

## الفصل الرابع

### تحليل بيانات الدراسة

#### 4. نتائج الدراسة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها؛ وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:-

1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما التفاعل بين المتغيرات المستقلة بما فيها الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، التي تؤثر على مجموعة النتائج المتعلقة بالممارسات الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي - نموذج العمل الإستراتيجي - الخطة التشغيلية - الصورة الكبرى)؟ ولإجابة عن السؤال الأول تم استخدام اختبار تحليل متعدد المتغيرات التابعة مانوفا (MANOVA).

قام الباحث باستخدام الإحصاء الاستدلالي تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) وهذه الرزمة الإحصائية تتضمن نتائج التحليل الأحادي لكل متغير من المتغيرات المستقلة بالإضافة لأثر التفاعل بين المتغيرات المستقلة على كل متغير من المتغيرات التابعة الأربعة (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي - نموذج العمل الإستراتيجي - الخطة التشغيلية - الصورة الكبرى)، دفعة واحدة، بدلاً من إجراء تحليل التباين الأحادي أربع مرات؛ أي أنّ مانوفا هو مجرد أنوفا مع عدة متغيرات تابعة .

والسببان الرئيسيان؛ لتفضيل الباحث استخدام مانوفا (MANOVA)، في إجراء بحثه العلمي هو قدرت مانوفا على الكشف عن الفروق بين أكثر من متغير تابع لدى أفراد العينة مع ضمان عدم زيادة نسبة الخطأ من النوع الأول الإحصائي (ألفا)، (برفض الفرض الصفري لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات).

كما أن مانوفا يقلل من تضخم الخطأ (ألفا)، فإذا قمنا بأربعة اختيارات منفردة بنسبة خطأ (0.05)، يعني هذا احتمال التجربة الحكيمة لجعل الخطأ من النوع الأول (رفض الفرضية الصفرية)، يصل إلى (20%)، لذلك استخدم الباحث تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)؛ ليحمي دراستي من تضخم الخطأ.

والسبب الثاني: لتفضيل الباحث استخدام تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة مانوفا (MANOVA) في دراسته هو أن المتغيرات تكون أكثر وضوحاً مجتمعه، بدلاً من النظر إليها على حدة.

وبعد أن أطمأن الباحث على أن تحليل مانوفا مناسب للإجابة عن تساؤلات دراسته قام الباحث بإجراء دراسة مستقلة لكل ممارسة من الممارسات الإستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي - نموذج العمل الإستراتيجي - الخطة التشغيلية - الصورة الكبرى)، وذلك لمعرفة الفروق النوعية بين المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة (الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة)، وتم التوصل للنتائج الآتية:-

بعد أن تمّ استبعاد الجنس من الدراسة حتى لا يؤثر على نتائجها أسفرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع ممارسات التخطيط الإستراتيجي المتغيرات المستقلة المتمثلة في المستوى الأكاديمي (النسبة الفئوية = 0.001)، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.005)، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.009)، والحالة الاجتماعية (النسبة الفئوية = 0.042)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع ممارسات التخطيط الإستراتيجي، والمتغيرات المستقلة التالية: اسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.327)، انظر الجدول رقم: (25).

بالإضافة إلى ذلك فإن نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة كشفت عن وجود علاقات تفاعل ذات دلالة إحصائية أخرى بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، فقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى سنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.014)، وتفاعل المستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.016)، وتفاعل مستوى الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.027)، وتفاعل الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.014)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي

واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.020)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل كلٍّ من الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي (النسبة الفئوية = 0.166)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.275)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.121)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.051)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.195)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.110)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.532)، وتفاعل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.172)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.120)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.140)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.116)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.068)، وتفاعل المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.269)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.064)، وتفاعل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، اسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.124)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.158)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، اسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.116)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.238)، وتفاعل الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.051)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000).

جدول رقم: (25) تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة لممارسات التخطيط الإستراتيجي

تبعاً للحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي واسم الجامعة.

المتغيرات	قيمة F	درجة الحرية.	النسبة الفائية
التباين بين المجموعات.	302.1	4	.000
الحالة الاجتماعية.	2.508	4	.042
المستوى الأكاديمي.	4.784	4	.001
سنوات الخبرة.	3.789	4	.005
المستوى الوظيفي.	3.444	4	.006
اسم الجامعة.	1.164	4	.327
الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي.	1.634	4	.166
الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة.	1.289	4	.275
الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي.	1.761	4	.121

.051	4	2.398	الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة.
.195	4	1.525	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة.
.110	6	1.746	المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي.
.532	4	790.	المستوى الأكاديمي، اسم الجامعة.
.172	5	1.560	سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.014	4	3.171	سنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.016	4	3.108	المستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.027	4	2.796	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة.
.120	5	1.764	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي.
.140	4	1.745	الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.116	5	1.786	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.014	4	3.203	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.

.068	4	2.209	الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.269	7	1.262	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.064	4	2.253	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.020	4	2.961	المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.124	5	1.749	سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.158	4	1.666	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.116	4	1.872	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.238	4	1.389	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.051	4	2.398	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
1.000	4	000	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.

ونظراً لوجود نتائج ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين المتعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، لجأ الباحث إلى تحليل التباين لدراسة هذه العلاقات بصورة دقيقة مع كل عاملٍ على حدة، وحسب نتائج التحليل انظر الجدول رقم: (26) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحالة الاجتماعية، وجوهر عملية التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.854)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.543)، والخطة التنفيذية/التشغيلية (النسبة الفئوية = 0.226)، والصورة الكبرى (النسبة الفئوية = 0.216)، بينما هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الأكاديمي، وجوهر عملية التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.007)، والخطة التشغيلية / التنفيذية (النسبة الفئوية = 0.009)، والصورة الكبرى (النسبة الفئوية = 0.023)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الأكاديمي، نموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.852).

أما بالنسبة إلى متغير سنوات الخبرة فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بينه، وبين الخطة التشغيلية / التنفيذية (النسبة الفئوية = 0.002)، والصورة الكبرى (النسبة الفئوية = 0.005)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.115)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.571).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الوظيفي، وباقي المتغيرات، حيث كانت النسبة الفئوية لجوهر التخطيط الإستراتيجي (0.351)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.221)، والخطة التشغيلية (النسبة الفئوية = 0.530)، والصورة الكبرى (النسبة الفئوية = 0.522).

وأسفرت النتائج أيضاً حسب متغير اسم الجامعة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الوظيفي، وباقي المتغيرات، حيث كانت النسبة الفئوية لجوهر عملية التخطيط الإستراتيجي (0.176)، ولنموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 0.365)، وللخطة التشغيلية (النسبة الفئوية = 0.613)، والصورة الكبرى (النسبة الفئوية = 0.103).

علاوة على ذلك فإنَّ نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة كشف عن عدم وجود علاقات تفاعل ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، والتابعة، بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي،

وبين جوهر العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.317)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.973)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.952)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.907).

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، والتابعة حيث لا توجد علاقة بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، وبين جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.518)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.475)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.378)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.501).

أسفرت نتائج الدراسة أيضاً عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وباقي المتغيرات الأخرى؛ حيث لا توجد علاقة تفاعل بين جوهر التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.778)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.302)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.853)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.922).

كذلك بينت نتائج الدراسة عن وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة، وبين جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.044)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.045)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.014).

بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة، وبين نموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.107).

كما كشفت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة عن عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، وبين جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.897)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.778)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.824)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.791).

كما بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وجوهر التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.462)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 0.172)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.593)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.947).

ومن النتائج أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي، واسم الجامعة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي (591)، (359)، (922)، (982).

ومن نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي: (732)، (272)، (404)، (391).

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل سنوات الخبرة، واسم الجامعة، وبين الصورة الكبرى (النسبة الفائية = 048).

بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل سنوات الخبرة، واسم الجامعة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي: (717)، (272)، (404).

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي: (624)، (202)، (110)، (195).

وبالنسبة لتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، فقد أكدت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينه، وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي (النسبة الفائية = 027)، بينما لا توجد علاقة بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، وبين ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي: (590)، (280)، (436).

وبالنسبة لتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، فقد أظهرت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة، عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينه، وبين جوهر التخطيط

الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي: (604)، (966)، (915)، (358).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 038).

بينما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي كما يلي على التوالي: (179)، (129)، (081)، كذلك الحال بالنسبة لتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (467)، (489)، (427)، (573).

واسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 003)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل منهما على التوالي (548)، (265)، (586).

بينما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي كما يلي: على التوالي (823)، (662)، (064)، (111)، كذلك الحال بالنسبة لتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (691)، (891)، (823)، (730).

كذلك الحال بالنسبة لتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى واسم الجامعة، فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (.752)، (.575)، (.439)، (.178).

واسفرت نتائج الدراسة بالنسبة لتفاعل المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (.518)، (.642)، (.056)، (.295).

