

ਬਾਇਬੇਲ ਵਿਚ - ਬਿਸਮਿਲਲਿਹਿ  
ਅਲਲਾਹਿ ਰਹਮਾਨਿਰਹੀਮਿ  
ੴ ਸਤਿਗੁਰ ਪ੍ਰਸਾਦਿ ॥

ਬਾਇਬੇਲ ਵਿਚ - ਬਿਸਮਿਲਲਿਹਿ  
ਅਲਲਾਹਿ ਰਹਮਾਨਿਰਹੀਮਿ  
ੴ ਸਤਿਗੁਰ ਪ੍ਰਸਾਦਿ ॥

(ਗੁਰਮਤਿ ਵਿਚ ਬਿਸਮਿਲਲਿਹਿ ਅਲਲਾਹਿ ਰਹਮਾਨਿਰਹੀਮਿ)

ਗੁਰਮਤਿ ਵਿਚ ਬਿਸਮਿਲਲਿਹਿ

ਗੁਰਮਤਿ ਵਿਚ ਬਿਸਮਿਲਲਿਹਿ ਅਲਲਾਹਿ ਰਹਮਾਨਿਰਹੀਮਿ

ੴ ਸਤਿਗੁਰ ਪ੍ਰਸਾਦਿ ॥

Email: alaa saeed80@hotmail.com

الموارد البشرية، المالية، التسويق،  
البحر الأحمر، جامعة جازة، كلية إدارة الأعمال،  
البحر الأحمر، جامعة جازة - كلية إدارة الأعمال - 2014

Email : alaaaradwan2014@yahoo.com

الموارد البشرية، والتسويق، والمالية،  
البحر الأحمر، جامعة جازة، كلية إدارة الأعمال،  
البحر الأحمر، جامعة جازة - كلية إدارة الأعمال - 2014

المعلمة / د. أسماء محمد العبدون

المعلمة / د. أسماء محمد العبدون

( د. أسماء محمد العبدون )

المعلمة / د. أسماء محمد العبدون

المعلمة / د. أسماء محمد العبدون

المعلمة / د. أسماء محمد العبدون

## ملخص البحث

هدف هذا البحث بصفة أساسية إلى تحسين مستوى أداء العاملين بالجامعات المصرية ، من خلال دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وبخاصة المتعلقة بالاعتراب 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 الاعتراب 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 (أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا، البريطانية) ، وقد بلغ عدد المستقصى منهم (342) 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 في ظل وجود أبعاد الاعتراب الوظيفي، لكن أشارت النتائج إلى تفوق التأثير المباشر عن التأثير غير المباشر سواء على مستوى المتغير الوسيط أو المتغير التابع.

### 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.

## 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 والإبتكارية ويظهر ما يختزنه 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 (الاغتراب 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 الاغتراب 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 بالاغتراب 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 عينة للمستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، مع الأخذ في الاعتبار أن كل مدير في 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 في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- مستوى الشعور بالأهمية والتقدير والقيمة.
- مدى الالتزام بالمعايير لتحقيق أهداف الجامعة .
- إدراك العاملين للعلاقات الإنسانية في 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 في 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 في 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 الذي 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 منمثلة في: انخفاض مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى ولاء وانتماء العاملين بالجامعات محل الدراسة ، وهذا في حد ذاته يمثل جوانب شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي. وهذا ما دفع الباحثان إلى إجراء الدراسة الحالية وساعدهما في بلورة مشكلة البحث، وصياغة فروضه، كما سيتضح في الأجزاء التالية.

## ٢- الدراسات السابقة Previous Studies

تمثل الدراسات السابقة أساساً مهماً في 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.
- 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 الاغتراب الوظيفي

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

المعاونة من الاغتراب الوظيفي داخل الجامعة، وأن مستوى الاغتراب الوظيفي يرتفع لدى أعضاء هيئة التدريس عن مستوى الاغتراب الوظيفي لدى الهيئة المعاونة.

بينما تناولت دراسة (Behery and Al-Nasser, 2016) تأثير أنماط القيادة والتدريب على ثقة والتزام الموظفين في وجود التتم (التسلط) والاغتراب 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 (كالبترول وكماويات، البناء، العقارات، النقل، الخدمات المصرفية) في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للتدريب التنظيمي على قيادة المعاملات، وأيضاً تأثيراً كبيراً على الاغتراب الوظيفي، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للتدريب على الالتزام التنظيمي والسلوكيات غير المنتجة في مكان العمل.

