

الفصل الرابع

نتائج البحث

4.1 تمهيد

تم في هذا الفصل والتحليل استعراض خصائص أفراد العينة الديموغرافية، واستخدم الباحث مجموعة من التحاليل الإحصائية المناسبة كالتحليل الوصفي وتحليل الانحدار والخطي والتحليل العاملي التوكيدي وذلك لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد مدى العلاقة بين كل من المتغيرات (المستقل، الوسيط والتابع).

4.2 خصائص أفراد العينة

أولاً: الجنس

تبين من خلال التحليل الأولي للبيانات الشخصية أن ما نسبته (91.5%) لعدد (382) مستجيب كان من الذكور بينما بلغ عدد الإناث (35) في هذه العينة، وبنسبة (8.4%) فقط. حيث يدل ذلك على أن نسبة الذكور تمثل نسبة عالية جدا بين العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية مقارنة بعدد الإناث.

وذلك كما في الجدول التالي رقم (17) والذي يبين توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
91.5%	382	ذكر
8.4%	35	أنثى
100	417	إجمالي

المصدر: عمل الباحث.

ثانيا: العمر

يبين الجدول رقم (18) أن ما نسبته (41.7%) من عينة الدراسة ولعدد (174) مستجيب تراوحت أعمارهم ما بين (30-39) سنة، و(41%) من المستجيبين أعمارهم تتراوح بين (40-49) سنة بينما كانت العدد الأصغر منهم (32) مستجيب ونسبته (7.7%) أعمارهم أكثر من (59) سنة. وهذا يدل على أن أكثر فئة من العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية من (رؤساء ونواب ومساعدين، عمداء الكليات ونوابهم والمدراء، ورؤساء الأقسام أعمارهم محصورة بين (30 إلى 49) سنه أي بنسبة (82.7%).

جدول رقم (18) توزيع أفراد العينة لعينات الدراسة حسب العمر.

العمر	العدد	النسبة المئوية %
30-39 سنة	147	41.7
40-49 سنة	171	41
50-59 سنة	40	9.6
أكثر من 59 سنة	32	7.7
المجموع	417	100

المصدر: عمل الباحث.

ثالثا: المؤهلات العلمية

الجدول رقم (19) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهلات العلمية، حيث يبين أكثر نسبة (74%) (311) مستجيب يحملون شهادة الدكتوراه، بينما أقل نسبة من إجمالي عدد أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس (8.6%) لعدد (36) مشارك يلي ذلك من يحملون شهادة الماجستير بنسبة (16.8%)

لعدد (70) شخص. ويلاحظ أن الذي يمتلكون الشهادات العليا نسبة مرتفعة جدا كون غالبية مجتمع

الدراسة من أساتذة الجامعات الحكومية الأردنية.

جدول رقم (19) توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دكتوراه	311	74.6
ماجستير	70	16.8
بكالوريوس	36	8.6
المجموع	417	100

المصدر: عمل الباحث

رابعا: الوظيفة

الجدول رقم (20) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة حيث أكبر عدد من أفراد العينة والبالغ

(270) شخص أي ما نسبته (64.7%) يشغلون مناصب عمداء ونواب عمداء ومساعدين في الجامعات

الحكومية الأردنية، بينما اقل نسبه والبالغة (8.6%) والعدد (36) كانوا من الذين يشغلون مناصب إدارية

مدراء ماليين وموارد بشرية. الجدول يوضح أيضا أن عدد (111) وبنسبة (26.6%) يشغلون مناصب

عليا رؤساء جامعات ونواب ومساعدين ومستشارين.

جدول رقم (20) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

النسبة المئوية %	العدد	الوظيفة
26.6	111	رؤساء جامعات، نواب رئيس، مساعدون ومستشارون.
64.7	270	عمداء كليات ونواب ومساعدين.
8.6	36	مدراء ماليين ومدراء موارد بشرية
100	417	المجموع

خامسا: سنوات الخبرة

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن عدد 256 أي ما نسبته (61.4%) يمتلكون خبرة عملية من (10-1) سنوات، بينما عدد (161) بنسبته (38.6%) يمتلكون خبرة أكثر من (10) سنوات.

جدول رقم (21) توزيع أفراد العينة لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
61.4	256	10-1 سنوات
38.6	161	أكثر من 10 سنوات
100	417	المجموع

المصدر: عمل الباحث

4.3 التحليل الإحصائي الوصفي

يوضح الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة المتغير المستقل التخطيط

الاستراتيجي بمحاورة (الرسالة، البيئة، الأهداف، الاستراتيجيات) والمتغير الوسيط التمويلي بمحاورة (مصادر

التمويل واستخداماته، الاستقلال المادي والقدرة على التسديد، القدرة على التوسع) والمتغير التابع تنمية الموارد البشرية وبمحاورة (ثقافة التنوع البشري، التمكين والتعلم المنظمي، التكيف والتغير المستمر، التطوير الفني والإداري). حيث تبين أن المتوسطات والانحرافات المعيارية الكلية لإدراك اتجاهات أفراد العينة حول أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية ودور التمويل كوسيط. فقد كان عامل الأهداف له الأثر الأكبر في مجالات التطوير الاستراتيجي إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.646) وهو أكبر من الوسط الافتراضي (3.00) ويتضح من النتائج أن هناك إجماع على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن الأهداف تمثل العامل الرئيسي والمهم في التخطيط الاستراتيجي وأثره على تنمية الموارد البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية. يلي ذلك عامل الاستراتيجيات بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.899) وهي ضمت موافقه عالية وهذا يظهر اهتمام متخذي القرار في الجامعات الأردنية على أهميه وضع الاستراتيجيات اللازمة عند عملية التخطيط الاستراتيجي.

بينما المتغير الوسيط (التمويل)، كان مجال الاستقلال المالي واستخداماته والقدرة على التسديد أعلى متوسط حسابي (3.717) بانحراف معياري (0.831). ويتضح من ذلك أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية وجيده حيث يمثل استغلال الأموال والقدرة على تسديد الالتزامات تجاه الجامعات عامل مهم في عملية التمويل كوسيط بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. بينما مجال القدرة على التوسع كان أقل أثراً في متغير التمويل (الوسيط) بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.065)، ويتضح من النتائج أن هناك إجماع على موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية العامل التابع تنمية الموارد البشرية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم بين (3.73 و 3.22)، حيث حصل مجال التطوير الفني والإداري كأعلى متوسط حسابي (3.73). بينما مجال التفكير التنافسي حصل كأقل متوسط حسابي (3.227)

وبانحراف معياري (1.104)، ويفسر ذلك أن التطوير الفني والإداري يمثل محور رئيسي وهام بالنسبة لمتغير تنمية الموارد البشرية وهذه حقيقة مسلم بها في عالم الأعمال اليوم.

