وقصيرة المدى	88-84

المصدر: عمل الباحث

ولبناء الاستبانة قام الباحث بالخطوات التالية:

خطوات بناء الاستبانة

إن الهدف من بناء أداة الدراسة هذه هو الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد

البشرية وأثر عملية التمويل على هذه العلاقة في الجامعات الحكومية الأردنية.

وقام الباحث لغايات بنائها بما يلي:

- 1- اطلع الباحث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- 2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات، وباحثين ومتخصصين في الإدارة في الجامعات الحكومية الأردنية ومن حقول إدارية مختلفة لتحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- 3- أجرى الباحث عدداً من المقابلات مع بعض الأكاديميين والمسؤولين في الجامعات الأردنية وإدارتها، والعاملين فيها من ذوي الخبرة في مجال الإدارة لتحديد فقرات الاستبانة.

4- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة في صورتها الأولية ثم صياغة فقراتها التي تقع تحت كل مجال، وتكونت من (88) فقرة، انظر الملحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد تم استخدام مقياس (Likert) الخماسي لقياس مدى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة حيث (موافق بشدة) أعطي 5 درجات، (موافق) وأعطيت 4 درجات، (محايد) وأعطيت 3 درجات، (غير موافق) وأعطيت درجتان، (غير موافق بشدة) وأعطيت درجة واحدة فقط، وذلك وحسب الجدول رقم (7) التالي:

جدول ليكرت خماسي المقياس رقم (7).

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: (الضامن، 2015).

3.6 صدق وثبات الأداة

الصدق الظاهري والبنائي

للتأكد من صدق الاستبانة الظاهري، فقد تم عرضها على مجموعة من الأساتذة العاملين في المجال الإداري والأكاديمي في الجامعات الأردنية وفي غيرها، وعلى متخصصين في مجال التخصص وفي البحث العلمي كذلك، وتكونت لجنة التحكيم من (6) أشخاص من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية والمليزية ممن يحملون شهادة الدكتوراه ومن بعض الأشخاص الذين عملوا ويعملون الآن في الإدارات الجامعية المختلفة ومن كافة المستويات لأخذ الرأي والمشورة والملاحظات حول صلاحية الاستبيان ظاهرياً بحيث يخدم أهداف البحث (الملحق رقم 2) وقد أبدوا مجموعة من الملاحظات القيمة حيث تم الأخذ بما وتعدّل

وتصويب الاستبانة بناء على هذه الملاحظات والاقتراحات حتى خرجت بصورة مناسبة أكثر دقة ووضوح وموضوعية.

أما للتأكد من الصدق البنائي والذي يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، كذلك يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لقررات الاستبانة.

يبين جدول رقم (8) التالي أن جميع معاملات الارتباط ولجميع متغيرات الدراسة الأساسية الثلاث ولجميع مجالاتها الفرعية كذلك في هذه الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك تعتبر جميع محاور هذه الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة

المتغير	المجال	معامل ارتباط سيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig)
التخطيط الاستراتيجي	الرسالة والبيئة	0.720	0.000
	الأهداف	0.733	0.000
	الاستراتيجيات	0.628	0.000
التمويل	مصادر التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات	0.360	0.000
	الاستقلال المالي والقدرة على التسديد	0.214	0.000
	القدرة على التوسع	0.353	0.000
تنمية البشرية	ثقافة التنوع البشري	0.680	0.000
	التمكين والتعلم المنظمي	0.561	0.000
	التكيف والتغير المستمر	0.606	0.000
	التطوير الفني والإداري	0.490	0.000
	التفكير التنافسي	0.337	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05

ثبات الاستبانة

يتصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تعبيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

استخدم الباحث عدة أنواع من الثبات من أجل استخراج معامل الثبات للمقياس المستخدم في الدراسة حيث تم استخدام اختبار (كروناخ ألفا Cronbach Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وأظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت جيدة، وأكبر من نسبة 60% وهي النسبة المعيارية المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة.

جدول رقم (9) قيم معامل الثبات (كروناخ ألفا) لمغيرات الدراسة.

المتغير	المجال	معامل كروالبيته 1	الثبات
التخطيط الاستراتيجي	المجال	0.827	0.909
	الرسالة والبيئة	0.728	0.853
	الأهداف	0.724	0.850
التمويل	الاستراتيجيات	0.733	0.856
	مصادر التمويل، استخدام الموازنة والاستثمار	0.779	0.882
	الاستقلال المالي والقدرة على التسديد	0.792	0.889
التنمية البشرية	القدرة على التوسع	0.794	0.891
	ثقافة التنوع البشري	0.737	0.858
	التمكين والتعلم المنظمي	0.734	0.856
	التكيف والتغير المستمر	0.726	0.852
	التطوير الفني والإداري	0.750	0.866
جميع المجالات	التفكير التنافسي	0.782	0.884
		0.772	0.878

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة وتراوح بين (0.794 و 0.724) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة 0.772 وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعة لكل مجال وتراوح بين (0.850 و 0.890) لكل مجال من مجالات الاستبانة، ومن خلال الجدول أيضا يتبين أن معامل كرونباخ ألفا ومعامل الثبات لجميع المتغيرات الرئيسية (التخطيط الاستراتيجي والتمويل و التنمية البشرية) تجاوز (60%) وهي النسبة المقبولة لاعتماد نتائج الدراسة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.772) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد أكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها للتوزيع على أفراد العينة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