وسعت دراسة (الحديدي، ٢٠١٦) تحديد العلاقة بين التهمك التنظيمي والاغتراب في العمل بالتطبيق على هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، وتحديد ما إذا كانت أبعاد التهمك التنظيمي والاغتراب في العمل تختلف وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد المعرفي من التهمك التنظيمي على جميع أبعاد الاغتراب في العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد العاطفي من التهمك التنظيمي على فقدان القوة واعترا ب الذات وفقدان المعايير والعزلة الاجتماعية، أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد السلوكي من التهمك التنظيمي على فقدان المعنى وفقدان المعايير، علاوة على وجود اختلافات 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 الاغتراب في العمل، واستهدفت الدراسة إبراز ظاهرة الاغتراب الوظيفي كأحد أهم الظواهر التي لها تأثير على الإنتاجية والأداء، وتحديد الفروق بين اتجاهات المستجيبين فيما يتعلق بمستوى الاغتراب عن العمل وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وطبقت الدراسة 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 والاغتراب عن العمل لدى الممرضات في المستشفيات محل الدراسة، كما توجد فروق دالة احصائياً بين اتجاهات عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الاغتراب 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) والاعتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة (انعدام القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات)، لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم 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 ومعاونيهم وتوسطها لدى الموظفين، في حين ظهرت درجة متوسطة لكل منهما في مقياس الاعتراب الوظيفي، وقد ظهر بعد العزلة الاجتماعية في المرتبة الأولى في كل من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والموظفين أيضاً، كما أظهرت النتائج العلاقة العكسية بين العدالة التنظيمية والاعتراب 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 الالتحاق 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 الجامعات 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 أقرها مع التدريب والتطوير. وهدفت دراسة (معضن، 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 الهيكلية، 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 الهيكلية 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.

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 الإحتراق الوظيفي وهي (الإنهاك العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، تدني الإنجاز)، وبين إجمالي متغير جودة الأداء المتمثلة 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 لاكتسابهم 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 (الاختيار، 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 .

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

بينما تناولت دراسة (Valikhani , 2015) تأثير أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز، عدم الفهم، والاغتراب 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 الاغتراب الوظيفي.

أما في دراسة (Al-Nasser and Behery, 2015) التي تناولت دراسة العلاقة بين التدريب التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية (التنمر التنظيمي أو التسلط، والاغتراب الوظيفي) في وجود المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بدولة الإمارات العربية المتحدة، طبقت على عينة حجمها (٦٥٦) ل (٢٩) منظمة في (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 التنظيمي ومعظم أبعاد المتغير الوسيط ( المناخ التنظيمي)، ووجود علاقة قوية بين كل من التمر التنظيمي والاعتراب الوظيفي.

وهدفت (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 في جامعة المرقب بليبيا، وتوصلت إلى أن واقع نظام التحفيز المادي والمعنوي في جامعة المرقب متوسط، وأن هناك علاقة معنوية بين التحفيز المادي والمعنوي من جهة وبين مستوى تحسين أداء العاملين، كما أنه هناك ارتباط طردي قوى بين الحوافز المادية والمعنوية وبين تحسين الأداء في 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 التجاري الوطني بليبيا، وتوصلت إلى ارتفاع مستوى القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، وأن هذه الممارسات لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

**تعقيب الباحثان على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية:**

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

### ٣- مشكلة وأسئلة البحث Research Problem and Question

أشارت الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحثان إلى ارتفاع مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية، وهذا ناتج عن شعورهم بغياب المناخ الجامعي المناسب، والصراعات التنظيمية، وانخفاض مستوى الشعور بالرضا الوظيفي، وانخفاض مستوى ولاء وانتماء العاملين، الأمر الذي يعوق إمكانيات وقدرات الفرد في الجامعة، وبالتالي تعوقه عن تحقيق ذاته ويشعر الفرد بأنه يعيش في 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 الوظيفي وتأثيره على أدائهم. ومن ثم أمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي :

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 ، وإختبار هذا الفرض تم تقسيمه إلى فرضيين فرعيين :