إضافة إلى ذلك حصلت مجالات متغير التنمية البشرية الأخرى والمتمثلة (بتقافة التنوع البشري، التفكير والتعليم المنظمي، التكيف والتغير المستمر) على متوسطات حسابية متقاربة كانت على التوالي (3.50 و3.60) وهي ضمن الموافقة العالية وهذا يظهر اهتمام القادة المباشرين بأهمية تلك المجالات فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية وذلك حسب الجدول التالي رقم (22) والذي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات الأساسية الثلاث ولمجالاتها الفرعية.

جدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات

الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		المجال	المتغير
.77364	.87246	3.5307	3.5030	الرسالة والبيئة	التخطيط
	.92011		3.5646	الأهداف	الاستراتيجي
	.89902		3.5244	الاستراتيجيات	
.66259	1.07687	3.5330	3.5735	مصادر التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات	التمويل
	.83100		3.7470	الاستغلال المالي والقدرة على التسديد	
	1.06503		3.2182	القدرة على التوسع	
.60951	1.09289	3.5486	3.5821	ثقافة التنوع البشري	التنمية البشرية
	.97727		3.5739	التمكين والتعلم المنظمي	
	.81758		3.6859	التكيف والتغير المستمر	
	.81264		3.7326	التطوير الفني والإداري	
	1.10645		3.2272	التفكير التنافسي	

يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية للبعد الأول المتعلق بمدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجامعات الأردنية وان المتوسط العام للبعد الأول بلغ 3.53 أي ما نسبته 70% مما يبين أن عينة الدراسة يوافقون على أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لديهم بصورة جيدة ويعزو الباحث ارتفاع درجة وضوح وأهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى إدارة الجامعة إلى ارتفاع المؤهل العلمي والأكاديمي لإدارة الجامعة وكون هذه الإدارة هي المعنية وهي من تقود فعلا عملية التخطيط الاستراتيجي.

4.4 تحليل الانحدار المتعدد

قبل البدء في عملية تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضيات المتعلقة بالارتباط بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي والتمويل) من جهة والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) من جهة أخرى، قام الباحث باختبار الفروض الإحصائية المتعلقة بالتحليل من أجل ضمان ملائمة البيانات لفروض تحليل الانحدار والحصول على نتائج دقيقة. حيث أنه من المعروف أنه لكل طريقة إحصائية معايير معتمدة ومحددة وفرضيات يجب إيفائها للاستنتاجات الهامة والقرارات البناءة التي تعبر عن الحقيقة على أرض الواقع والتي يجب الالتزام بها.

1- اختبار التعدد الخطي (عدم وجود ارتباط بين العوامل)

تم التأكد من عدم وجود التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة (أي عدم الارتباطات القوية بين

المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance

Inflation Factory-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع

مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (10). وتعد هذه القيم عتبة مقبولة لتفادي التعدد الخطي. (تغيزة، 2011) وكما سبق ذكره، فإن التعدد الخطي في البيانات يشكل خطراً جسيماً على الانحدار الخطي والنتائج العلمية المتحصلة من إجرائه واستخدامه. ونلاحظ في جدول رقم (10) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.426-4.898)، كما أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.218-1.621). وهي قيمة أكبر من (10)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) في إشارة إلى أن لكل متغير مستقل استقلاليته الكاملة دون أن يفسره المتغير المستقل الآخر في النموذج. وبعبارة أخرى عدم انصهار المتغيرات المستقلة انصهاراً كاملاً في التحليل. والجدير بالذكر أنه يعتبر اختيار المتغيرات المستقلة المناسبة وذو أهمية علمية وتطبيقية أكبر تحدي يمكن أن يواجهه مستخدم الانحدار الخطي المتعدد. جدول رقم (23) يوضح أدلة الارتباط الداخلي (VIF و Tolerance).

جدول رقم (23) أدلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات.

المتغيرات	المجال	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التخطيط والبيئة حي	الرسالة والبيئة	2.676	.374
	الأهداف	2.853	.427
	الاستراتيجيات	1.988	.351
التمويل	مصادر التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات.	4.898	.245
	الاستغلال المالي والقدرة على التسديد	1.799	.257

	.621		1.426	القدرة على التوسع	
التنمية البشرية	.254	2.542	1.604	ثقافة التنوع البشري	
	.421		2.375	التكثيف والتعلم المنظمي	
	.342		2.926	التكيف والتغير المستمر	
	.587		1.704	التطوير الفني والإداري	
	.218		4.531	التفكير التنافسي	

4.5 التعدد الخطي

حيث تم فحص التعدد الخطي من خلال مقياس Collinearity Diagnostics ، وذلك باحتساب

معامل Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، و من ثم يتم إيجاد معامل Variance Inflation Factor (VIF) حيث يعد هذا النموذج مقياساً لتأثير الارتباط بين المتغيرات المستقلة و من الجدول رقم (24) يلاحظ أن معامل المتغيرات لم يتجاوز الخمسة (5)، لذلك يمكن القول بأن نموذج الدراسة لا يعاني من مشكلة التعدد الخطي، فالارتباط بين المتغيرات غير ذي دلالة إحصائية و منخفض جداً، و هذا يدل على قوة نموذج الدراسة في تفسير الأثر على المتغير التابع وتحديدته. (تغزة 2011).