كذلك الحال بالنسبة لتفاعل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (.597)، (.752)، (.508)، (.195).

كذلك الحال بالنسبة لتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (.536)، (.083)، (.205)، (.322).

وبينت نتائج الدراسة بالنسبة لتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي، ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (.678)، (.649)، (.558)، (.496).

واسفرت نتائج الدراسة بالنسبة لتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين جوهر التخطيط الإستراتيجي،

ونموذج العمل الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (726)، (087)، (727)، (910).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالنسبة لتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، عن وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين نموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفائية = 043)، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وجوهر التخطيط الإستراتيجي، والخطة التشغيلية، والصورة الكبرى، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة للتخطيط الإستراتيجي على التوالي كما يلي: (370)، (750)، (635).

جدول التالي رقم: (26) يلخص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة لممارسات التخطيط الإستراتيجي هذه الدراسة تبعاً للحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.

جدول رقم: (26) تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة لممارسات التخطيط الإستراتيجي تبعاً

للحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.

النسبة المئوية	قيمة F	درجة الحرية df	مجموع المربعات	ممارسات التخطيط الإستراتيجي	مصدر التباين
.608	.952	101	62.009	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	التأثير الاساسي
.647	.935	101	49.817	نموذج العمل الإستراتيجي	
.315	1.078	101	119.309	الخطة التشغيلية	
.603	.954	101	88.023	الصورة الكبرى	
.000	760.933	1	490.883	جوهر عملية التخطيط	Intercept
.000	956.589	1	504.540	نموذج العمل الإستراتيجي	
.000	456.320	1	499.924	الخطة الإستراتيجية	
.000	514.056	1	469.791	الصورة الكبرى	

النسبة الفائية	قيمة F	درجة الحرية df	مجموع المربعات	ممارسات التخطيط الإستراتيجي	مصدر التباين
.854	.158	2	.204	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	الحالة الاجتماعية
.543	.613	2	.646	نموذج العمل الإستراتيجي	
.226	1.498	2	3.282	الخطة التشغيلية	
.216	1543	2	2.820	الصورة الكبرى	
.007	5.113	2	6.597	جوهر عملية التخطيط	المستوى الأكاديمي
.852	.160	2	.169	نموذج العمل الإستراتيجي	
.009	4.807	2	10.532	الخطة التشغيلية	
.023	3.805	2	6.954	الصورة الكبرى	
.115	2.178	2	12.810	جوهر عملية التخطيط	سنوات الخبرة
.571	.561	2	.592	نموذج العمل الإستراتيجي	
.002	6.633	2	14.533	الخطة التشغيلية	

.005	5.353	2	9.784	الصورة الكبرى	المستوى الوظيفي
.351	1.096	3	2.120	جوهر عملية التخطيط	
.220	1.482	3	2.345	نموذج العمل الإستراتيجي	
.530	.739	3	2.428	الخطة التشغيلية	
.522	.752	3	2.061	الصورة الكبرى	
176.	1.842	1	1.188	جوهر عملية التخطيط	اسم الجامعة
365.	824.	1	.435	نموذج العمل الإستراتيجي	
613.	256.	1	.281	الخطة التشغيلية	
103.	2.681	1	2.451	الصورة الكبرى	
.317	1.181	3	2.286	جوهر عملية التخطيط	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي
.973	.076	3	.120	نموذج العمل الإستراتيجي	
.952	.114	3	.374	الخطة التشغيلية	
.907	.184	3	.006	الصورة الكبرى	

.518	.812	4	2.095	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة
.475	.882	4	1.860	نموذج العمل الإستراتيجي	
.378	1.058	4	4.638	الخطة الإستراتيجية	
.501	.840	4	3.069	الصورة الكبرى	
.778	.498	5	1.606	جوهر عملية التخطيط	الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي
.302	1.216	5	3.206	نموذج العمل الإستراتيجي	
.853	.393	5	2.154	الخطة التشغيلية	
.922	.284	5	1.298	الصورة الكبرى	
.044	3.169	2	4.088	جوهر عملية التخطيط	الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة
.107	2.257	2	2.381	نموذج العمل الإستراتيجي	
.045	3.137	2	6.874	الخطة التشغيلية	
.014	4.308	2	7.874	الصورة الكبرى	
.897	.271	4	698	جوهر عملية التخطيط	

.778	.443	4	.934	نموذج العمل الإستراتيجي	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة
.824	.379	4	1.660	الخطة التشغيلية	
.791	.425	4	1.552	الصورة الكبرى	
.462	.946	6	3.662	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	
.172	1.518	6	4.804	نموذج العمل الإستراتيجي	
.593	.771	6	5.069	الخطة التشغيلية	المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي
.947	.279	6	1.530	الصورة الكبرى	
.591	.528	2	.681	جوهر عملية التخطيط	
.359	1.027	2	1.084	نموذج العمل الإستراتيجي	
.922	.081	2	.178	الخطة التشغيلية	المستوى الأكاديمي، واسم الجامعة
.982	.016	2	.034	الصورة الكبرى	
.732	.558	5	1.801	جوهر عملية التخطيط	
.272	1.281	5	3.378	نموذج العمل الإستراتيجي	سنوات الخبرة

.404	1.024	5	5.610	الخطة التشغيلية	المستوى الوظيفي
.391	1.046	5	4.780	الصورة الكبرى	
.717	.333	2	.430	جوهر عملية التخطيط	
.516	.663	2	.699	نموذج العمل الاستراتيجي	
.086	2.481	2	5.437	الخطة التشغيلية	سنوات الخبرة، واسم الجامعة
.048	3.081	2	5.632	الصورة الكبرى	
.624	.587	3	1.136	جوهر عملية التخطيط	
.202	1.551	3	2.454	نموذج العمل الاستراتيجي	المستوى الوظيفي
.110	2.030	3	6.674	الخطة التشغيلية	واسم الجامعة
.195	1.577	3	4.323	الصورة الكبرى	
.027	2.777	4	7.167	جوهر عملية التخطيط	
.590	.704	4	1.485	نموذج العمل الاستراتيجي	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة
.280	1.276	4	5.593	الخطة التشغيلية	

.436	.950	4	3.473	الصورة الكبرى	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي
.604	.727	5	2.344	جوهر عملية التخطيط	
.966	.190	5	.500	نموذج العمل الإستراتيجي	
.915	.295	5	1.616	الخطة التشغيلية	
.358	.106	5	5.053	الصورة الكبرى	
.179	1.733	2	2.236	جوهر عملية التخطيط	الحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.
.129	2.060	2	2.173	نموذج العمل الإستراتيجي	
.081	2.536	2	5.557	الخطة التشغيلية	
.038	3.312	2	6.053	الصورة الكبرى	
.467	.923	5	2.977	جوهر عملية التخطيط	
.489	.888	5	2.343	نموذج العمل الإستراتيجي	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.427	.986	5	5.401	الخطة التشغيلية	
573	.769	5	3.516	الصورة الكبرى	

.548	.603	2	.779	جوهر عملية التخطيط	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.003	5.976	2	6.304	نموذج العمل الإستراتيجي	
.265	1.335	2	2.924	الخطة التشغيلية	
.586	.535	2	.978	الصورة الكبرى	
.823	.195	2	.251	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.662	.413	2	.435	نموذج العمل الإستراتيجي	
.064	2.771	2	6.072	الخطة التشغيلية	
.111	2.212	2	4.044	الصورة الكبرى	
.691	.677	7	3.058	جوهر عملية التخطيط	المستوى الأكاديمي وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي
.891	.418	7	1.542	نموذج العمل الإستراتيجي	
.823	.516	7	3.953	الخطة التشغيلية	
.730	.631	7	4.036	الصورة الكبرى	
.725	.515	4	1.329	جوهر عملية التخطيط	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم

.575	.726	4	1.531	نموذج العمل الإستراتيجي	الجامعة.
.439	.944	4	4.138	الخطة التشغيلية	
.178	1.587	4	5.803	الصورة الكبرى	
.518	.813	4	2.098	جوهر عملية التخطيط	المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة
.642	.629	4	1.328	نموذج العمل الإستراتيجي	
.056	2.338	4	10.24	الخطة التشغيلية	
.295	1.237	4	4.523	الصورة الكبرى	
.597	.736	5	2.374	جوهر عملية التخطيط	سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة
.752	.532	5	1.404	نموذج العمل الإستراتيجي	
.508	.860	5	4.713	الخطة التشغيلية	
.195	1.486	5	6.789	الصورة الكبرى	
.536	.625	2	807	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	الحالة الاجتماعية، المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي.
.083	2.512	2	2.650	نموذج العمل الإستراتيجي	

.205	1.595	2	3.495	الخطة التشغيلية	
.322	1.138	2	2.080	الصورة الكبرى	
.678	.507	3	982.	جوهر عملية التخطيط	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.649	.550	3	870.	نموذج العمل الإستراتيجي	
.558	.691	3	2.273	الخطة التشغيلية	
.496	.798	3	2.187	الصورة الكبرى	
.726	.123	1	079.	جوهر عملية التخطيط	
.087	2.960	1	1.561	نموذج العمل الإستراتيجي	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.727	.123	1	134.	الخطة التشغيلية	
.910	013	1	012.	الصورة الكبرى	
.371	.997	2	1.286	جوهر عملية التخطيط	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة
.043	3.192	2	3.367	نموذج العمل الإستراتيجي	
.750	.228	2	632.	الخطة التشغيلية	