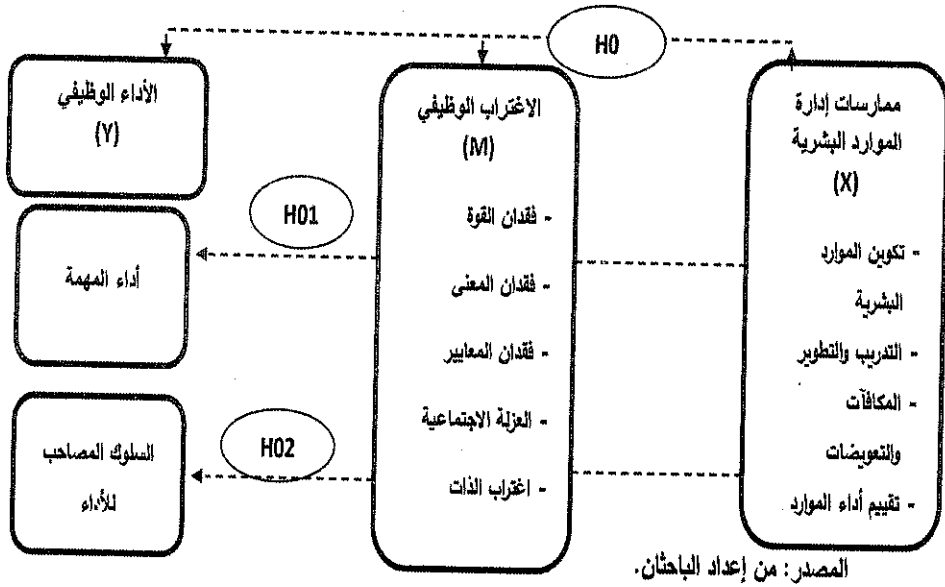
١/٥ لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

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).

### 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، والاعتراب الوظيفي بصفة خاصة.

#### ٢/٦ من الناحية العملية

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

■ إن معالجة هذه المشاعر السلبية للاعتراب 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 الاعتراب 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 الاعتماد 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 الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء 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

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 الاغتراب 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).

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات مجتمع الدراسة بعد الترجيح بعنصر التكلفة

الإجمالي	الموظفون (الجهاز التنفيذي)	المدراء (الجهاز الإداري)	نوع الجهاز الجامعة
٢٣٩٣	٢١١٨	٢٧٥	حكومية %
٦٧٧	٥٨٣	٩٤	خاصة %
٣٠٧٠	٢٧٠١	٣٦٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثان.

٢/٢/٨ عينة البحث

لاعتبارات القيود الخاصة بكم 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:  $(n_0)$ .

قيمة الدرجة المعيارية تحت المنحنى الطبيعي عند  $(\alpha/2)$  ،  $Z_{(0.025)} = 1.96$  ،  $(Z)$ .

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

لكي تحقق أكبر حجم عينة ممكن:  $(P)$ .

النسبة المكملة حيث  $Q = 1 - P$  :  $(Q)$ .

خطأ المعاينة وقد افترضه  $d = 5\%$  :  $(d)$ .

وبالتعويض فى المعادلة السابقة تم التوصل الى أن ( $n_0=384$ ).

حساب عينة البحث عندما يكون السحب بدون إرجاع  $3/2/2/8$

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

بالتعويض فى المعادلة التالية:

حيث أن:

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

حجم العينة عندما يكون السحب بإرجاع: ( $n_0$ ).

حجم المجتمع (الإجمالى 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.

$4/2/2/8$  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 الأنصبة (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

الإجمالى	الموظفون (الجهاز التنفيذى)	المعلماء (الجهاز الإدارى)	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	الإجمالى
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 (إدارى، تنفيذى).

جدول رقم (٤)

بيان بتوزيع عينة الدراسة الفعلية

نوع الجهاز	المدرء (الجهاز الإداري)	الموظفون (الجهاز التنفيذي)	الإجمالي
حكومية %	٣٢ (١)١٠٠ (٢)١١,٩	٢٣٧ (١)٩٨,٣ (٢)٨٨,١	٢٦٩ ٧٨,٦
خاصة %	١١ (١)١٠٠ (٢)١٥,١	٦٢ (١)٩٣,٩ (٢)٨٤,٩	٧٣ ٢١,٤
الإجمالي %	٤٣ (١)١٠٠ (٢)١٢,٦	٢٩٩ (١)٩٧,٤ (٢)٨٧,٤	٣٤٢ ٩٧,٧ ١٠٠

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 المكتبية 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

يمكن 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)، (بنسي 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.

