

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود
الاغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

نموذج هيكلى

لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين
فى ظل وجود الاغتراب الوظيفى
(دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

د/ علاء فرج حسن رضوان^١

د/ آلاء سعيد السيد عبد الحميد^٢

^١ علاء فرج حسن رضوان: مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية، حاصل على دكتوراه
إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية، وتتمثل اهتماماته البحثية الحالية فى مجال إدارة الموارد
البشرية، والتمويل والإستثمار، والسلوك التنظيمي .

Email : alaaradwan2014@yahoo.com

^٢ آلاء سعيد السيد عبد الحميد: مدرس بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنوفية، حاصلة على
دكتوراه إدارة الأعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية، وتتمثل اهتماماتها البحثية الحالية فى مجالى إدارة
الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي.

Email: alaa_saeed80@hotmail.com

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الاغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

ملخص البحث

هدف هذا البحث بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعات المصرية ، من خلال دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وبخاصة المتعلقة بالاغتراب الوظيفي ، لذا تم بحث التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية) على أداء العاملين (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات). ولذلك تم تصميم قائمة استقصاء، وزعت على العاملين بالجامعات الحكومية (القاهرة، عين شمس، حلوان، المنوفية)، والجامعات الخاصة (٦ أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا، البريطانية) ، وقد بلغ عدد المستقصى منهم (٣٤٢) مفردة ، وتم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.22) ، وكان من أهم نتائج الدراسة : وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين فى ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي، لكن أشارت النتائج إلى تفوق التأثير المباشر عن التأثير غير المباشر سواء على مستوى المتغير الوسيط أو المتغير التابع.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

Abstract

This research aims mainly to improve the level of performance of employees in Egyptian public and private universities, through the development of human resource management practices, especially those related to job alienation. Therefore, investigation and analysis were conducted to study and analyze the direct and indirect impact of the dimensions of the actual practices of human resource management (human resource formation, training and development, compensation and rewards, evaluation of human resource performance) on job performance (task performance, behavior accompanying performance) in the presence of the dimensions of alienation Functional (loss of strength, loss of meaning, loss of standards, social isolation, self-alienation). To achieve these goals, a survey list was designed, and it was distributed to employees of public universities (Cairo, Ain Shams, Helwan, and Menoufia) and private universities (6 October, Misr University for Science and Technology, and the British University in Egypt) in Egypt, The survey participants reached (342), and the primary data were analyzed. Using the statistical program (SPSS.V.22), the researcher reached the following results: There is a direct and indirect effect of the dimensions of the actual practices of human resources management on the dimensions of job performance in the presence of the dimensions of job alienation. However, it is noticeable that the direct effect is superior to the indirect one at the level of each of the outcomes both intermediate and dependent variables.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

تمهيد :

إن المنافسة بين المنظمات في القرن الحادي والعشرين لم تعد قائمة على تملك الموارد المادية بل أصبح العنصر البشري هو عنق الزجاجة والعامل الحاسم في نجاح المنظمات وقدرتها على البقاء والمنافسة ، لذلك زادت الحاجة إلى تأكيد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن يعمل الإنسان في ظروف عمل خلاقة تساعده أن يفجر طاقاته الإبداعية والابتكارية ويظهر ما يخترنه من قدرات وإمكانيات، ومع ذلك تعاني العديد من المنظمات من انخفاض مستوى أداء العاملين ويظهر ذلك جلياً في العديد من المؤشرات منها: زيادة مستوى الشعور بعدم الرضا الوظيفي ، وضعف مستوى الولاء والإلتزام التنظيمي، وزيادة مشاعر الاحتراق النفسي، وفقدان الأمن الوظيفي، واختفاء روح المبادرة والمسئولية، وفقدان الشعور بالأهمية والتأثير، ومن هذه المنظمات الجامعات المصرية التي تعاني من المؤشرات السابقة التي تؤكد وجود الظاهرة محل الدراسة (الاعتراب الوظيفي) **Job Alienation**، وقد لوحظ تزايدها بشكل كبير في المنظمات المصرية في الأونة الأخيرة .

وبالتالي يهدف هذا البحث إلى تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في معالجة ظاهرة الإغتراب الوظيفي لدعم أداء العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة .

١- الدراسة الاستطلاعية Exploratory Study

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف زيادة الإلمام بموضوع البحث والتحديد الدقيق لمشكلة البحث والمساعدة في بناء فروضه بدقة ، علاوة على التعرف على خصائص مجتمع البحث، وتنقسم الدراسة الإستطلاعية إلى:

١/١ الدراسة الاستطلاعية المكتبية

قام الباحثان بالاطلاع على المؤلفات والدوريات العلمية، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية، وكذلك المواقع العلمية على شبكة الإنترنت، والتي تدور حول متغيراته:

- طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة.
- مظاهر شعور العاملين بالإغتراب الوظيفي، وأسبابها وأهم النتائج المترتبة عليها.
- الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة.

٢/١ الدراسة الاستطلاعية الميدانية

تم إجرائها للتأكد من وجود الظاهرة محل الدراسة (الإغتراب الوظيفي) في الجامعات الحكومية والخاصة ، وتم تناولها على النحو المبين أدناه .

٣/١ اسلوب الدراسة الاستطلاعية

اعتمد الباحثان على إجراء عدد من المقابلات المتعمقة خلال الفترة الزمنية من شهر يناير وحتى شهر مارس من عام 2021، على عينة مكونة من (٣٠) من العاملين بكل من الجامعات الحكومية (جامعة المنوفية، جامعة القاهرة)، والجامعات الخاصة (جامعة ٦ أكتوبر، الجامعة البريطانية)، (٥) منهم من القيادات في الإدارة العليا، و(١٠) من مديري الموارد البشرية، و (١٥) من الموظفين العاملين بالجامعات المصرية، وذلك باعتبارها

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

عينة للمستويات الإدارية المختلفة فى الجامعات، مع الأخذ فى الإعتبار أن كل مدير فى الجامعة يعتبر مديراً للموارد البشرية، وقد تناولت المقابلة النقاط التالية :

- الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات الحكومية والخاصة.
- درجة ولاء وانتماء العاملين بالجامعات.
- مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.
- درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- مستوى الشعور بالأهمية والتقدير والقيمة.
- مدى الإلتزام بالمعايير لتحقيق أهداف الجامعة .
- إدراك العاملين للعلاقات الإنسانية فى العمل.
- مستوى أداء العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة.

٤/١ نتائج الدراسة الاستطلاعية

توصل الباحثان من الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- شعور ٨٠٪ من العاملين بالجامعات بغياب المناخ الجامعي المناسب (العلاقات الإنسانية والتنظيمية السائدة فى الجامعة) ، وذلك بين الأفراد وبعضهم البعض، وبينهم وبين الرؤساء، مما يؤثر بالسلب على الإنتاجية والأداء .
 - يشعر ٧٥٪ من أفراد العينة بعدم التقدير، وبالتالي يشعرون بفقدان قيمتهم وأهميتهم.
 - يدرك ٨٠٪ من أفراد العينة افتقارهم للحرية والاستقلالية فى ممارسة وظائفهم.
 - يشعر ٧٠٪ من أفراد العينة بزيادة الأعباء بشكل يؤثر على قيامهم بواجباتهم ومهامهم .
 - يرى ٤٠٪ من أفراد العينة أن الوسائل غير المشروعة أصبحت مطلوبة وضرورية وأنهم بحاجة لها لإنجاز الأهداف، وأن المعايير السائدة فقدت احترامها، الأمر الذى أفقدها السيطرة على السلوك.
 - افتقار نظم تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية إلى المعايير الموضوعية .
 - ظهور بعض الظواهر السلوكية السلبية علاوة على ما سبق والتي تدل على وجود المشكلة موضع الدراسة متمثلة فى: انخفاض مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى ولاء وانتماء العاملين بالجامعات محل الدراسة ، وهذا فى حد ذاته يمثل جوانب شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي.
- وهذا ما دفع الباحثان إلى إجراء الدراسة الحالية وساعدهما فى بلورة مشكلة البحث، وصياغة فروضه ، كما سيتضح فى الأجزاء التالية.

٢- الدراسات السابقة Previous Studies

تمثل الدراسات السابقة أساساً مهماً فى إعداد الإطار النظري للدراسة ، كما تشكل نتائجها عاملاً مساعداً لتبرير مشكلة الدراسة نظرياً وصياغة أهداف وفروض البحث، لذلك يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة حيث أمكن تصنيف هذه الدراسات، على النحو التالي:

■ دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- دراسات تناولت أداء العاملين.
- دراسات تناولت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد حرص الباحثان على تناول الدراسات السابقة في إطار في تسلسل زمني على النحو التالي:

١/٢ دراسات تناولت الإغتراب الوظيفي

قام الباحثان بجمع عدد من الدراسات التي تناولت الإغتراب الوظيفي. ففي سعت الدراسة (2013) (Tummers, Laura den , لتحليل آثار الإغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للإغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وخصوصاً عندما يشعر العاملون بأن عملهم غير مجدي . وإستهدفت دراسة (ياسين، ٢٠١٥) تحديد تأثير المتغيرات التنظيمية والشخصية على مستوى الإغتراب الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات، وتحديد الإختلافات لديهم وفقاً لخصائصهم الشخصية "النوع، السن، الحالة الإجتماعية، الدرجة العلمية"، وأشارت نتائج الدراسة إلى معاونة كل من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الإغتراب الوظيفي داخل الجامعة، وأن مستوى الإغتراب الوظيفي يرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس عن مستوى الإغتراب الوظيفي لدى الهيئة المعاونة.

بينما تناولت دراسة (Behery and Al-Nasser, 2016) تأثير أنماط القيادة والتدريب على ثقة والالتزام الموظفين في وجود التمر (التسلط) والإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط ، واستهدفت دراسة وتحليل أنماط القيادة والتدريب التنظيمي وتأثيرهما على المخرجات التنظيمية والمعتقدات والسلوكيات السلبية في مكان العمل، وقد طبقت على عينة حجمها (٦٥٦) مفردة (١٤) قطاعاً مختلفاً من قطاعات الأعمال (كالبتروكيماويات، البناء، العقارات، النقل، الخدمات المصرفية) في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتدريب التنظيمي على قيادة المعاملات، وأيضاً تأثيراً كبيراً على الإغتراب الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للتدريب على الالتزام التنظيمي والسلوكيات غير المنتجة في مكان العمل.

وسعت دراسة (الحديدي، ٢٠١٦) تحديد العلاقة بين التهكم التنظيمي والإغتراب في العمل بالتطبيق على هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة المنصورة، وتحديد ما إذا كانت أبعاد التهكم التنظيمي والإغتراب في العمل تختلف وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد المعرفي من التهكم التنظيمي على جميع أبعاد الإغتراب في العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد العاطفي من التهكم التنظيمي على فقدان القوة وإغتراب الذات وفقدان المعايير والعزلة الإجتماعية، أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد السلوكي من التهكم التنظيمي على فقدان المعنى وفقدان المعايير، علاوة على وجود إختلافات معنوية في آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة وفقاً لكل من (العمر، ومدة الخدمة، والدرجة الوظيفية)، في حين لم يثبت ذلك (للنوع، والإعتماد الأكاديمي، وتصنيف الكلية).