.635	.455	2	831.	الصورة الكبرى	
-	-	268	172.889	جوهر عملية التخطيط	الخطأ
-	-	268	141.353	نموذج العمل الإستراتيجي	
-	-	268	293.609	الخطة التشغيلية	
-	-	268	244.922	الصورة الكبرى	
-	-	307	3390.250	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	
--	-	307	3110.667	نموذج العمل الإستراتيجي	
-	-	307	3938.920	الخطة الإستراتيجية	
--	-	307	3465.560	الصورة الكبرى	
-	-	369	234.898	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي	المجموع المصحح
-	-	369	191.170	نموذج العمل الإستراتيجي	
-	-	369	412.918	الخطة التشغيلية	
-	-	369	332.948	الصورة الكبرى	

ونظراً لوجود علاقات ذات دلالة الإحصائية بين هذه العوامل، والمتغيرات المستقلة لجأ الباحث إلى كشف نوعية هذه العلاقات، واتجاهاتها، وثقلها بين هذه العوامل عن طريق المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة الصالح من هذه الفروق في إجابات الباحثين حول ممارسات التخطيط الإستراتيجي. فقد أشارت المتوسطات الحسابية إلى أنّ الفروق في جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي كانت لصالح الباحثين الذين يحملون شهادة ماجستير فأعلى أكثر من الذين يحملون مؤهل أقلّ من الجامعة، ومؤهل جامعي أو مايعادله (بمتوسط حسابي = 3.073 وانحراف معياري 0.113)، يليه الذين يحملون مؤهل جامعي أو مايعادله (بمتوسط = 2.995 وانحراف معياري 0.081)، ثم الذين يحملون مؤهل أقلّ من الجامعي (بمتوسط حسابي = 2.610 وانحراف معياري 0.123)، كما كشفت الدراسة أنّ الباحثين الذين يحملون شهادة ماجستير فأعلى (بمتوسط حسابي = 3.321 وانحراف معياري 0.147)، كانت الفروق لصالحهم فيما يتعلق بـ (الخطة التشغيلية / التنفيذية)، يليهم بعد ذلك الباحثين الذين يحملون مؤهل جامعي (بمتوسط حسابي = 3.000 وانحراف معياري 0.106)، وأخيراً الباحثين الذين يحملون مؤهل أقلّ من الجامعي (بمتوسط حسابي = 2.815 وانحراف معياري 0.161)، أما بالنسبة إلى عامل الصورة الكبرى، فقد كشفت الدراسة أنّ الباحثين الذين يحملون شهادة ماجستير فأعلى (بمتوسط حسابي = 3.143 وانحراف معياري 0.134)، كانت الفروق المتعلقة بالصورة الكبرى لصالحهم، يليهم حملة المؤهل الجامعي (بمتوسط حسابي = 2.985 وانحراف معياري 0.097)، وأخيراً الباحثين الذين يحملون مؤهل أقلّ من الجامعي (بمتوسط حسابي = 2.815 وانحراف معياري 0.147).

كما أشارت المتوسطات الحسابية إلى أنّ الفروق في الخطة التشغيلية كانت لصالح الباحثين الذين لديهم خبرة في العمل من إحدى عشرة سنة فأكثر (بمتوسط حسابي 3.295 وانحراف معياري 0.119)، ثم الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة من (5-10)، سنوات (بمتوسط حسابي 3.014 وانحراف معياري 0.135)، وأخيراً الباحثين الذين لهم سنوات خبرة أقلّ من خمس سنوات (بمتوسط حسابي 2.683 وانحراف معياري 0.158)، أما بالنسبة إلى عامل الصورة الكبرى فقد أشارت المتوسطات الحسابية إلى أنّ الفروق كانت لصالح الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة من إحدى عشرة سنة فأكثر (بمتوسط حسابي 3.044 وانحراف معياري 0.108)، ثم الذين لديهم سنوات خبرة من (5-10 سنوات)، (بمتوسط حسابي 2.992 وانحراف معياري 0.123)، وأخيراً الذين لديهم سنوات خبرة أقلّ من خمس سنوات. انظر الجدول

رقم: (27)، والجدول رقم: (28)، والجدول رقم: (29)، حيث تبين متوسطات ممارسات التخطيط الإستراتيجي حسب متغير المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

جدول رقم: (27)، يبين متوسطات ممارسات التخطيط الإستراتيجي حسب متغير المستوى الأكاديمي

المستوى الأكاديمي .	المعيار	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي .	نموذج العمل الإستراتيجي .	الخطة التشغيلية	الصورة الكبرى
مؤهل أقل من الجامعي	المتوسط	2.610	2.749	2.815	2.668
	الانحراف المعياري	123.	111.	161.	.147
مؤهل جامعي أو ما يعادله	المتوسط	2.995	2.846	3.000	2.985
	الانحراف المعياري	081.	073.	106.	.097
شهادة ماجستير فأعلى	المتوسط	3.073	2.899	3.321	3.143
	الانحراف المعياري	113.	102.	147.	.134

جدول رقم: ( 28 )، يبين متوسطات ممارسات التخطيط الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المعيار	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي .	نموذج العمل الإستراتيجي .	الخطة التشغيلية .	الصورة الكبرى .
أقل من 5 سنوات	المتوسط	2.847	2.757	2.683	2.710
	الانحراف المعياري	121.	110.	158.	.145
من 5- إلى 10 سنوات	المتوسط	2.896	2.811	3.014	2.992
	الانحراف المعياري	103.	094.	135.	.123
من 11 سنة فأكثر	المتوسط	2.959	2.902	3.295	3.044
	الانحراف المعياري	091.	082.	119.	.108

جدول رقم: (29) يبين متوسطات ممارسات التخطيط الإستراتيجي حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المعيار	جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي.	نموذج العمل الإستراتيجي.	الخطة التشغيلية	الصورة الكبرى
مدير عام	المتوسط	2.903	3.056	3.115	3.078
	الانحراف المعياري	.222	.200	2.89	.264
رئيس قسم	المتوسط	2.782	2.820	2.970	3.025
	الانحراف المعياري	.118	.107	.154	.141
مدير مكتب	المتوسط	3.006	2.897	3.092	2.887
	الانحراف المعياري	.134	.121	.175	.160
موظف	المتوسط	2.940	2.757	3.061	2.893
	الانحراف المعياري	.082	.074	.106	.097

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

ولإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: تم استخدام اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة مانوفا (MANOVA): للإجابة عن السؤال الثاني التالي: ما التفاعل بين المتغيرات المستقلة بما فيها الجنس وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، لتؤثر على مجموعة النتائج المتعلقة بمجالات الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين - نظم التعويض - التدريب، والتطوير - مشاركة العاملين)؟

قام الباحث باستخدام الإحصاء الاستدلالي، تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) وهذه الرزمة الإحصائية تتضمن نتائج التحليل الأحادي لكل متغير من المتغيرات المستقلة بالإضافة لأثر التفاعل بين المتغيرات المستقلة على كل متغير من المتغيرات التابعة الأربعة (الاستقطاب، والتعيين - نظم التعويض - التدريب، والتطوير - مشاركة العاملين)، دفعة واحدة، بدلاً من إجراء تحليل التباين الأحادي أربع مرات؛ أي أنّ مانوفا هو مجرد أنوفا مع عدة متغيرات تابعة.

قام الباحث بإجراء دراسة مستقلة لكل ممارسة من الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإستقطاب، والتعيين - نظم التعويض - التدريب، والتطوير - مشاركة العاملين)، وذلك لمعرفة الفروق النوعية بين المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة (الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة)، وتمّ التوصل للنتائج الآتية :-

أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وبين المتغير المستقل سنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.037).

وكشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والمتغيرات المستقلة المتمثلة في الجنس (النسبة الفئوية = 0.250) وفي الحالة الاجتماعية (النسبة الفئوية = 0.147)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والمتغيرات المستقلة التالية: المستوى الأكاديمي (النسبة الفئوية = 0.139)، المستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.136)، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.832)؛ انظر الجدول رقم: (30).

بالإضافة إلى ذلك فإن نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة كشف عن وجود علاقات تفاعل ذات دلالة إحصائية أخرى بين المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة، فقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس والمستوى الأكاديمي (النسبة الفئوية = 0.038)، وتفاعل الجنس، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.002)، وتفاعل الجنس، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.014)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.025)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.008)، وتفاعل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.020)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.020)، وتفاعل الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.039)، وتفاعل الجنس، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.004)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.003)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.010)، وتفاعل

المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.021)، وتفاعل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.025)، وتفاعل الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.018)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل كلٍّ من :-

الجنس، والحالة الاجتماعية (النسبة الفئوية = 0.138)، وتفاعل الجنس، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.424)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي (النسبة الفئوية = 0.238)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.368)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.519)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.061)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.316)، وتفاعل سنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.306)، وتفاعل المستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.103)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي (النسبة الفئوية = 0.467)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.338)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.068)، وتفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.035)، وتفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.526)، وتفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.176)، وتفاعل الجنس، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.319)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.051)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.610)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.246)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 0.079)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.520)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة (النسبة الفئوية = 0.323)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 1000)، وتفاعل الجنس،

والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.341)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.840)، وتفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 0.998)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي (1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000)، وتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة (النسبة الفئوية = 1.000).