3.7 التحليل العاملي الاستكشافي

التحليل العاملي هو أسلوب إحصائي رياضي يؤدي إلى تقسيم المتغيرات إلى مجموعات يطلق على كل مجموعة عامل (Factor) والذي يحتوي على أكثر من فقرة على الأقل. وقام الباحث بهذا النوع من التحليل العاملي لتلخيص فقرات الاستبانة في عدد قليل من العوامل من أجل استخدام هذه العوامل في دراسة الفرضية المقترحة. واختار الباحث التحليل الاستكشافي لحصر العوامل على المتباينات المشتركة بين المتغيرات فقط. واعتمد على تحليل التدوير المتعامد Varimax لاعتبار استقلالية العوامل بحيث يمكن أن تصل درجة الارتباط بين العوامل إلى درجة الصفر فالعوامل المتعامدة غير مرتبطة معا وبذلك يسهل تفسيرها سيكولوجيا واستخدم الباحث اختبار KMO & Bartlett من أجل التحقق من الجودة الكلية للاستبانة. كذلك استخدم الباحث اختبار Anti-Image لمعرفة جودة كل فقرة على حدة وكذا معامل الشيوخ،

واعتمد على الجذر الكامن Eigenvalue الذي قيمته تم تحديدها بواحد صحيح وذلك من أجل اختيار العوامل واعتبارها ذات مصداقية وهادفة وأحسن تشبع عاملي يصل إلى (0.50) أو أكثر وما دون ذلك فيتم حذفه وكانت فقرات الاستبانة ال (88) قد تم توزيعها على عينة الدراسة ثم تم فرز الإجابات وإدخال تفاصيلها في البرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الثاني و العشرون (SPSS. Ver 22.0) وكذلك تم استخدام معادلة النمذجة البنائية (SEM) من البرنامج الإحصائي (AMOS).

أولاً: المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

أثبتت نتائج التحليل العاملي بتبني طريقة المركبات الرئيسة أن مفردات الأسئلة محملة حسب التوقعات. حيث تشير إلى وجود ثلاثة عوامل كامنة لتغير التخطيط الاستراتيجي وعدد فقراته (1-27). فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي أن الفقرات: (1,2,4,6,7,8,14,15,17,19,20,21) محمله على العامل الأول ويطلق على محتوياتها الرسالة والبيئة واستبعت الفقرات (3,13). أما الفقرات (5, 10, 9, 11, 22, 24, 23) فإنها محمله بالعامل الثاني ويطلق على بناء محتوياتها الأهداف واستبعت الفقرات 16, 18. علاوة على ذلك فقد تشبعت الفقرات 12,27,26 في العامل الثالث وسمى بالعامل الاستراتيجيات واستبعت الفقرة رقم 25. كما في الجدول (10) أدناه.

الجدول رقم (10) يوضح الشعبات العاملة لفترات المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

المحور 3	المحور 2	المحور 1	الفقرات
			المحور الأول: الرسالة والبيئة
		.779	تمتلك إدارة الجامعات تصورا واضحا عن الأنشطة التي يمارسونها
		.739	يدرك العاملون في الجامعات مضمونات الرسالة التي يبتدون بتفصيلها عند ممارسة أنشطتهم المختلفة.
		.703	تركز رسالة الجامعات على الاستخدام المستمر للتقنيات الحديثة لتحقيق حاجات الطلبة..
		.696	تناسب رسالة الجامعة مواردها المالية .
		.676	تستخدم الجامعة الرسالة في التخطيط لأنشطتها
		.670	تأخذ إدارة الجامعات بالحسبان التغير في عوامل البيئة الداخلية
		.666	تراعي الجامعة معدلات البطالة ومعدلات الدخول في عملية التحليل البيئي
		.653	يوجد لإدارة الجامعات أهداف محددة قابلة للتليس
		.624	تأخذ إدارة الجامعات حلاصة آراء العاملين بالحسبان عند تحديد أهدافها.
		.599	تعتمد إدارة الجامعات على تطوير أهدافها دوريا في ضوء نتائج تحليلها المستمر لبيئتها.
		.593	تستخدم الجامعة الأهداف في التخطيط لأنشطتها
		.556	تعمل الجامعة على تطوير أهدافها باستمرار
			المحور الثاني: الأهداف
	.786		تحرص إدارة الجامعة على الإفصاح عن القيم الأخلاقية التي تؤمن بها في تعاملها مع الطلبة.
	.740		تأخذ إدارة الجامعات بالحسبان التغير في عوامل البيئة الخارجية.
	.736		تعلم إدارة الجامعات على الاستفادة من قدراتها المتنوعة عند تقديم خدماتها.
	.700		تعتمد إدارة الجامعات التخطيط الاستراتيجي على أسس نتائج عملية التحليل البيئي.
	.657		تحدد إدارة الجامعات القطاعات المستهدفة التي يمكن أن يوفر أفضل الخدمات لها.
	.645		تعلم إدارة الجامعات على وضع استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف.
	.504		تضع إدارة الجامعات استراتيجيات وسياسات وبرامج تفصيلية تساهم في إعداد الخطط لتحقيق الأهداف.
			المحور الثالث: الاستراتيجيات
.573			توظف استراتيجية الجامعة جهود العاملين بشكل مناسب
.639			تعلم الاستراتيجيات على تحسين بيئة العمل للعاملين
.748			تعتمد إدارة الجامعات نتائج تحليل بيئتها الخارجية للحصول على فرص سوقية.