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)، (زببات، ٢٠١٣)، (Aboul-Ela,2015)، (ياسين، ٢٠١٥)، (الحديدي، ٢٠١٦).

وتم قياسه باستخدام مقياسي (Mottaz,1981) ، (Dean, 1961) وقد تم الاعتماد عليهما بإعتبارهما المبرزين الأكثر شيوعاً في معظم الدراسات التي تم الاطلاع عليها، ولقياس درجة الاعتراب 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 الاعتراب الوظيفي بالجامعات محل الدراسة.

#### ٣/٢/٩ قياس مستوى أداء العاملين

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

- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**: للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي والثبات لبنود للمقاييس الخاضعة للدراسة "ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاعتراض 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، الاعتراض 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 فهم 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 المصدقية 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 تحنوي 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.
- 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 تفيد 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، والاعتراب 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 الاعتراب 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 إدارة
٦,٨	٤,٨	%
٢	٤	- رئيس قسم
٢,٧	١,٥	%
٦٢	٢٣٧	- موظف
٨٤,٩	٨٨,١	%
		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

يمكن اختبار الفرض الرئيس للدراسة باستخدام النموذج الهيكلي (SEM) Structural Equation Model، والذي ينص على أنه : "لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على

أداء العاملين في ظل وجود أبعاد الاغتراب 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 الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية"، وتم اختياره 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 الآلي
١- أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية: - تكوين الموارد البشرية - التدريب والتطوير - التعويضات والمكافآت - تقييم أداء الموارد البشرية	X1_1t X1_2t X1_3t X1_4t	متغيرات مستقلة
٢- أبعاد الاغتراب الوظيفي: - فقدان القوة (العجز) - فقدان المعنى - فقدان المعايير - العزلة الاجتماعية - اغتراب الذات	X2_1t X2_2t X2_3t X2_4t X2_5t	متغيرات وسيطة
٣- أبعاد أداء العاملين: - أداء المهمة	X3_1t	متغير تابع

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

## ب- نتائج النموذج المقدر

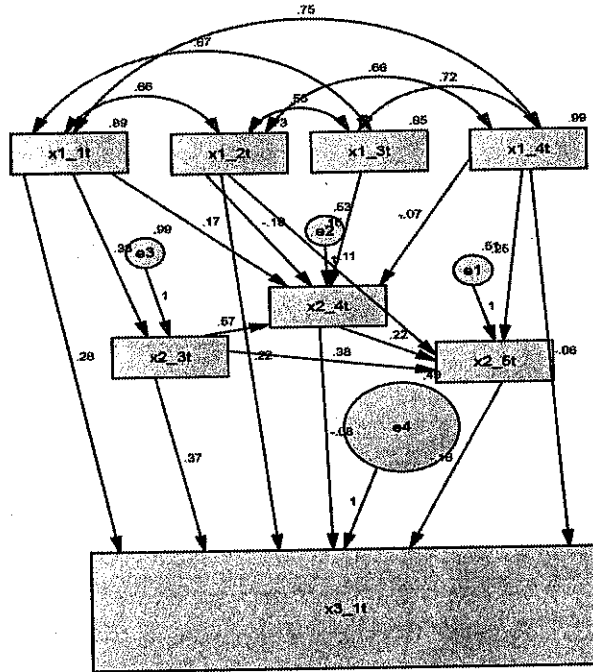
بإجراء مجموعة من المحاولات، تم التوصل الى أن النموذج المقدر لتأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة) في ظل وجود أبعاد الاعترا ب الوظيفي، لا بد أن يأخذ الشكل رقم (٢). نتج عن استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) : النموذج رقم (١)، وفيه تم اختيار جميع 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 الاعترا ب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اعترا ب الذات)، والمتغير التابع: أداء المهمة.

وقد أكدت النتائج على قوة وأداء النموذج على الشكل المطلوب، حيث أكد على ذلك قيمة اختبار (كا<sup>٢</sup>) والتي بلغت (٢,٣٢٩=٢كا) 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

على أبعاد أداء العاملين (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاعترا ب الوظيفي



٢,٢٢٩	قيمة اختبار كاي
١	د.ج
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) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي.