انظر إلى الجدول رقم: (30)، يبين تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تبعاً للجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.

جدول رقم: (30)، تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تبعاً للجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.

النسبة الفائية	درجة الحرية.	قيمة F	المتغيرات
.000	4	200.839	التباين بين المجموعات.
.250	4	.025	الجنس
.147	4	.032	الحالة الاجتماعية.
.139	4	.032	المستوى الأكاديمي.
.037	4	.048	سنوات الخبرة.
.136	4	.032	المستوى الوظيفي.
.832	4	.007	اسم الجامعة.
.138	4	.032	الجنس، والحالة الاجتماعية.
.038	4	.048	الجنس، والمستوى الأكاديمي.
.002	4	.080	الجنس، وسنوات الخبرة.
.014	4	3.191	الجنس، والمستوى الوظيفي.
.424	4	.971	الجنس، واسم الجامعة.
.238	4	1.391	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي.

.025	4	2.844	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة
.368	5	1.087	الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي.
.008	4	3.580	الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة.
.519	4	.812	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة.
.061	6	2.014	المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي.
.316	4	1.190	المستوى الأكاديمي، اسم الجامعة.
.020	5	2.752	سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.306	4	1.241	سنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.103	4	1.954	المستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.467	4	.897	الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي.
.338	4	1.142	الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة.
.020	4	2.968	الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي.
.068	4	2.218	الجنس، والحالة الاجتماعية، واسم الجامعة.
.035	4	2.629	الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة.
.526	4	801.	الجنس، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي.
.176	4	1.599	الجنس، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.
.039	4	2.562	الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.319	4	1.182	الجنس، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.

.004	4	3.945	الجنس، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.051	4	2.401	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة.
.610	4	676.	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي.
.246	4	1.368	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.
.003	4	4.243	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.030	4	2.740	الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.010	4	3.437	الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.079	4	2.124	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.520	4	810.	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.021	4	2.941	المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.025	4	2.845	سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.323	4	1.175	الجنس، والحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة
1.000	4	000.	الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي.
1.000	4	000.	الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة.
1.000	4	000.	الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
1.000	4	1.134	الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.341	4	000.	الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
1.000	4	000.	الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

1.000	4	355.	الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
.840	4	000.	الجنس، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
1.000	4	3.064	الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
.018	4	000.	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.
.998	4	028.	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.
1.000	4	000.	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
1.000	4	000.	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
1.000	4	000.	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة.
1.000	4	000.	الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى الأكاديمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي
1.000	4	000.	الجنس الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، سنوات الخبرة، اسم الجامعة.
1.000	4	000.	الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، اسم الجامعة.
1.000	4	000.	الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، اسم الجامعة.
1.000	4	000.	الجنس، المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة
1.000	4	000.	الحالة الاجتماعية، المستوى الأكاديمي، والوظيفي، سنوات الخبرة، اسم الجامعة

ونظراً لوجود نتائج ذات دلالة إحصائية في تحليل التباين المتعدد المتغيرات التابعة (MANOVA)، لجأ الباحث إلى تحليل التباين لدراسة هذه العلاقات بصورة دقيقة مع كل عاملٍ على حدة، وحسب نتائج التحليل. انظر الجدول رقم: (31) فإنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المستوى الأكاديمي، ونظم التعويض، والحوافز (النسبة الفئوية = 0.038)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المستوى الأكاديمي، والاستقطاب والتعيين (النسبة الفئوية = 0.180)، التدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 0.294)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.119).

وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة، والاستقطاب، والتعيين (النسبة الفئوية = 0.012)، ونظم التعويض، والحوافز (النسبة الفئوية = 0.043). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة، والتدريب، والتطوير (النسبة الفئوية = 0.337)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.247).

أما بالنسبة إلى متغير الجنس فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بينه والاستقطاب والتعيين (النسبة الفئوية = 0.879)، ونظم التعويض (النسبة الفئوية = 0.449)، والتدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 0.734)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.110).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية، وباقي المتغيرات، حيث كانت النسبة الفئوية للاستقطاب، والتعيين (0.512)، ونظم التعويض (النسبة الفئوية = 0.461)، والتدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 0.596)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.121).

وأسفرت النتائج أيضاً حسب متغير المستوى الوظيفي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى الوظيفي، وباقي المتغيرات، حيث كانت النسبة الفئوية للاستقطاب، والتعيين (0.185)، والتدريب، والتطوير (النسبة الفئوية = 0.077)، ونظم التعويض (النسبة الفئوية = 0.139)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.126).

كما أسفرت نتائج الدراسة أيضاً حسب متغير اسم الجامعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير اسم الجامعة، وباقي المتغيرات؛ حيث كانت النسبة الفئوية للاستقطاب، والتعويض (النسبة الفئوية = 0.616)، والتدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 0.341)، ونظم التعويض والحوافز (النسبة الفئوية = 0.385)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.682).

علاوة على ذلك فإنَّ نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة كشف عن وجود علاقات تفاعل ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، والتابعة، بين تفاعل الجنس، والمستوى الوظيفي، والتدريب، والتطوير (النسبة الفئوية = 0.018)، بينما لا توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والمستوى الوظيفي والاجتماعية، والاستقطاب، والتعيين (النسبة الفئوية = 0.352)، ونظم التعويض، والحوافز (النسبة الفئوية = 0.047)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.084).

كما أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقات تفاعل ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية واسم الجامعة، وكلٍّ من الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين، وكانت النسبة الفئوية لكلٍّ منهما على التوالي (0.044)، (0.026)، (0.004)، (0.003).

وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.013)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، والاستقطاب والتعيين (النسبة الفئوية = 0.160)، والتدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 0.394)، ونظم الحوافز والتعويض (النسبة الفئوية = 0.115).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، واسم الجامعة، وبين مشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.007)، بينما لا توجد فروق بينهما وبين كلٍّ من الاستقطاب والتعيين (النسبة الفئوية = 0.098)، والتدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 0.171)، ونظم التعويض، والحوافز (النسبة الفئوية = 0.204).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وبين مشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.005)، بينما لا توجد فروق بينهما وبين كلٍّ من الاستقطاب، والتعيين (النسبة الفئوية = 0.524)، والتدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 0.504) ونظم التعويض والحوافز (النسبة الفئوية = 0.207).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وبين مشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 0.011)، بينما لا توجد فروق

بينهما، وبين كلٍّ من الاستقطاب، والتعيين (النسبة الفائية = 0.626)، والتدريب والتطوير (النسبة الفائية = 0.195)، ونظم التعويض والحوافز (النسبة الفائية = 0.066).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، وبين الاستقطاب، والتعيين (النسبة الفائية = 0.009)، والتدريب، والتطوير (النسبة الفائية = 0.024)، بينما لا توجد فروق بينهما وبين كلٍّ من نظم التعويض والحوافز (النسبة الفائية = 0.087)، ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.080).

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وبين الاستقطاب والتعيين (النسبة الفائية = 0.044)، والتدريب والتطوير (النسبة الفائية = 0.028)، وبين نظم التعويض والحوافز (النسبة الفائية = 0.008)، ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.003).

وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، وباقي المتغيرات الأخرى؛ حيث لا توجد علاقة تفاعل بين الاستقطاب والتعيين (النسبة الفائية = 0.371)، والتدريب والتطوير (النسبة الفائية = 0.205)، نظم التعويض والحوافز (النسبة الفائية = 0.083)، ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.060).

كذلك بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، وباقي المتغيرات الأخرى، والاستقطاب والتعيين (النسبة الفائية = 0.184)، والتدريب والتطوير (النسبة الفائية = 0.845)، نظم التعويض (النسبة الفائية = 0.652)، ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.218).

كما بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة بين تفاعل الجنس والمستوى الوظيفي والاستقطاب والتعيين (النسبة الفائية = 0.350). والتدريب والتطوير (النسبة الفائية = 0.018) ونظم التعويض (النسبة الفائية = 0.074) ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.084).

كما كشف نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة عن عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين

تفاعل الجنس، وسنوات الخبرة، وتفاعل الاستقطاب والتعيين (النسبة الفائية = 0.446)، التدريب والتطوير)، (النسبة الفائية = 0.957)، نظم التعويض (النسبة الفائية = 0.059)، مشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.394).