		.774	تحرص إدارة الجامعات على نشر ثقافة تبادل المعرفة والتشارك بما بين الأفراد من اجل تمكينهم	2
		.755	تحرص إدارة الجامعات على وضع استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية لدعم التغيير	3
		.631	تحرص إدارة الجامعات على التخلص من إجراءات العمل الروتينية.	4
المحور الثالث: التكيف والتغير المستمر				الرقم
		.821	تساهم في اتخاذ قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريسية.	1
		.817	تحديد الاحتياجات بطريقة علمية يقلل من العشوائية في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة.	2
		.756	التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية يسهل التخطيط المالي لأنشطة التدريب ويضمن تغطية ثغرات جميع البرامج التدريسية.	3
		.684	تمكن من تنفيذ البرامج التدريبية بشكل علمي ومدروس	4
		.655	تساهم في إعادة النظر للبرامج التدريسية الحالية التي لا تفي باحتياجات العاملين	5
		.644	تسهم في إعداد القيادات المبدعة القادرة على إحداث التقدم العلمي والتكنولوجي.	6
		.641	تعالج سلبيات العمل والعاملين لمنع تكرارها في المستقبل.	7
		.821	مساعدته المؤسسة على إعداد الأفراد بشكل مستمر مواكبة الثورة العلمية في مجال الإدارة المعلوماتية.	8
المحور الرابع: التطوير الفني والإداري				
		.849	تقوم إدارة الجامعات بإعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر مواءمة للتغيير.	1
		.808	تحرص إدارة الجامعات على إيجاد برامج تعليم وتدريب مستمر	2
		.684	تقوم إدارة الجامعات بإعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر مواءمة للتغيير	3
المحور الخامس: التفكير التنافسي				
		.849	تحرص إدارة الجامعات على إشعار العاملين بالأمن الوظيفي	1
		.830	تعمل إدارة الجامعات على تحقيق سهولة تبادل للعلوم بين الأفراد وللمستويات الإدارية فيها	2
		.823	تشجع إدارة الجامعات على اللامركزية في اتخاذ القرارات	3
		.792	تشجع إدارة الجامعات على اللامركزية في أداء الأعمال	4
		.785	تعزز إدارة الجامعات على العدالة والمساواة بين العاملين	5
		.782	تعمل إدارة الجامعات على إيجاد آليات مناسبة لتقييم أداء العاملين	6

ثالثا: المتغير الوسيط (التمويل)

أظهرت نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير التمويل بتبني طريقة المركبات الرئيسة أن مفردات الأسئلة محملة حسب التوقعات. حيث تشير إلى وجود ثلاثة عوامل كامنة وعدد فقراته من (58-88).

كما أظهرت نتائج لتحليل العاملي أن الفقرات ذوات الأرقام (58,59,62,65,66,67,68, 69,70,71,72, 75,76,78,85,86,87,88) فأنها محملة على العامل الأول ويطلق على محتوياتها مصادر التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات واستبعدت الفقرة رقم (60). أما الفقرات (75,76,78,85,86,87,88) فأنها محملة على العامل الثاني ويطلق عليها الاستقلال المالي والقدرة على التسديد واستبعدت بعض الفقرات التي كان تشبعها اقل من (0.50) وهي (74 و80). علاوة على ذلك، فقد تشبعت الفقرات (79,80,82) بالعامل الثالث ويطلق على بناء محتوياتها القدرة على التوسع وتم حذف الفقرة رقم (81) على استيفائها للشروط الجدول (12) التالي يوضح التشبعات العاملية لفقرات المتغير الوسيط (التمويل).

الجدول رقم (12): التشبعات العاملية لفقرات متغير التمويل

الفقرات	المحور 1	المحور 2	المحور 3
المحور الأول: مصادر التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات			
تقوم الجامعة بالاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها المالية	.841		
تقوم الجامعة بتبويب مصادرها للمالية	.841		
لدى الجامعة رؤية مستقبلية لزيادة إيراداتها الذاتية	.826		
تقوم الجامعة بالحد من تضخم الجهاز الإداري والاقصار على عينات لضرورية	.819		
تقوم الجامعة بضبط استخدامات الموازنة	.815		

		.804	تقوم الجامعة باختيار البدائل الأقل كلفة
		.801	تمتلك الجامعة أنظمة رقابة مالية فعالة
		.794	يتوفر لدى الجامعة استثمارات داخلية ناجحة
		.765	يتوفر لدى الجامعة استثمارات متفكرة مع لقطاع الخاص
		.742	يتوفر في الجامعة صناديق للاستثمار والادخار
		.525	يتوفر لدى الجامعة القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد
		.841	تعمل الجامعة على تطوير أهدافها باستمرار
المحور الثاني: الاستقلال المالي والقدرة على التوسع			
		.793	يتوفر في الجامعة درجة من الاستقرار المالي
		.758	يتوفر في الجامعة موارد كافية لتحقيق أهدافها
		.755	تقوم الجامعة بتشجيع القطاع الخاص للدعم وتقديم منح للطلبة المنفوقين
		.754	يتوفر لدى الجامعة رؤية لتوفير التمويل لالتزاماتها
		.750	تقوم الجامعة بوضع خطط وتصورات مالية مستقبلية دقيقة
		.701	لدى الجامعة خطط للوفاء بالالتزامات المالية
		.646	لدى الجامعة القدرة على ضبط النفقات
المحور الثالث: القدرة على تسديد الالتزامات			
		.836	يتوفر في الجامعة درجة من الاستقرار المالي
		.781	تقوم الجامعة بالبحث عن شركاء للتوسع في البرامج المختلفة.
		.748	ترصد الجامعة الإمكانيات اللازمة للتوسع المستقبلي.