الجدول رقم 24 اختبار التعدد الخطي

المتغير	التعدد الخطي	التعدد الخطي		المتغير
		Tolerance	VIF	
التخطيط الاستراتيجي	.431	.374	2.676	الرسالة والبيئة
		.351	2.853	الأهداف
		.503	1.988	الاستراتيجيات
			2.505	

. 3.020	2.926	.387	.342	مصادر التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات	التمويل
	4.531		.221	الاستغلال المالي والقدرة على التسديد	
	1.604		.624	القدرة على التوسع	
2.297	2.375	.754	.421	تنمية الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
	1.704		.587	التمكن و التعلم المنظمي	
	4.959		.202	التكيف والتغير المستمر	
	1.025		.976	التطوير الفني والإداري	
	1.423		.703	التفكير التنافسي	

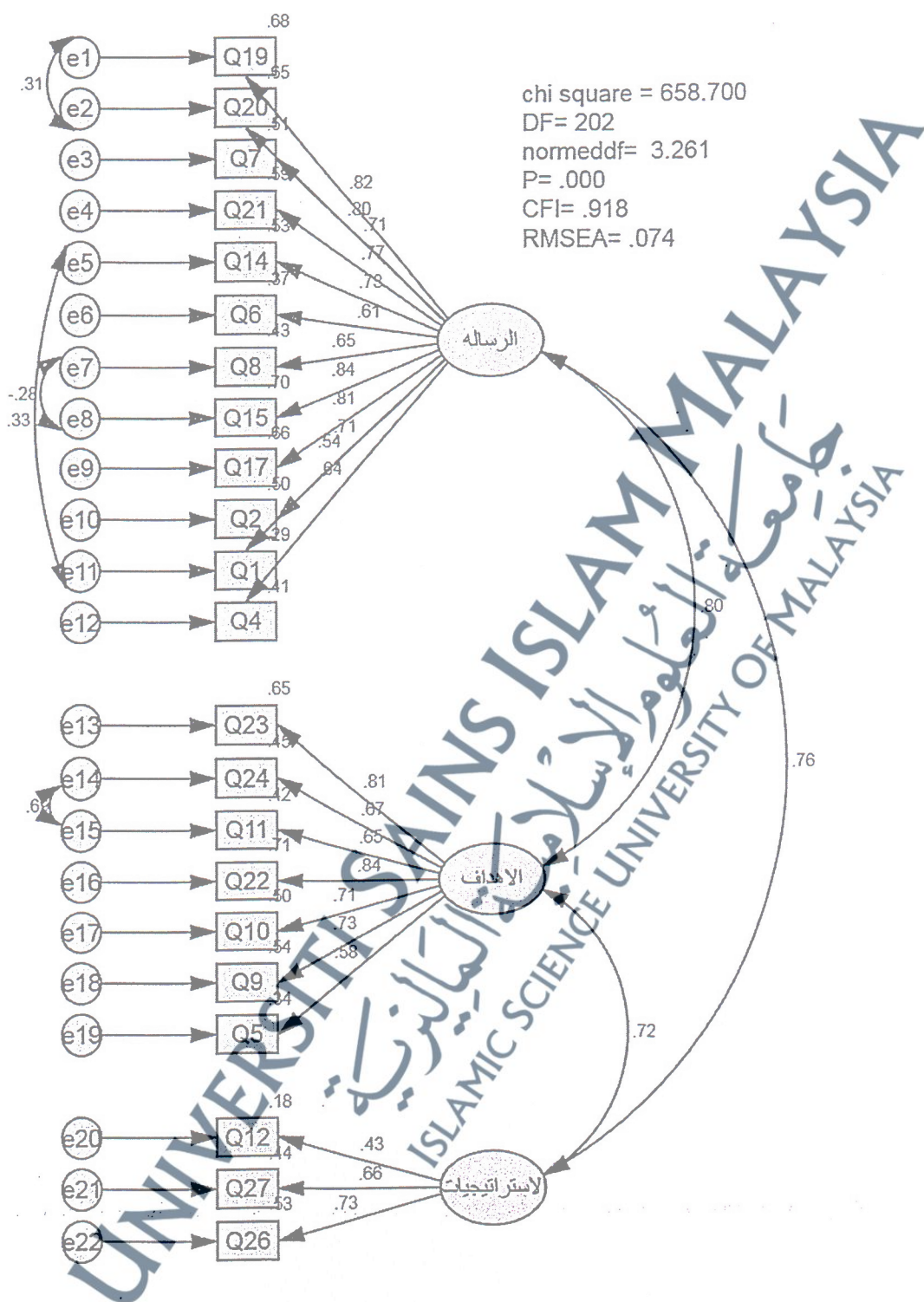
4.6 التحليل العاملي التوكيدي

1-التخطيط الاستراتيجي

بناءً على نتائج التحليل الاستكشافي، تم افتراض أن جميع البنود تنتظم حول عامل واحد وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس التي تم بنائها في ضوء أطر نظريه سابقه (Maclun & Austin, 2000) أعتمد في تطبيق هذا الأسلوب على البرنامج الإحصائي Amos. V22، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفه التباين للمغغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج نتج العديد من المغغيرات الدالة على وجود هذه المطابقة، حيث يرى (Schreiber 2006) أن نسبة المؤشر χ^2/df يجب أن تكون أقل من (5) وقيمة المؤشر CFI أكبر من (0.90) ونفس الشيء مع المؤشران (IFI, TLI) وقيمة المؤشر (RMSEA) أقل من (0.08) (تغيزه، 2011). بعد القيام بإجراء التحليل للبيانات لمغغير التخطيط الاستراتيجي أشارت نتائج مؤشرات المطابقة إلى عدم وجود مطابقه جيده

لذلك تم إجراء تعديل على النموذج من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل والتي يتيحها برنامج (Amos) مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل. ويوضح الشكل (11) أدناه النموذج التخطيطي لمسارات النموذج العملي الذي أخذناه من نتائج الحزمة الإحصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي. وتشير النتائج إلى وجود تطابق في بناء مقياس توقعات متغيرات التخطيط الاستراتيجي حيث تراوحت التشبعات بين (0.43 و 0.84) ، الشكل رقم (12) يوضح المسارات المختلفة الدالة على التشبعات بالمؤشرات المقاسة بالعوامل الثلاثة كما تنطوي على قيم تقدير التشبعات بوحدها الأصلية.

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



الشكل رقم (11): مسار تخطيطي للنموذج العاملي مستقظعا من نتائج أموس محتويا على التشبعات لعامل التخطيط الاستراتيجي.