في حين قامت (Elgamal,2018) بدراسة دور القيادة الداعمة والعدالة التنظيمية في الحد من ظاهرة الإغتراب في العمل، واستهدفت الدراسة إبراز ظاهرة الإغتراب الوظيفي كأحد أهم الظواهر التي لها تأثير على الإنتاجية والأداء، وتحديد الفروق بين اتجاهات المستجيبين فيما يتعلق بمستوى الإغتراب عن العمل وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وطبقت الدراسة

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

على الممرضات العاملات بالمستشفيات الجامعية في وسط الدلتا (المنوفية، طنطا، المنصورة)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين كل من القيادة الداعمة والعدالة التنظيمية والإغتراب عن العمل لدى الممرضات في المستشفيات محل الدراسة، كما توجد فروق دالة احصائياً بين اتجاهات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الإغتراب في العمل من حيث النوع، ومستوى التعليم، والحالة الاجتماعية، والعمر.

أما في دراسة (شبل، ٢٠١٩) التي استهدفت التعرف على العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية) والإغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة (انعدام القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات)، لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم من جهة والموظفين من جهة أخرى، وقد اعتمد البحث على منهج المسح الاجتماعي عن طريق العينة بجانب استخدامه المنهج المقارن، وطبقت الدراسة على (٧٩) عضو هيئة تدريس ومعاون، بالإضافة إلى (٣٥) موظفاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع درجة العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم وتوسطها لدى الموظفين، في حين ظهرت درجة متوسطة لكل منهما في مقياس الإغتراب الوظيفي، وقد ظهر بعد العزلة الاجتماعية في المرتبة الأولى في كل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والموظفين أيضاً، كما أظهرت النتائج العلاقة العكسية بين العدالة التنظيمية والإغتراب الوظيفي.

٢/٢ دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

لمزيد من الإلمام بالممارسات المختلفة لأدارة الموارد البشرية ، تناول الباحثان عدد من الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية ، حيث سعت دراسة (ماهر، ٢٠١٢) لتحليل الوضع الراهن للممارسات الخاصة للعاملين من هيئة التدريس والإداريين في التعليم قبل الجامعي في مصر للتعرف على مواطن القوة والضعف والتحديات المختلفة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد مواضع القوة في الممارسات المتبعة في التعليم قبل الجامعي أهمها: استخلاص بعض التجارب الناجحة من الدول المختلفة فيما يخص السياسات والممارسات الخاصة بالعاملين (إنشاء هيئة لضمان الجودة والأداء، إجراء اختبارات قبل الإلتحاق بالوظيفة أو عند الترقى، زيادة الإنفاق على التدريب، إنشاء نظام كادر المعلم)، وتوافر فرص للتدريب وتطوير أداء العاملين للتعليم قبل الجامعي، وجود محاولات فعلية لرفع أداء المعلمين والإداريين في قطاع التعليم قبل الجامعي، كما توصلت الدراسة إلى تحديد مواطن الضعف للتعليم ما قبل الجامعي أهمها: نقص المعرفة بالمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، وعدم وجود علاقة تربط نتائج التقييم بالتدريب والحوافز أو الترقية، ولا يوجد آلية أيضاً لربط رضا المستفيد من الخدمة بتقييم أداء الأفراد (من الطلاب أو زملاء العمل).

أما دراسة (Mutua, et al.,2012) فقد استهدفت دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الشركات في كينيا، ولتحقيق الهدف من الدراسة فقد تم اتباع المنهج النظري التحليلي من خلال التطرق إلى النماذج والنظريات المتعلقة بممارسات الموارد البشرية، وتناول الأداء من خلال تقسيم مقاييسه إلى قسمين: المقاييس المالية، والمقاييس غير المالية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في رفع مستوى الأداء.

وفي دراسة (بني حمد، ٢٠١٢) التي أجريت بهدف تحديد مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتنمية، تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات، التمكين)، وطبقت الدراسة على العاملين بالجامعات الخاصة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

الجامعات الخاصة الأردنية بشكل عام، وأن ممارسة التوظيف (التعيين) جاءت في المرتبة الأولى للممارسات التي توليها إدارة الجامعة اهتماماً كبيراً لأنها تسعى إلى توفير وتأمين أفضل العناصر البشرية بما تحمله من خبرات، وكفاءات، ومؤهلات، وتتم هذه العملية من خلال لجان متخصصة تستخدم أساليب متنوعة وعادلة للاختبار والتوظيف، كما تستند جميع التعيينات على أساس الجدارة، ثم تلتها (ممارسة المكافآت والتعويضات، وممارسة تقييم الأداء، وممارسة التدريب والتطوير، وممارسة التمكين، وممارسة تخطيط الموارد البشرية) على التوالي من حيث المستوى والأهمية التي توليها الجامعات الخاصة الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما سعت دراسة (Scheible, Bastos, 2013) إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ الالتزام التنظيمي في واحدة من منظمات تكنولوجيا المعلومات البرازيلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وكانت أقوىها مع التدريب والتطوير. وهدفت دراسة (معوض، ٢٠١٤) إلى تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء أصالة الفكر الإسلامي والمتغيرات المعاصرة، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم ما كشف عنه واقع الخطط الإستراتيجية ومشروعات التطوير لإدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك مشكلات منها: هرمية السلطة والعلاقات بين العاملين، وضعف أساليب تقييم الأداء، وضعف برامج تنمية الموارد البشرية، وعدم التوصيف الدقيق لبعض الوظائف، وقلة الكوادر الفنية المدربة، وضعف نظم التحفيز.

وركزت دراسة (رضوان، ٢٠١٩) على تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية من خلال الاستفادة من عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء) ، وتم التطبيق على جامعة القاهرة، وجامعة المنوفية، وجامعة ٦ أكتوبر، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين كافة عناصر رأس المال الفكري ومستوى أداء الجامعات، وأن رأس المال البشري هو أكثر عناصر رأس المال الفكري تأثيراً في مستوى أداء الجامعات بأبعاده (مستوى جودة الخريج، المساهمة في البحث العلمي، خدمة المجتمع وتنمية البيئة)، يليه رأس المال الهيكلي وأخيراً رأس مال العملاء.

٣/٢ دراسات تناولت الأداء الوظيفي

وبغرض التعرف على الجوانب المختلفة للأداء الوظيفي ، تناول الباحثان عدد من الدراسات التي تناولت أداء العاملين في المنظمات، فقد سعت دراسة (Davis, 2008) إلى التعرف على محددات أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام بمقاطعات فلوريدا الأمريكية، وأشارت النتائج إلى أن التعويضات والأجور وتقييم الأداء تعتبر أهم محددات الأداء الوظيفي وأنها تعمل على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية. وإستهدفت دراسة (الطيب، ٢٠١١) توضيح العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية بشقيها (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية) على العاملين بجامعة عين شمس، وتوصلت الدراسة إلى أن العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية تعدل العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي.

بينما هدفت دراسة كلاً من (Jankingthong & Rurkkhum, 2012) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، وكشفت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية، والمشاركة في العمل، والدوافع، والقيادة التحويلية لها آثار مباشرة على الأداء الوظيفي.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

في حين قامت (عيسوي، ٢٠١٥) بدراسة استهدفت دراسة تأثير الاحتراق الوظيفي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الإحترق الوظيفي وهي (الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، تدني الإنجاز)، وبين إجمالي متغير جودة الأداء والمتمثلة في (توافر القدرة، الدقة في أداء الوظيفة، الإلمام الوظيفي، الإلتزام الوظيفي، الإبداع والإبتكار).

٤/٢ دراسات تناولت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة ، تناول الباحثان عدد من الدراسات التي إستهدفت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث قام كل من (Aroge, Hassan,2011) بدراسة استهدفت تطوير أداء الموظفين ذوي المهارات المنخفضة من خلال إدارة الموارد البشرية، وطبقت الدراسة على العاملين في القطاع الحكومي (العام) في نيجيريا، وتوصلت إلى: ضرورة تدريب الموظفين ذوي المهارات المنخفضة داخل المؤسسات الحكومية على المستوى الداخلي والخارجي، كما توصلت إلى ضرورة الاستعانة بإدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة لزيادة عدد الموظفين داخل هذا القطاع وذلك لاكسابهم الخبرة وتحسين الأداء.

وتعرضت دراسة (Mercy, 2011) لتأثير كل من (التدريب، والأجور، وتصميم الوظيفة، وفرص العمل)، على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا، وتوصلت إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، كما أن التدريب وتمكين العاملين أيضاً له تأثير على زيادة مستوى أداء العاملين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي فهو الأقل تأثيراً على الأداء الوظيفي.

من ناحية أخرى سعت دراسة (Sarboland, et al.,2012) إلى قياس أثر التدريب أثناء الخدمة على تحسين أداء الموظفين، وطبقت الدراسة على العاملين في مكاتب الضمان الإجتماعي في محافظة أربيل بالعراق، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة معنوية بين التدريب أثناء الخدمة وكل من (أداء الموظفين، وزيادة مستوى المعرفة التخصصية للموظفين، وتشجيع النمو لديهم).

في حين قام كلاً من (Lajara, Carcia,2013) بدراسة استهدفت التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختبار، والتوظيف، التدريب) على أداء العاملين، وطبقت على العاملين في شركات الفنادق السياحية الإسبانية، وتوصلت إلى أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في شركات الفنادق السياحية الإسبانية، وجاء التدريب في مقدمة هذه الممارسات .

وهدف (Shantz and others , 2015) لإجراء فحص كامل لنموذج متكامل من الإغتراب الوظيفي ، وتأثير الإغتراب على الانحراف والأداء، وتوصلت إلى: أن هوية وتنوع المهمة يرتبط ارتباطاً سلبياً بالإغتراب الوظيفي، وأن الموظف الذي يشعر بالإغتراب الوظيفي يتصرف بطريقة سلبية كما أن ادأؤه في العمل يكون أقل من هؤلاء الموظفين الذين لا يشعرون بالإغتراب.

بينما تناولت دراسة (Valikhani , 2015) تأثير أبعاد الإغتراب الوظيفي (العجز، عدم الفهم، والإغتراب الذاتي) على سلوك أفراد المنظمة مقارنة مع السلوك المتعارف عليه لتعامل الفرد مع المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى: أن هناك تأثير إيجابي بين فهم الأشخاص للسلوك المتعارف عليه بين الفرد والمنظمة والأداء الوظيفي، وأن الجهود التنظيمية لإختيار الموظفين في العمل تكون فعالة وتخفف من آثارها السلبية على الإغتراب الوظيفي.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الاغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

أما فى دراسة (Al-Nasser and Behery, 2015) التى تناولت دراسة العلاقة بين التدريب التنظيمى وسلوكيات العمل السلبية (التتمر التنظيمى أو التسلسل، والاغتراب الوظيفى) فى وجود المناخ التنظيمى كمتغير وسيط بدولة الإمارات العربية المتحدة، طبقت على عينه حجمها (٦٥٦) ل (٢٩) منظمة فى (١٤) قطاعاً مختلفاً من قطاعات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط سلبية وغير معنوية بين التدريب وجميع أبعاد سلوكيات العمل السلبية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين التدريب التنظيمى ومعظم أبعاد المتغير الوسيط (المناخ التنظيمى)، ووجود علاقة قوية بين كل من التتمر التنظيمى والاغتراب الوظيفى.