هذا وقد حذف الباحث ما لا يقل عن (19) فقرة من إجمالي الفقرات نظرا لعدم إيفائها الشروط

اللازمة لإبقائها، كأن يكون تشعبها أقل من (50%) أو تشعبت الفقرة في عاملين أو أكثر (البنية المعقدة

أو التكوين المعقد)، أو تشبعت في عامل غير مفترض، وكان الفقرات المتبقية بعد الحذف (69) فقرة وهي

موزعة كالآتي:

1- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ويتكون من (22) فقره موزعه على ثلاثة مجالات:

أ-المجال الأول: الرسالة والبيئة ويتكون من (12) فقرة.

ب-المجال الثاني: الأهداف ويتكون من (7) فقرات

ج-المجال الثالث: الاستراتيجيات ويتكون من (3) فقرات

2- المتغير التابع (تسمية الموارد البشرية) ويتكون من (25) فقره موزعه على خمسة مجالات

أ-المجال الأول: ثقافة التنوع البشري ويتكون من (5) فقرات

ب-المجال الثاني: التمكين والتعلم المنظمي ويتكون من (4) فقرات

ج-المجال الثالث: التكيف والتغير المستمر ويتكون من (7) فقرات

د-المجال الرابع: التطوير الفني والإداري ويتكون من (3) فقرات.

هـ-المجال الخامس: التفكير التنافسي ويتكون من (6) فقرات.

3- المتغير الوسيط (التمويل) ويتكون من (22) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات.

أ-المجال الأول: مصادر التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات ويتكون من (11) فقرة.

ب-المجال الثاني: الاستغلال المالي والقدرة على التسديد ويتكون من (8) فقرات.

ج-المجال الثالث: القدرة على التوسع ويتكون من (3) فقرات.

الجدول رقم (13) التالي يوضح عدد الفقرات لكل متغير من المتغيرات بعد إجراء التحليل العملي:

المتغير	المجال	عدد الفقرات	الإجمالي
التخطيط الاستراتيجي	الرسالة والبيئة	12	22
	الأهداف	7	
	الاستراتيجيات	3	
التمويل	مصادر التمويل والاستخدام الموزنة والاستثمارات	11	22
	الإستغلال المالي والقدرة على التسديد	8	
	القدرة على التوسع	3	
تنمية الموارد البشرية	ثقافة التنوع البشري	5	25
	التمكين والتعلم المنظمي	4	
	التكيف والتغير المستمر	7	
	التطوير الفني والإداري	3	
	التفكير التنافسي	6	

أما من ناحية الجودة الكلية للاختبار ومدى ملائمة العينة له فقد كشفت نتيجة اختبار قيصير (كايزر ماير أولكن واختبار باتليت) الجودة العالية لهذا الاختبار. حيث يعتبر مقياس كايزر-ماير-أولكن (واختصاراً، مقياس كمو) واختبار بارتلليت معايير أساسية لاختبار ملائمة العينة للتحليل العملي. اختبار بارتلليت يجب أن يكون ذو دلالة إحصائية أقل من (0.05)، وكانت متوسط نتيجة KMO لجميع المتغيرات تشير إلى جودة

جيدة فوصلت إلى (0.823) بالنسبة الفائية = 0.000 ودرجة الحرية 703 والنتيجة كما هو واضح من

النموذج التالي:

جدول رقم (14) كسوف واختبار باتليت

0.823	مقياس أخذ العينات الملائمة لكايير ماير أولكين KMO	
2120.472	مربع كاي التقريبي	اختبار كروية لباتليت Bartlett
703	درجة الحرية	
0.000	النسبة الفائية	

3.8 التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)

بعد التأكد من عدم وجود التعدد الخطي في البيانات اختبر الباحث كذلك التوزيع الطبيعي لها (Normal Distribution) بحساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لدراسة صلاحية البيانات المستخدمة في إجراء البحث الإحصائي الاستدلالي. وكما اتفق كثير من الإحصائيين أن الالتواء والتفلطح يجب أن يكونا بين (2) سالباً أو موجباً (± 2) لانتصاف البيانات بالتوزيع الاعتيادي. ويتضح من خلال نتيجة هذه الدراسة أنّ البيانات المستخدمة تتسم بالتوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث إنّ القيم المحصلة لم تتجاوز الحد المسموح والمقترح من قبل المختصين (± 2) كما في الجدول رقم (25). وهذه دلالة علمية على أن البيانات المستخدمة توزعت توزيعاً اعتديالياً بحيث لا تكون متحيّزةً إلى مجموعة معيّنة في مجتمع الدراسة

(الضامن، 2015). ويعاضد هذا الاستنتاج النتيجة الإحصائية المتحصلة من خلال هذه البيانات حيث

يمكن الاعتماد عليها وأن القرار العلمي المستنتج قراراً صائباً يمكن التعامل معه والبناء عليه.