كما بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، واسم الجامعة، والاستقطاب، والتعيين (النسبة الفائية = 0.413)، التدريب والتطوير (النسبة الفائية = 0.194)، ونظم التعويض (النسبة الفائية = 0.177)، ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.062).

ومن النتائج أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (0.504)، (0.457)، (0.794)، (0.905).

ومن نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، وبين الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (0.529)، (0.690)، (0.281)، (0.059).

كما بينت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الوظيفي، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (0.766)، (0.493)، (0.863)، (0.628).

وأكدت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (0.888)، (0.907)، (0.969)، (0.872).

وأسفرت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة، عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (0.624)، (0.390)، (0.939)، (0.621).

كما أظهرت نتائج الدراسة أيضاً عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي، واسم الجامعة، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفئوية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (521)، (374)، (528)، (129).

وبالنسبة لتفاعل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، فقد أكدت النتائج عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينه، وبين الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين حيث كانت النسبة الفئوية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (110)، (508)، (691)، (154).

وبالنسبة لتفاعل سنوات الخبرة، واسم الجامعة فقد أظهرت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة، عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينه، وبين الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين حيث كانت النسبة الفئوية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (827)، (238)، (695)، (371).

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الوظيفي، واسم الجامعة، وبين الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفئوية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية كما يلي: على التوالي (545)، (212)، (116)، (173)، كذلك الحال بالنسبة لتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين حيث كانت النسبة الفئوية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي كما يلي: (223)، (647)، (668)، (522)، ولا توجد أيضاً علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، وبين الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفئوية لكل منهما على التوالي: (449)، (994)، (709)، (989).

كذلك الحال بالنسبة لتفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين حيث كانت النسبة الفئوية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية

على التوالي كما يلي: (.516) ، (.980) ، (.624) ، (.763)، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكلٍ منهما على التوالي (.518) ، (.778) ، (.520) ، (.170).

وأكدت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، واسم الجامعة، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكلٍ ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (.716)، (.764)، (.971)، (.438).

كما بينت نتائج الدراسة أيضاً، عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، والحوافز، ومشاركة العاملين حيث كانت النسبة الفائية لكلٍ ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (.666)، (.786)، (.236)، (.462).

واسفرت نتائج الدراسة أيضاً، عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، والحوافز، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكلٍ ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (.678)، (.770)، (.510)، (.171).

كذلك بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، وباقي المتغيرات الأخرى، والاستقطاب والتعيين (النسبة الفائية = .609)، والتدريب والتطوير (النسبة الفائية = .818)، ونظم التعويض (النسبة الفائية = .961)، ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = .376).

كما كشفت نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة عن عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، تفاعل الاستقطاب، والتعيين (النسبة الفائية = .468)، والتدريب والتطوير (النسبة الفائية = .509)، ونظم التعويض (النسبة الفائية = .355)، ومشاركة العاملين (النسبة الفائية = .897).

كما بينت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الحالة الاجتماعية  
المستوى الأكاديمي، واسم الجامعة، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض والحوافز،  
ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (380)،  
(337)، (920)، (225).

واسفرت نتائج الدراسة أيضاً، عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي،  
وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض والحوافز،  
ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي (961)،  
(707)، (365)، (578).

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل المستوى الأكاديمي،  
وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، والاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة  
العاملين، حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية كما يلي : على التوالي (900) ،  
(869) ، (953) ، (886) ، كذلك الحال بالنسبة لتفاعل المستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم  
الجامعة، فقد بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين  
الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التطوير، ومشاركة العاملين حيث كانت النسبة الفائية  
لكل ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي كما يلي: (776)، (530) ، (254) ، (173) ، كذلك لم  
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة و  
الاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة  
الفائية لكل منها على التوالي (610) ، (474) ، (577) ، (339).

كذلك الحال بالنسبة لتفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة فقد  
بينت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة تفاعل ذات دلالة إحصائية بينها، وبين الاستقطاب، والتعيين  
التدريب، والتطوير، ونظم التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين حيث كانت النسبة الفائية لكل ممارسة  
لإدارة الموارد البشرية على التوالي كما يلي: (881) ، (730) ، (408) ، (586) ، كذلك لم توجد علاقة  
ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، و  
الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض والحوافز، ومشاركة العاملين، حيث كانت

النسبة الفئوية لكلّ منها على التوالي: (.836)، (.533)، (.463)، (.166).

وأكدت نتائج الدراسة أيضاً، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض، والحوافز، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفئوية لكلّ ممارسة لإدارة الموارد البشرية على التوالي: (.332)، (.444)، (.243)، (.384).

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفاعل الجنس، والمستوى الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، واسم الجامعة، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب، والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، حيث كانت النسبة الفئوية لكلّ ممارسة لإدارة الموارد البشرية كما يلي: على التوالي (.892)، (.972)، (.116)، (.111).

جدول رقم: (31) تلخيص تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) لممارسات إدارة

الموارد البشرية تبعاً للجنس، والحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، والوظيفي، وسنوات الخبرة، واسم الجامعة.

النسبة الفائية	قيمة F	درجة الحرية df	مجموع المربعات	الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	مصدر التباين
.235	1.112	150	175.949	الاستقطاب والتعيين	التأثير الاساسي
.199	1.133	150	156.238	التدريب والتطوير	
.468	1.011	150	157.495	نظم التعويض	
.039	1.299	150	184.279	مشاركة العاملين	
.000	544.5	1	574.225	الاستقطاب والتعيين	Intercept
.000	620.4	1	570.126	التدريب والتطوير	
.000	496.9	1	516.271	نظم التعويض	
.000	750.6	1	709.694	مشاركة العاملين	
.879	.023	1	.025	الاستقطاب والتعيين	الجنس
.449	.576	1	.529	التدريب والتطوير	
.734	.116	1	.120	نظم التعويض	
.110	2.580	1	2.439	مشاركة العاملين	

.512	.672	2	1.417	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية
.461	.777	2	1.429	التطوير والتدريب	
.596	.518	2	1.077	نظم التعويض	
.121	2.137	2	4.040	مشاركة العاملين	
.180	1.726	2	3.641	الاستقطاب والتعيين	المستوى الأكاديمي
.294	1.230	2	2.261	التدريب والتطوير	
.038	3.313	2	6.884	نظم التعويض	
.119	2.153	2	4.072	مشاركة العاملين	
.012	4.484	2	9.456	الاستقطاب والتعيين	سنوات الخبرة
.337	1.092	2	2.007	التدريب والتطوير	
.043	3.193	2	6.633	نظم التعويض	
.247	1.408	2	2.663	مشاركة العاملين	
.185	1.623	3	5.135	الاستقطاب والتعيين	المستوى الوظيفي
.077	2.308	3	6.364	التدريب والتطوير	
.139	1.851	3	5.769	نظم التعويض	
.126	1.926	3	5.462	مشاركة العاملين	
.616	.252	1	.266	الاستقطاب والتعيين	اسم الجامعة
.341	.910	1	.836	التدريب والتطوير	
.385	.757	1	.786	نظم التعويض	
.682	.169	1	.159	مشاركة العاملين	

.371	.997	2	2.103	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والحالة الاجتماعية
.205	1.596	2	2.933	التدريب والتطوير	
.083	2.522	2	5.241	نظم التعويض	
.060	2.855	2	5.398	مشاركة العاملين	
.184	1.707	2	3.600	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والمستوى الأكاديمي
.845	.169	2	.311	التدريب والتطوير	
.652	.428	2	.890	نظم التعويض	
.218	1.532	2	2.896	مشاركة العاملين	
.446	.810	2	1.708	الاستقطاب والتعيين	الجنس، وسنوات الخبرة
.957	.044	2	.081	التدريب والتطوير	
.059	2.869	2	5.960	نظم التعويض	
.394	.935	2	1.768	مشاركة العاملين	
.352	1.095	3	3.464	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والمستوى الوظيفي
.018	3.440	3	9.486	التدريب والتطوير	
.074	2.340	3	7.292	نظم التعويض	
.084	2.246	3	6.372	مشاركة العاملين	

.413	.673	1	.710	الاستقطاب والتعيين	الجنس، واسم الجامعة
.194	1.696	1	1.559	التدريب والتطوير	
.177	1.835	1	1.907	نظم التعويض	
.062	3.512	1	3.321	مشاركة العاملين	
.504	.784	3	2.480	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي
.457	.871	3	2.403	التدريب والتطوير	
.794	.244	3	1.071	نظم التعويض	
.905	.178	3	.529	مشاركة العاملين	
.529	.796	4	3.359	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة
.690	.563	4	2.071	التدريب والتطوير	
.281	1.274	4	5.294	نظم التعويض	
.059	2.309	4	8.734	مشاركة العاملين	
.766	.513	5	2.704	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي
.493	.883	5	4.058	التدريب والتطوير	
.863	.378	5	1.964	نظم التعويض	
.628	.695	5	3.287	مشاركة العاملين	