وهدف (كريم، ٢٠١٧) لتحديد تأثير التحفيز بشقيه المعنوي والمادي على تحسين أداء العاملين، وطبقت على خمس عينات طبقية عشوائية من العاملين تضمنت أساتذة ومدرسين ومحاضرين وباحثين وإداريين فى جامعة المرقب بليبيا، وتوصلت إلى أن واقع نظام التحفيز المادي والمعنوي فى جامعة المرقب متوسط، وأن هناك علاقة معنوية بين التحفيز المادي والمعنوي من جهة وبين مستوى تحسين أداء العاملين، كما أنه هناك ارتباط طردى قوى بين الحوافز المادية والمعنوية وبين تحسين الأداء فى الجامعة.

وأخيراً سعت دراسة (عبد الجواد، ٢٠٢٠) لمعرفة مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التعويضات، مشاركة العاملين، تقييم الأداء)، وتأثيرها على أداء الموظفين، وطبقت على العاملين بالمصرف التجارى الوطنى بليبيا، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية فى المصرف التجارى الوطنى، وأن هذه الممارسات لها تأثير إيجابى على أداء الموظفين.

تعقيب الباحثان على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية:

رغم تناول العديد من الدراسات السابقة لموضوع الاغتراب الوظيفى، إلا أنها لم تتناول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالجامعات المصرية فى ظل وجود الاغتراب الوظيفى، علاوة على أن هذه الدراسة تستهدف تقديم مجموعة من التوصيات التى يمكن أن تساهم فى تخفيض حدة المشاعر السلبية للاغتراب الوظيفى لتحسين مستوى أداء العاملين، من خلال إختبار النموذج المقترح لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالجامعات فى ظل وجود الاغتراب الوظيفى كمتغير وسيط.

٣- مشكلة وأسئلة البحث Research Problem and Question

أشارت الدراسة الإستطلاعية التى قام بها الباحثان إلى إرتفاع مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفى لدى العاملين بالجامعات المصرية، وهذا ناتج عن شعورهم بغياب المناخ الجامعى المناسب، والصراعات التنظيمية، وانخفاض مستوى الشعور بالرضا الوظيفى، وانخفاض مستوى ولاء وانتماء العاملين، الأمر الذى يعوق إمكانيات وقدرات الفرد فى الجامعة، وبالتالي تعوقه عن تحقيق ذاته ويشعر الفرد بأنه يعيش فى عالم غير مناسب له، وغير قادر على إشباع حاجاته الإجتماعية والنفسية المتعددة، كما يشعر بأن هناك فجوة هائلة بين ما يجب أن يكون وما هو واقع بالفعل. كما أشارت الدراسة الاستطلاعية إلى انخفاض مستوى أداء العاملين بالجامعات موضع الدراسة، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفى وتأثيره على أدائهم. ومن ثم أمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالى:

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

ما هو تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تقسيمه لسؤالين فرعيين هما :

١/٣ ما هو تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة ؟

٢/٣ ما هو تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على السلوك المصاحب للأداء في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة ؟

٤ - أهداف البحث Research Objectives

يسعى هذا البحث بصفة عامة إلى تحسين أداء العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة ، وذلك من خلال دراسة وتحليل التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات).

٥ - فروض البحث Research Hypothesis

في ضوء مشكلة ، وأسئلة ، وأهداف البحث، وبالإعتماد على التأصيل النظري من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، تم تنمية الفرض الرئيس للبحث كالتالي:

لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة ، ولإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى فرضيين فرعيين :

١/٥ لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

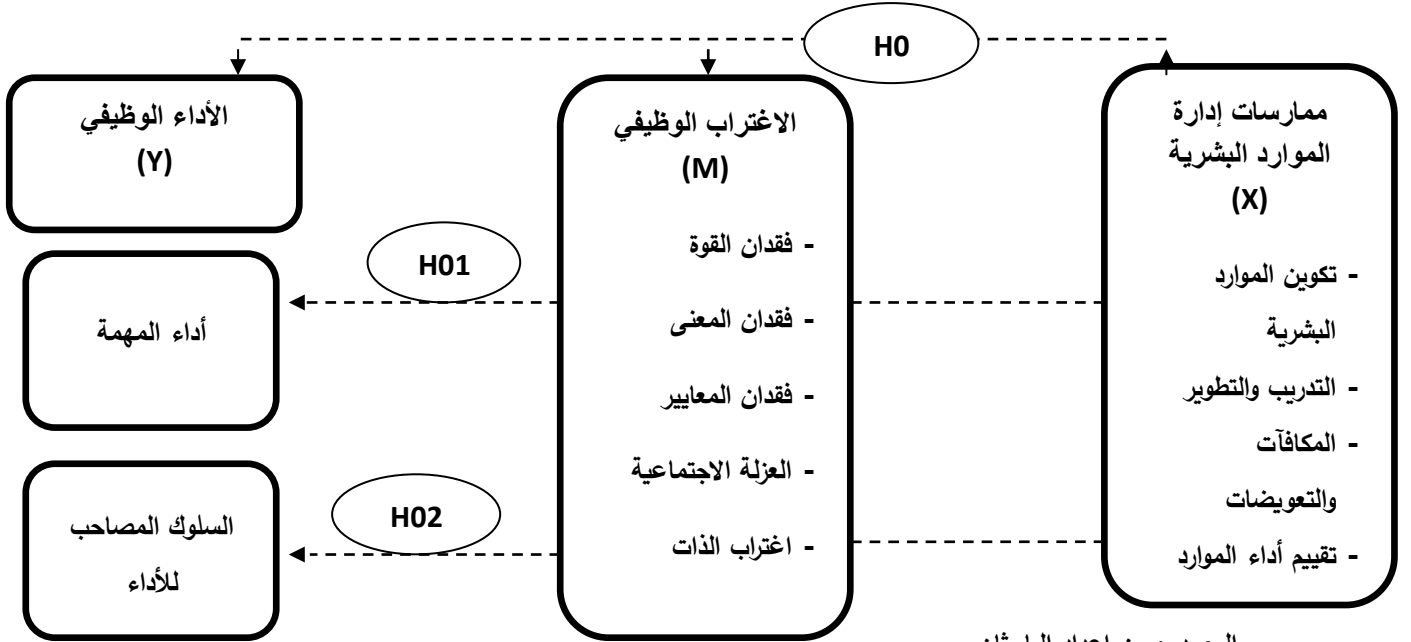
٢/٥ لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على السلوك المصاحب للأداء في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

وأمكن توضيح فروض الدراسة من خلال النموذج المقترح بالشكل رقم (١).

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود
الاغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

شكل رقم (١)

نموذج الدراسة المقترح للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية
وأداء العاملين بتوسيط الاغتراب الوظيفي



٦- أهمية ومبررات البحث Research Significance

ترجع أهمية هذا البحث إلى ما يلي :

١/٦ من الناحية العلمية

- ندرة الدراسات التي تناولت ظاهرة الاغتراب الوظيفي بشكل عام، وطبيعة علاقة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاعر الاغتراب الوظيفي ومستوى أداء العاملين بشكل خاص.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بتوسيط الاغتراب الوظيفي. حيث لم يجد الباحثان - في حدود علمهما وما توفر لديهما من دراسات - دراسة تناولت تأثير الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.
- هذه الدراسة يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي بصفة عامة، والاغتراب الوظيفي بصفة خاصة.

٢/٦ من الناحية العملية

- إن معرفة أسباب ومصادر الشعور بالاغتراب يُسهل على المديرين إيجاد الحلول لمعالجة هذا الشعور للتخفيف من حدة آثاره السلبية على الأفراد، وكذلك على المنظمات.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- ان معالجة هذه المشاعر السلبية للاغتراب الوظيفي يحقق بشكل فعال آثار إيجابية تنعكس على كل من الأفراد والمنظمات، حيث يؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء وزيادة شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة، بالإضافة إلى زيادة التعاون بين أفراد التنظيم، كذلك يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.

٧- حدود البحث Research Limitation

- لتحقيق الهدف من البحث ، حدد الباحثان بعض الحدود اللازمة لإجراء البحث ، وهي :
- ١/٧ تقتصر الدراسة على قطاع التعليم الجامعي بجمهورية مصر العربية، والمتمثل في الجامعات الحكومية (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة حلوان، جامعة المنوفية)، والجامعات الخاصة (جامعة ٦ أكتوبر، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة البريطانية).
 - ٢/٧ تقتصر الدراسة على دراسة وتحليل دور الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية أداء العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، خلال العام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١، رأى الباحثان أن هذه الفترة الزمنية كافية لتغطي متطلبات التحليل الإحصائي.
 - ٣/٧ اقتصرت الدراسة على آراء المديرين والموظفين بالجامعات الحكومية والخاصة.

٨- تصميم ومنهجية البحث Research Methodology

- اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي الإستقرائي، بغرض الوصف الدقيق لخصائص متغيرات البحث، والعلاقات بينها، وتتضمن منهجية البحث أنواع ومصادر البيانات التي تم الاعتماد عليها، ومجتمع وعينة البحث، وذلك على النحو المبين أدناه.

١/٨ أنواع ومصادر البيانات Data Types and Sources

- اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أسلوب الدراسة المكتبية (النظرية)، وأسلوب الدراسة الميدانية لتحقيق أهداف البحث ، كما يلي:
- **الدراسة المكتبية :** استهدفت الدراسة المكتبية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، ولذلك تم الإعتماد على الدراسة الوثائقية لكل من الرسائل العلمية والأبحاث والدوريات والمؤتمرات والمجلات، العلمية العربية والأجنبية المتخصصة والتي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، والكتب العربية والأجنبية، وكذلك شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
 - **الدراسة الميدانية :** استهدفت الدراسة الميدانية الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، ولذلك تم الإعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الإستقصاء لجمع البيانات من مفردات العينة.