حيث تؤكد نتائج البحث الحالي على أن مقياس التطوير الاستراتيجي يتمتع بدلالات الصديق العملي التوكيدي على البيئة الأردنية لدى أكاديمي وموظفي الجامعات الحكومية الأردنية. والجدول رقم (25) يوضح مؤشرات حسن المطابقة بعد إجراء التحليل العملي التوكيدي لمقاييس توقعات معاملات متغير التخطيط الاستراتيجي.

جدول رقم (25) مؤشرات حسن المطابقة لمتغير التخطيط الاستراتيجي

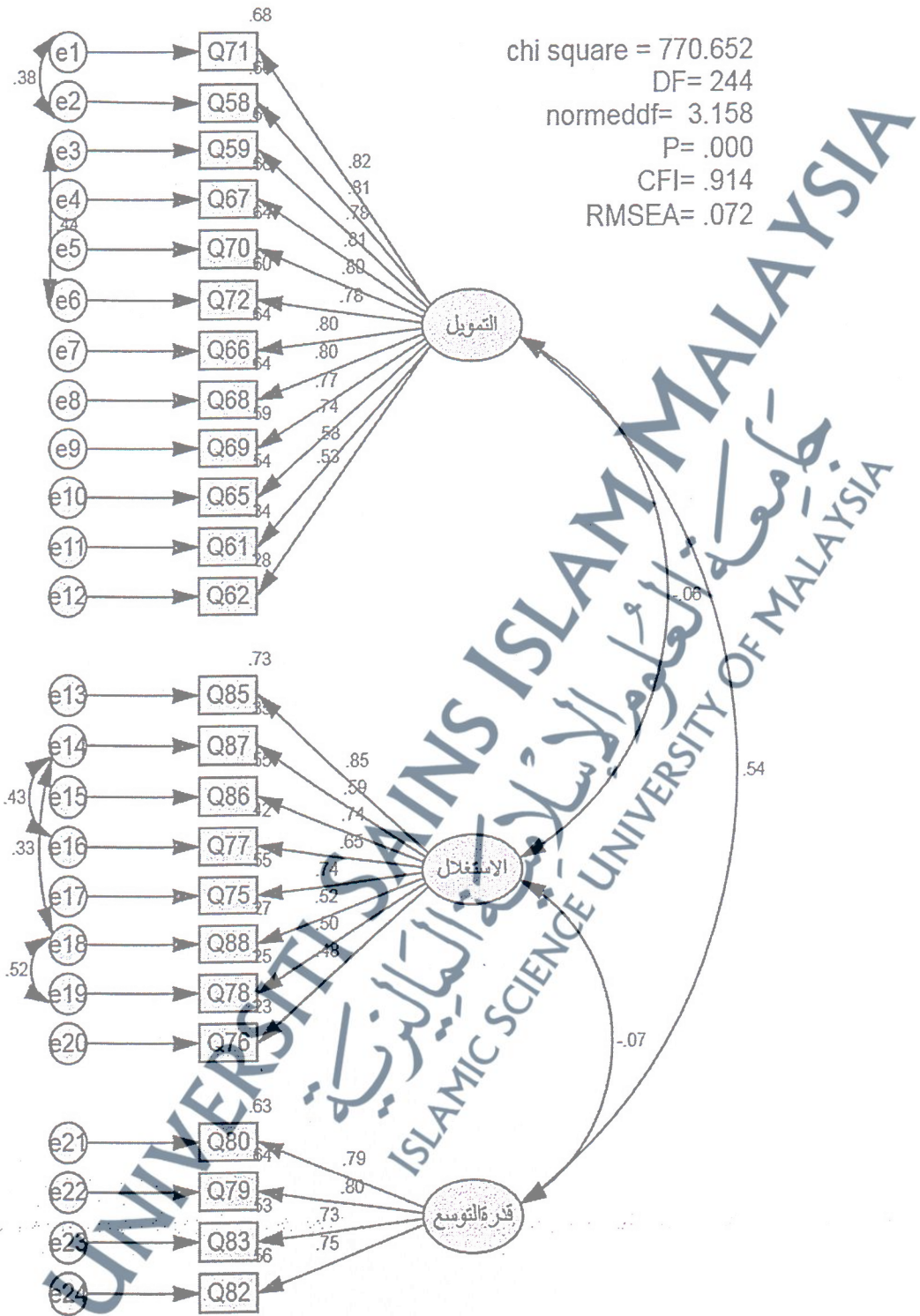
المدى المثالي للمؤشر	قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
	$\chi^2 = 658.700$ Df=202 P=0.000	النسبة الاحتمالية لمربع كاي χ^2
أقل من 5	3.261	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي χ^2/df
أقل من 0.08	0.074	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA)
أكبر من القيمة 0.90	0.918	مؤشر المطابقة المقارن CFI
أكبر من القيمة 0.90	0.907	مؤشر المطابقة الترايديه IFI
أكبر من القيمة 0.90	0.919	مؤشر تاكر-لوييس TLI

أعتمد الباحث على مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA) والذي يعتبر من المؤشرات الهامة فالقيمة أظهرت أقل من (0.08) تدل على مطابقة جيدة، نجد أن نسبة مؤشر مربع درجة الحرية لمربع كاي ($\chi^2/df = 3.261$) وهي أقل من (5) (Hair وآخرون، 2010). وكذلك جميع المؤشرات المطابقة

المقارن والتزايدى ومؤشر تاكر_ لويى (TLI، IFI،CFI) أكبر من (0.90) وقريبه من (1) تدل على حسن المطابقة.

2-المتغير الوسيط (التمويل)

يوضح الشكل (12) أدناه النموذج التخطيطى لمسارات النموذج العاملى الذى أخذناه من نتائج الحزمة الإحصائية لمتغير التمويل. وتشير النتائج إلى وجود تطابق فى بناء مقياس توقعات متغيرات التمويل حيث تراوحت التشبعات بين (0.480 و 0.854). الشكل رقم (12) يوضح كذلك المسارات المختلفة الدالة على التشبعات بالمؤشرات المقاسة بالعوامل الثلاثة كما تنطوي على قيم تقدير التشبعات بوحداًها الأصلية. أعتمد الباحث على مؤشر الجذر التربيعى لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA) والذى يعتبر من المؤشرات الهامة فالقيمة أظهرت اقل من (0.08) كانت (0.072) تدل على مطابقة جيدة، كما نجد نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي ($\chi^2/df = 3.158$) وهى اقل من (5) (Hair وآخرون، 2010)، وكذلك جميع المؤشرات المطابقة المقارن والتزايدى ومؤشر تاكر_ لويى (TLI، IFI،CFI) أكبر من (0.90) حيث أظهرت القيم (0.914، 0.914، 0.904) على التوالى وهى قريبة من 1 الصحيح تدل على حسن المطابقة. وتؤكد نتائج البحث الحالى على أن مقياس التمويل يتمتع بدلالات الصديق العاملى التوكيدى على البيئة الأردنية لدى أكاديمى وموظفى الجامعات الحكومية الأردنية. والجدول رقم (26) يوضح مؤشرات حسن المطابقة بعد إجراء التحليل العاملى التوكيدى لمقياس توقعات معاملات متغير التمويل.



