

دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية والخاصة المصرية)

الأء سعيد السيد عبد الحميد *

*الأء سعيد السيد عبد الحميد : مدرس مساعد بقسم ادارة الاعمال – كلية التجارة جامعة المنوفية ، حاصلة على ماجستير ادارة الاعمال من كلية التجارة جامعة المنوفية ، وتتمثل اهتماماتها البحثية الحالية فى مجالى ادارة الموارد البشرية ، والسلوك التنظيمى

Email : alaa_saeed80@hotmail.com

المنارة للاستشارات

ملخص البحث

يهدف هذا البحث بصفة أساسية إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما المتعلقة بالاغتراب الوظيفي، لذا تم التقصي والتحليل لاستكشاف وتقييم مدى إدراك العاملين (مديرين، موظفين) لكل من الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية، والاغتراب الوظيفي، والأداء الوظيفي، ودراسة 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 (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات). ولتحقيق هذه الأهداف تم تصميم قائمة استقصاء، وزعت على العاملين بالجامعات الحكومية (القاهرة، عين شمس، حلوان، المنوفية)، والجامعات الخاصة (٦ أكتوبر، مصر للعلوم والتكنولوجيا، البريطانية) المصرية، وقد بلغ عدد المستقصى منهم (٣٤٢)، وتم تحليل البيانات الأولية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V.22)، وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية: إن الجامعات الحكومية والخاصة المصرية الخاضعة للدراسة تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة متواضعة، وأن العاملون بالجامعات الخاضعة للدراسة يعانون من الشعور بالاغتراب الوظيفي عند مستوى فوق المتوسط، كما توصلت الباحثة إلى توسط مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، كما أنه يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر عن غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج كل من المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

Abstract

This research aims mainly to improve the level of job 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 carried out to explore and evaluate the extent of awareness of employees (managers, employees) of each of the actual practices of human resources management, Job alienation, job performance, studying and analyzing the direct and indirect impact of the actual dimensions of human resource management

practices (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: The Egyptian public and private universities under study practice the functions of human resource management to a modest degree, and that the employees of the universities surveyed suffer from a feeling of job alienation at an above-average level, The researcher concluded that there is an average performance level for the employees in egyptian public and private universities, also 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.

١ - مقدمة Introduction

في ظل تزايد الاهتمام بالموارد البشرية في منظمة القرن الحادي والعشرين، زادت الحاجة إلى تأكيد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن يعمل الإنسان في ظل ظروف خلاقة تساعده أن يفجر طاقاته الإبداعية ويظهر ما يختزنه من قدرات وإمكانيات، وبالرغم من هذا تعاني العديد من المنظمات من انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ويظهر ذلك جلياً في العديد من المؤشرات منها: زيادة حالات عدم الرضا، وضعف الولاء والالتزام التنظيمي، وزيادة مشاعر الاحتراق النفسي، وفقدان الأمن الوظيفي، واختفاء روح المبادرة والمسؤولية، وفقدان الشعور بالأهمية والتأثير، ومن هذه المنظمات الجامعات المصرية التي تعاني من المؤشرات السابقة التي تؤكد وجود الظاهرة محل الدراسة (الاغتراب الوظيفي) **Job Alienation**، والتي لوحظ تزايدها بشكل ملفت في المنظمات المصرية في الفترة الأخيرة.

وبالتالي يسعى هذا البحث إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في معالجة ظاهرة الاغتراب الوظيفي بما يؤدي إلى دعم الأداء الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

٢ - الدراسة الاستطلاعية Exploratory Study

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بهدف زيادة إلمام الباحثة بموضوع البحث والتحديد الدقيق لمشكلة البحث والمساعدة في بناء فروضه بشكل سليم، بالإضافة إلى التعرف على خصائص مجتمع البحث، وتنقسم الدراسة الإستطلاعية إلى:

١/٢ الدراسة الاستطلاعية المكتبية

تم فيها الاطلاع على المؤلفات والدوريات العلمية، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية، وكذلك المواقع العلمية على شبكة الإنترنت، والتي تدور حول متغيراته:

- طبيعة الممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.
- مظاهر شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي، وأسبابها وأهم النتائج المترتبة عليها.
- الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

٢/٢ الدراسة الاستطلاعية الميدانية

تم إجرائها للتأكد من وجود الظاهرة والمشكلة في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، وتم تناولها على النحو التالي:

٣/٢ اسلوب الدراسة الاستطلاعية

اعتمدت الباحثة على إجراء عدد من المقابلات المتعمقة خلال الفترة الزمنية من شهر يناير وحتى شهر مارس من عام ٢٠١٧، 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 وجهت الباحثة لهم بعض الأسئلة التي تغطي الموضوعات التالية:

- الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية.
- درجة ولاء وانتفاء العاملين بالجامعات.
- مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي.
- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- مستوى الشعور بالأهمية والتقدير والقيمة.
- مدى الالتزام بالمعايير لتحقيق الأهداف.
- إدراك العاملين للعلاقات الإنسانية في العمل.
- مستوى أداء العاملين بالجامعات محل الدراسة.

٤/٢ نتائج الدراسة الاستطلاعية

توصلت الباحثة من الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- شعور معظم العاملين بغياب المناخ الجامعي المناسب (العلاقات العلمية والإنسانية والتنظيمية السائدة في الجامعة) وذلك بين الأفراد وبعضهم بعضاً، وبينهم وبين الرؤساء، مما يؤثر بالسلب على الإنتاجية والأداء.
- يشعر معظم أفراد العينة بعدم التقدير، وبالتالي يشعرون بفقدان قيمتهم وأهميتهم.
- يدرك معظم أفراد العينة افتقارهم للحرية والاستقلالية في ممارسة وظائفهم.

- يشعر معظم العاملين بزيادة الأعباء مما يؤثر على قيامهم بواجباتهم ومهامهم على الوجه المطلوب.
- يرى البعض أن الوسائل غير المشروعة أصبحت مطلوبة وضرورية وأنهم بحاجة لها لإنجاز الأهداف، وأن المعايير السائدة فقدت احترامها، الأمر الذي أفقدها السيطرة على السلوك.
- افتقار عملية تقويم أداء الموارد البشرية بالجامعات المصرية إلى المعايير الموضوعية اللازمة لتقويم الأداء.
- ظهور بعض الظواهر السلوكية السلبية بالإضافة إلى ماسبق والتي تدل على تواجد المشكلة موضع الدراسة متمثلة في: انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض ولاء وانتماء العاملين بالجامعات محل الدراسة مما سيؤدي بالضرورة إلى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي، وهذا ما دفع الباحثة إلى إجراء الدراسة الحالية وساعدها في بلورة مشكلة البحث، وصياغة الفروض كما سيتضح في الأجزاء التالية.