٢/٨ مجتمع وعينة البحث Research Population and Sample

تم تناول مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي:

١/٢/٨ مجتمع البحث

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

يتمثل مجتمع هذا البحث في جميع العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة ، ولكن نظراً لضخامة حجم المجتمع والقيود الخاصة بالوقت والتكلفة ، فإنه تم اختيار ثلاث جامعات حكومية بإقليم القاهرة الكبرى (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة حلوان) ، بالإضافة إلى جامعة المنوفية التي ينتمي إليها الباحثان ؛ وتم اختيار ثلاث جامعات خاصة عشوائياً (جامعة ٦ أكتوبر، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة البريطانية) كمواقع للدراسة الميدانية، وهي عينة تمثل ١٧,٤٪ من مجتمع الجامعات الحكومية والخاصة المصرية وباعتبارها حالة مماثلة للجامعات في جمهورية مصر العربية. ونظراً لأن هذا البحث يركز على دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وجود الإغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية والخاصة ، لذلك يشتمل مجتمع البحث على:

- أ- **الجهاز الإداري للجامعة:** والمتمثل في القيادات الإدارية (مديري العموم، مديري الإدارات، رؤساء الأقسام)، والبالغ عددهم (١١٥٧) قيادي في الجامعات الحكومية محل الدراسة، و(١٩٨) قيادي في الجامعات الخاصة.
- ب- **الجهاز التنفيذي:** والمتمثل في جميع الموظفين بالجامعات الحكومية محل الدراسة والبالغ عددهم (٤٤,٤٨٥)، وجميع الموظفين بالجامعات الخاصة محل الدراسة والبالغ عددهم (٢,٤٥٠). ويعرض جدول رقم (١) البيانات السابقة لأعداد المديرين والموظفين في الجامعات المختارة لمجتمع البحث كما يلي:

جدول رقم (١)

بيان بأعداد المدراء والموظفون في الجامعات المختارة بمجتمع البحث

الموظفون (الجهاز التنفيذي)	المدراء (الجهاز الإداري)				المستوى الوظيفي الجامعات
	الإجمالي	رؤساء الأقسام	مديري الإدارات	مدراء العموم	
أولاً: الجامعات الحكومية:					
١٠٧٦٩	٥٢٣	٢٣٨	٢٤٤	٤١	جامعة القاهرة
١٨٩١٣	٢١٠	-	١٦٧	٤٣	جامعة عين شمس
٦٤٨٥	١٩٦	-	١٦٩	٢٧	جامعة حلوان
٨٣١٨	٢٢٨	-	١٨٥	٤٣	جامعة المنوفية
ثانياً: الجامعات الخاصة:					
٩٥٠	٨٥	٤٥	٣٩	١	جامعة ٦ أكتوبر
١٠٠٠	٦١	٢٥	٣٠	٦	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
٥٠٠	٥٢	٢١	٢٧	٤	الجامعة البريطانية في مصر

المصدر: إعداد الباحثان وفق بيانات إدارة الإحصاء والمعلومات في الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة ، ٢٠٢١.

ونظراً لوجود تباينات بين فئات الدراسة بشكل كبير، من حيث تكلفة جمع البيانات تم حساب مجتمع الدراسة مرجحاً بعامل التكلفة، كما في جدول رقم (٢).

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات مجتمع الدراسة بعد الترجيح بعنصر التكلفة

الإجمالي	الموظفون (الجهاز التنفيذي)	المدرء (الجهاز الإداري)	نوع الجهاز الجامعة
٢٣٩٣	٢١١٨ ٦٩,٠	٢٧٥ ٩,٠	حكومية %
٦٧٧	٥٨٣ ١٨,٩	٩٤ ٣,١	خاصة %
٣٠٧٠	٢٧٠١	٣٦٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

٢/٢/٨ عينة البحث

لاعتبارات القيود الخاصة بكبير حجم مجتمع البحث، والقيود الخاصة بالوقت وارتفاع تكلفة الوصول إلى كل مفرداته، وصعوبة الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات الأولية، فقد تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية **Stratified Random Sample**، وقد جاء ذلك على النحو التالي:

١/٢/٢/٨ حساب عينة البحث

لتحديد حجم العينة تم استخدام أسلوب النسبة، وذلك على النحو التالي (عاشور، سالم، ١٩٩٤):

٢/٢/٢/٨ حساب عينة البحث عندما يكون السحب بإرجاع

$$n_0 = Z^2 * P * Q / d^2$$

بالتعويض في المعادلة التالية:

حيث أن:

حجم العينة عندما يكون السحب بإرجاع : (n₀).

قيمة الدرجة المعيارية تحت المنحنى الطبيعي عند (α/2) ، Z_(0.025)=1.96 : (Z).

النسبة المتعارف عليها بالمجتمع -المفترضة- المقترحة من قبل الباحثان، وقد تم اعتبارها (P=0.5) لكي

تحقق أكبر حجم عينة ممكن: (P).

النسبة المكتملة حيث Q=1-P : (Q).

خطأ المعاينة وقد افترضه d= 5% : (d).

وبالتعويض في المعادلة السابقة تم التوصل الى أن (n₀=384).

٣/٢/٢/٨ حساب عينة البحث عندما يكون السحب بدون إرجاع

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N)$$

بالتعويض في المعادلة التالية:

حيث أن:

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

حجم العينة عندما يكون السحب بدون إرجاع: (n).

حجم العينة عندما يكون السحب بإرجاع: (no).

حجم المجتمع (الإجمالي بالجدول رقم (٢) والذي يساوي ٣٠٧٠): (N).

وبالتعويض بالمعادلة السابقة تم التوصل الى أن: حجم عينة الدراسة عندما يكون السحب بدون إرجاع (n) = ٣٤١. وتم زيادة حجم العينة لتساوي ٣٥٠ مفردة، وذلك لتجنب حدوث خطأ العينة.

٤/٢/٢/٨ توزيع عينة البحث

تم استخدام أسلوب التوزيع الأمثل **Optimal Allocation** وذلك نظراً لوجود درجة عالية من التباين من حيث التكلفة، وبافتراض ثبات التباين على مستوى الفئات الأربعة تم تحديد الأنصبه (Richard. L., and other, 1990) ، ويعرض الجدول رقم (٣) توزيع العينة على مستوى الفئات الأربعة.

جدول رقم (٣)

بيان بتوزيع عينة البحث باستخدام التوزيع الأمثل

الإجمالي	الموظفون (الجهاز التنفيذي)	المدراء (الجهاز الإداري)	نوع الجهاز الجامعة
٢٧٣	٢٤١	٣٢	حكومية
٧٨,٠	٦٨,٩	٩,١	%
٧٧	٦٦	١١	خاصة
٢٢,٠	١٨,٩	٣,١	%
٣٥٠	٣٠٧	٤٣	الإجمالي
١٠٠	٨٧,٧	١٢,٣	%

المصدر : إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات الجدول السابق.

وقد تم توزيع قوائم الاستقصاء بطريقة عشوائية على مفردات عينة البحث، والجدول رقم (٤) يعرض القوائم الموزعة، وعدد ونسبة القوائم الصحيحة المستردة من العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة، حسب كل من نوع الجامعة (حكومية، خاصة)، ونوع الجهاز (إداري، تنفيذي).

جدول رقم (٤)

بيان بتوزيع عينة الدراسة الفعلية

الإجمالي	الموظفون (الجهاز التنفيذي)	المدراء (الجهاز الإداري)	نوع الجهاز الجامعة
٢٦٩	٢٣٧	٣٢	حكومية
٧٨,٦	(١)٩٨,٣ (٢)٨٨,١	(١)١٠٠ (٢)١١,٩	%
٧٣	٦٢	١١	خاصة
٢١,٤	(١)٩٣,٩ (٢)٨٤,٩	(١)١٠٠ (٢)١٥,١	%
٣٤٢	٢٩٩	٤٣	الإجمالي

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

٩٧,٧	(١)٩٧,٤	(١)١٠٠	%
١٠٠	(٢)٨٧,٤	(٢)١٢,٦	

المصدر : من إعداد الباحثان.

(١) تم احتساب النسبة كنسبة من العينة الموزعة - جدول رقم (٣).

(٢) تم احتساب النسبة كنسبة من إجمالي الصف.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن نسبة الردود بلغت ٩٧,٧% من جملة الاستقصاءات الموزعة، وتعتبر نسبة الردود هذه عالية، ويرجع ذلك إلى الإهتمام الكبير من جانب الفئات المختلفة للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة (الخاضعة للدراسة) بموضوع الاستقصاء، وكذلك وضوح وسهولة الأسئلة التي اشتمل عليها الاستقصاء.

٩- المتغيرات والقياس Variables and Measurement

تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على إجراء دراسة ميدانية حول متغيرات البحث ، والتي أمكن قياس خصائصها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة كما هو مبين أدناه.

١/٩ متغيرات البحث Research Variables

في إطار المراجعة الاستطلاعية المكتتبية للمرجعيات العلمية وفقاً للدراسات السابقة، وبناءً على مشكلة وأسئلة الدراسة، تمكن الباحثان من تحديد متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في:

- **متغيرات مستقلة:** ممارسات إدارة الموارد البشرية وتضم تكوين الموارد البشرية (توصيف الوظائف، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، وتقييم أداء الموارد البشرية.
- **متغير وسيط:** الإغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، الإغتراب عن الذات).
- **متغير تابع:** أداء العاملين (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء).

٢/٩ مقاييس متغيرات البحث Research Scales

أمكن قياس متغيرات البحث على النحو الموضح أدناه .

١/٢/٩ قياس مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية

بلغ إجمالي عدد المتغيرات الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية (٥١) متغيراً، وقد أمكن تنمية مجموعة من المتغيرات من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة معتمداً في ذلك على دراسة كل من: (Birasnav, Rangnekar, 2009)، (Khatibi, et. al., 2012)، (ماهر، ٢٠١٢)، (بني حمد، ٢٠١٢)، (الحوري، ٢٠١٢)، (Raj, Srivastava, 2014)، (معوض، ٢٠١٤)، (الضابط، ٢٠١٥)، (النظاري، ٢٠١٥). مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتوافق مع طبيعة البحث الحالي ومجال التطبيق.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

ولقياس اتجاهات المستقصى منهم نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الإستقصاء (السؤال الأول).

٢/٢/٩ قياس مستوى الإغتراب الوظيفي

اعتمد الباحثان على مقياس Seeman فيما يتعلق بأبعاد الإغتراب الوظيفي الخمس نظراً لشموليتها نسبياً، ولكونها تمثل الأساس الذي انطلقت منه معظم دراسات الإغتراب، وأيضاً استجابته لما ذكره Erbas, (2014) بأن هذه الأبعاد هي الأنسب للتطبيق في مجال التعليم.

وقد بلغ إجمالي عدد المتغيرات الخاصة بالإغتراب الوظيفي (٣٠) متغيراً، وقد أمكن تنمية مجموعة من المتغيرات من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة معتمداً في ذلك على دراسة كل من: (Seeman,1959)، (نجم،٢٠٠٠)، (محمد،٢٠٠٦)، (تاميدي،٢٠١٣)، (شبات،٢٠١٣)، (Aboul- Ela,2015)، (ياسين،٢٠١٥)، (الحديدي،٢٠١٦).

وتم قياسه باستخدام مقياسي (Mottaz,1981) ، (Dean, 1961) وقد تم الاعتماد عليهما بإعتبارهما المقياسين الأكثر شيوعاً في معظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها، وقياس درجة الإغتراب الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الإستقصاء (السؤال الثاني) لقياس مدى تواجد ظاهرة الإغتراب الوظيفي بالجامعات محل الدراسة.

٣/٢/٩ قياس مستوى أداء العاملين

بلغ إجمالي عدد المتغيرات الخاصة بأداء العاملين (٢٣) متغيراً، وقد أمكن تنمية مجموعة من المتغيرات من خلال المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات العلاقة معتمداً في ذلك على دراسة كل من: (Suthiphan, 2010) ، (Khatibi, 2012) ، (الضالعي،٢٠١٦)، (التويجري،٢٠١٦).