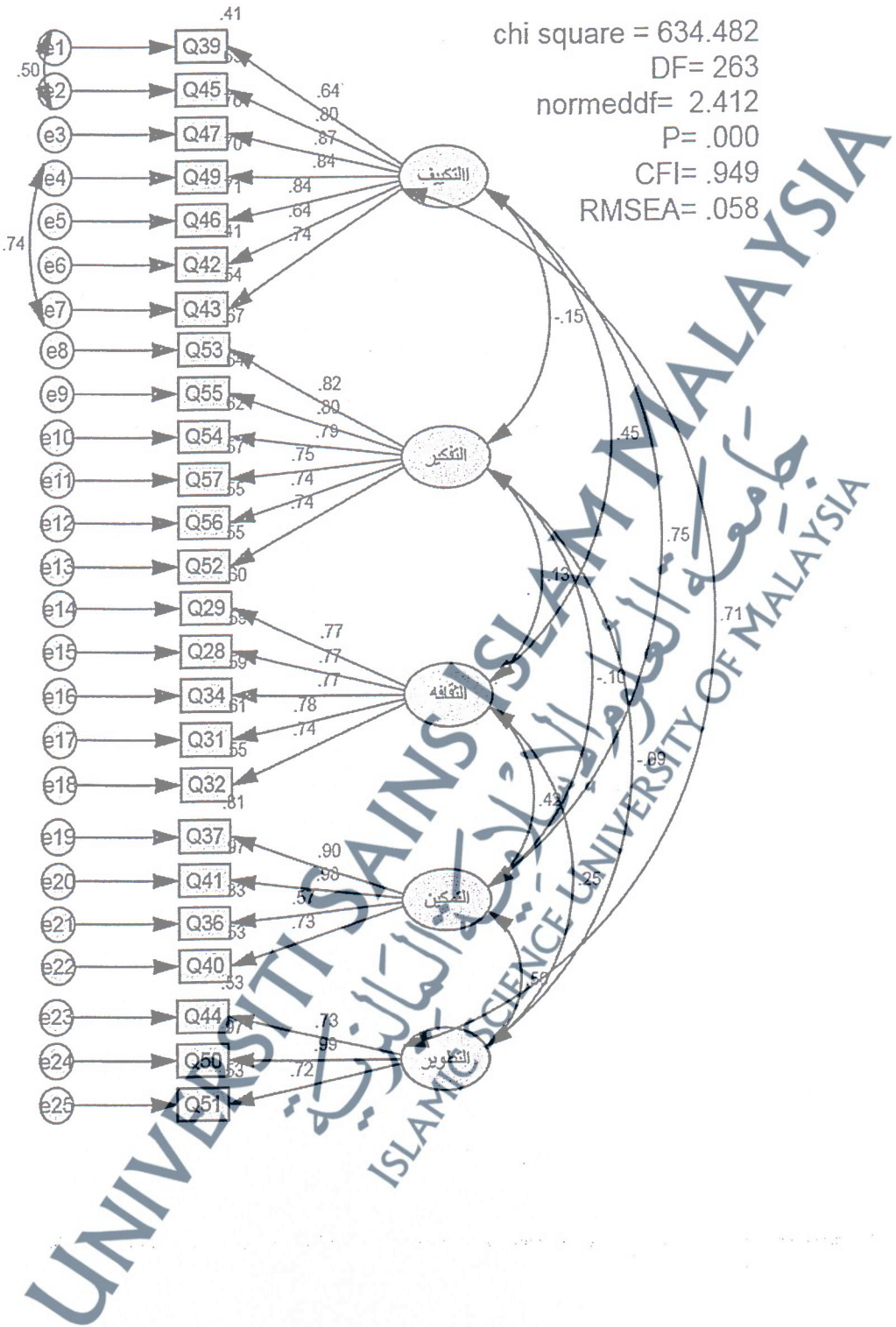
الشكل رقم (12): مسار تخطيطي للنموذج العاملي مستقظعا من نتائج ايموس محتويا على الشعبعات لعامل التمويل.

جدول رقم (26) مؤشرات حسن المطابقة لمتغير التمويل

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالية للمؤشر
النسبة الاحتمالية لمربع كاي χ^2	$\chi^2 = 770.652$ Df=244 P=0.000	
نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي χ^2/df	.1583	أقل من 5
الجذر التربيعي المتوسط خطأ الاقتران (RMSEA)	.072	أقل من 0.08
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.914	أكبر من القيمة 0.90
مؤشر المطابقة الترايديه IFI	0.904	أكبر من القيمة 0.90
مؤشر تاكر-لوييس TLI	0.914	أكبر من القيمة 0.90

3- المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

الشكل (13) أدناه يوضح النموذج التخطيطي لمسارات النموذج العملي الذي أخذناه من نتائج الحزمة الإحصائية للمتغير التابع تنمية الموارد البشرية. ونشير النتائج إلى وجود تطابق في بناء مقياس توقعات متغيرات التطوير الاستراتيجي حيث تراوحت التشبعات بين (0.641 و 0.986). الشكل رقم (13) يوضح المسارات المختلفة الدالة على التشبعات بالمؤشرات المقاسة بالعوامل الخمسة كما تنطوي على قيم تقدير التشبعات بوحدها الأصلية.



الشكل رقم (13) مسار تخطيطي للنموذج العاملي مستقطعا من نتائج اموس محتويا على التشعبات لعامل تنمية الموارد البشرية.