٣- 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 الأداء الوظيفي.
 - دراسات تناولت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- وفيما يلي عرض يوضح على نحو دقيق الدراسات والأبحاث في تسلسل زمني كالاتي:

١/٣ دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي

قامت الباحثة بجمع عدد من الدراسات التي تناولت الاغتراب الوظيفي. ففي الدراسة التي قام بها (Tummers, Laura den , 2013) بتحليل آثار الاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وإثراء الأسرة، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير معنوي للاغتراب الوظيفي على الالتزام التنظيمي، وخصوصاً عندما يشعر العاملون بأن عملهم غير مجدي.

كما أجرت (ياسين، ٢٠١٥) دراسة استهدفت 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 الاجتماعية، الدرجة العلمية"، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 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، والتي استهدفت دراسة وتحليل أنماط القيادة والتدريب التنظيمي وتأثيرهما على المخرجات التنظيمية والمعتقدات والسلوكيات السلبية في مكان العمل، وقد طبقت الدراسة على عينة حجمها (٦٥٦) ل(١٤) قطاعاً مختلفاً من قطاعات الأعمال (كالبتروكيماويات، البناء، العقارات، النقل، الخدمات المصرفية) في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير إيجابي للتدريب التنظيمي على قيادة المعاملات، كما له تأثيراً كبيراً على الاغتراب الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتدريب على الالتزام التنظيمي والسلوكيات غير المنتجة في مكان العمل.

وفي دراسة (الحديدي، ٢٠١٦) التي استهدفت تحيد العلاقة بين التهكم التنظيمي والاغتراب في العمل بالتطبيق على هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، وتحديد ما إذا كانت أبعاد التهكم التنظيمي والاغتراب في العمل تختلف وفقاً للمتغيرات الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد المعرفي من التهكم التنظيمي على جميع أبعاد الاغتراب في العمل، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد العاطفي من التهكم التنظيمي على فقدان القوة واغتراب الذات وفقدان المعايير والعزلة الاجتماعية، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للبعد السلوكي من التهكم التنظيمي على فقدان المعنى وفقدان المعايير، وبجانب ذلك توصلت الدراسة إلى 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) والاغتراب 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 الاغتراب 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 والاغتراب الوظيفي.

٢/٣ دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

قامت الباحثة بجمع عدد من الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية ففي دراسة (ماهر، ٢٠١٢) التي استهدفت دراسة وتحليل 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 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 التعينات 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 أقواها مع التدريب والتطوير.

أما في دراسة (معوض، ٢٠١٤) التي استهدفت 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.

في حين قام (رضوان، ٢٠١٩) بدراسة استهدفت بصفة أساسية إلى 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، وتوصلت الدراسة إلى 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.

٣/٣ دراسات تناولت الأداء الوظيفي

قامت الباحثة بجمع عدد من الدراسات التي اهتمت بدراسة أداء العاملين في المنظمات، ففي الدراسة التي قام بها (Davis, 2008) سعت 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. في حين قامت (الطيب، ٢٠١١) بدراسة استهدفت 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 كل من (Jankingthong & Rurkkhum, 2012) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، وكشفت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية، والمشاركة في العمل، والدافع، والقيادة التحويلية لها أثار 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 الإحترق الوظيفي وهي (الإرهاك 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).

٤/٣ دراسات تناولت تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

قامت الباحثة بجمع عدد من الدراسات التي تناولت 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 الدراسة إلى: ضرورة تدريب الموظفين ذوي المهارات

المنخفضة داخل المؤسسات الحكومية على المستوى الداخلي والخارجي، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة الاستعانة بإدارة الموارد البشرية وذلك نتيجة لزيادة عدد الموظفين داخل هذا القطاع وذلك لاكسابهم الخبرة وتحسين الأداء، بالإضافة إلى تحفيز وتشجيع الموظفين على التدريب وتطوير الأداء.

أما في دراسة (Mercy, 2011) التي استهدفت دراسة تأثير كل من (التدريب، والأجور، وتصميم الوظيفة، وفرص العمل)، على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في كينيا، وتوصلت الدراسة 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.

وفي دراسة أخرى قام بها (Sarboland, et al., 2012) سعت 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 كل من (Lajara, Carcia, 2013) بدراسة استهدفت التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والتوظيف، التدريب) على أداء العاملين، وطبقت الدراسة على العاملين في شركات الفنادق السياحية الإسبانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في شركات الفنادق السياحية الإسبانية، وجاء التدريب في مقدمة الممارسات التي لها الأثر الأكبر في تحسين أداء العاملين.

أما في دراسة (Shantz and others , 2015) التي استهدفت دراسة الاغتراب الوظيفي من خلال فحص كامل لنموذج متكامل من الاغتراب الوظيفي عن طريق فحص أربعة مسببات للاغتراب الوظيفي من الناحية النظرية في وقت واحد، وتأثير الاغتراب على الانحراف والأداء، وتوصلت الدراسة 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 (التمتر التنظيمي أو التسلط، والاغتراب الوظيفي) في وجود المناخ التنظيمي كمتغير وسيط بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقد طبقت الدراسة على عينه حجمها (٦٥٦) ل (٢٩) منظمة في (١٤) قطاعاً مختلفاً من قطاعات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: 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)، كما توجد علاقة قوية بين كل من التتمر التنظيمي والاغتراب الوظيفي.

كما قام (كريم، ٢٠١٧) بدراسة استهدفت دراسة تأثير التحفيز بشقيه المعنوي والمادي على تحسين أداء العاملين، وطبقت الدراسة على خمس عينات طبقية عشوائية من العاملين تضمنت أساتذة ومدرسين ومحاضرين وباحثين وإداريين في جامعة المرقب بليبيا، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع نظام التحفيز المادي والمعنوي في جامعة المرقب متوسط، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والمعنوي من جهة وبين مستوى تحسين أداء العاملين في الجامعة، كما أنه هناك ارتباط طردي كبير بين الحوافز المادية والمعنوية وبين تحسين الأداء في الجامعة.

