



الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر

د/ ياسر السيد على محمد شحاتة
دكتور الفلاسفة في إدارة الموارد البشرية
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا
والنقل البحري

Abstract

This Research aimed to examine the impact of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Commitment on Faculties of administration and Technology in Private Universities in Egypt, the study was conducted on a random sample of teaching staff members and assistants from faculties of management and technology in some private universities. The selected sample consists of (9) universities as follows: (7) universities at Greater Cairo selected according to a time standard represented in over ten years since their establishment and accreditation and (2) universities selected exclusively at Alexandria governorate. Final size of the study sample was (384) items.

The study revealed significant differences among teaching staff members and assistants in strategic human resource management practices due to demographic variables as gender, job level and experience. study also indicated a significant impact for strategic human resource management practices on elements of organizational commitment in private universities in part concerning (recruitment, selection, training, development and performance evaluation strategies) and refused concerning compensations and benefits strategy. finally the study recommended that Compensation system should be adjusted to be matched with the expectation of the employees in private Universities in Egypt.

ملخص البحث

استهدف هذا البحث، التعرف على تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا الخاصة في مصر. وقد تم إجراء البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في كليات الإدارة والتكنولوجيا داخل بعض الجامعات الخاصة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (٩) جامعات بواقع (٧) جامعات بمحافظة القاهرة الكبرى تم اختيارهم وفقاً لمعيار زمني يتمثل في مضي عشر سنوات فأكثر على تأسيسها واعتمادها، (٢) جامعة بمحافظة الإسكندرية، وبلغ حجم عينة البحث النهائي (٣٨٤) مفردة.

وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية:

- توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية طبقاً للمتغيرات الديموجرافية، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بمتغيرات (النوع، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) ورفضه فيما يتعلق بمتغير المنطقة الجغرافية.
- توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الإلتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكلٍ من (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، واستراتيجية تقييم الأداء) ورفضه فيما يتعلق باستراتيجية التعويضات والمنافع.
- وقد اوصت الدراسة بتعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة في مصر.

١ - مقدمة

١-١ تمهيد

مستوي المنظمة بصفة عامة ، وعلى مستوى الموارد البشرية بصفة خاصة.

وأشار كل من (Lari & Javdani,2015) إلى أن الموارد البشرية تتناول أفضل الممارسات باعتبارها عاملاً مهماً لتحسين الأداء لجميع المنظمات وتعرف الممارسات بأنها هي ذلك النظام الذي يسعى إلى تحسين وتحفيز العاملين والإبقاء عليهم من أجل ضمان التنفيذ الفعال وبقاء المنظمة وأفرادها، وقد تم تصنيفها إلى ست فئات هي "التخطيط، والتحليل الوظيفي، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء.

كما أن رضا العاملين ينبع من رضاهم عن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات، لذلك يجب أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية مصممة جيداً بما يضمن زيادة الإلتزام وبالتالي زيادة الأداء. ومن هنا تأتي أهمية أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات تأثير إيجابي على الإلتزام التنظيمي.

وتجدر الإشارة إلى أن الجامعات تعد مركز إشعاع حضارى وعلمى تسعى إلى تنمية المجتمع إقتصادياً وعلمياً وثقافياً من خلال وظائفها الأساسية التى تقوم بها. من تعليم وبحث علمي وخدمة المجتمع. وهى بذلك تأخذ مكان العقل فى جسد المجتمع. ويتوقف نجاح الجامعات فى تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري بها. فكلما زاد إخلاص وتفاني العاملين فى أدائهم لأعمالهم كلما زاد ذلك من فعالية الجامعة وقدرتها على الإستمرار فى بيئة الأعمال. وهذا الإخلاص والتفانى لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفاً بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الإضافية التي

دفع الاتجاه الحديث إلى عولمة الاقتصاد، والتسويق، والأعمال إلى ضرورة الاهتمام بتحقيق نظام الجودة الشاملة ، لزيادة جودة المنتج أو الخدمة التى تقدمها المنظمات، لإشباع رغبات المستهلك . وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد التى تمتلكها المنظمة ، والتى يقع على عاتقها تحقيق هذه الجودة الشاملة. لذلك فالاهتمام بالموارد البشرية، وتغيير نظرة المنظمة لها، واعتبارها المورد الأكثر أهمية، والذى قد يعوض النقص فى بعض الموارد المادية الأخرى ، خاصة فى الدول النامية، كلها من الأمور التى قد تساعد المنظمة على تحقيق معايير الجودة. لذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها، وتعيينها، وتدريبها، وتحفيزها، وتقديم فرص الترقى لها فى المنظمة، للمحافظة عليها، إنما تعد من الأمور الهامة التى تساعد المنظمة على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية (حسن، ٢٠١٦).