أعتمد الباحث على مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران RMSEA والذي يعتبر من المؤشرات الهامة وكانت قيمته = (0.058) وهي اقل من (0.08) وتدل على مطابقة جيدة، كما وجد أن قيمة $(\chi^2/df) = 2.412$ اقل من (5) (Hair وآخرون، 2010). وكذلك جميع مؤشرات المطابقة المقارن والتزايدى ومؤشر تاكر- لويس (TLI، IFI، CFI) أكبر من (0.90) حيث أظهرت القيم (0.949، 0.949، 0.941) على التوالي وهي قريبة من 1 الصحيح وتدل على حسن المطابقة. وتؤكد نتائج البحث الحالي على أن مقياس تنمية الموارد البشرية يتمتع بدلالات الصدق العاملي التوكيدي على البيئة الأردنية لدى أكاديمي وموظفي الجامعات الحكومية الأردنية. والجدول رقم (27) يوضح مؤشرات حسن المطابقة بعد إجراء التحليل العاملي التوكيدي لمقياس توقعات معاملات المتغير التابع لتنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (27) مؤشرات حسن المطابقة لمتغير تنمية الموارد البشرية.

مؤشرات حسن المطابقة	قيمة المؤشر	المدى المثالية للمؤشر
النسبة الاحتمالية لمربع كاي χ^2	$\chi^2 = 634.482$ Df=263 P=0.000	
نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي χ^2/df	2.412	أقل من 5
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA)	0.058	أقل من 0.08
مؤشر المطابقة المقارن CFI	0.949	أكبر من القيمة 0.90
مؤشر المطابقة التزايدى IFI	0.941	أكبر من القيمة 0.90
مؤشر تاكر- لويس TLI	0.949	أكبر من القيمة 0.90

4.7 الانحدار الخطي

استخدم الباحث تحليل للانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين (ANOVA B) أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي والتمويل) والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لتحليل التباين الأحادي أن قيمة الفاء الإحصائي = (376.605) والنسبة الفائية (0.000) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أما الخطأ المعياري فكان (64.779) كما في الجدول رقم (28) أدناه.

الجدول رقم (28) تحليل التباين أنوفائي

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	117.855	58.927	2	117.588	الخطي
		156.	414	64.779	الخطأ المعياري
			416	182.633	المجموع

وبالرجوع إلى جدول ملخص النموذج Model Summary الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل

التحديد Coefficient of Determination الذي هو أهم مؤشر لنموذج الانحدار ويرمز له R^2 ويعتبر

مقياساً لجودة توفيق النموذج ونجد أنه -أي معامل التحديد ($R^2 = 0.645$) وهذا معناه أن المتغيرات

المستقلة تفسر 64.5% من التغيرات (أي التباينات أو الانحرافات الكلية) التي تحدث في قيم المتغير

التابع، تنمية الموارد البشرية وهي علاقه قويه جداً وقريبه من 1 الصحيح والباقي(23.5%) يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي أو أن هناك متغيرات مهمة لم تضمن في النموذج و على العموم كلما اقتربت قيمة (R^2 من 100%) دل ذلك على جودة توفيق النموذج . بينما كان معامل الارتباط (0.803) ويتصف معامل التحديد بأنه لو أضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم تكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج حيث أن إضافة متغير مستقل إلى نموذج الانحدار يؤدي إلى زيادة R^2 بسبب زيادة مجموع المربعات العائدة إلى الانحدار أنظر الجدول رقم (29).

جدول رقم (29) ملخص النموذج للمتغيرات

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل
1	.803	.645	.644

4.8 اختبار فرضيات الدراسة

1-الفرضية الأولى: وجود علاقة إيجابية مباشرة بين عملية التخطيط الاستراتيجي والتنمية البشرية:

أظهر جدول ملخص النموذج (Model Summary) الذي هو أهم مؤشر لنموذج الانحدار ويرمز له

R^2 ويعتبر مقياساً لجودة توفيق النموذج نجد أنه-أي معامل التحديد= (0.624) وهذا معناه أن المتغير

المستقل (التخطيط الاستراتيجي) تفسر(62.4%) من التغيرات (أي التباينات أو الانحرافات الكلية) التي

تحدث في قيم المتغير التابع، تنمية الموارد البشرية وهي علاقة قوية جداً وقريبه من 1 الصحيح والباقي

(27.6%) يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي أو أن هناك متغيرات أخرى لم تضمن في النموذج

وعلى العموم كلما اقتربت قيمة (R^2) من (100%) دل ذلك على جودة توفيق النموذج. بينما كان

معامل الارتباط = (0.790) الجدول رقم (30) يستعرض ملخص النموذج.

جدول رقم (30) ملخص النموذج لتغير التخطيط الاستراتيجي.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل
1	0.790	0.624	0.623

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي لتحليل التباين (ANOVA B) حسب الجدول (31) أن هناك علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية. الفاء

الإحصائي = (689.39) النسبة الفائية = (0.000).

الجدول رقم (31) تحليل التباين انوفابي بين التخطيط وتنمية الموارد البشرية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الفاء الإحصائي	النسبة الفائية
الانحدار الخطي	114.005	1	114.005	689.39	0.000
الخطأ المعياري	68.629	415	0.165		
المجموع	182.633	416			

أما فيما يتعلق بمساهمة التنبؤ في جدول المعاملات رقم (32) فيشير إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة

ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط الاستراتيجي كعامل مستقل و تنمية الموارد البشرية كعامل تابع

(بيتا=0.790) و تي = (26.25)، النسبة الفائية = (0.000). وهذا يثبت قبول الفرضية بوجود علاقة

إيجابية بين عملية التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد العينة من

الأكاديميين و العاملين في الجامعات الحكومية الأردنية يدركون أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي كونه محور ارتكاز ومؤثر على تنمية الموارد البشرية وذو أثر على ارتفاع معدل النمو والرفاهية.

جدول رقم (32) المعاملات بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

النسبة الفائية	تي	معاملات مقننة		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
.000			.093	ثابت
.000	26.256	.790	.026	التخطيط الاستراتيجي

العامل التابع: تنمية الموارد البشرية.

2- الفرضية الثانية وجود علاقة مباشرة إيجابية بين عملية التخطيط الاستراتيجي والتمويل.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين (ANOVA B) حسب الجدول (33) أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التخطيط الاستراتيجي كعامل مستقل وعملية التمويل كعامل تابع. الفاء الإحصائي = (213.865) ، القيمة الفائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية لأنها أقل من (0.05).