.044	3.179	2	6.705	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية، واسم الجامعة
.026	3.710	2	6.818	التدريب والتطوير	
.004	5.730	2	11.904	نظم التعويض	
.003	6.100	2	11.535	مشاركة العاملين	
.888	.285	4	1.201	الاستقطاب والتعيين	المستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة
.907	.255	4	.936	التدريب والتطوير	
.969	.135	4	.562	نظم التعويض	
.872	.308	4	1.166	مشاركة العاملين	
.624	.732	6	4.633	الاستقطاب والتعيين	المستوى الأكاديمي والمستوى الوظيفي
.390	1.056	6	5.823	التدريب والتطوير	
.939	.294	6	1.833	نظم التعويض	
.621	.737	6	4.179	مشاركة العاملين	
.521	.654	2	1.379	الاستقطاب والتعيين	المستوى الأكاديمي واسم الجامعة
.374	.988	2	1.817	نظم التعويض	
.528	.641	2	1.333	التدريب والتطوير	
.129	2.068	2	3.911	مشاركة العاملين	

.110	1.820	5	9.596	الاستقطاب والتعيين	سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي
.508	.862	5	3.960	التدريب والتطوير	
.691	.612	5	3.178	نظم التعويض	
.154	1.627	5	7.690	مشاركة العاملين	
.827	.190	2	.400	الاستقطاب والتعيين	سنوات الخبرة، واسم الجامعة
.238	1.446	2	2.658	التدريب والتطوير	
.695	.365	2	.758	نظم التعويض	
.371	.997	2	1.885	مشاركة العاملين	
.545	.713	3	2.254	الاستقطاب والتعيين	المستوى الوظيفي واسم الجامعة
.212	1.513	3	4.171	التدريب والتطوير	
.116	1.991	3	6.205	نظم التعويض	
.173	1.676	3	4.754	مشاركة العاملين	
.223	1.510	2	3.184	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والحالة الاجتماعية و المستوى الأكاديمي
.647	.436	2	.801	التدريب والتطوير	
.668	.404	2	.840	نظم التعويض	
.522	.651	2	1.232	مشاركة العاملين	

.449	.805	2	1.697	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة
.994	.006	2	.012	التطوير والتدريب	
.709	.344	2	.417	نظم التعويض	
.989	.011	2	.021	مشاركة العاملين	
.160	1.845	2	3.891	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والحالة الاجتماعية المستوى الوظيفي
.394	.936	2	1.720	التطوير والتدريب	
.115	2.187	2	4.545	نظم التعويض	
.013	4.419	2	8.357	مشاركة العاملين	
.098	2.760	1	2.911	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والحالة الاجتماعية واسم الجامعة
.171	1.885	1	1.732	التطوير والتدريب	
.204	1.626	1	1.689	نظم التعويض	
.007	7.344	1	6.943	مشاركة العاملين	
.516	.816	4	3.443	الاستقطاب والتعيين	الجنس والمستوى الأكاديمي وسنوات الخبرة
.980	.107	4	.394	التطوير والتدريب	
.624	.656	4	2.724	نظم التعويض	
.763	.463	4	1.752	مشاركة العاملين	

.518	.420	1	.443	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والمستوى الأكاديمي والمستوى الوظيفي
.778	.080	1	.073	التطوير والتدريب	
.520	.415	1	.431	نظم التعويض	
.170	1.898	1	1.794	مشاركة العاملين	
.716	.334	2	.704	الاستقطاب والتعيين	الجنس والمستوى الأكاديمي واسم الجامعة
.764	.270	2	.496	التطوير والتدريب	
.971	.029	2	.060	نظم التعويض	
.438	.830	2	1.561	مشاركة العاملين	
.666	.595	4	.2.511	الاستقطاب والتعيين	الجنس وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي
.786	.431	4	.1.586	التطوير والتدريب	
.236	1.395	4	.5.799	نظم التعويض	
.462	.905	4	3.422	مشاركة العاملين	
.678	.390	2	.823	الاستقطاب والتعيين	الجنس وسنوات الخبرة واسم الجامعة
.770	.262	2	.482	التطوير والتدريب	
.510	.675	2	1.401	نظم التعويض	
.171	1.783	2	3.371	مشاركة العاملين	

.524	.648	2	1.367	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والمستوى الوظيفي واسم الجامعة
.504	.687	2	1.263	التطوير والتدريب	
.207	1.588	2	3.300	نظم التعويض	
.005	5.491	2	10.383	مشاركة العاملين	
.609	.677	4	2.855	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية، والمستوى الأكاديمي، وسنوات الخبرة
.818	.386	4	1.421	التطوير والتدريب	
.961	.154	4	.640	نظم التعويض	
.376	1.062	4	4.016	مشاركة العاملين	
.468	.529	1	.558	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي والمستوى الوظيفي
.509	.437	1	.402	التطوير والتدريب	
.355	.861	1	.894	نظم التعويض	
.897	.017	1	.016	مشاركة العاملين	
.380	.972	2	2.049	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي واسم الجامعة
.337	1.092	2	2.007	التطوير والتدريب	
.920	.084	2	.174	نظم التعويض	
.225	1.500	2	2.837	مشاركة العاملين	

.626	.585	3	1.850	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي
.195	1.581	3	4.359	التطوير والتدريب	
.066	2.430	3	7.573	نظم التعويض	
.011	3.835	3	10.877	مشاركة العاملين	
.009	4.819	2	10.164	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة واسم الجامعة
.024	3.799	2	6.983	التدريب والتطوير	
.087	2.472	2	5.135	نظم التعويض	
.080	2.552	2	4.826	مشاركة العاملين	
.044	3.167	2	6.678	الاستقطاب والتعيين	الحالة الاجتماعية والمستوى الوظيفي واسم الجامعة
.028	3.649	2	6.707	التدريب والتطوير	
.008	5.001	2	10.391	نظم التعويض	
.003	6.086	2	11.508	مشاركة العاملين	
.961	.153	4	.647	الاستقطاب والتعيين	المستوى الأكاديمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي
.707	.539	4	1.982	التدريب والتطوير	
.365	1.085	4	4.507	نظم التعويض	
.578	.722	4	2.730	مشاركة العاملين	

.900	.266	4	1.122	الاستقطاب والتعيين	المستوى الأكاديمي وسنوات الخبرة واسم الجامعة
.869	.313	4	1.151	التدريب والتطوير	
.953	.171	4	.711	نظم التعويض	
.886	.288	4	1.088	مشاركة العاملين	
.776	.444	4	1.874	الاستقطاب والتعيين	المستوى الأكاديمي والمستوى الوظيفي واسم الجامعة
.530	.795	4	2.921	التدريب والتطوير	
.254	1.345	4	5.589	نظم التعويض	
.173	1.608	4	6.081	مشاركة العاملين	
.610	.675	4	2.848	الاستقطاب والتعيين	سنوات الخبرة ومستوى الوظيفي واسم الجامعة
.474	.884	4	3.251	التدريب والتطوير	
.577	.723	4	3.004	نظم التعويض	
.339	1.139	4	4.307	مشاركة العاملين	
.881	.127	2	2.79	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والحالة الاجتماعية والمستوى الأكاديمي وسنوات الخبرة
.730	.315	2	.579	التدريب والتطوير	
.408	.900	2	1.870	نظم التعويض	
.586	.536	2	1.013	مشاركة العاملين	

.836	.179	2	.378	الاستقطاب والتعيين	الجنس، والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة، واسم الجامعة
.533	.631	2	1.160	التدريب والتطوير	
.463	.772	2	1.604	نظم التعويض	
.166	1.813	2	3.428	مشاركة العاملين	
.332	.947	1	.998	الاستقطاب والتعيين	الجنس والمستوى الأكاديمي وسنوات الخبرة واسم الجامعة
.444	.587	1	.540	التدريب والتطوير	
.243	1.368	1	1.421	نظم التعويض	
.384	.762	1	.721	مشاركة العاملين	
.892	.288	1	.303	الاستقطاب والتعيين	الجنس وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي واسم الجامعة
.972	.001	1	.001	التدريب والتطوير	
.116	2.497	1	2.594	نظم التعويض	
.111	2.566	1	2.426	مشاركة العاملين	
-	-	219	230.935	الاستقطاب والتعيين	الخطأ
-	-	219	201.265	التدريب والتطوير	
-	-	219	227.500	نظم التعويض	
-	-	219	207.062	مشاركة العاملين	

-	-	370	3845.760	الاستقطاب والتعيين	المجموع
-	-	370	4125.000	التدريب والتطوير	
-	-	370	3761.960	نظم التعويض	
-	-	370	4572.750	مشاركة العاملين	
-	-	369	406.884	الاستقطاب والتعيين	المجموع المصحح
-	-	369	357.503	التدريب والتطوير	
-	-	369	384.996	نظم التعويض	
-	-	369	391.341	مشاركة العاملين	