جدول رقم (15) الالتواء والتفلطح

الرقم	المتغيرات	الالتواء Skewness	التفلطح Kurtosis
1	الرسالة والبيئة	-0.506	-0.584
2	الأهداف	-0.551	-0.624
3	الاستراتيجيات	-0.559	-0.166
4	التمويل، استخدام الموازنة والاستثمارات	-0.635	0.010
5	الاستغلال المائي والتفكير على السائد	-0.993	0.927
6	التفكير على التوسع	-0.370	-0.867
7	ثقافة التنوع البشري	-0.842	-0.253
8	التمكين والتعلم المنظمي	-0.498	-0.668
9	التكيف والتغير المستمر	-0.653	-0.822
10	التطوير الفني والإداري	-0.645	-0.502
11	التفكير التنافسي	-0.292	-0.607
12	التخطيط الاستراتيجي	-0.159	-0.634
13	التمويل	-0.506	-0.051
14	تنمية الموارد البشرية	-0.336	-0.610

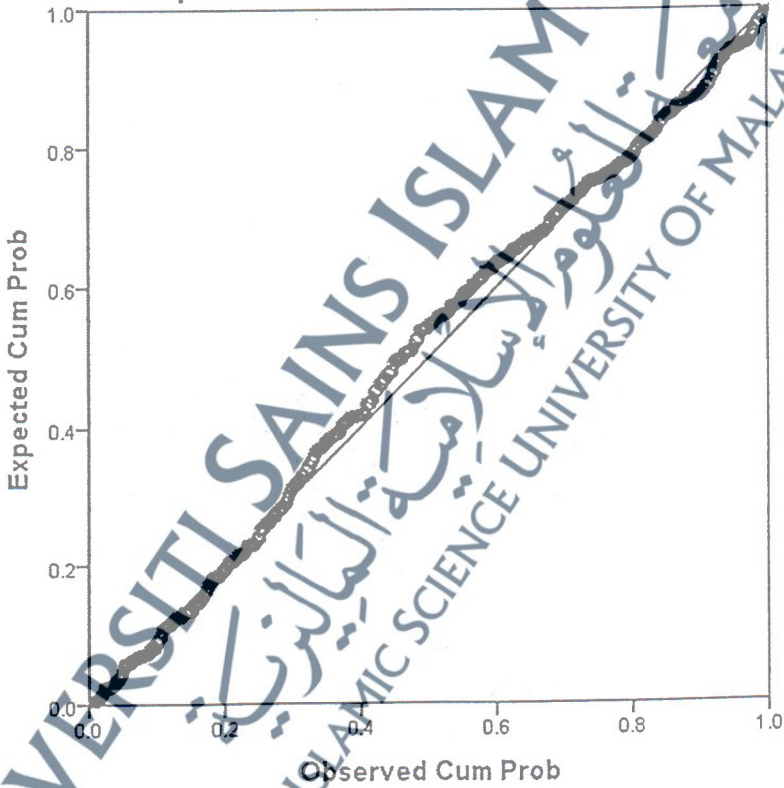
تحليل الافتراض الخطي للبواقي

يختبر هذا التحليل البواقي التي تتبع التوزيع الطبيعي ومن الشكل المبين ادناه رقم (5) نجد ان النقاط تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البيانات (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي بمتوسط يساوي الصفر.

شكل رقم (5) يبين البواقي للتوزيع الطبيعي لمتغير تنمية الموارد البشرية.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

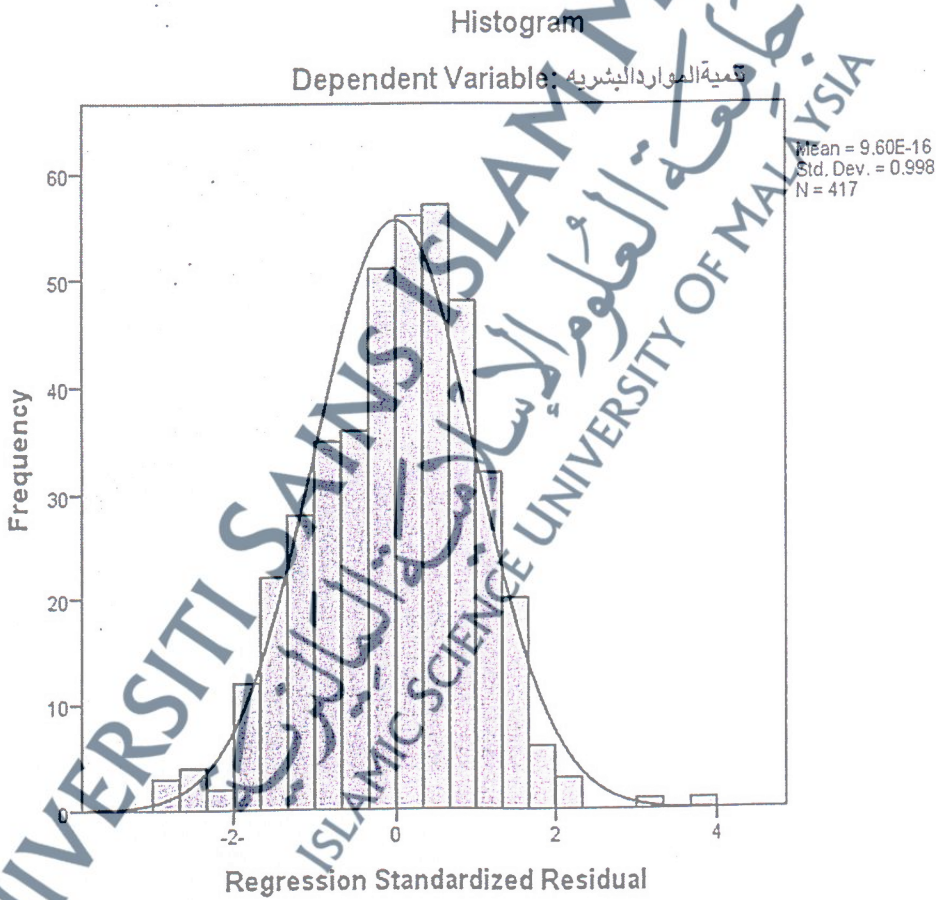
Dependent Variable: تنمية الموارد البشرية