الجدول رقم (33) تحليل التباين أنوفا بي بين التخطيط الاستراتيجي والتمويل.

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	213.865	322.850	1	322.850	الخطي
		0.372	415	623.483	الخطأ المعياري
			416	949.334	المجموع

أما فيما يتعلق بمساهمة التنبؤ في جدول المعاملات رقم (34) فيشير إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة

ذات دلالة إحصائية بين متغير التخطيط الاستراتيجي كعامل مستقل ومتغير التمويل كعامل تابع حيث

بلغت قيمة بيتا = (0.583) وقيمة تي = (14.624) النسبة الفائية = (0.000).

جدول رقم (34) المعاملات بين التخطيط الاستراتيجي والتمويل..

النسبة الفائية	تي	معاملات غير مقننة		النموذج
		معاملات مقننة	بيتا	
0.000	25.079	0.281	7.012	ثابت
0.000	14.624	0.583	0.078	التخطيط الاستراتيجي

العامل التابع: التمويل.

3- الفرضية الثالثة: وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التمويل والتنمية البشرية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل التباين (ANOVA B) وحسب الجدول (35) أنه

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التمويل كعامل مستقل وعملية تنمية الموارد البشرية (عامل

تابع). حيث بلغت قيمة الفاء الإحصائي = (433.685)، النسبة الفائية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة

إحصائية لأنها أقل من (0.05) الإحصائية.

الجدول رقم (35) تحليل التباين انوفا بين التمويل وتنمية الموارد البشرية

النسبة الفائية	الفاء الإحصائي	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.000	433.685	93.327	1	93.327	الخطي
		0.215	415	89.306	الخطأ المعياري
			416	182.633	المجموع

أما فيما يتعلق بمساهمة التنبؤ في جدول المعاملات رقم (36) والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عاملي التمويل كعامل مستقل وتنمية الموارد البشرية كعامل تابع فقد كانت قيمة بيتا = (0.715)، و $t = (20.825)$ النسبة الفائية = (0.000). ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية وأثر التمويل كعامل أساسي ومؤثر في عملية تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الأكاديميين والعاملين بالجامعات الأردنية لما للتمويل من دور في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها والمحافظة عليها.

جدول رقم (36) المعاملات للعلاقة بين التمويل وتنمية الموارد البشرية.

النسبة الفائية	تي	معاملات مقننة		النموذج
		بيتا	الخطأ المعياري	
.000	0.441		0.168	ثابت
0.000	20.825	0.715	0.015	التمويل

العامل التابع: تنمية الموارد البشرية.

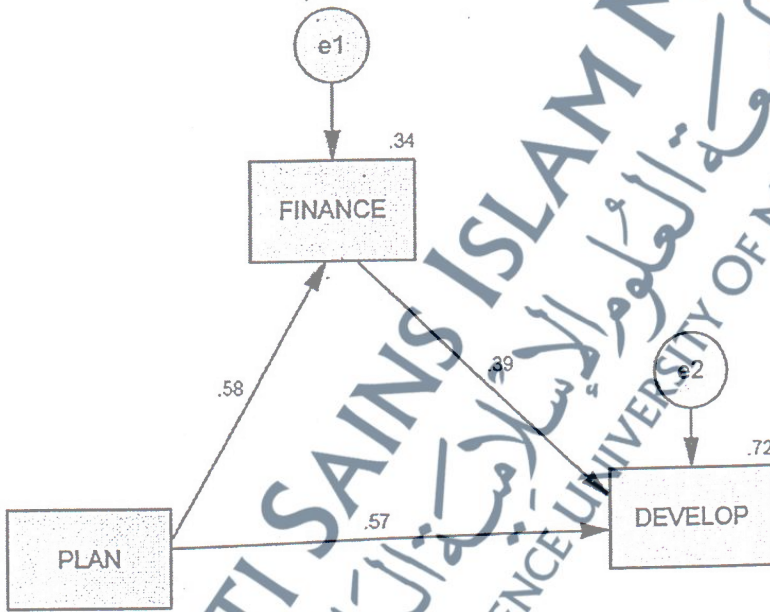
4-الفرضية الرابعة: وجود علاقة غير مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية البشرية

أظهرت النتائج أن العلاقة غير المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية جيدة، حيث يوضح الجدول رقم (37) علاقة الارتباط الغير مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية من خلال التمويل = (0.225) وهي دلالة إحصائية. ويفسر ذلك أن دور متغير الوسيط (التمويل) ذات دلالة إحصائية، والعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنمية البشرية من خلال الوسيط (التمويل) كانت جيدة، حيث كانت قيمة العلاقة غير المباشرة (0.225) وذلك باستخدام مخرجات العلاقة المباشرة وغير المباشرة من Structural Model بين العوامل الثلاثة، حيث أظهرت نتيجة المجموع الكلي للارتباط للعلاقة المباشرة

والغير مباشرة = (0,791) وهي قريه من 1 الصحيح وذات دلالة إحصائية. الشكل رقم (14) والجدول

رقم (37) يوضح دور الوسيط (التمويل) بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

الشكل رقم (14): يوضح دور الوسيط (التمويل) بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.



جدول رقم (37) دور العامل الوسيط (التمويل) بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

المودج	العلاقة المباشرة	العلاقة غير المباشرة	المجموع	الدلالة الإحصائية
التخطيط الاستراتيجي والتمويل	0.583	-----	0.583	0.000
التمويل والتنمية البشرية	0.385	-----	0.385	0.000
التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية من خلال التمويل	0.566	0.225	0.791	0.000

العلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات تنمية الموارد البشرية:

استعرضت نتائج البحث سابقاً أن هناك علاقة مباشرة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج السابقة أن $F = 6.24$ وهي ذات دلالة إحصائية 0.000 عند مستوى معنوي أقل من 0.05. ويدل ذلك على مدى التأثير الفعال لمتغير التخطيط الاستراتيجي على التنمية البشرية لآراء عينة الدراسة من أكاديمي وموظفي الجامعات الحكومية الأردنية.