ولقياس مستوى أداء العاملين في الجامعات محل الدراسة ، اعتمد الباحثان على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للموافقة أو عدم الموافقة والمكون من خمس درجات، حيث يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف. وقد استخدم هذا المقياس في قائمة الإستقصاء (السؤال الثالث) لقياس الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

١٠ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه، تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة سواء لتحليل البيانات أو اختبار الفروض إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

- **المقاييس الإحصائية الوصفية :** كالمتوسطات (كأحد مقاييس النزعة المركزية)، والانحراف المعياري، والخطأ المعياري، ومعامل الاختلاف (كأحد مقاييس التشتت)، والتي تستخدم لتحليل وتوصيف عينة البحث.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**: للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي والثبات لبنود للمقاييس الخاضعة للدراسة "ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاغتراب الوظيفي، أداء العاملين".
- معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون: للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي والصدق لبنود كل نوع من المقاييس الخاضعة للدراسة "ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاغتراب الوظيفي، الأداء الوظيفي".
- نموذج المعادلات الهيكلية **Structural Equation Model (SEM)**: والذي يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج باعتباره منهجية بحثية لاختبار النماذج الإدارية كميًا باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفروض البحثية، والتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وأنها تقيس فعلاً ما وضعت من أجل قياسه، كما أنه يعمل على تحقيق فهماً أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات الإدارية باستخدام أحد البرامج التالية: LISREL, AMOS, R, EQS، وغيرها.

١١ - تقييم الثبات والصدق في مقاييس الدراسة **Reliability and Validity**

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية (استكشافية) على عينة مكونة من (٥٠) مفردة من مجتمع البحث، وذلك بهدف التعرف على مدى الصلاحية والإعتمادية على أداة البحث واستخدامها في قياس متغيرات البحث وكذلك تطويعها في التحقق من فرضيات البحث.

وقد استخدم الباحثان في تقييم المصادقية والثبات/ الثقة الإتساق الداخلي والذي يعتمد على كل من: معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، ومعامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** على الترتيب. وحتى يتسنى تقييم صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة، ومن أجل التأكد من أن هذه المقاييس تقيس المفاهيم المفترض قياسها وليس شيئاً آخر، ولتفادي حدوث أخطاء القياس المنتظمة والعشوائية، فإن الباحثان قاما بأكثر من طريقة، وذلك على النحو التالي:

١/١١ التأكد من الصدق الظاهري **Face Validity**

طبقاً لهذه الطريقة قام الباحثان بالمراجعة الدقيقة لكافة بنود المقاييس المستخدمة في الدراسة، والتي تحتوي عليها قائمة الاستقصاء، بالإضافة إلى عرض القائمة على بعض الأكاديميين لإبداء وجهة نظرهم بها، وبناءً عليه تم إجراء عدد من التعديلات في بعض بنود المقاييس.

٢/١١ التأكد من صدق المحتوى **Content Validity**

- للتأكد من صدق المحتوى تم القيام بمجموعة من الخطوات، والتي تتمثل فيما يلي:
- القيام بتحديد وتعريف البنود المختلفة لكل مقياس بشكل دقيق.
 - مراجعة الدراسات السابقة التي أجريت في مجال إدارة الموارد البشرية، والاعتراب الوظيفي، والأداء الوظيفي بما يساعد على تنمية المقاييس المختلفة.
 - إجراء دراسة استطلاعية على بعض العاملين في الجامعات المصرية، للمساعدة في تحديد متغيرات الدراسة.
 - تم عرض القائمة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في مجال التخصص لإبداء وجهة نظرهم في محتوياتها.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- تم اختبار قائمة الاستقصاء ميدانياً، وذلك بعرضها على عدد من المديرين، والموظفين بالجامعات الخاضعة للدراسة، حيث تم إبلاغ المستقصى منهم بأن الهدف من هذا الإجراء هو اختبار القائمة حتى لا يترددوا في ذكر أي ملاحظات أو كتابة أي تعليقات تعيد في التصميم النهائي للقائمة.
- واستكمالاً لما سبق فقد تم تطبيق معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون، وأسلوب معامل الارتباط ألفا على مقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، والإغتراب الوظيفي، والأداء الوظيفي وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حدة. كما تم فحص معاملات الارتباط لجميع المتغيرات التي يتكون منها كل مقياس على معامل ألفا بشكل إجمالي.

تعليق عام على تقييم المصدقية والثقة/ الثبات

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها والخاصة بتقييم المصدقية والثقة/ الثبات في المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة أمكن الاعتماد على مقياس الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية مكون من (٥١) عبارة، ومتغير لقياس الإغتراب الوظيفي مكون من (٢٧) عبارة، وذلك بعد حذف عبارة من العبارات لضعف معامل الثبات في وجودها، ومقياس أداء العاملين مكون من (٢٣) عبارة، حيث أنها جميعاً تتمتع بدرجة عالية من المصدقية والثقة/ الثبات والاتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل .

١٢- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

تناول هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروضها ، وذلك على النحو المبين أدناه .

١/١٢ توصيف عينة الدراسة

يعرض الجدول رقم (٥) بعض الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من العاملين (مديرين، موظفين)، بالجامعات المصرية الخاضعة للدراسة.

جدول رقم (٥)

التوزيع التكراري والنسبي لبعض الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

جامعات خاصة	جامعات حكومية	الجامعات بعض الخصائص الديموجرافية
		١- الوظيفة الجامعية
٤	١٥	- مدير عام
٥,٥	٥,٦	%
٥	١٣	- مدير ادارة
٦,٨	٤,٨	%
٢	٤	- رئيس قسم
٢,٧	١,٥	%
٦٢	٢٣٧	- موظف
٨٤,٩	٨٨,١	%

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

جامعات خاصة	جامعات حكومية	الجامعات بعض الخصائص الديموجرافية
		٢- سنوات الخبرة
٣٥	٤٥	- أقل من ١٠ سنوات
٤٧,٩	١٦,٧	%
٣٣	١٠,٩	- ١٠ -
٤٥,٢	٤٠,٥	%
٤	٧٣	- ٢٠ -
٥,٥	٢٧,١	%
١	٤٢	- ٣٠ عام فأكثر
١,٤	١٥,٦	%

المصدر: من إعداد الباحثان.

يلاحظ من الجدول رقم (٥) أن ٨٨٪ من عينة الدراسة بالجامعات الحكومية من العاملين بينما ١٢٪ تمثل وظائف إشرافية (٥.٦٪ مدير عام ، ٤.٨٪ مدير إدارة ، ١.٥٪ رئيس قسم) ، أما في الجامعات الخاصة بلغت نسبة العاملين ٨٥٪ من حجم العينة بينما ١٥٪ تمثل وظائف إشرافية (٥.٥٪ مدير عام ، ٦.٨٪ مدير إدارة ، ٢.٧٪ رئيس قسم) . ويتوافق هذا التوزيع لعينة الدراسة مع سنوات الخبرة .

٢/١٢ اختبار فروض الدراسة

أمكن اختبار الفرض الرئيس للدراسة باستخدام النموذج الهيكلي (Structural Equation Model) ، والذي ينص على أنه : "لايوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الإغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة" ، والذي تم تقسيمه إلى مايلي:

١/٢/١٢ اختبار الفرض الفرعي الأول : ينص الفرض الفرعي الأول على أنه "لايوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الإغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية" ، وتم اختباره كما يلي:

أ- توصيف النموذج

يعرض الجدول رقم (٦) توصيفاً للنموذج من حيث بيان المتغيرات المنوطة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (أداء المهمة) موصفة حسب طبيعة الأداء بالنموذج وتم ترميزها حسب الإدخال بالحاسب الآلي.

جدول رقم (٦)

توصيف نموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة)

بيان بالمتغيرات	الترميز حسب الإدخال بالحاسب الآلي	طبيعة الأداء بالحاسب
-----------------	--------------------------------------	----------------------

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

الآلي		
متغيرات مستقلة	X1_1t X1_2t X1_3t X1_4t	١ - أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية: - تكوين الموارد البشرية - التدريب والتطوير - التعويضات والمكافآت - تقييم أداء الموارد البشرية
متغيرات وسيطة	X2_1t X2_2t X2_3t X2_4t X2_5t	٢ - أبعاد الإغتراب الوظيفي: - فقدان القوة (العجز) - فقدان المعنى - فقدان المعايير - العزلة الاجتماعية - اغتراب الذات
متغير تابع	X3_1t	٣ - أبعاد أداء العاملين: - أداء المهمة

المصدر: من إعداد الباحثان، لترميز البيانات لإدخالها للحاسب الآلي.

ب - نتائج النموذج المقدر

بإجراء مجموعة من المحاولات، تم التوصل الى أن النموذج المقدر لتأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة) فى ظل وجود أبعاد الإغتراب الوظيفي، لا بد أن يأخذ الشكل رقم (٢). نتج عن استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) : النموذج رقم (١)، وفيه تم اختيار جميع أبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية)، كما تم اختيار ثلاثة أبعاد للمتغير الوسيط الإغتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات)، والمتغير التابع: أداء المهمة.

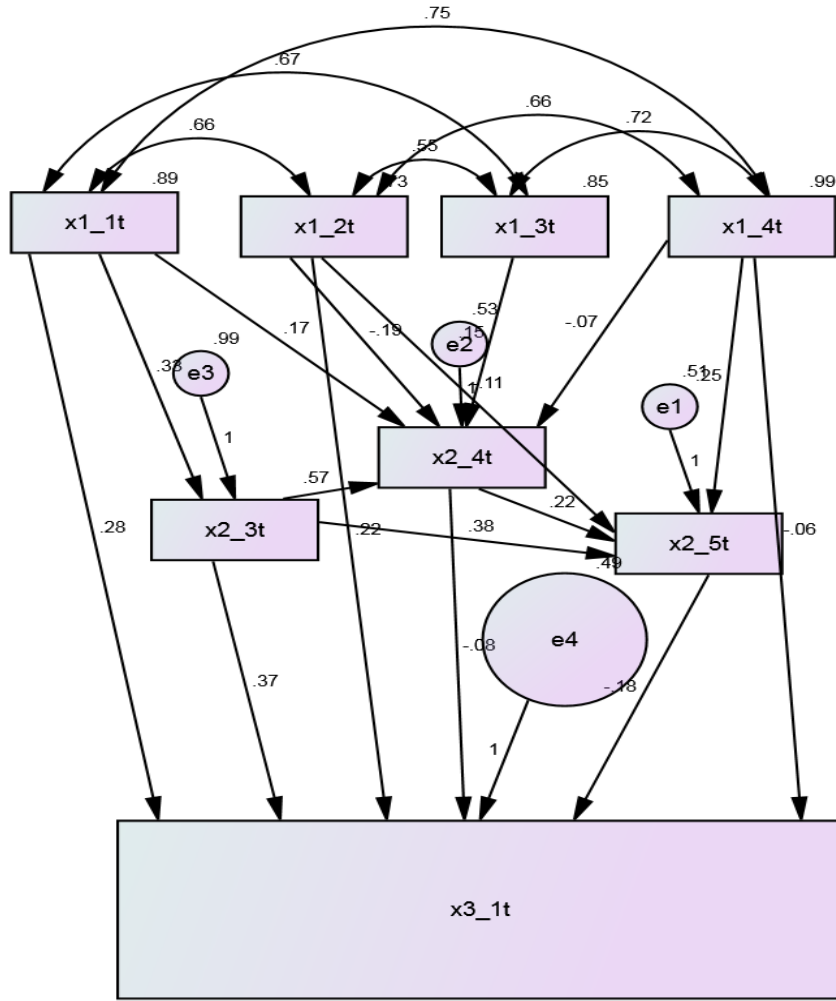
وقد أكدت النتائج على قوة وأداء النموذج على الشكل المطلوب، حيث أكد على ذلك قيمة اختبار (كا^٢) والتي بلغت (كا^٢=٢,٣٢٩) مما يؤكد على عدم دلالتها الإحصائية وذلك بدرجات حرية (٦)، وهو ما يعكس مدى توافق النموذج مع البيانات الحقيقية التي تم تجميعها.