ولم يعد كفاياً اليوم ، قيام ادارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية على المستوى المحلى فقط، ولكن امتد واتسع مجالها ليشمل قيامها ببعض الممارسات والأنشطة على المستوى العالمى. مما يزيد من ممارسات ادارة الموارد البشرية ، ويضيف من أعبائها ومسئوليتها فى ظل العولمة. أيضاً فإن الدور الجديد الذى تلعبه ادارة الموارد البشرية فى المنظمات، اقتضى ضرورة تكامل انشطتها وسياساتها مع السياسات والاستراتيجيات على مستوى المنظمة ككل. كما تتطلب ادارة الموارد البشرية شريكاً فى تنمية وتحقيق الاستراتيجيات على

تتمثل في (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، معيد) ببعض الجامعات الخاصة. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر الدالة على وجود قصور في الاهتمام بالتطبيق العلمي والمنهجي السليم للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعات الخاصة، ويمكن إيضاح مظاهر المشكلة في النقاط التالية:

- إن نظم التعويضات لا تحقق الأهداف المطلوبة، حيث إنها لا تتطور بتطور الحياة الاقتصادية بالإضافة إلى أن معايير تقييم الأداء غير واضحة وغير محايدة حيث يصبح ذلك مصدراً للشعور بعدم العدالة لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.
- زيادة عبء العمل حيث يصبح مصدراً للضغط والشعور العام بعدم الرضا، وفقدان الدافعية، بالإضافة إلى انخفاض ميزانية التدريب في كثير من المؤسسات يصبح ذلك مصدراً لعدم تحفيز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

في ضوء الظواهر السابقة تتبلور مشكلة البحث في الآتي: وجود قصور في الاهتمام بالتطبيق العلمي والمنهجي السليم للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل الجامعات الخاصة (محل البحث)، وخاصة فيما يتعلق بسياسات الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء لما لهم من أهمية بالغة لهذه الجامعات. وبالتالي، تدور مشكلة البحث حول عدد من الأسئلة هي: هل يوجد اختلاف جوهري بين فئات البحث (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس - مدرس مساعد - معيد) في إدراكها لأبعاد الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بالجامعات

تخرج عن نطاق الدور الرسمي لهم. الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على فاعلية المنظمة (السيسي، ٢٠٠٥).

وبناء على ماسبق فإن الاهتمام بكشف طبيعة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة داخل جمهورية مصر العربية هو الهدف لتحقيق رؤية واضحة حول تطبيق تلك الممارسات بشكل علمي ومنهجي، لما لها من أهمية بالغة بربط العلاقة بين الالتزام التنظيمي، وفي النهاية وفي الجامعات الخاصة مجال تطبيق هذا البحث نخلص إلى أن بناء ممارسات علمية ذات منهجية سليمة تتفق مع الواقع سوف تؤدي بلا شك إلى زيادة الالتزام لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل الجامعات والذي يؤدي بدوره لزيادة الأداء، وبالتالي زيادة الميزة التنافسية بما يضمن استمرارية واستدامة الجامعة وإحداث تنمية في هذا المجتمع.

١-٢ - مشكلة البحث

على الرغم من أن بعض المنظمات تسعى إلى التطور والنجاح الذي يكفل لها الاستمرار والوصول إلى أهدافها، ولكون الجامعات الخاصة مسئولة عن تهيئة الشباب للخروج إلى سوق العمل، فلا بد أن يتمتع العاملون في هذا القطاع بمستوى عالٍ من الرضا والمهارة والخبرة التي تجعلهم قادرين على احتواء الشباب وتوجيههم التوجيه السليم، ولقد تولد لدى الباحث إحساس بأهمية هذا البحث من خلال ما عايشه ولمسه من خلال دراسته ومن خلال إجراء المقابلات الشخصية المتعمقة، وقيامه بدراسة استطلاعية تمثلت في توزيع (٣٥) استمارة استقصاء على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة التي

(الجامعات) لما لهذا القطاع من أهمية وأثر مباشر علي المجتمع حيث يلعب دوراً هاماً ورئيسياً في كافة نواحي الحياة، ومن ثم الحفاظ على أداء تلك الجهات هدف استراتيجي في أي دولة مهما كان مستوى تقدمها.

• البحث تناول مجال التعليم العالي الخاص (الجامعات) حيث شهد هذا القطاع في مصر اهتماماً كبيراً خلال السنوات الماضية انطلاقاً من قاعدة أن التعليم العالي هو أساس التطور والنهوض ، وبالتالي كان لا بد من إحداث نقلة نوعية للقطاع ، سواء من خلال التوسع في إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة، بالتالي تطور أعداد أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم تطور أعداد الطلاب المقبولين، والمقيدين، والخريجين (الشيحي ،2016).