في حين قام (عبد الجواد، ٢٠٢٠)، بدراسة استهدفت معرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، التعويضات، مشاركة العاملين، تقييم الأداء)، وتأثيرها على أداء الموظفين، وطبقت الدراسة على العاملين بالمصرف التجاري الوطني بليبيا، وتوصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني، وأن هذه الممارسات لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة ومساهمة الدراسة الحالية:

رغم تناول العديد من الدراسات لموضوع الاغتراب الوظيفي، إلا أنه لم تتناول أي دراسة من الدراسات السابقة دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، علاوة على أن هذه الدراسة تستهدف تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تخفيض حدة المشاعر السلبية للإغتراب الوظيفي وبالتالي تحسين مستوى الأداء الوظيفي وكذلك تفعيل العلاقات الإنسانية بالجامعات محل التطبيق، من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٤- مشكلة وأسئلة البحث Research Problem and Question

في ضوء الدراسة الاستطلاعية؛ والدراسات السابقة للبحث فقد تبين أن هناك حالات من الاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية، بسبب شعورهم بغياب المناخ الجامعي المناسب، والصراعات التنظيمية، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض 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، ويتضح من ذلك أن ظاهرة الاغتراب في العمل ماهي إلا محصلة مجموعة من المتغيرات أو المحددات التي تؤدي إلى الشعور بالاغتراب في العمل. كما أشارت الدراسة الاستطلاعية إلى انخفاض مستوى أداء العاملين بالجامعات موضع الدراسة، وذلك باعتبار أن مستوى أداء العاملين ناتج لكل المؤشرات السابقة، بالإضافة إلى غموض العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى شعور العاملين بالاغتراب الوظيفي وتأثيره على أدائهم. لذلك جاءت هذه الدراسة لمعرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الأداء الوظيفي في وجود الاغتراب الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

في ضوء ما تقدم فإن هذه النتائج تثير عدداً من التساؤلات، التي تمثل مشكلة البحث، ويمكن طرحها على النحو التالي:

١/٤ ما مدى الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية، ومدى الشعور بالاغتراب الوظيفي، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين (مديرين، موظفين) في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية (الخاضعة للدراسة) ؟

٢/٤ ما تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية ؟
وتم تقسيم التساؤل السابق إلى التساؤلين الفرعيين التاليين:

١/٢/٤ ما تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية؟
٢/٢/٤ ما تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على السلوك المصاحب للأداء في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية؟

٥- أهداف البحث Research Objectives

استهدفت الدراسة الحالية تحسين أداء العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، من خلال تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما المتعلقة بالاغتراب الوظيفي، وعلى وجه التفصيل تهدف الدراسة إلى:

١/٥ تقييم مدى إدراك العاملين لكل من: الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية، والاغتراب الوظيفي، والأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية الخاضعة للدراسة وذلك من خلال توصيف اتجاهاتهم.

٢/٥ 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 (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، اغتراب الذات).

٦- فروض البحث Research Hypothesis

في ضوء مشكلة، وتساؤلات، وأهداف البحث، وبالإعتماد على التأصيل النظري من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، قامت الباحثة بصياغة الفرض الرئيسي التالي:
١/٦ لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، وتم تقسيم الفرض السابق إلى الفرضين الفرعيين التاليين:

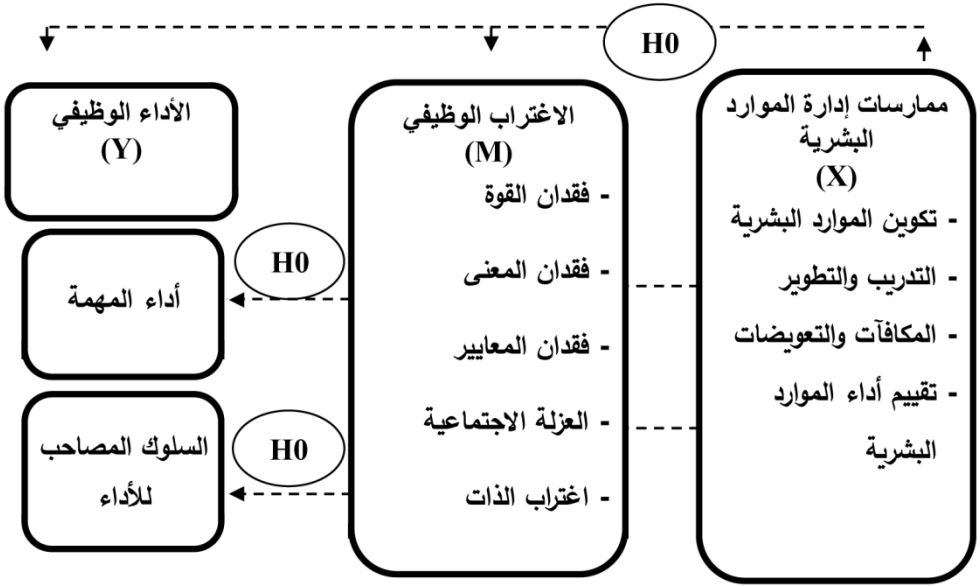
١/١/٦ لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

٢/١/٦ 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.

ويمكن توضيح فروض الدراسة على النموذج المبين بالشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

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



٧- أهمية ومبررات البحث Research Significance

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في عدة عوامل تتمثل فيما يأتي:

- من الناحية العلمية: ندرة الدراسات التي تناولت ظاهرة الاغتراب الوظيفي بشكل عام، وطبيعة علاقة كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ومشاعر الاغتراب الوظيفي ومستوى الأداء بشكل خاص.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي بتوسيط الاغتراب الوظيفي. حيث لم تجد الباحثة - في حدود علمها وما توفر لديها من دراسات - دراسة تناولت تأثير الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي.
- هذه الدراسة يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي بصفة عامة، والاغتراب الوظيفي بصفة خاصة.

- من الناحية العملية: فإن معرفة أسباب ومصادر الشعور بالاغتراب يسهل على المديرين إيجاد الحلول لمعالجة هذا الشعور للتخفيف من حدة آثاره السلبية على الأفراد، وكذلك على المنظمات.
- 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.

٨- حدود البحث Research Limitation

تشمل حدود البحث الحدود التالية:

١/٨ تقتصر الدراسة على دراسة حالة قطاع التعليم الجامعي بجمهورية مصر العربية، والمتمثل في الجامعات الحكومية المصرية (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة حلوان، جامعة المنوفية)، والجامعات الخاصة المصرية (جامعة ٦ أكتوبر، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، الجامعة البريطانية).

٢/٨ تقتصر الدراسة على دراسة وتحليل دور الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، خلال الفترة الزمنية من بداية عام ٢٠١٨ وحتى عام ٢٠١٩، حيث رأت الباحثة أن هذه الفترة الزمنية كافية لتغطي متطلبات التحليل الإحصائي.

٣/٨ اقتصرت الدراسة على آراء المديرين والموظفين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

٩- 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.

١/٩ أنواع ومصادر البيانات

قد تم الإعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الدراسة المكتبية (النظرية)، وأسلوب الدراسة

الميدانية لتحقيق أهداف البحث كما يلي:

▪ الدراسة المكتبية

تستهدف الدراسة المكتبية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد 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

تستهدف الدراسة الميدانية الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وقد تم الإعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية وقوائم الإستقصاء لجمع البيانات من مفردات العينة.