#### جدول رقم (٧)

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

م	المسار	قيم المعالم المقدرة	قيم اختبارات المعالم (C.R)	مستوى الدلالة
نتائج التأثير المباشر وغير المباشر				
-١	$X2\_3t \leftarrow X1\_1t$	٠,٣٢٢	٥,٨١٩	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٢	$X2\_4t \leftarrow X1\_2t$	٠,١٨٦-	٢,١٧٩-	٠,٠٢٩ (دالة عند ٠,٠٥)
-٣	$X2\_4t \leftarrow X1\_1t$	٠,١٧١	١,٩٧١	٠,٠٤٩ (دالة عند ٠,٠٥)
-٤	$X2\_4t \leftarrow X1\_3t$	٠,١٥٣	٢,٠٥٤	٠,٠٤٠ (دالة عند ٠,٠٥)
-٥	$X2\_4t \leftarrow X1\_4t$	٠,٠٦٩-	٠,٩٠٢-	٠,٣٦٧ (غير دالة)
-٦	$X2\_4t \leftarrow X2\_3t$	٠,٥٧١	١٤,٣٦٥	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٧	$X2\_5t \leftarrow X1\_4t$	٠,٢٥٢	٤,١٠١	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-٨	$X2\_5t \leftarrow X1\_2t$	٠,١١٣-	١,٥٨٣-	٠,١١٣ (غير دالة)
-٩	$X2\_5t \leftarrow X2\_4t$	٠,٢٢٠	٤,٢٢٢	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٠	$X2\_5t \leftarrow X2\_3t$	٠,٣٨٠	٧,٧٥٨	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١١	$X3\_1t \leftarrow X2\_5t$	٠,١٨٤-	٣,٤٥٨-	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٢	$X3\_1t \leftarrow X2\_4t$	٠,٠٧٦-	١,٤٤٣	٠,١٤٩ (غير دالة)
-١٣	$X3\_1t \leftarrow X2\_3t$	٠,٣٦٦	٧,٠١٨	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-١٤	$X3\_1t \leftarrow X1\_4t$	٠,٠٦١	٠,٨٧٩-	٠,٣٧٩ (غير دالة)
-١٥	$X3\_1t \leftarrow X1\_2t$	٠,٢٢٢	٢,٦٩٩	٠,٠٠٧ (دالة عند ٠,٠١)
-١٦	$X3\_1t \leftarrow X1\_1t$	٠,٢٧٩	٣,٤٩٢	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
نتائج العلاقات الداخلية بالنموذج				

م	المسار	قيم المعامل المقدره	قيم اختبارات المعامل (C.R)	مستوى الدلالة
-17	$X1_{2t} - X1_{1t}$	٠,٦٥٥	١١,٦٥٨	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-18	$X1_{3t} - X1_{1t}$	٠,٦٦٩	١١,٢٤٩	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-19	$X1_{4t} - X1_{1t}$	٠,٧٥٣	١١,٥٤٥	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-20	$X1_{3t} - X1_{2t}$	٠,٥٥٣	١٠,٦٠٤	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-21	$X1_{4t} - X1_{2t}$	٠,٦٥٧	١١,٢٩٣	٠,٠٠٠ (دالة عند ٠,٠١)
-22	$X1_{4t} - X1_{3t}$	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 المعامل 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 المعامل معنوية عند مستوى ٠,٠١ بإستثناء ثلاثة مسارات فقط جاءت معنوية عند مستوى ٠,٠٥ فقط.

#### 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.

#### ٥- 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 الاعترايب 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 الاعترايب الوظيفي