المدرج التكراري لمتغير تنمية الموارد البشرية

من خلال المدرج التكراري الموضح ادناه بالشكل رقم (6) الذي يسمى Histogram يتبين ان البيانات موزعة توزيعا طبيعيا حيث القيم محصورة بين $2+$ و $2-$ وهناك بعض القيم الشاذة التي لا تؤثر في التوزيع.

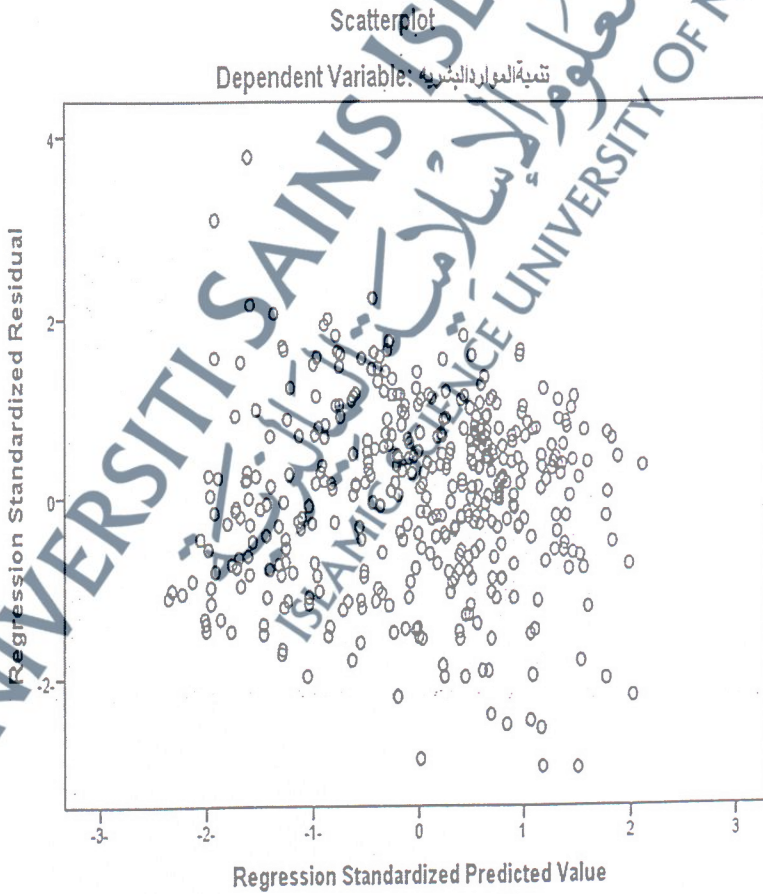
الشكل رقم (6) المدرج التكراري لمتغير تنمية الموارد البشرية .



تحليل تجانس تباين الخطأ العشوائي

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي للمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) فقد تم تمثيله على المحور الأفقي والعوامل المستقلة الأخرى (التخطيط الاستراتيجي والتمويل) على المحور الرأسي. يلاحظ من الشكل التالي أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، ويمثل هذا الشكل الانتشار للبقايا مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود تجمع معين للنقاط فيه وهذا يتفق مع شرط الخطية.

شكل رقم (7) يمثل تحليل تباين الخطأ العشوائي لمتغير تنمية الموارد البشرية.