شكل رقم (٢)

نتائج النموذج المقدر لتأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود
الاغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

على أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة) فى ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي



٢,٣٢٩	قيمة اختبار كاي ^٢
٦	د.ح
٠,٨٨٧ (غير دالة)	مستوى الدلالة

Model 1

ج- نتائج المعالم المقدرة

يعرض الجدول رقم (٧) نتائج المعالم المقدرة الخاصة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة) فى ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي.

**نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود
الاختراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)**

جدول رقم (٧)

نتائج المعالم المقدره الخاصة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء
العاملين (أداء المهمة) فى ظل أبعاد الاختراب الوظيفي

م	المسار	قيم المعالم المقدره	قيم اختبارات المعالم (C.R)	مستوى الدلالة
نتائج التأثير المباشر وغير المباشر				
-١	$X2_3t.X1_1t$	٠,٣٣٢	٥,٨١٩	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٢	$X2_4t.X1_2t$	٠,١٨٦-	٢,١٧٩-	٠,٠٢٩ (دالة عند ٠,٠٥)
-٣	$X2_4t.X1_1t$	٠,١٧١	١,٩٧١	٠,٠٤٩ (دالة عند ٠,٠٥)
-٤	$X2_4t.X1_3t$	٠,١٥٣	٢,٠٥٤	٠,٠٤٠ (دالة عند ٠,٠٥)
-٥	$X2_4t.X1_4t$	٠,٠٦٩-	٠,٩٠٢-	٠,٣٦٧ (غير دالة)
-٦	$X2_4t.X2_3t$	٠,٥٧١	١٤,٣٦٥	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٧	$X2_5t.X1_4t$	٠,٢٥٢	٤,١٠١	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٨	$X2_5t.X1_2t$	٠,١١٣-	١,٥٨٣-	٠,١١٣ (غير دالة)
-٩	$X2_5t.X2_4t$	٠,٢٢٠	٤,٢٢٢	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٠	$X2_5t.X2_3t$	٠,٣٨٠	٧,٧٥٨	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١١	$X3_1t.X2_5t$	٠,١٨٤-	٣,٤٥٨-	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٢	$X3_1t.X2_4t$	٠,٠٧٦-	١,٤٤٣	٠,١٤٩ (غير دالة)
-١٣	$X3_1t.X2_3t$	٠,٣٦٦	٧,٠١٨	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٤	$X3_1t.X1_4t$	٠,٠٦١	٠,٨٧٩-	٠,٣٧٩ (غير دالة)
-١٥	$X3_1t.X1_2t$	٠,٢٢٢	٢,٦٩٩	٠,٠٠٧ (دالة عند ٠,٠١)
-١٦	$X3_1t.X1_1t$	٠,٢٧٩	٣,٤٩٢	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
نتائج العلاقات الداخلية بالنموذج				
-١٧	$X1_2t.X1_1t$	٠,٦٥٥	١١,٦٥٨	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٨	$X1_3t.X1_1t$	٠,٦٦٩	١١,٢٤٩	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٩	$X1_4t.X1_1t$	٠,٧٥٣	١١,٥٤٥	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٢٠	$X1_3t.X1_2t$	٠,٥٥٣	١٠,٦٠٤	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٢١	$X1_4t.X1_2t$	٠,٦٥٧	١١,٢٩٣	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٢٢	$X1_4t.X1_3t$	٠,٧٢٠	١١,٣٧٥	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)

المصدر: من إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول رقم (٧) على معنوية جميع المعالم الخاصة بالنموذج بإستثناء أربعة مسارات فقط وهي: بين تقييم إدارة الموارد البشرية والعزلة الاجتماعية، وبين التدريب والتطوير واغتراب الذات، وكل من (تقييم أداء الموارد البشرية والعزلة الاجتماعية) وأداء المهمة، في حين جاءت جميع المعالم معنوية عند مستوى ٠,٠١ بإستثناء ثلاثة مسارات فقط جاءت معنوية عند مستوى ٠,٠٥ فقط.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

د - مؤشرات حسن المطابقة

يعرض الجدول رقم (٨) نتائج مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي.

جدول رقم (٨)

نتائج مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي

م	المؤشرات	القيمة	القيمة المثلى	التعليق
١-	مؤشر (Cmin/df)	٠,٣٤٤	أقل من ٣	تحقق المطابقة
٢-	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	٠,٩٩٨	أكبر من ٠,٩٠	تحقق المطابقة
٣-	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	٠,٠٠٨	أقل من ٠,٠٥	تحقق المطابقة
٤-	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	١,٠٠	أكبر من ٠,٩٥	مطابقة كاملة

المصدر: من إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول رقم (٨) على تحقيق جميع المؤشرات الخاصة بالنموذج بشكل واضح الأمر الذي يعكس دقة النموذج.

هـ - نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج المقدر

يعرض الجدول رقم (٩) نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج المقدر والخاص بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي.

جدول رقم (٩)

نتائج التأثير المباشر وغير المباشر والخاص بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي

مستقلة ووسيلة	التأثير غير المباشر				التأثير المباشر				مستقلة ووسيلة			
	متغيرات وسيطة				متغيرات وسيطة							
	تابع	تابع	تابع	تابع	تابع	تابع	تابع	تابع	تابع	تابع		
	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t
X1_4t	٠,٠٩٩-	٠,٢٢٧	٠,٠٦٩-	٠,٠٠٠	٠,٠٣٨-	٠,٠١٥-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦١-	٠,٢٥٢	٠,٠٦٩-	٠,٠٠٠
X1_3t	٠,٠١٨-	٠,٠٣٤	٠,١٥٣	٠,٠٠٠	٠,٠١٨-	٠,٠٣٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٥٣	٠,٠٠٠
X1_2t	٠,٢٦٤	٠,١٥٤-	٠,١٨٦-	٠,٠٠٠	٠,٠٤٢	٠,٠٤١-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٢٢	٠,١١٣-	٠,١٨٦-	٠,٠٠٠
X1_1t	٠,٣٣٥	٠,٢٠٥	٠,٣٦٠	٠,٣٣٢	٠,٠٥٦	٠,٢٠٥	٠,١٩٠	٠,٠٠٠	٠,٢٧٩	٠,٠٠٠	٠,١٧١	٠,٣٣٢
X2_3t	٠,٢٣٠	٠,٥٠٦	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,١٣٦-	٠,١٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٣٦٦	٠,٣٨٠	٠,٥٧١	٠,٠٠٠

**نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود
الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)**

٠,١١٧-	٠,٢٢٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٤٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٧٦-	٠,٢٢٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	X2_4t
٠,١٨٤-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٨٤-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	X2_5t

المصدر: من إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول (٩) على وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر على غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

من العرض السابق يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيس للبحث، والذي ينص على "لايوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة"، وقبول صحة الفرض البديل .

٢/٢/١٢ اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على أنه "لايوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على السلوك المصاحب للأداء في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة"، وتم اختياره كما يلي:

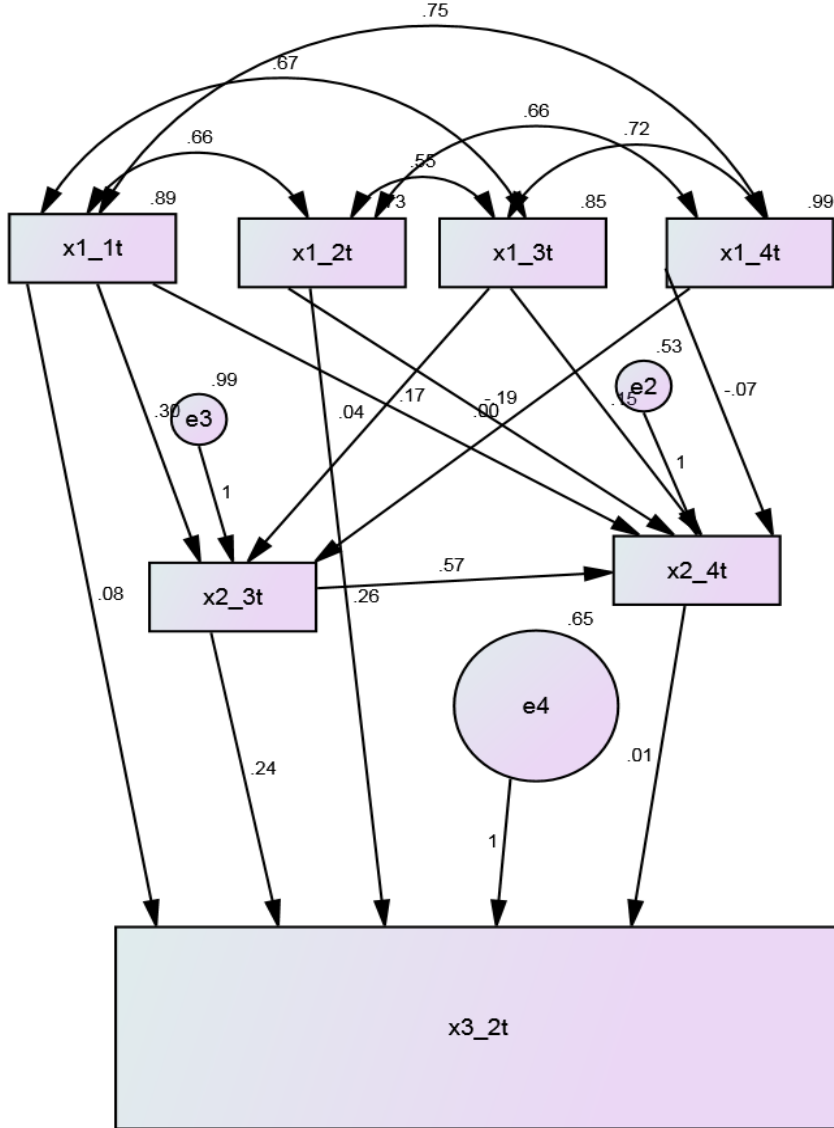
تم إجراء الخطوات السابقة كما في اختبار الفرض الفرعي الأول للبحث، لتوصيف النموذج، وعرض نتائج النموذج المقدر، ومن خلال إجراء مجموعة من المحاولات تم التوصل إلى النموذج المقدر لتأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين (السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي، وأنه لا بد أن يأخذ الشكل رقم (٣). وفيه تم التوصل إلى النموذج رقم (٢) للدراسة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM): وبناءً على ذلك تم اختيار جميع أبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية)، كما تم اختيار بعدين فقط للمتغير الوسيط: الاغتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية)، والمتغير التابع: السلوك المصاحب للأداء.