ونظراً لوجود العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين هذه العوامل، والمتغيرات المستقلة لجأ الباحث إلى كشف نوعية هذه العلاقات، واتجاهاتها، وثقلها بين هذه العوامل عن طريق المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة لصالح من هذه الفروق في إجابات الباحثين حول الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. فقد أشارت المتوسطات الحسابية إلى أنّ الفروق في الاستقطاب والتعيين كانت لصالح الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة من إحدى عشرة سنة فأكثر من الذين لديهم سنوات خبرة من خمس إلى عشر سنوات، والذين لديهم سنوات خبرة أقلّ من خمس سنوات (بمتوسط حسابي = 3.223 وانحراف معياري 1.109)، يليه الذين لديهم سنوات خبرة من خمس إلى عشر سنوات (بمتوسط = 3.087 وانحراف معياري 1.120)، ثم الذين لديهم سنوات خبرة أقلّ من خمس سنوات (بمتوسط حسابي = 2.697 وانحراف معياري 1.135)، كما كشفت الدراسة أنّ الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة أكثر من (11 سنة)، (بمتوسط حسابي = 3.191 وانحراف معياري 1.102)، كانت الفروق لصالحهم فيما يتعلق بالتدريب والتطوير، يليهم بعد ذلك الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة من خمس إلى عشر سنوات (بمتوسط حسابي = 3.062 وانحراف معياري 1.112)، وأخيراً الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة أقلّ من خمس سنوات (بمتوسط حسابي = 3.012 وانحراف معياري 1.126)، أما بالنسبة إلى عامل نظم التعويض والحوافز، فقد كشفت الدراسة أنّ الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة من (11) سنة فأكثر (بمتوسط حسابي = 3.101 وانحراف معياري 1.109)، وقد كانت الفروق المتعلقة بنظم التعويض، والحوافز لصالحهم، يليهم الذين لديهم سنوات خبرة من خمس إلى عشر سنوات (بمتوسط حسابي = 2.982 وانحراف معياري 1.119)، وأخيراً الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة أقلّ من خمس سنوات (بمتوسط حسابي = 2.666 وانحراف معياري 1.134).

كما أشارت المتوسطات الحسابية إلى أنّ الفروق في مشاركة العاملين كانت لصالح الباحثين الذين لديهم خبرة في العمل من إحدى عشرة سنة فأكثر (بمتوسط حسابي 3.450 وانحراف معياري 1.104)، ثم الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة من (5- 10)، سنوات (بمتوسط حسابي = 3.285 وانحراف معياري 1.114)، وأخيراً الباحثين الذين لديهم سنوات خبرة أقلّ من خمس سنوات (بمتوسط حسابي = 3.113 وانحراف معياري 1.128).

جدول رقم: (32) يبين متوسطات ممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	المعياري	الاستقطاب والتعيين	التدريب و التطوير	نظم التعويض والحوافز	مشاركة العاملين
أقل من خمس سنوات	المتوسط	2.697	3.012	2.666	3.113
	الانحراف المعياري	135.	126.	134.	.128
من (5-10)	المتوسط	3.087	3.062	2.982	3.285
	الانحراف المعياري	120.	112.	119.	.114
من (11-)	المتوسط	3.223	3.191	3.101	3.450
أكثر	الانحراف المعياري	109.	102.	109	.104

#### 3.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث :

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون؛ للكشف عن العلاقات الارتباطية بين الجنس، والمستوى الوظيفي من جانب، والمتغيرات المستقلة المكونة (لمحور التخطيط الإستراتيجي، ومحور الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية)، من جانب آخر، وكذلك للكشف عن اتجاه هذه العلاقة. والسبب في اختيار معامل ارتباط بيرسون يرجع إلى أن خيارات الإجابة لكل فقرة من فقرات الاستبانة تتكون من خمس إجابات (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما أن البيانات كمية، وليست رتائية. كما أن بيانات الاستبانة وزعت توزيعاً معتدلاً، أي أن البيانات آتية من توزيع طبيعي، ولاختبار اعتدالية التوزيع استخدم الباحث اختبار الالتواء، والتفلطح.

: ( Skewness Kurtosis )

أ. اختبار الالتواء (موجب الالتواء أي انحراف المنحنى نحو القيم الكبيرة ، جهة اليمين - سالب الالتواء أي انحراف القيم نحو القيم الصغيرة جهة اليسار).

ب. اختبار التفلطح: وقد يكون شكل المنحنى مدبب أو مفلطح ، وتتراوح قيمته بين (+3 و-3).

وكانت نتائج اختبار الالتواء، والتفلطح كما في الجدول رقم: (33) التالي:

الجدول رقم: (33) يبين نتائج اختبار الالتواء، والتفطح

( Skewness Kurtosis)

المتغيرات الدراسية	الجنس	المستوى الوظيفي
الالتواء	.330	-.978
التفطح	-1.901	-.437

ونلاحظ من الجدول السابق رقم: (33)، أن قيمة اختبار الالتواء، والتفطح انحصرت بين (-1.901)، (330).

نتائج تحليل معامل الارتباط :

من خلال تحليل البيانات أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والمستوى الوظيفي أي أن للجنس علاقة دالة بالمستوى الوظيفي (النسبة الفائية = 0.004). ومن خلال تحليل البيانات أظهرت نتائج التحليل عدم وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجنس من جانب، والعوامل المستقلة المكونة لمحور التخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي)، (النسبة الدلالية = 0.280)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الدلالية = 0.056)، والخطة التشغيلية (النسبة الفائية = 0.670)، والصورة الكبرى (النسبة الفائية = 0.399)، ويرى الباحث من خلال هذه النتيجة أن الذي يعمل في الجامعات اللبية ذكراً أو أنثى لم يؤثر في استجابته حول التخطيط الإستراتيجي في الجامعة التي ينتسب إليها. ومن النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الجنس، والمتغيرات المستقلة الخاصة بالمهام الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتعيين)، (النسبة الدلالية = 0.239)، التدريب، والتطوير (النسبة الدلالية = 0.307)، نظم التعويض (النسبة الفائية = 0.488). مشاركة العاملين (النسبة الفائية = 0.140).

أما من حيث المستوى الوظيفي فقد أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بينها، وبين العوامل المستقلة المكونة لمحور التخطيط الإستراتيجي (جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي)، (النسبة

الداللية 199)، ونموذج العمل الإستراتيجي (النسبة الفئوية = 362)، والخطة التشغيلية (النسبة الفئوية = 774)، والصورة الكبرى (النسبة الفئوية = 374).

كما أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى الوظيفي، والمهام الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين)، (النسبة الداللية = 472)، التدريب والتطوير (النسبة الفئوية = 425)، ونظم التعويض والتطوير (النسبة الفئوية = 480)، ومشاركة العاملين (النسبة الفئوية = 518)، بمعنى أنّ المستوى الوظيفي (مدير عام، رئيس قسم، مدير مكتب، موظف)، لم يؤثر على استجاباتهم نحو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

انظر الجدول رقم: (34)، حيث يبين قيمة معامل الارتباط بين الجنس، والمستوى الوظيفي، والمتغيرات المستقلة المكوّنه لكل من (التخطيط الإستراتيجي: جوهر عملية التخطيط، ونموذج العمل، والخطة التشغيلية)، (إدارة الموارد البشرية: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين).

الجدول رقم: (34) يبين قيمة معامل الارتباط بين الجنس، والمستوى الوظيفي، والمتغيرات المستقلة المكوّنه لكلّ من التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية

نظم تعويض	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	الصورة الكبرى	الخطة التشغيلية	نموذج العمل الإستراتيجي	مشاركة العاملين	جوهر عملية التخطيط	المستوى الوظيفي	الجنس	المتغيرات
										الجنس
									-.148*	المستوى الوظيفي
								.034	.077	مشاركة العاملين
							.442 **	.067	.063	جوهر عملية التخطيط
						.433 **	.314 **	-.047	-.100	نموذج العمل الإستراتيجي
					.494 **	.563 **	.618 **	-.015	-.022	الخطة التشغيلية
				.744 **	.440 **	.571 **	.647 **	-.037	-.044	الصورة الكبرى
			.680**	.655**	.382 **	.446**	.663**	.037	-.061	الاستقطاب والتعيين
		.711 **	.689 **	.661**	.400 **	.542 **	.745**	.042	.053	التدريب والتطوير
	.718 **	.664 **	.594 **	.573 **	.314 **	.457 **	.711**	-.037	.036	نظم التعويض والحوافز

ويلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، بين الجنس، والمستوى الوظيفي حيث بلغت (النسبة الفئوية = 0.004)، كما بينت المتوسطات الحسابية أنّ الفروق كانت لصالح المستوى الوظيفي إذ بلغ المتوسط الحسابي للمستوى الوظيفي (3.3135)، والانحراف المعياري (0.93940)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للجنس (1.4189)، والانحراف المعياري (0.49405).

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

للإجابة عن تساؤل الدراسة الرابع: أين تكمن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة حول التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية من وجهة نظر عينة الدراسة التي تعزى لمتغير اسم الجامعة؟ استخدم الباحث اختبار تي (t-test)، لدى عيّنتين مستقلتين.