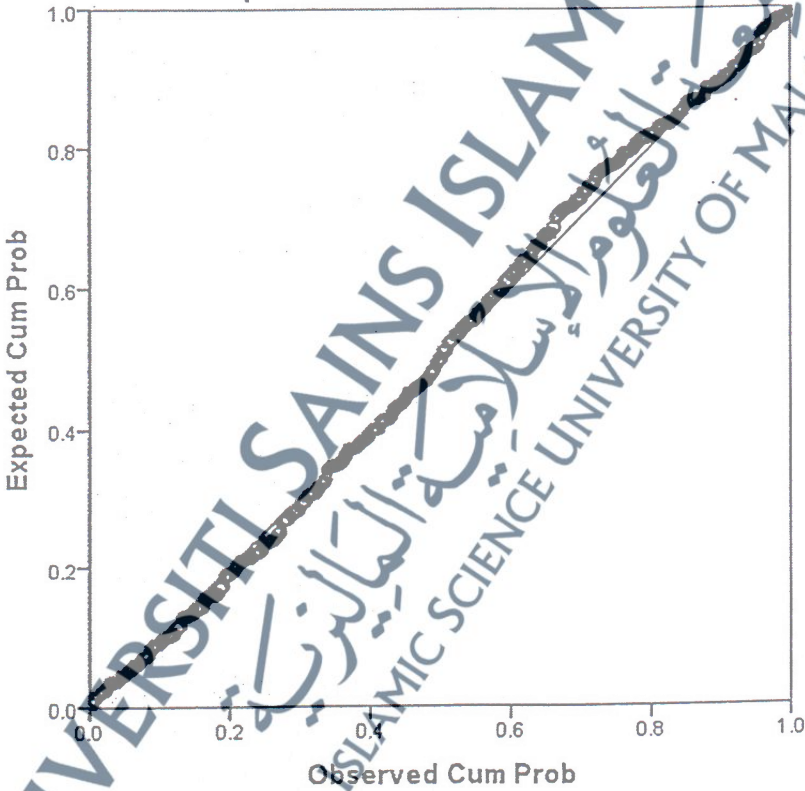
تحليل الافتراض الخطي

يختبر هذا التحليل البواقي التي تتبع التوزيع الطبيعي لمتغير التمويل ومن الشكل التالي رقم (8) نجد ان النقاط تتجمع حول الخط المستقيم وبالتالي فإن البيانات (البواقي) تتوزع حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (8) يبين البواقي للتوزيع الطبيعي لمتغير التمويل.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

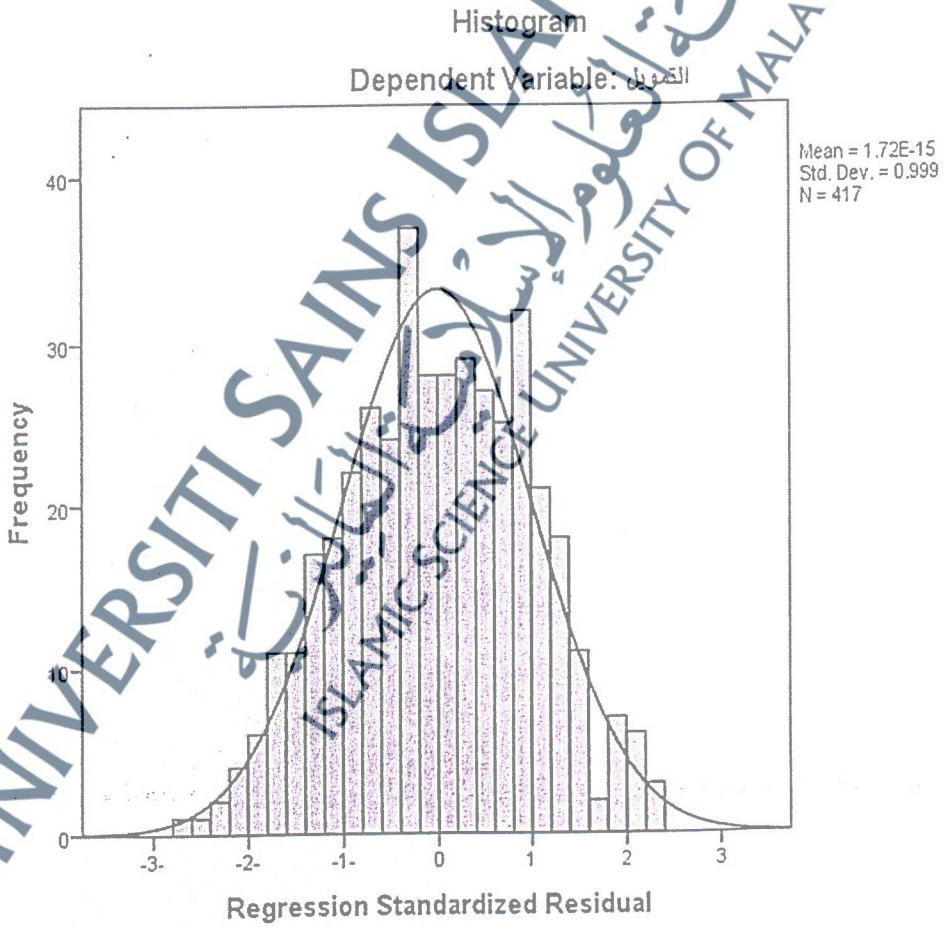
Dependent Variable: التمويل



المدرج التكراري لمتغير التمويل

من خلال المدرج التكراري لمتغير التمويل والموضح أدناه بالشكل رقم (9) الذي يسمى Histogram يتبين ان البيانات موزعة توزيعا طبيعيا حيث القيم محصورة بين $2+$ و $2-$ وهناك بعض القيم الشاذة التي ليس لها تأثير في التوزيع.