وقد أكدت النتائج على قوة وأداء النموذج على الشكل المطلوب حيث أكد على ذلك قيمة اختبار (كا^٢) والتي بلغت (كا^٢=٤,١٨١) مما يؤكد على عدم دلالتها الإحصائية وذلك بدرجات حرية (٣)، وهو ما يعكس مدى توافق النموذج مع البيانات الحقيقية التي تم تجميعها، وأكدت النتائج أيضاً على معنوية جميع المعالم الخاصة بالنموذج بإستثناء بعض المسارات المحدودة، كما أكدت النتائج على تحقيق جميع المؤشرات الخاصة بالنموذج بشكل واضح الأمر الذي يعكس دقة النموذج.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود
الاختراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

شكل رقم (٣)

نتائج النموذج المقدر لتأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية
على أبعاد أداء العاملين (السلوك المصاحب للأداء) فى ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي



٤,١٨١	قيمة اختبار كاي ^٢
٣	ح.د
٠,٢٤٣ (غير دالة)	مستوى الدلالة

Model 2

**نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود
الاغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)**

ظهرت نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج المقدر كما يلي:

جدول رقم (١٠)

نتائج التأثير المباشر وغير المباشر والخاص بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية
على أبعاد أداء العاملين (السلوك المصاحب للأداء) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي

التأثير المباشر			التأثير غير المباشر			إجمالي التأثير			مستقلة ووسيلة
متغيرات وسيطة	تابع	تابع	متغيرات وسيطة	تابع	تابع	متغيرات وسيطة	تابع	تابع	
X2_3t	X2_4t	X3_2t	X2_3t	X2_4t	X3_2t	X2_3t	X2_4t	X3_2t	
٠,٠٠٠	٠,٠٦٩-	٠,٠٠١-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦٩-	٠,٠٠٠	X1_4t
٠,٠٤٤	٠,١٥٣	٠,٠١٣	٠,٠٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٥٣	٠,٠٤٤	X1_3t
٠,٠٠٠	٠,١٨٦-	٠,٠٠٢-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٥٦	٠,١٨٦-	٠,٠٠٠	X1_2t
٠,٢٩٩	٠,١٧١	٠,٠٧٦	٠,١٧٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٧٨	٠,١٧١	٠,٢٩٩	X1_1t
٠,٠٠٠	٠,٥٧١	٠,٠٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٤٢	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	X2_3t
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠١١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	X2_4t

المصدر: من إعداد الباحثان، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول رقم (١٠) على وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين (السلوك المصاحب للأداء) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر مقارنة بالتأثير غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

من العرض السابق يمكننا رفض صحة الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيس للبحث، والذي ينص على "لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على السلوك المصاحب للأداء في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة"، وقبول صحة الفرض البديل.

وبشكل عام يمكننا رفض صحة الفرض الرئيس للبحث وبشكل مطلق، والذي ينص على "لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة"، وقبول صحة الفرض البديل بوجود تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

١٣ - النتائج والتوصيات Results and Recommendations

تناول الباحثان في هذا الجزء النتائج التي توصل إليها البحث ، وكذلك أهم التوصيات التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة والمبنية على نتائج

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

البحث ، بالإضافة إلى التوصيات بالبحوث والدراسات المستقبلية فى هذا الصدد ، وهو ما تم تناوله على النحو المبين أدناه .

١/١٣ النتائج Results

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، والتي أمكن تناولها على النحو التالي :

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعضها البعض والمتمثلة فى (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، تقييم أداء الموارد البشرية)، فى كل من الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، ويرى الباحثان أن هذا يرجع إلى طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية لكونها منظومة متكاملة تسعى لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.
- وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين فى ظل أبعاد الإغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر عن غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.
- بعد دراسة أهم المتغيرات المؤثرة فى الدراسة تم التوصل إلى النموذجين التاليين:

❖ النموذج الأول: الذي قام بدوره باختيار المتغيرات التالية:

- ☒ **المتغيرات المستقلة:** تم اختيار جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية).
- ☒ **المتغير الوسيط:** تم إختيار ثلاثة أبعاد للإغتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الإجتماعية، اغتراب الذات).
- ☒ **المتغير التابع:** المتمثل فى أداء المهمة (الجودة فى الأداء، والفعالية فى الأداء، والكفاءة فى الأداء، والإبداع والإبتكار فى العمل، والإلمام الوظيفي، والالتزام التنظيمي).

كما توصل البحث من خلال النموذج الأول إلى مجموعة من النتائج أهمها، معنوية جميع المعالم الخاصة بالنموذج بإستثناء أربعة مسارات فقط وهي:

- عدم معنوية العلاقة بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ← والربحية ← الجامعة.
- عدم معنوية العلاقة بين التدريب والتطوير ← والربحية ← الجامعة.
- عدم معنوية العلاقة بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية ← وأداء المهمة ← الجامعة.
- عدم معنوية العلاقة بين العزلة الاجتماعية ← وأداء المهمة ← الجامعة.

❖ النموذج الثاني: الذي قام بدوره باختيار المتغيرات التالية:

- ☒ **المتغيرات المستقلة:** تم اختيار جميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت، تقييم أداء الموارد البشرية).
- ☒ **المتغير الوسيط:** تم اختيار بُعدين فقط للإغتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية) ، وهو ما يطلق عليه بالإغتراب الاجتماعي.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

☒ المتغير التابع: المتمثل في السلوك المصاحب للأداء (العلاقة مع زملاء العمل، والرغبة في الأداء، والرغبة في البقاء بالوظيفة).

وتوصل البحث من خلال النموذج الثاني إلى مجموعة من النتائج أهمها، معنوية معظم المعالم الخاصة بالنموذج باستثناء بعض المسارات المحدودة وهي:

- عدم معنوية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات والمكافآت، وتقييم أداء الموارد البشرية) وفقدان المعايير.
- عدم معنوية العلاقة بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية والعزلة الاجتماعية.
- عدم معنوية العلاقة بين تكوين الموارد البشرية والسلوك المصاحب للأداء.
- عدم معنوية العلاقة بين العزلة الاجتماعية والسلوك المصاحب للأداء.

٢/١٣ التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات العملية ، والتي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة (الخاضعة للدراسة) ، على تحسين مستوى أداء العاملين من خلال تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومعالجة الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي، مع ضرورة الأخذ بمنهج إدارة ظاهرة الاغتراب الوظيفي باعتبارها ظاهرة حتمية، والتي لا يمكن تبني منهج القضاء عليها وخصوصاً في ظل الخصائص المعقدة للمنظمات المعاصرة، وكذلك تعقد بيئة العمل الداخلية والخارجية التي يعمل من خلالها الأفراد، ويمكن إيجاز التوصيات فيما يأتي:

١/٢/١٣ ضرورة الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى أداء العاملين لما له من أثر في الحد من مستوى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي.

٢/٢/١٣ ضرورة العمل على تغيير مسمى إدارة شئون العاملين بالجامعات الحكومية إلى الإدارة العامة للموارد البشرية على أن تضم الإدارات التخصصية التالية: (إدارة تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، إدارة تنمية وتأهيل الموارد البشرية، إدارة تعويض الموارد البشرية، إدارة تقييم ومتابعة الموارد البشرية، إدارة صيانة الموارد البشرية)، وذلك من خلال:

- إصدار كافة القوانين والضوابط والاجراءات المنظمة لهذه الإدارة.
- فتح فروع لإدارة الموارد البشرية على مستوى الكليات والمعاهد والمراكز التابعة للجامعة.
- توضيح كافة الواجبات والمسئوليات والصلاحيات الخاصة بهذه الإدارة (التوصيف الوظيفي).
- توفير كافة المستلزمات المالية والمادية.
- إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.

٣/٢/١٣ تنظيم دورات تدريبية ملائمة ومناسبة لاحتياجات العاملين الوظيفية باستمرار ، وذلك من أجل تطوير قدرات وخبرات العاملين لتحسين أدائهم ، وإضافة مهارات جديدة للعاملين ، وذلك من خلال:

- إعداد خطة تدريبية فصلية- سنوية حسب احتياجات الجامعة.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- تحديد البرامج التدريبية لكل دورة تدريبية.
 - تحديد مجال الدورة التدريبية.
 - تحديد المتدربين بموضوعية وشفافية.
 - التنسيق مع جهات التدريب لمعرفة إمكانات التدريب المتاحة لديهم ومقارنتها بمتطلبات الدورة التدريبية.
 - تخصيص مخصصات مالية تشجيعية لكل متدرب.
- ٤/٢/١٣ العمل على الحد من ارتفاع مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية بتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال:
- ضرورة معالجة الأسباب المؤدية إلى انتشار مظاهر فقدان القوة (العجز) التي يعاني منها العاملين بالجامعات المصرية، عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم في مجال عملهم، الاهتمام بسياسة تشجيع قنوات الاتصال المفتوح بين العاملين والرؤساء في اتخاذ القرار، زيادة تمكين العاملين حيث أنه يزيد من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ويمنحهم مزيداً من التحكم والسيطرة في عملهم، كما أنه يعد ضرورة أخلاقية تعزز من الكفاءة الذاتية للعاملين وتقلل من الشعور بالعجز في العمل.
 - اهتمام الإدارة بتطوير الوصف الوظيفي الذي يوضح واجبات ومسئوليات العاملين وأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك لتقليل مستويات فقدان المعنى للعاملين بالجامعة.
 - ضرورة العمل على تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين العاملين وبعضهم البعض في إطار الحد من العزلة الاجتماعية.
 - ضرورة التأكيد على إقامة مجتمع جامعي يرفض الفساد ويؤمن بقيم العدل والشفافية والنزاهة، ومراعاة تحقيق العدل وعدم التمييز بين العاملين، وذلك لحل مشكلة فقدان المعايير.
- ٥/٢/١٣ العمل على تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية ، وذلك من خلال تخفيض مستوى الشعور بالاغتراب الوظيفي لديهم، وذلك من خلال:
- دعم العاملين في الجامعة لتحقيق أعلى مستويات الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء.
 - تشجيع العاملين على إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة مرتبطة بأسلوب تأدية مهامهم الوظيفية.
 - تزويد العاملين بالمعلومات الكافية لأداء وظائفهم وضرورة إلمامهم بأحدث الأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل.
 - تشجيع وحث العاملين على الالتزام التنظيمي لكل ما يخص العمل بالجامعة.
 - ضرورة تشجيع الإدارة للعاملين على العمل الجماعي والتعاون مع زملاء العمل، ومع الرؤساء والمرءوسين.
 - مراعاة الحالة النفسية للعاملين وزيادة حماسهم لأداء وظائفهم، وزيادة ولائهم وانتائهم للجامعة ورغبتهم في البقاء بها.
 - زيادة فرص مشاركة العاملين في الجامعة من تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وذلك لتوطيد علاقة العاملين بالجامعة التي يعملون بها، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على فاعلية الأداء الوظيفي.
 - قيام القيادات الإدارية بالمحافظة على روح التعاون المتواجدة بين العاملين في الكليات والإدارات وتشجيعهم معنوياً مما يؤثر على بث روح الود بين الموظفين ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- العمل على توعية العاملين للتركيز على الجوانب الإيجابية للوظيفة دون النظر إلى الجوانب السلبية مما ينتج عنه حرص العاملين على أداء وظائفهم بدقة عالية.
- ٦/٢/١٣ ضرورة بذل مزيد من الجهد من إدارة الجامعات وكذلك إدارة الموارد البشرية بهذه الجامعات في تحسين وتطوير مقاييس أداء العاملين، بحيث تصبح أكثر موضوعية وعدالة في قياس مستوى الأداء الوظيفي، والعمل على تفسير نتائج هذه التقييمات للخروج بمؤشرات عامة تعكس إرتفاع أو تحسن الأداء أو انخفاضه.