مسئلة وسبطة	التأثير المباشر				التأثير غير المباشر				إجمالي التأثير			
	متغيرات وسيطة		تابع		متغيرات وسيطة		تابع		متغيرات وسيطة		تابع	
	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t
X1_4t	٠,٠٠٠	٠,٠٦٩	٠,٢٣٧	٠,٠٩٩	٠,٠٠٠	٠,٠١٥	٠,٠٠٠	٠,٠٦١	٠,٢٥٢	٠,٠٦٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
X1_3t	٠,٠٠٠	٠,١٥٣	٠,٠٣٤	٠,٠١٨	٠,٠٠٠	٠,٠٣٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٥٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
X1_2t	٠,٠٠٠	٠,١٨٦	٠,٠٤٢	٠,٠٤١	٠,٠٠٠	٠,٠٤١	٠,٠٠٠	٠,٢٢٢	٠,١١٣	٠,١٨٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
X1_1t	٠,٣٢٢	٠,١٧١	٠,٢٧٩	٠,٢٠٥	٠,١٩٠	٠,٢٠٥	٠,٠٠٠	٠,٢٧٩	٠,٠٠٠	٠,١٧١	٠,٣٢٢	٠,٠٠٠
X2_3t	٠,٠٠٠	٠,٠٥١	٠,٠٣٦	٠,٠٥٦	٠,٠٠٠	٠,٠٣٦	٠,٠٠٠	٠,٢٦٦	٠,٢٨٠	٠,٠٥١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
X2_4t	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٤٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٧٦	٠,٢٢٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
X2_5t	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٨٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

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 الاعترايب 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 "لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاعترايب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة"، وقبول صحة الفرض البديل.

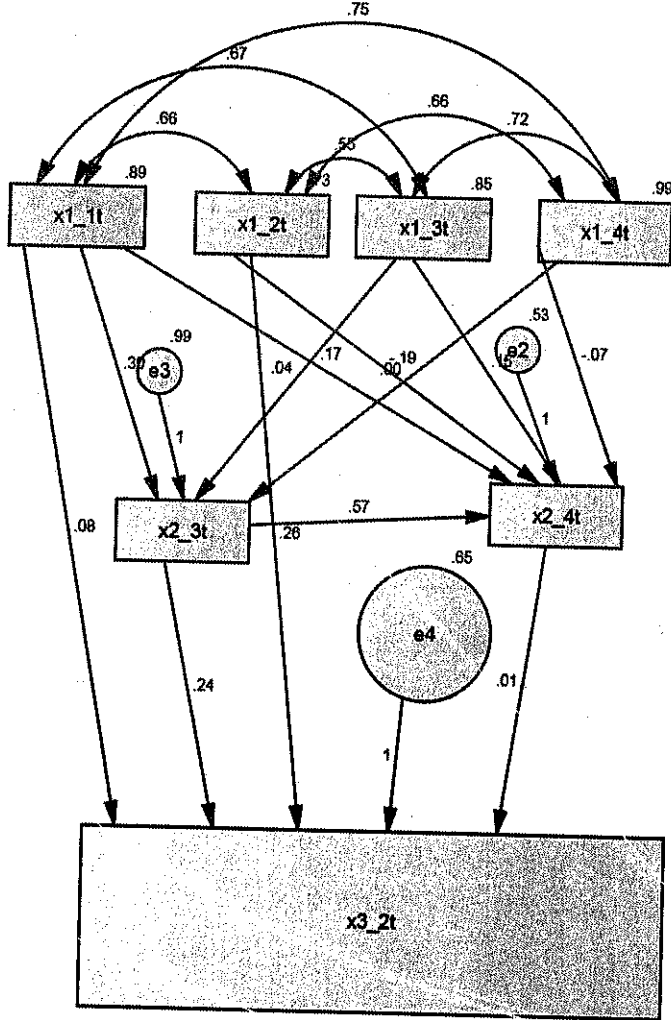
٢/٢/١٢ اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص هذا الفرض على أنه "لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على السلوك المصاحب للأداء في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة"، وتم اختياره كما يلي:

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<sup>٢</sup>) والتي بلغت (كا<sup>٢</sup>=4,181) 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 باستثناء بعض المسارات المحدودة، كما أكدت النتائج على تحقيق جميع المؤشرات الخاصة بالنموذج بشكل واضح الأمر الذي يعكس دقة النموذج.