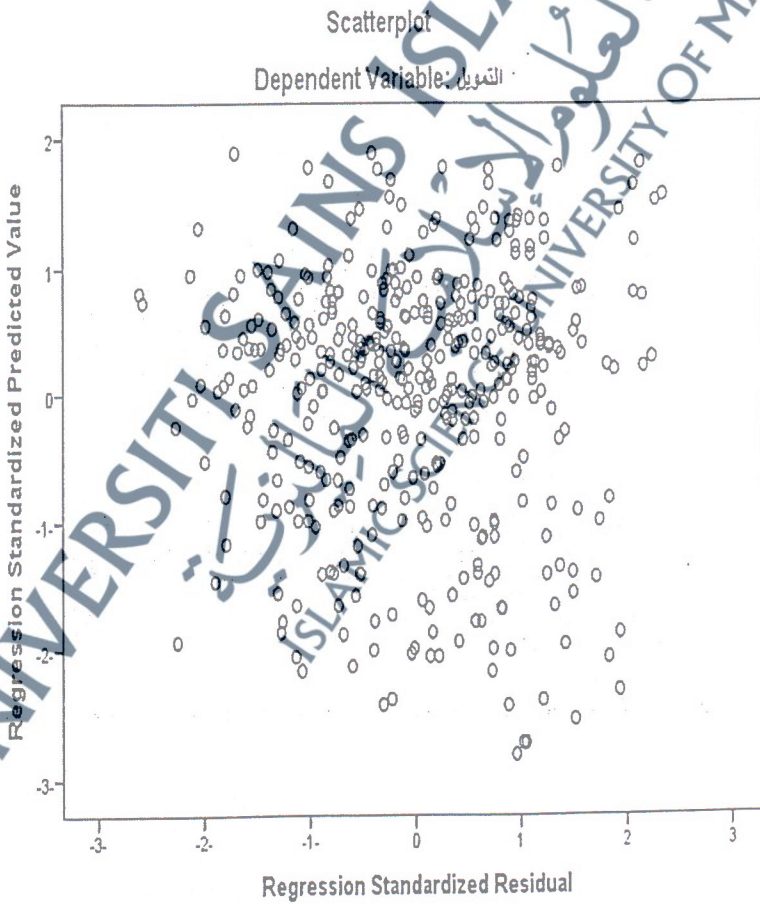
الشكل (9) المدرج التكراري لمتغير التمويل



تحليل تجانس تباين الخطأ العشوائي

وللتحقق من فرضية تجانس تباين الخطأ العشوائي يتمثل العامل التابع التمويل على المحور الأفقي والعامل المستقل (التخطيط الاستراتيجي) على المحور الرأسي. يلاحظ من الشكل الناتج رقم (10) أن النقاط تتوزع بشكل أفقي متساوي حول الصفر، ويمثل هذا الشكل الانتشار اللبواقي مع القيم المتوقعة ومنه يتضح عدم وجود تجمع معين للنقاط في هذا الشكل وهذا يتفق مع شرط الخطية.

الشكل (10): يمثل تحليل تباين الخطأ العشوائي لمغير التمويل.



3.9 مصفوفة الارتباط

يعدّ اختبار الارتباطات بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة شرطاً أساسياً لتبني طريقة الانحدار الخطي واستخدامه. وكما سبق ذكره، فإنّ من الضروري إيجاد العلاقات القويّة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة أو المنبئات بينما تكون العلاقات بين المتغيرات المستقلة بعضها ببعض ضعيفة تفادياً لانصهار تام بين المتغيرات. فإذا وجدت العلاقات القويّة بين بعض المتغيرات المستقلة لا بد من دمج هذه المتغيرات أو شطب واحد منها في التحليل، الجدول رقم (16) التالي يمثل مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين جميع متغيرات البحث.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول رقم (16) مصفوفة الارتباط بين جميع المتغيرات

المتغيرات	الرسالة والبيئة	الأهداف	الاستراتيجيات	التمويل والاستثمارات	الاستقلال المالي	القدرة على التوسع	ثقافة التنوع البشري	التمكين والتعلم المنظمي	التكيف والتغير المستمر	التطوير الفني والإداري	التفكير التنافسي	التخطيط الاستراتيجي	التمويل	تمتية الموارد البشرية
الرسالة والبيئة	1.00													
الأهداف	.732	1.00												
الاستراتيجيات	.498	.461	1.00											
التمويل والاستثمارات	.022	.045	-.016	1.00										
الاستقلال المالي	.069	.076	-.016	-.016	1.00									
القدرة على التوسع	-.03	.006	.008	.538	.050	1.00								
ثقافة التنوع البشري	.550	.564	.451	.112	.033	.463	1.00							
التمكين والتعلم	.490	.527	.565	-.14	.074	-.12	.378	1.00						
التكيف والتغير	.487	.512	.500	-.127	.041	.013	.535	.375	1.00					
التطوير الفني والإداري	.386	.340	.360	-.060	.057	.057	.559	.447	.243	1.00				
التفكير تنافس	.007	.030	.004	.788	.024	.463	-.13	-.13	.113	.463	1.00			
التخطيط الاستراتيجي	.781	.793	.742	.044	.039	.039	.595	.587	.595	.039	.037	1.00		
التمويل	.029	.063	.003	.720	.412	.789	-.11	-.11	.158	.789	.636	.041	1.00	
تمتية البشرية	.615	.642	.592	.172	.065	.119	.722	.712	.730	.722	.197	.186	.186	1.00

حيث يتبين منها أن معامل الارتباط بين جميع متغيرات هذا البحث لم تتجاوز قيمته (0.80) ، وكانت قيمته محصورة بين القيم (0.793 و0.004) ولهذا دلالة على عدم وجود التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع Multicollinearity.

3.10 خلاصة

ناول هذا الفصل إيضاحاً للمنهج الذي اتبعه الباحث وهو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر افضل المناهج لدراسة هكذا ظواهر، كذلك تم بيان كيفية تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدق وثبات هذه الأداة من خلال اختبارات كل من الصدق البنائي والصدق الظاهري عليها، وكذلك أجريت اختبارات عدة للتأكد من ثباتها. كذلك تم تبيان الكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.