الجدول رقم (38) يستعرض معاملات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي (الرسالة والبيئة، الأهداف، الاستراتيجيات) ومتغيرات تنمية الموارد البشرية (ثقافة التنوع البشري، التفكير والتعلم المنظمي، التكيف والتغير المستمر، التطوير الفني والإداري، التفكير التنافسي).

من خلال القيم الموضحة في الجدول رقم (38) يتبين أن جميع معاملات الارتباط بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية ($P = 0.000$) عند مستوى معنوي (0.05) ماعدا المتغيرات (الرسالة والبيئة، الأهداف،

الاستراتيجيات) المرتبطة مع التفكير التنافسي، حيث أظهرت النتائج ان ($r = 0.004$)، ($r = 0.030$)،

($r=.007$) والدلالة الإحصائية ($p=.934$)، ($p=.570$) ، ($p=.883$) على التوالي أكبر من مستوى معنويه (0.05). ويعزو الباحث ذلك أن أفراد مجتمع الدراسة يتفقون أن التخطيط الاستراتيجي بمتغيراته ليس له إثر على التفكير التنافسي، بينما توجد علاقات ارتباط قوية مع المتغيرات الأخرى، حيث وضحت النتائج أن أعلى علاقة ارتباط بين متغير الاستراتيجيات والتمكين والتعلم المنظمي $r=.565$ ، $p=.000$ ، بينما اقل علاقة ارتباط بين الأهداف وثقافة التنوع البشري والتطوير الفني والإداري ($r=.340$) $p=.000$. وأظهرت النتائج أيضا باقي قيم المعاملات محصورة بين 0.550 و 0.368 . الجدول رقم (38) يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية.

جدول رقم (38) معاملات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية

المتغيرات	ثقافة التنوع البشري	التمكين والتعلم المنظمي	التكيف والتغير المستمر	التطوير الفني والإداري	التفكير التنافسي
الرسالة والبيئة	$r=.550$ $p=.000$	$r=.490$ $p=.000$	$r=.487$ $p=.000$	$r=.386$ $p=.000$	$r=.007$ $p=.883$
الأهداف	$r=.340$ $p=.000$	$r=.527$ $p=.000$	$r=.512$ $p=.000$	$r=.340$ $p=.000$	$r=.030$ $p=.570$
الاستراتيجيات	$r=.451$ $p=.000$	$r=.565$ $p=.000$	$r=.500$ $p=.000$	$r=.368$ $p=.000$	$r=.004$ $p=.934$

العلاقة بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات التمويل

أظهرت نتائج البحث سابقاً انه توجد علاقة مباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والتمويل، حيث أشارت النتائج سابقاً أن $(r=0.583)$ و $(p=.000)$ ذات دلالة إحصائية اقل من $(.05)$. ويدل ذلك على وجود تأثير لمتغير التخطيط الاستراتيجي على التمويل لآراء عينة هذه الدراسة من أكاديمي وموظفي الجامعات الحكومية الأردنية، الجدول رقم (39) يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والتمويل.

جدول رقم (39) معاملات الارتباط بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي والتمويل

المتغيرات	التمويل والاستثمارات	الاستغلال المالي والقدرة على التسديد	القدرة على التوسع
الرسالة والبيئة	$r=0.22$ $p=.004$	$r=.469$ $p=.000$	$r=-.320$ $p=.000$
الأهداف	$r=.045$ $p=.359$	$r=.376$ $p=.000$	$r=.006$ $p=.906$
الاستراتيجيات	$r=-.016$ $p=.752$	$r=-.116$ $p=.003$	$r=.008$ $p=.872$

العلاقة بين متغيرات التمويل ومتغيرات تنمية الموارد البشرية

استعرضت نتائج الدراسة سابقاً أن هناك علاقة مباشرة إيجابية بين التمويل (الوسيط) وتنمية الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج السابقة أن $(r=.158)$ ، وهي ذات دلالة إحصائية $.001$ عند مستوى

معنوية اقل من (.05). ويدل ذلك على مدى التأثير الفعال لمتغير التمويل على تنمية الموارد البشرية لآراء عينة الدراسة من أكاديمي وموظفي الجامعات الحكومية الأردنية.

الجدول رقم (40) يستعرض معاملات الارتباط بين متغيرات التمويل (التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات، الاستغلال المالي والقدرة على التسديد، القدرة على التوسع) ومتغيرات تنمية الموارد البشرية (ثقافة التنوع البشري، التفكير والتعلم المنظمي، التكيف والتغير المستمر، التطوير الفني والإداري، والتفكير التنافسي). من خلال القيم الموضحة في الجدول، يتبين أن معظم معاملات الارتباط بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية ($P=0.000$) عند مستوى معنوية (.05). ماعدا بعض المتغيرات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن اعلى علاقة ارتباط بين التفكير التنافسي والتمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات ($r=.862$)، بينما اقل علاقة ارتباط بين التطوير الفني والإداري والقدرة على التوسع ($r=-0.022$) النسبة الفائية ($p=.558$) أكبر من مستوى المعنوية (.05).

الجدول رقم(40) يستعرض معاملات الارتباط بين متغيرات التمويل وتنمية الموارد البشرية.

المتغيرات	ثقافة التنوع البشري	التمكن المنظمي	والتعلم التكيف المستمر	والتغير التطوير الفني والإداري	التفكير التنافسي
التمويل واستخدام الموازنة والاستثمارات	$r=.112$ $p=.022$	$r=-.148$ $p=.003$	$r=-.127$ $p=.009$	$r=-.60$ $p=.221$	$r=.863$ $p=.000$
الاستقلال المالي والقدرة على التسديد	$r=.033$ $p=.495$	$r=.047$ $p=.342$	$r=.041$ $p=.402$	$r=.057$ $p=.249$	$r=.242$ $p=.000$
القدرة على التوسع	$r=.123$ $p=.012$	$r=-.129$ $p=.009$	$r=.013$ $p=.784$	$r=-.029$ $p=.558$	$r=.463$ $p=.000$

4.9 خلاصة

تم في هذا الفصل تحليل خصائص عينة الدراسة وكذلك تم إجراء التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد وإجراء اختبارات التعدد الخطي والتحليل العاملي التوكيدي والانحدار الخطي وكذلك تم اختبار فرضيات الدراسة الأربعة كل على حده وذلك للكشف عن مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث سواء كانت هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة.

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