٢/٩ مجتمع وعينة البحث Research Population and Sample

تتأولت الباحثة مجتمع وعينة الدراسة على النحو التالي:

١/٢/٩ مجتمع البحث

هو جميع المفردات التي تمثل ظاهرة معينة يهتم بها موضوع البحث وتتشترك في صفة و أكثر ومطلوب جمع البيانات حولها. وبناءً على ما سبق تناوله في حدود البحث فإن مجتمع هذا البحث يتمثل في جميع العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية، ولكن نظراً لضخامة حجم المجتمع ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فإنه تم اختيار ثلاث جامعات حكومية بإقليم القاهرة الكبرى (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس، جامعة حلوان)، بالإضافة إلى جامعة المنوفية، وهي الجامعة التي تعمل بها الباحثة؛ 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 يهتم بدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في وجود الاغتراب الوظيفي كمتغير وسيط في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية، لذا فإن مجتمع البحث يجب أن يشتمل 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 الجدول 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 الباحثة وفق بيانات إدارة الإحصاء والمعلومات في الجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، ٢٠١٧.
ونظراً لوجود تباينات بين فئات الدراسة بشكل كبير، من حيث تكلفة جمع البيانات تم حساب مجتمع الدراسة مرجحاً بعامل التكلفة، كما في الجدول 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 ٦٩,٠	٢٧٥ ٩,٠	حكومية %
٦٧٧	٥٨٣ ١٨,٩	٩٤ ٣,١	خاصة %
٣٠٧٠	٢٧٠١	٣٦٩	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة.

٢/٢/٩ عينة البحث

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

١/٢/٢/٩ حساب عينة البحث

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

٢/٢/٢/٩ حساب عينة البحث عندما يكون السحب بإرجاع

بالتعويض في المعادلة التالية:

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

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 الباحثة، 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 توصلت الباحثة الى أن $(n_o = 384)$.

٣/٢/٢/٩ حساب عينة البحث عندما يكون السحب بدون إرجاع

بالتعويض في المعادلة التالية:

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

حيث أن:

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

حجم العينة عندما يكون السحب بإرجاع: (n_o) .

حجم المجتمع (الإجمالي بالجدول رقم (٢) والذي يساوي (3070) : (N).

وبالتعويض بالمعادلة السابقة تم التوصل الى أن: حجم عينة الدراسة عندما يكون السحب

بدون إرجاع $(n) = 341$.

وتم زيادة حجم العينة لتساوي ٣٥٠ مفردة، وذلك لرغبة الباحثة في تجنب حدوث خطأ العينة.

٤/٢/٢/٩ توزيع عينة البحث

استخدمت الباحثة 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

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 الباحثة 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

نوع الجهاز الجامعة	المدراء (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: إعداد الباحثة.

(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 المصرية (الخاضعة للدراسة) بموضوع الاستقصاء، وكذلك وضوح وسهولة الأسئلة التي اشتمل عليها الاستقصاء.

١٠- المتغيرات والقياس Variables and Measurement

إعتمدت الباحثة 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.

١/١٠ متغيرات البحث Research Variables

في إطار المراجعة الاستطلاعية المكتتية للمرجعيات العلمية وفقاً للدراسات السابقة، وبناءً على مشكلة وتساؤلات الدراسة، تمكنت الباحثة من تحديد متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في: متغيرات مستقلة: ممارسات إدارة الموارد البشرية تكوين الموارد البشرية (توصيف الوظائف،

تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، وتقييم أداء الموارد البشرية، ومتغير وسيط: الإغتراب الوظيفي (فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات)، ومتغير تابع: الأداء الوظيفي (أداء المهمة، السلوك المصاحب للأداء).

٢/١٠ المقاييس المستخدمة في الدراسة

يمكن توضيح كيفية قياس متغيرات البحث الخاضعة للدراسة كما يلي:

أ- 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. ولقياس اتجاهات المستقصى منهم نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة اعتمدت الباحثة 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).

ب- قياس مستوى الاغتراب الوظيفي

لقد تبنت الباحثة وجهة نظر Seeman فيما يتعلق بأبعاد الاغتراب الوظيفي الخمس نظراً لشموليتها نسبياً، ولكونها تمثل الأساس الذي انطلقت منه معظم دراسات الاغتراب، وأيضاً استجابته لما ذكره (Erbas, 2014) بأن هذه الأبعاد هي الأنسب للتطبيق في مجال التعليم.

وقد بلغ إجمالي عدد المتغيرات الخاصة بالاغتراب 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) وقامت الباحثة بالاعتماد عليهما باعتبارهما المقياسين الأكثر شيوعاً في معظم الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة، ولقياس درجة الاعترا ب الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة اعتمدت الباحثة 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 الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الجامعات محل الدراسة.

ج- قياس مستوى الأداء الوظيفي

بلغ إجمالي عدد المتغيرات الخاصة بالأداء الوظيفي (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 اعتمدت الباحثة 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.

١١- 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 الاحصائية الوصفية كالمتوسطات (كأحد مقاييس النزعة المركزية)، والانحراف المعياري، والخطأ المعياري، ومعامل الاختلاف، (كأحد مقاييس النشتت): والتي تستخدم لتحليل وتوصيف عينة البحث.

- أسلوب معامل الارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient**: للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي والثبات لبند كل نوع من المقاييس الخاضعة للدراسة "ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاغتراب الوظيفي، الأداء الوظيفي".
- معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون: للتحقق من مستوى الاتساق الداخلي والصدق لبند 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 كمياً 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.

١٢- تقييم الثبات والصدق في مقاييس الدراسة

قامت الباحثة 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 استخدمت الباحثة 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 الباحثة قامت بأكثر من طريقة وذلك على النحو التالي:

١/١٢ التأكد من الصدق الظاهري **Face Validity**

طبقاً لهذه الطريقة قامت الباحثة 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، ومن أمثلة تلك التعديلات تم استبعاد بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى من القائمة.

٢/١٢ التأكد من صدق المحتوى Content Validity

للتأكد من صدق المحتوى قامت الباحثة 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 السابقة التي توصلت إليها الباحثة والخاصة بتقييم المصدقية والثقة/ الثبات في المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة يمكن الاعتماد على متغير لقياس الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية مكون من (٥١) عبارة، ومتغير لقياس الاعتراب الوظيفي مكون من (٢٧) عبارة، وذلك بعد حذف العبارة رقم (٢٥)، ومتغير لقياس الأداء الوظيفي 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 في هذه الدراسة.