شكل رقم (٣)

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



٤,١٨١	قيمة اختبار كاي
٣	دج
١,٢٤٣ (غير دالة)	مستوى الدلالة

Model 2



\*# وظهرت 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

متغيرة وسيلة	التأثير المباشر			التأثير غير المباشر			إجمالي التأثير		
	متغيرات وسيطة	تابع	تابع	متغيرات وسيطة	تابع	تابع	متغيرات وسيطة	تابع	تابع
X1_4t	X2_4t	X2_3t	X3_2t	X2_4t	X2_3t	X3_2t	X2_4t	X2_3t	X3_2t
٠,٠٠١	٠,٠٦٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠١
٠,٠١٣	٠,١٧٨	٠,٠٤٤	٠,٠١٣	٠,٠٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٥٣	٠,٠٤٤	٠,٠١٣
٠,٢٥٣	٠,١٨٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٢	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٥٦	٠,١٨٦	٠,٠٠٠	٠,٢٥٣
٠,١٥٤	٠,٣٤١	٠,٢٩٩	٠,٠٧٦	٠,١٧٠	٠,٠٠٠	٠,٠٧٨	٠,١٧١	٠,٢٩٩	٠,١٥٤
٠,٢٤٨	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٤٢	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,٢٤٨
٠,٠١١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠١١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠١١

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 والمبينة على نتائج البحث ، بالإضافة إلى التوصيات بالبحوث والدراسات المستقبلية في 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 والتمثلة في (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، تقييم أداء الموارد البشرية)، في 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 في ظل أبعاد الاغتراب 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 في 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 للاغتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الإجتماعية، اغتراب الذات).
- ☒ المتغير التابع: المتمثل في أداء المهمة (الجودة في الأداء، والفعالية في الأداء، والكفاءة في الأداء، والإبداع والإبتكار في 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:

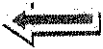



- عدم معنوية العلاقة بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية

- عدم معنوية العلاقة بين التدريب والتطوير 
- عدم معنوية العلاقة بين تقييم أداء إدارة الموارد البشرية 
- عدم معنوية العلاقة بين العزلة الاجتماعية 

❖ 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 للاعتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية) ، وهو ما يطلق عليه بالاعتراب الاجتماعي.
- ☒ 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) 
- 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 للاعتراب الوظيفي، مع ضرورة الأخذ بمنهج إدارة ظاهرة الاعتراب 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 تقويم 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.
- 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 السدرة 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 والمرحوسين.
- مراعاة الحالة النفسية للعاملين وزيادة حماسهم لأداء وظائفهم، وزيادة ولائهم وانتمائهم 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.
- 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 ارتفاع أو تحسن الأداء أو انخفاضه.

### Future Research ٣/١٣ توصيات ببحوث مستقبلية

- 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 بالاعتراب الوظيفي.
  - دور جودة الحياة العملية للتنبؤ بالاعتراب الوظيفي.
  - دور الاعتراب التنظيمي في الحد من المخاطر الوظيفية.
  - دور الاعتراب الوظيفي كوسيط للعلاقة بين الظلم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- التوبجري، هيلة محمد، (٢٠١٦)، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم: دراسة ميدانية"، رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد (٣٧)، العدد (١٤٠)، ص ٧٩-١٠١.
- الحديدي، إسلام علي عبد السلام، (٢٠١٦)، "التهمك التنظيمي والاعتراب في العمل: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- الحوري، سليمان إبراهيم، (٢٠١٢)، "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- الضابط، يوسف إبراهيم محمد، (٢٠١٥)، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء العاملين في البنوك الإسلامية الأردنية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- الضالعي، سامي أحمد محمد، (٢٠١٦)، "دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- الطيب، أسماء عطا الله محمد، (أبريل، ٢٠١١)، "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس"، مجلة فكر وإبداع- مصر، المجلد (٦٢)، ص ٤٥٩-٤٧٦.
- النظاري، فواز أحمد أحمد محمد، (٢٠١٥)، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية اليمنية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية.
- بني حمد، حسين أحمد، (٢٠١٢)، "تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي.
- تاميدي، كرين مصطفى، (٢٠١٣)، "أثر التمكين النفسي في الاعتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٣٥)، للعدد (١١٣)، ص ٣٣١-٣٥١.

- رضوان، علاء فرج حسن، (إبريل، ٢٠١٩)، "دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية"، *المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة (٦)، العدد (٢)، ص ٢٣٦-٢٧٤*.
- شبات، جلال إسماعيل، (٢٠١٣)، "الاغتراب 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 والاعتراب 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 للاقتصاد 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 بالاغتراب 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، (ابريل، 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 والاعتراب 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 الاعتراب الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

#### 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 Affecting 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.
- 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.