٣/١٣ توصيات ببحوث مستقبلية Future Research

- أسهمت الدراسة الحالية في معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الإغتراب الوظيفي، إلا أن نطاق هذه الدراسة والأساليب المستخدمة والنتائج التي توصل إليها تشير إلى وجود مجالات لدراسات أخرى مستقبلية لا تقل أهمية عما نحن بصدددها، ومن أهم هذه المجالات ما يلي:
- تأثير الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي وانعكاسها على الأداء المؤسسي.
 - أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على سلوك العاملين ونتائج العمل من خلال الدعم المدرك للمنظمة.
 - أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي.
 - دور جودة الحياة العملية للتنبؤ بالاغتراب الوظيفي.
 - دور الاغتراب التنظيمي في الحد من المخاطر الوظيفية.
 - دور الاغتراب الوظيفي كوسيط للعلاقة بين الظلم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- التويجى، هيلة محمد، (٢٠١٦)، "الإبداع الإدارى وعلاقته بالأداء الوظيفى للعاملين الإداريين فى كلية التربية ببريدة فى جامعة القصيم: دراسة ميدانية"، رسالة الخليج العربى، السعودية، المجلد (٣٧)، العدد (١٤٠)، ص ٧٩-١٠١.
- الحديدى، إسلام على عبد السلام، (٢٠١٦)، "التهمك التنظيمى والاعتراب فى العمل: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الحورى، سليمان إبراهيم، (٢٠١٢)، "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الجامعات الخاصة فى الأردن"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الضابط، يوسف إبراهيم محمد، (٢٠١٥)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين فى البنوك الإسلامية الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الضالعى، سامى أحمد محمد، (٢٠١٦)، "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فى تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الطيب، أسماء عطا الله محمد، (إبريل، ٢٠١١)، "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفى فى ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس"، مجلة فكر وإبداع- مصر، المجلد (٦٢)، ص ٤٥٩-٤٧٦.
- النظارى، فواز أحمد أحمد محمد، (٢٠١٥)، "دور إدارة الموارد البشرية فى تنمية رأس المال الفكرى: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- بنى حمد، حسين أحمد، (٢٠١٢)، "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية فى الجامعات الخاصة فى الأردن"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامى.
- تاميدى، كرىن مصطفى، (٢٠١٣)، "أثر التمكين النفسى فى الاعتراب الوظيفى: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية فى جامعة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٣٥)، العدد (١١٣)، ص ٣٣١-٣٥١.
- رضوان، علاء فرج حسن، (إبريل، ٢٠١٩)، "دور رأس المال الفكرى فى تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة (٦)، العدد (٢)، ص ٢٣٦-٢٧٤.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- شبات، جلال إسماعيل، (٢٠١٣)، "الإغتراب الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية في الجامعات الفلسطينية: دراسة حالة"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، جمعية البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، العدد (٢٠)، ص ٩٥-١٣١.
- شبل، بيكار محمد، (إبريل، ٢٠١٩)، "العدالة التنظيمية والإغتراب الوظيفي: دراسة مقارنة بجامعة بني سويف"، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، المجلد (٧٩)، العدد (٣)، ص ٢٢٩-٢٧٥.
- عاشور، سمير كامل، سالم، سامية أبو الفتوح، (١٩٩٤)، "مقدمة لنظرية العينات"، مكتبة جامعة القاهرة.
- عبد الجواد، عبد السلام محمد، (يونيو، ٢٠٢٠)، "مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء - ليبيا"، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب، كلية الاقتصاد والتجارة، العدد (١٢)، ص ١-٢٨.
- عيسوي، نيفين سعيد بيومي، (يناير، ٢٠١٥)، "تأثير الاحتراق الوظيفي على جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية"، المجلة العلمية للإقتصاد والإدارة، العدد الأول، ص ٢٤٨-٢٧٨.
- كريم، شعبان أحمد، (سبتمبر، ٢٠١٧)، "التحفيز وأثره في أداء العاملين في المنظمات التعليمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة المرقب"، مجلة القراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد (١٩١)، ص ١٠٩-١٣٢.
- ماهر، آيه مصطفى، (أكتوبر، ٢٠١٢)، "تقويم ممارسات إدارة الموارد البشرية في التعليم قبل الجامعي في مصر"، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، المجلد (١٣)، العدد (٤)، ص ٣٩-٦٦.
- محمد، رهام إبراهيم، (٢٠٠٦)، "تحليل علاقة المناخ التنظيمي بالإغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بشركة مصر إيران للغزل والنسيج، وشركة تراست للمنسوجات القطنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة الإسماعلية، جامعة قناة السويس.
- معوض، فاطمة عبد المنعم محمد، (أبريل، ٢٠١٤)، "متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي ومتغيرات العصر"، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد (٢٥)، العدد (٩٨)، ج (١)، ص ١٩٩-٢٤٦.
- نجم، عبد الحكيم أحمد، (٢٠٠٠)، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والإغتراب في العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ٣٢١-٣٤٨.
- ياسين، ربيعة محمد محمود، (٢٠١٥)، "تأثير المتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى الإغتراب الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

نموذج هيكلى لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين فى ظل وجود الإغتراب الوظيفى (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Aboul-Ela, Ghadeer M., (2015), "Work Alienation: Does Demographics Matter? A Study among Training and Management Consulting Organizations in Egypt", **Arab Journal of Administrative Sciences**, Future University Egypt.
- Al-Nasser, Amjad and Behery, Mohamed, (2015), "Examining the relationship between organizational coaching and workplace counterproductive behaviors in the United Arab Emirates", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 23, No.3, pp. 378-403.
- Aroge, S.T., Hassan, M.A., (Nov 2011), "The Responsibility of Human Resource Management and Development Professionals in the Development of Low-Skilled Workers in the Nigeria Public Sector", **International Journal of Business and Management**, Vol. 4, No.5.
- Behery, Mohamed and Al-Nasser, Amjad, (2016), "Examining the impact of leadership style and coaching on employees' commitment and trust Mediation effect of bullying and job alienation", **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 24. No.2, pp. 291-314.
- Birasnav, M., Rangnekar, S., (May 2009), "Structure of Human Capital Enhancing Human Resource Management Practices in India", **International Journal of Business and Management**, Vol.4, No.5.
- Davis, J., (2008), "Determinants of Human Resources Management Performance on County Efficiencies: A Study of Florida Counties", **PhD Thesis**, University of Central Florida. USA.
- Dean, D., (1961)," Alienation: Its meaning and measurement", **American Sociological Review**, Vol.26, No.5, pp.753-758.
- Elgamal, Zeinab, (2018), "The Role of Supportive Leadership and Organizational Justice in Reducing Work Alienation: An Applied Study on Middle Delta University Hospitals", **Master Thesis**, Commercial Sciences, Business Administration, Menoufia University.
- Janking, k., & Rurkhum, S., (2012), "Factors A fecting Job Performance: A Review of Literature", **Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts**, Vol. 12, No.2, pp.115-128.
- Khatibi, P., Asgharian, R. Saleki, Z, S., Manafi, M., (2012), "The Effect of HR Practices on Perceived Employee Performance: A Study of Iranian Hospitals" **interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 4, No. 4, pp. 82-99.
- Lajara, B. M., Carcia, U. G., (2013), "Human Resource Management Approaches in Spanish Hotels: An Introductory Analysis", **International Journal of Hospitality Management**, No. 35.

نموذج هيكلية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في ظل وجود الإغتراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

- Mercy G. M., (November, 2011) , "The Effect of Human Resource Management Practices in Enhancing Employee Performance in Catholic Institutions of Higher Learning in Kenya" , The Catholic University of Eastern Africa , **International Journal of Business Administration**, Vol. 2, No. 4.
- Mottaz, C., (1981), "Some Determinants of Work Alienation", **The Sociological Quarterly**, Vol. 22, No.4, pp.515-529.
- Mutua, S., Karanja, K. and Namusonge, G. (2012), "Role of Human Resource Management Practices on Performance of Financial Cooperatives Based in Nairobi County, Kenya", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 2, No. 22, pp. 289-297.
- Raj, R., Srivastava, K. B., (2014), "The Mediating Role of Organizational Learning on the Relationship among Organizational Culture, HRM Practices and Innovativeness", **Journal Management and Labor Studies**, Vol.3, No.38.
- Richard L. Scheaffer, William Mendenhall, Lyman Ott, (1990), "**Elementary Survey Sampling**", Fourth Edition, PWS-KENT Publishing Company, Boston.
- Sarboland, K., Mousavi, N., (2012), "Effect of In-Service Training on Improving Staff Performance (A Case Study: The Social Security Offices of Ardebil Province)", **Journal of Basic and Applied**, Vol. 2, No.7, pp 6436-6440.
- Scheible, Alba Couto Falcao and Bastos, Antonio Verjilio Bittencout, (2013), "An Examination of Human Resource Management Practices Influence on Organizational Commitment and entrenchment", **Brazilian Administration Review**, Vol.10, No.1, pp.57-76.
- Seeman, M., (1959), "On the Meaning of Alienation", **American Sociological Review**, Vol.24, No.6, pp. 783-791.
- Shantz, and others, (2015), "Drivers and Outcomes of Work Alienation": Reviving a Concept, **Journal of management Inquiry**, Vol.24, No. 4.
- Suthiphan, S., (2010), "The Impact of Strategic Human Resource Management on Employee Attitude Behavior and Work Outcome through Perceived Organization Support", **PhD Thesis**, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand.
- Tummers, Lars and Laura den, Dulk, (2013), "The effects of work Alienation on Organization a Commitment, work effort and work-to-family enrichment", **Journal of Nursing Management**, Accepted manuscript.
- Valikhani, M. and Soltani, E., (2015), "Investigating the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior (Branches of Sepah Bank in Shahreza and Dehaghan as Case Study)", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol.5, No.1, pp.277-286.