١٣- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

تعرض الباحثة في هذا الجزء نتائج الدراسة واختبار فروضها، وذلك على النحو التالي:

١/١٣ توصيف عينة البحث

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
		<u>١- الوظيفة الجامعية</u>
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	%
		<u>٢- سنوات الخبرة</u>
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 الباحثة.

ولتحقق من نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالتساؤل الأول للدراسة، تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية ممثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل البيانات الخاصة باتجاهات المستقصى منهم، وذلك على النحو التالي:

٢/١٣ توصيف متغيرات الدراسة

١/٢/١٣ التحليل الوصفي للممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية

تم تقييم اتجاهات العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية (الخاضعة للدراسة) نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويعرض الجدول رقم (٦) نتائج الوصف الإحصائي والأهمية النسبية وذلك على مستوى كافة الأبعاد الداخلية للممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٦)

نتائج الوصف الإحصائي والأهمية النسبية لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية

م	أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
١-	تكوين الموارد البشرية	٢,٨٧٦	٠,٩٤٥	٣٢,٨٤	٢
٢-	التدريب والتطوير	٣,٣٠٥	٠,٨٥٥	٢٥,٨٦	١
٣-	التعويضات والمكافآت	٢,٥١٦	٠,٩٢٥	٣٦,٧٨	٤
٤-	تقييم أداء الموارد البشرية	٢,٧٤١	٠,٩٩٨	٣٦,٤٠	٣
-	المتوسط العام للممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية	٢,٨٥٩	٠,٩٣١	-	-

* تمثل أسلوب القياس المستخدم في مقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة المكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة المطلقة بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

أكدت نتائج الجدول رقم (٦) على ما يلي:

▪ إن معظم المتوسطات الحسابية تقع قريبة من متوسط المقياس لممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية والخاصة مجال التطبيق، وبوصفها متغيراً رئيسياً في الدراسة، والمتمثلة في: تكوين الموارد البشرية، والتعويضات والمكافآت، وتقييم أداء الموارد البشرية، بينما تميل للإرتفاع لبعد التدريب

والتطوير، حيث حققت بمجموعهم وسطاً حسابياً عاماً (٢,٨٥٩)، وانحرافاً معيارياً عاماً (٠,٩٣١)، مما يدل على أن الجامعات الحكومية والخاصة المصرية (الخاضعة للدراسة) تمارس وظائف إدارة الموارد البشرية بدرجة متوازنة، ومن خلال ذلك تعمل على إعداد عناصراً بشرياً على درجة متوسطة من التميز، وتقوم بوظائف التدريب، والترقية، والتعويض والتحفيز بما يتناسب مع أدائهم. خصوصاً أن قيمة الوسط الحسابي العام لهذه الممارسات مقارب للمتوسط الفرضي (٣) وفق المقياس المتبع (ليكرت).

تأتي ممارسة وظيفة التدريب والتطوير للموارد البشرية في المرتبة الأولى، بينما تأتي ممارسة تكوين الموارد البشرية في المرتبة الثانية، وبالنسبة لتقييم أداء الموارد البشرية فتحتل المرتبة الثالثة، كما تأتي وظيفة التعويضات والمكافآت في المرتبة الأخيرة.

٢/٢/١٣ التحليل الوصفي لأبعاد الإغتراب الوظيفي

تم تقييم اتجاهات العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية (الخاضعة للدراسة) نحو الاغتراب الوظيفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وذلك على مستوى كافة الأبعاد الداخلية لأبعاد الإغتراب الوظيفي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

نتائج الوصف الإحصائي والأهمية النسبية لأبعاد الإغتراب الوظيفي

م	أبعاد الإغتراب الوظيفي	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
١-	فقدان القوة (العجز)	٢,٩٢١	٠,٩٩٢	٣٣,٩٧	٥
٢-	فقدان المعنى	٣,٣٢٤	٠,٨٧٢	٢٦,٢٤	١
٣-	فقدان المعايير	٣,٢٧٥	١,٠٤٤	٣١,٨٨	٢
٤-	العزلة الإجتماعية	٣,٢٢٢	٠,٩٧٣	٣٠,٢١	٣
٥-	إغتراب الذات	٢,٩٥٩	٠,٩٥١	٣٢,١٥	٤
-	المتوسط العام لأبعاد الاغتراب الوظيفي	٣,١٤٠	٠,٩٦٦	-	-

* تمثل أسلوب القياس المستخدم في مقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة المكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة المطلقة بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

وبالنظر إلى الجدول رقم (٧) تبين ما يلي:

- بلغ الوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي ككل (٣,١٤٠)، وبانحراف معياري عام مقداره (٠,٩٦٦)، ويدل ذلك على أن العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية (الخاضعة للدراسة) يعانون - عند مستوى فوق المتوسط - من اغترابهم الوظيفي من خلال فقدانهم للقوة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير، والعزلة الاجتماعية، واغتراب الذات. خصوصاً أن قيمة الوسط الحسابي العام لهذه الممارسات أعلى من المتوسط الفرضي (٣) وفق المقياس المتبع (ليكرت).
- يأتي فقدان المعنى في المرتبة الأولى، بينما يأتي فقدان المعايير في المرتبة الثانية، وبالنسبة للعزلة الاجتماعية فتحتل المرتبة الثالثة، في حين أن اغتراب الذات ثم فقدان القوة جاءوا في مراتب متأخرة، بحيث حققوا المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي.

٣/٢/١٣ التحليل الوصفي لأبعاد الأداء الوظيفي

تم تقييم اتجاهات العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية (الخاضعة للدراسة) نحو بعدي الأداء الوظيفي باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري. وذلك على مستوى كافة الأبعاد الداخلية لأبعاد الأداء الوظيفي، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (٨)

نتائج الوصف الإحصائي والأهمية النسبية لأبعاد الأداء الوظيفي

م	أبعاد الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الترتيب
١-	أداء المهمة	٣,٢٣٧	٠,٨٦٢	٢٦,٦٤	٢
٢-	السلوك المصاحب للأداء	٣,٥٥٢	٠,٩١٤	٢٥,٧٣	١
-	المتوسط العام لأبعاد الأداء الوظيفي	٣,٣٩٥	٠,٨٨٨	-	-

* تمثل أسلوب القياس المستخدم في مقياس ليكرت الخماسي للموافقة أو عدم الموافقة المكون من خمس درجات حيث يشير الرقم (١) إلى عدم الموافقة المطلقة بينما يشير الرقم (٥) إلى الموافقة التامة مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

ويوضح الجدول رقم (٨) ما يلي:

- بلغ الوسط الحسابي الإجمالي لمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية (٣,٣٩٥)، وبانحراف معياري عام مقداره (٠,٨٨٨)، وهذا يشير إلى أن مستوى أداء العاملين متوسط في الجامعات الخاضعة للدراسة، ويدل ذلك على التوافق بين العاملين بالجامعات الخاضعة للدراسة على أهمية أداء المهمة من حيث: الجودة في الأداء، والفعالية في الأداء، والكفاءة في الأداء، والإبداع في العمل، والإلمام الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وعلى أهمية السلوك المصاحب للأداء من حيث: العلاقة مع زملاء العمل، والرغبة في الأداء، والرغبة في البقاء بالوظيفة. خصوصاً أن قيمة الوسط الحسابي العام لهذه الممارسات أعلى من المتوسط الفرضي (٣) وفق المقياس المتبع (ليكرت).
- يأتي السلوك المصاحب للأداء في المرتبة الأولى حيث حقق وسطاً حسابياً مرتفعاً، في حين جاء أداء المهمة في المرتبة الثانية.