ويرجع السبب في تفضيل الباحث استخدام اختبار تي (t-test)، لدى عيّنتين مستقلتين في بحثه يرجع لعدة أسباب منها:

السبب الأول: لأنّ التساؤل المراد الإجابة عنه يتعلق بعينتين مستقلتين من الأفراد ( جامعة بنغازي، وجامعة عمر المختار)، ولا يوجد بينهما ارتباط، تقوم بمقارنتهما بمجالات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية (ممارسات التخطيط الإستراتيجي - ممارسات إدارة الموارد البشرية)، بمعنى هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط جامعة بنغازي، ومتوسط جامعة عمر المختار في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية.

السبب الثاني: هو أن خيارات الإجابة عن فقرات الاستبانة خماسية (موافق بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة).

نتائج اختبار تي (t-test) :

من المعروف أنّ أهمّ شروط تطبيق اختبار تي (t-test)، هو أنّ يكون توزيع المجتمعين المستقلين طبيعياً،

وأن يكون تباين العينتين متساوياً إحصائياً، لذلك قام الباحث باختبار التوزيع الاعتدالي للأخطاء المعيارية بين المجموعتين (جامعة بنغازي - جامعة عمر المختار)، عن طريق اختبار ليفين، (Levene's Test for Equality of variances)، وهو اختبار خاصّ بفحص تجانس العينات (هل تباين العينات متساوي أم لا)؟ إذا كان مستوى الدلالة Sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، يكون تباين العينات متساوياً، والأخطاء قد وزعت توزيعاً عادلاً (متجانس)، وإذا كان أقل يكون تباين العينات غير متساوي أي أنّ الأخطاء لم تتوزع توزيعاً عادلاً (غير متجانس).

وقد أشارت نتائج الاختبار في (t-test)، إلى أنّ الأخطاء المعيارية موزعة توزيعاً عادلاً بين (جامعة بنغازي - جامعة عمر المختار)، فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الجامعات الليبية حيث أشارت النسبة الدلالية للأخطاء المعيارية (0.309)، مع القيمة الفائية = (1.037)، وهذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا بدوره يبين أننا نستطيع الافتراض بأنّ تباين المجتمعين (جامعة بنغازي - جامعة عمر المختار)، متساوي، والأخطاء المعيارية قد وزعت توزيعاً عادلاً، وبالتالي سنعتمد على نتائج اختبار في (t-test)، الموجودة في السطر الأول Equal variances assumed. أي أن المجتمعين متجانسان من حيث الأخطاء المعيارية، وأن هذه الأخطاء غير مركزة في مجموعة معينة دون غيرها. انظر جدول رقم: (35)، الذي يبين نتائج اختبار ليفين.

الجدول الرقم: (35)، اختبار ليفين

Levene's Test for Equality of variances

المتغيرات	ألفاء الإحصائية	النسبة الدلالية
الأداة ككل	1.037	.309

وبعد أن قام الباحث باختبار ليفين (Levene's Test for Equality of variances)؛ لمعرفة مدى توزيع الأخطاء المعيارية. قام الباحث باختبار تي (t- test)؛ للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين (جامعة بنغازي - جامعة عمر المختار)، حيث سيقوم الباحث برفض أو عدم رفض الفرضية الصفرية بناءً على نتائج اختبار تي (t- test)، وذلك عن طريق مستوى الدلالة (Sig 2 - tailed).

فعندما تكون قيمة (Sig 2 - tailed)، أكبر من قيمة مستوى الدلالة للفرضية الصفرية (0.05)، نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق، وعندما تكون قيمة (Sig 2 - tailed) أقل من قيمة مستوى الدلالة للفرضية الصفرية (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروق، وبما أن نتائج اختبار تي (t- test)، بينت أن قيمة (Sig 2 - tailed) أكبر من قيمة مستوى الدلالة للفرضية الصفرية (0.50)، نقبل الفرضية الصفرية، أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اسم الجامعة بين (جامعتي بنغازي ، وعمر المختار)، في الأداة ككل (النسبة الدلالية = 0.752). أي لا يوجد تأثير لاسم الجامعة ( بنغازي ، وعمر المختار)، على مجالات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

انظر الجدول رقم: (36) وهو يبين اختبار تي (t-test)، الذي أبان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اسم الجامعة بين (جامعتي بنغازي ، وعمر المختار)، في الأداة ككل، وفي باقي المحاور أي أن كون أفراد العينة من جامعة بنغازي أو جامعة عمر المختار، هذا الأمر لا يؤثر في استجاباتهم نحو التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية للجامعات الليبية.

ويرى الباحث أن السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العوامل يرجع إلى أن موضوع التخطيط الإستراتيجي من المواضيع المستجدة، ولا يوجد وعي، وثقافة به حتى عند القائمين على إدارة الموارد البشرية مما يجعل استجاباتهم قريبة من بعضها ، وعدم وجود اختلاف جوهري بين آرائهم. وهذا ما

أكدته نتائج دراسة اليعقوبي (2011)، بعدم وضوح رؤية التخطيط الإستراتيجي عند القائمين على

تخطيط الموارد البشرية.

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

جدول رقم: (36) نتائج تطبيق اختبار تي (t-test)

المتغيرات	مصدر التباين	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	نتائج تي (T)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الفروق بين الأخطاء المعيارية
جوهر عملية التخطيط	جامعة بنغازي	137	2.8905	.77582	.550	368	.583	-.04726	.08598
	جامعة عمر المختار	233	2.9378	.81168					
نموذج العمل الإستراتيجي	جامعة بنغازي	137	2.8637	.77074	1.122	368	.263	.08692	.07747
	جامعة عمر المختار	233	2.7768	.68743					
الخطة التشغيلية	جامعة بنغازي	137	3.1679	1.03590	1.128	368	.260	.12840	.11385
	جامعة عمر المختار	233	3.0395	1.06988					
الصورة الكبرى	جامعة بنغازي	137	2.9153	.95262	.087	368	.931	.00889	.10240
	جامعة عمر المختار	233	2.9064	.95032					

المتغيرات	مصدر التباين	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	نتائج تي (T)	درجات الحرية df	مستوى الدلالة	الفرق بين المتوسطات	الفروق بين الأخطاء المعيارية
الاستقطاب والتعيين	جامعة بنغازي	137	3.0905	99468	.587	368	.557	.06648	.11315
	جامعة عمر المختار	233	3.0240	1.08267					
التدريب والتطوير	جامعة بنغازي	137	3.1119	.95830	1.185 -	368	.237	-.12556	.10591
	جامعة عمر المختار	233	3.2375	.99838					
نظم التعويض الحوافز	جامعة بنغازي	137	2.9664	1.01679	-.789	368	.431	-.08680	.11003
	جامعة عمر المختار	233	3.0532	1.02499					
مشاركة العاملين	جامعة بنغازي	137	3.2616	.97472	1.437	368	.152	-.15904	.11071
	جامعة عمر المختار	233	3.4206	1.05852					
الأداة ككل	جامعة بنغازي	137	3.0537	.76785	.317	368	.752	.02695	.08508
	جامعة عمر المختار	233	3.0807	.80308					

نلاحظ من الجدول رقم: (36)، أنّ نتائج تطبيق اختبار تي (t-test)، الخاصّ بالمتغير جوهر عملية التخطيط، أنّ قيمة T تساوي (550)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (04729)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (08598).

ونلاحظ من الجدول رقم: (36) أيضاً أنّ نتائج تطبيق اختبار تي الخاصّ نموذج العمل الإستراتيجي أنّ قيمة T تساوي (1.22)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (08692)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (07747).

كما نلاحظ من الجدول رقم: (36)، أيضاً أنّ نتائج تطبيق اختبار تي الخاصّ الخطة التشغيلية، أنّ قيمة T تساوي (1.128)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين (12840)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (11385).

ونلاحظ من الجدول رقم: (36)، أيضاً أنّ نتائج تطبيق اختبار تي الخاصّ الصورة الكبرى، أنّ قيمة T تساوي (087)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (00889)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (10240).

ونلاحظ من الجدول رقم: (36) أيضاً أنّ نتائج تطبيق اختبار تي الخاصّ الاستقطاب، والتعيين، أنّ قيمة T تساوي (587)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (06648)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (11315).

ونلاحظ من الجدول رقم: (36)، أيضاً أنّ نتائج تطبيق اختبار تي الخاصّ بالتدريب، والتطوير، أنّ قيمة T تساوي (-1.185)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (12556)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (10591).

ونلاحظ من الجدول رقم: (36)، أيضاً أن نتائج تطبيق اختبار تي الخاص، بنظم التعويض، والحوافز أنّ قيمة T تساوي (-.789)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (-.08680)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (.11003).

كما نلاحظ من الجدول رقم: (36)، أيضاً أن نتائج تطبيق اختبار تي الخاصّ بمشاركة العاملين، أنّ قيمة T تساوي (-1.437)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (-.15904)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (.1107).

ونلاحظ من الجدول رقم: (36)، أيضاً أن نتائج تطبيق اختبار تي الخاصّ بالأداة ككل، أنّ قيمة T تساوي (.317)، وبدرجة حرية مقدارها (368)، وأنّ الفرق بين متوسطي العينتين هو (.02695)، وأنّ الخطأ المعياري في هذه الفروق هو (.08508).