٣/١٣ اختبار فروض البحث

أمكن اختبار الفرض الرئيسي للدراسة باستخدام النموذج الهيكلي (SEM) Structural Equation Model، والذي ينص على: "لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية"، والذي تم تقسيمه إلى مايلي:

١/٣/١٣ "لا يوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أداء المهمة في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية".

أ- توصيف النموذج

يعرض الجدول رقم (٩) توصيفاً للنموذج من حيث بيان المتغيرات المنوطة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) موصفة حسب طبيعة الأداء بالنموذج ومرمزة حسب الإدخال بالحاسب الآلي.

جدول رقم (٩)

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 الأداء الوظيفي: - أداء المهمة	X3_1t	متغير تابع

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

ب- نتائج النموذج المقدر

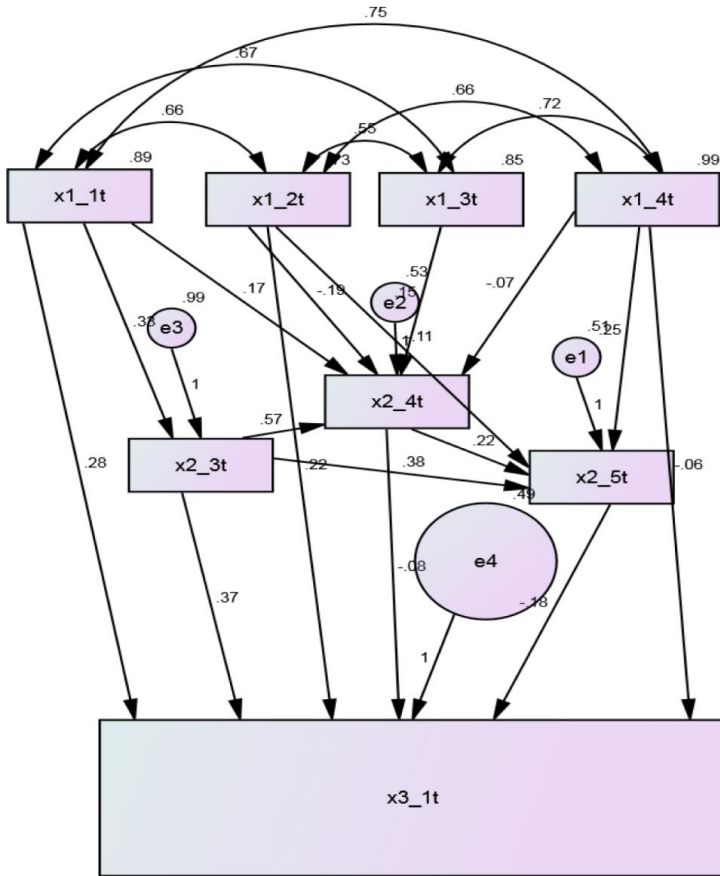
بإجراء مجموعة من المحاولات، تم التوصل الى أن النموذج المقدر لتأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي، لا بد أن يأخذ الشكل رقم (٢).

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 الاغتراب 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 (كا²) والتي بلغت (كا²= 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
 على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي



٢,٣٢٩	قيمة اختبار كا ²
٦	د.ح
٠,٨٨٧ (غير دالة)	مستوى الدلالة

Model 1

أ- نتائج المعالم المقدرة

يعرض الجدول رقم (١٠) نتائج المعالم المقدرة الخاصة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاعتراق الوظيفي.

جدول رقم (١٠)

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

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

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

أكدت النتائج بالجدول رقم (١٠) 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، باستثناء ثلاثة مسارات فقط جاءت معنوية عند مستوى ٠,٠٥ فقط.

أ - مؤشرات حسن المطابقة

يعرض الجدول رقم (١١) 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 (١١)

نتائج مؤشرات حسن المطابقة الخاصة بنموذج تأثير أبعاد الممارسات الفعلية

لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (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 الباحثة، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

أكدت النتائج بالجدول رقم (١١) على تحقيق جميع المؤشرات الخاصة بالنموذج بشكل واضح الأمر الذي يعكس دقة النموذج.

ب - نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج المقدر

يعرض الجدول رقم (١٢) 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.

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
جدول رقم (١٢)

التأثير المباشر			التأثير غير المباشر			التأثير المباشر			التأثير غير المباشر			التأثير المباشر			التأثير غير المباشر			
تابع	متغيرات وسيطة		تابع	متغيرات وسيطة		تابع	متغيرات وسيطة		تابع	متغيرات وسيطة		تابع	متغيرات وسيطة		تابع	متغيرات وسيطة		
X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t	X3_1t	X2_5t	X2_4t	X2_3t
٠,٠٩٩-	٠,٢٣٧	٠,٠٦٩-	٠,٠٠٠	٠,٠١٥-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦١-	٠,٠١٥-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦١-	٠,٠١٥-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦١-	٠,٠١٥-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
٠,٠١٨-	٠,٠٣٤	٠,١٥٣	٠,٠٠٠	٠,٠٣٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٥٣	٠,٠٣٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٥٣	٠,٠٣٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٥٣	٠,٠٣٤	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
٠,٠٣٤	٠,١٥٤-	٠,١٨٦-	٠,٠٠٠	٠,٠٤٢	٠,٠٤١-	٠,٠٠٠	٠,٢٢٢	٠,٠٤١-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٢٢	٠,٠٤١-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٢٢	٠,٠٤١-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
٠,٠٣٥	٠,٢٠٥	٠,٣٦٠	٠,٣٣٢	٠,٠٥٦	٠,٢٠٥	٠,١٩٠	٠,٢٧٩	٠,٢٠٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٧٩	٠,٢٠٥	٠,١٩٠	٠,٣٣٢	٠,١٧١	٠,٣٣٢	٠,٣٣٢	٠,٣٣٢
٠,٠٣٠	٠,٥٠٦	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,١٣٦-	٠,١٢٥	٠,٠٠٠	٠,٣٦٦	٠,١٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٣٦٦	٠,١٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٥٧١	٠,٥٧١	٠,٥٧١	٠,٥٧١
٠,١١٧-	٠,٢٢٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٤٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٧٦-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٧٦-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٢٠	٠,٢٢٠	٠,٢٢٠	٠,٢٢٠
٠,١٨٤-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٨٤-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٨٤-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٨٤-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

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

أكدت النتائج بالجدول (١٢) على وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة) في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر على غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج كل من المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

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

٢/٣/١٣ اختبار الفرض الفرعي الثاني: "لايوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على السلوك المصاحب للأداء في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية".

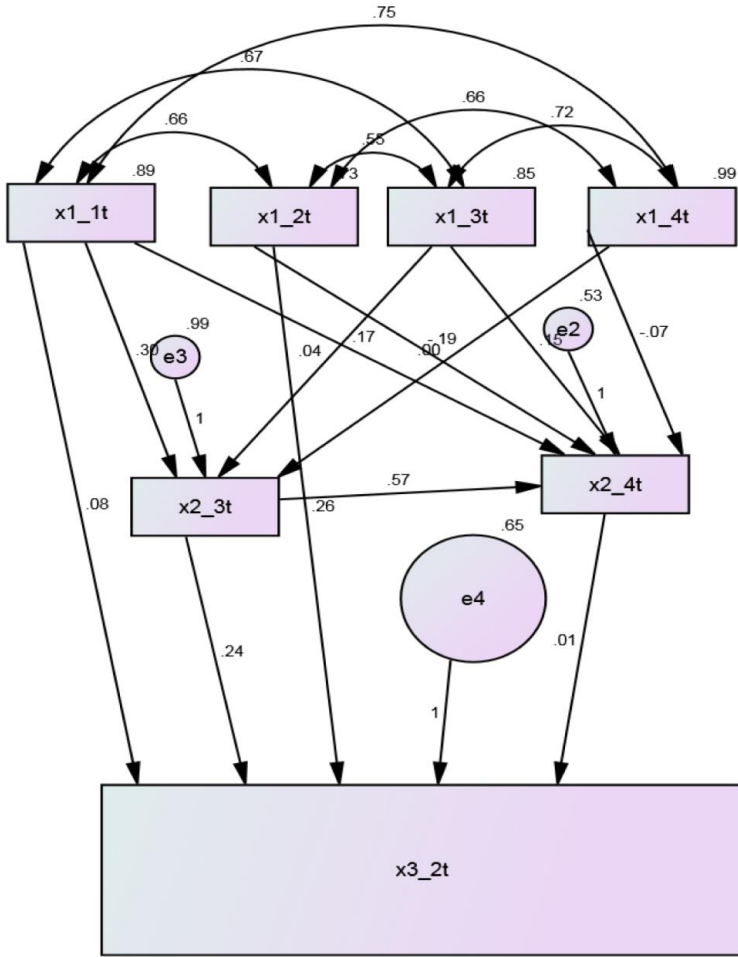
قامت الباحثة بإجراء الخطوات السابقة في اختبار الفرض الفرعي الثاني للبحث، وإجراء مجموعة من المحاولات، تم التوصل الى أن النموذج المقدر لتأثير أبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (السلوك المصاحب للأداء) في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي، لا بد أن يأخذ الشكل رقم (٣).

نتج عن استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM): التوصل إلى النموذج رقم (٢)، 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 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.

شكل رقم (٣)

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



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

Model 2

- وظهرت نتائج التأثير المباشر وغير المباشر للنموذج المقدر كما يلي:

جدول رقم (١٣)

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

إجمالي التأثير			التأثير غير المباشر			التأثير المباشر			مستقلة ووسيطه
تابع	متغيرات وسيطة		تابع	متغيرات وسيطة		تابع	متغيرات وسيطة		
X3_2t	X2_4t	X2_3t	X3_2t	X2_4t	X2_3t	X3_2t	X2_4t	X2_3t	
-	-	٠,٠٠٠	٠,٠٠١-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	-	٠,٠٠٠	X1_4t
٠,٠٠١	٠,٠٦٩	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٦٩	٠,٠٠٠	X1_3t
٠,٠١٣	٠,١٧٨	٠,٠٤٤	٠,٠١٣	٠,٠٢٥	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,١٥٣	٠,٠٤٤	X1_2t
٠,٢٥٣	-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٢-	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٥٦	-	٠,٠٠٠	X1_1t
٠,١٥٤	٠,١٨٦	٠,٢٩٩	٠,٠٧٦	٠,١٧٠	٠,٠٠٠	٠,٠٧٨	٠,١٧١	٠,٢٩٩	X2_3t
٠,٢٤٨	٠,٣٤١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٦	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٢٤٢	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	X2_4t
٠,٠١١	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠١١	٠,٥٧١	٠,٠٠٠	

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

أكدت النتائج بالجدول رقم (١٣) على وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي (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 كل من المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع.

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

وبشكل عام يمكننا رفض صحة الفرض الخامس وبشكل مطلق، والذي ينص على "لايوجد تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ظل وجود أبعاد

الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية"، وقبول صحة الفرض البديل بوجود تأثير لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ظل وجود أبعاد الاغتراب الوظيفي للعاملين في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية.

١٤ - النتائج والتوصيات Results and Recommendations

تناولت الباحثة في هذا الجزء أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، وكذلك أهم التوصيات التي تستحق الدراسة والاهتمام من جانب الإدارة في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة، وتتخلص أهم هذه النتائج فيما يأتي:

١/٤ النتائج Results

توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبعضها البعض والمتمثلة في (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، تقييم أداء الموارد البشرية)، في كل من الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة، وترى الباحثة أن هذا يرجع إلى طبيعة ممارسات إدارة الموارد البشرية لكونها منظومة متكاملة تسعى لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- بالرغم من معنوية العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (تكوين الموارد البشرية، التدريب والتطوير، المكافآت والتعويضات، تقييم أداء الموارد البشرية)، إلا أن هناك تواضع في مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في كل من الجامعات الحكومية والخاصة المصرية محل الدراسة، وترى الباحثة أن ذلك قد يعزى إلى عدة أسباب من ضمنها: تضخم الجامعات القديمة وخاصةً (الجامعات الحكومية)، بصورة يصعب معها إدارتها إدارة فعالة وقيام الإدارة العليا بخدمة وتلبية كافة المجالات فيها، وكذلك ضعف شعور العاملين بالانتماء والملكية وخاصةً من صغار العاملين، ويرجع ذلك لغياب الشفافية والرؤية المحددة وعدم المشاركة في صنع القرار، بالإضافة إلى سيطرة حالات التوتر والصراع بين أفراد الجهاز الإداري، وذلك لغياب معيار واضح فيما يتعلق بتوزيع المهام والحوافز المالية والتي تشكل نسبة مؤثرة في الدخل لتسيير المعيشة.
- كما توصلت الدراسة إلى معاناة العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية الخاضعة للدراسة من الشعور بالاغتراب الوظيفي عند مستوى فوق المتوسط، وترى الباحثة

أن ذلك قد يعزى إلى عدة أسباب من ضمنها: عدم اهتمام الإدارة بتنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وضعف نظام الحوافز، وكذلك انخفاض المشاركة في نقل الخبرات والمعرفة، بالإضافة إلى الخلل في تقارير كفاية الأداء.

بصفة عامة يعتبر مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية الخاضعة للدراسة متوسط، وترى الباحثة أن ذلك قد يعزى إلى عدة أسباب من ضمنها: الأمان الوظيفي الكامل الذي يسبب استرخاء العاملين وعدم مبادرتهم بالتنوير، وكذلك ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وضعف ممارسة التعويضات والمكافآت وعدم ربطها بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى شعور العاملين في الجامعات المصرية محل الدراسة بالاغتراب الوظيفي، وخاصة شعورهم بفقدان المعنى وأن عملهم لاقيمة له.

وجود تأثير مباشر وغير مباشر لأبعاد الممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل أبعاد الاغتراب الوظيفي، إلا أنه من الملاحظ تفوق التأثير المباشر عن غير المباشر وذلك على مستوى كل من نتائج كل من 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 الاجتماعية، 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 إدارة الموارد البشرية ← والعزلة الاجتماعية.
- عدم معنوية العلاقة بين التدريب والتطوير ← واغتراب الذات.

- عدم معنوية العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية وأداء المهمة. 
 - عدم معنوية العلاقة بين العزلة الاجتماعية وأداء المهمة. 
- ❖ **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 بعدين فقط للاغتراب الوظيفي (فقدان المعايير، العزلة الاجتماعية)، وهو ما يطلق عليه بالاغتراب 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 المتمثلة في: (التعويضات والمكافآت، وتقييم أداء الموارد البشرية) 
- عدم معنوية العلاقة بين تقييم أداء الموارد البشرية والعزلة الاجتماعية. 
- عدم معنوية العلاقة بين تكوين الموارد البشرية والسلوك المصاحب للأداء. 
- عدم معنوية العلاقة بين العزلة الاجتماعية والسلوك المصاحب للأداء. 

٢/١٤ التوصيات Recommendations

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات العملية والتي يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في الجامعات الحكومية والخاصة المصرية (الخاضعة للدراسة) ومثيلاتها من الجامعات، على تحسين مستوى الأداء الوظيفي 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:

١/٢/١٤ ضرورة الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لما له من أثر في الحد من مستوى شعورهم بالاغتراب الوظيفي.

٢/٢/١٤ 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 والأجراءات المنظمة لهذه الإدارة.
 - فتح فروع لإدارة الموارد البشرية على مستوى الكليات والمعاهد والمراكز التابعة للجامعة.
 - توضيح كافة الواجبات والمسئوليات والأصلاحيات الأخاصة بهذه الإدارة (التوصيف الوظيفي).
 - توفير كافة المستلزمات المالية والأمادية.
 - إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة.
- ٣/٢/١٤ تنظيم دورات تدريبية ملائمة ومناسبة لأحتياجات العاملين والوظيفة وبشكل مستمر، وذلك من أجل تطوير قدرات وخبرات المتدربين لأتحسين أدائهم الوظيفي بشكل أخاص، وأداء الجامعات بشكل عام، وإضافة مهارات جديدة للمتدربين، وذلك من خلال:

- إعداد خطة تدريبية فصلية- سنوية حسب أحتياجات الجامعة.
- تحديد البرامج التدريبية لكل دورة تدريبية.
- تحديد مجال الدورة التدريبية.
- تحديد المتدربين بموضوعية وشفافية.
- التنسيق مع جهات التدريب الأداخلية والأخرية لمعرفة إمكانات التدريب المتاحة لديهم ومقارنتها بمتطلبات الدورة التدريبية.
- تخصيص مخصصات مالية تشجيعية لكل متدرب.

٤/٢/١٤ العمل على الحد من ارتفاع مستوى الشعور بالأغتراب الوظيفي لدى العاملين بالجامعات الحكومية والأخاصة المصرية بأتحسين 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 لأتقديم آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم في مجال عملهم، الأهتمام بسياسة تشجيع قنوات الأتصال المفتوح بين العاملين والرؤساء في اتخاذ القرار، زيادة تمكين العاملين حيث أنه يزيد من الرضا الوظيفي والألتزام

- 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.
- ٥/٢/١٤ 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 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.

٦/٢/١٤ 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.

٢/١٤ توصيات ببحوث مستقبلية Future Research

أسهم البحث الحالي في معرفة اتجاهات العاملين بالجامعات الحكومية والخاصة المصرية نحو كل من: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاغتراب الوظيفي، والأداء الوظيفي، والتأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد الأداء الوظيفي في ظل وجود أبعاد الاغتراب 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 للتنبوء بالاغتراب الوظيفي.
- دور الاغتراب التنظيمي في الحد من المخاطر الوظيفية.
- دور الاغتراب الوظيفي كوسيط للعلاقة بين الظلم التنظيمي والالتزام التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- التويجري، 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)، "التحكم التنظيمي والاعتراب في العمل: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم 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 الإستراتيجية 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، (إبريل، 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 الاغتراب الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة دهوك"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (٣٥)، العدد (١١٣)، ص ٣٣١-٣٥١.
- رضوان، علاء فرج حسن، (يناير، ٢٠٢٠)، "الاجتراب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين تمكين العاملين وتحسين الأداء: دراسة تطبيقية على شركات مياه الشرب والصرف الصحي بمنطقة وسط الدلتا"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة (٧)، العدد (١)، ص ٤٠١-٤٣٩.
- شبات، جلال إسماعيل، (٢٠١٣)، "الاجتراب 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 والاجتراب 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 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 بينها*، المجلد (٢٥)، العدد (٩٨)، ج (١)، ص ١٩٩-٢٤٦.
- نجم، عبد الحكيم أحمد، (٢٠٠٠)، "العلاقة بين العدالة التنظيمية والاغتراب 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 الاغتراب 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.
- 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 Scinces, 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.