وبناء على ماسبق فإن التعليم العالي يعد المدخل الأساسي للبحث العلمي، الذي يستهدف خدمة المجتمع والارتقاء به حضارياً، ومن ثم تصبح الجامعات الطريق الأول للتنمية، وبالتالي فلا بد من الإهتمام به باعتباره الرصيد الاستراتيجي الذي يمد المجتمع بكافة احتياجاته من الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على إحداث تنمية شاملة في المحاور كافة.

١-٤ - أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

الهدف الأول:

• التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في (استراتيجية الاستقطاب والاختيار - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع - استراتيجية تقييم الأداء) بالجامعات الخاصة (محل البحث)، وتحديد درجة الاختلاف

الخاصة؟ هل يوجد علاقة لأبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعيارى، المستمر) بالجامعات الخاصة؟ وما هي أكثر هذه أبعاد الممارسات تأثيراً على الالتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة؟

١-٣ - أهمية البحث

تتمحور أهمية هذا البحث فيما يلي:

الأهمية العلمية

إن العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم داخل الجامعات الخاصة لم تدرس بعد بالصورة الكافية، ومن ثم يعمل هذا البحث على تحقيق اضافة علمية فى هذه العلاقة والتي يمكن الاستفادة منه مستقبلاً.

الأهمية التطبيقية:

• الكشف عن العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للمؤسسات لمحاولة الاستفادة منها فى بيئة العمل المصرية والعربية والتوصل لصياغة السياسات والخطط التى تقرر وتحسن فاعلية الأداء وتدعم الالتزام لدى العاملين وتغرس ثقافة حب المنظمة.

• الاستفادة من نتائج هذا البحث لإعادة النظر فى السياسات والإجراءات المتعلقة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات والمنافع، استراتيجية تقييم الأداء) فى الجامعات الخاصة.

• كما تتضح أهمية البحث كونه يُطبق علي قطاع هام جداً وحيوي مثل قطاع التعليم العالي الخاص

الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإختلاف المنطقة الجغرافية

- توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإختلاف النوع

- توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإختلاف المستوى الوظيفي

- توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإختلاف سنوات الخبرة

• الفرض الرئيسي الثاني:

"توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الإلتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة".

ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

- توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام العاطفي بالجامعات الخاصة

- توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام المستمر بالجامعات الخاصة

- توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام المعياري بالجامعات الخاصة

بين آراء فئات البحث حول إدراكهم لأبعاد تلك الممارسات.

الهدف الثاني:

• محاولة توضيح التباين فى مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي ، وفهم وإدراك المفاهيم النظرية المشتمل عليها اطار البحث، إعتماًداًعلى الدراسات السابقة فى هذا المضمار .

الهدف الثالث:

• التعرف على شكل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة فى (استراتيجية الاستقطاب والاختيار - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع - استراتيجية تقييم الأداء) وبين مستوى الإلتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة (محل البحث).

الهدف الرابع:

• صياغة نموذج يوضح شكل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة (محل البحث).

١-٥- فروض البحث

• الفرض الرئيسي الأول :

"توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية طبقاً للمتغيرات الديموجرافية " ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية هي:

- توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات

١-٦- منهجية البحث

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي :

الدراسة المكتبية

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قام بها الباحث ضمن الدراسة الاستطلاعية ، وبعد ان اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من : مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضة)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف البحث ، قام الباحث بدراسة مكتبية أكثر عمقاً ، حيث استهدفت هذه البحث جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث . وللحصول على هذه البيانات، اعتمد الباحث على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية .

الدراسة الميدانية

استهدفت الدراسة الميدانية جمع تحليل البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، اضافة إلى إختبار صحة/عدم صحة فروض البحث، ومن ثم تحقيق أهدافه.

١-٧- خطة البحث

ينقسم البحث إلى قسمين - فضلاً عن المقدمة - تتناول على الترتيب: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمة، الالتزام التنظيمي وعلاقته بتنمية أداء العاملين والاحتفاظ بهم، تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجيات الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، تقييم

الأداء) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر)، النتائج والتوصيات .

٢- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمة

ذكر (Human Development Report) منذ عشرون عام أن "الإنسان هو الثروة الحقيقية لأي أمة"، مبشراً بنهج جديد في الفكر الإنمائي، فالموارد البشرية ممثلة في الإنسان من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها الدول والمنظمة الحديثة، إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف فهم مصدر الفكر والتنمية ، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة، ولقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل على أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي حيث أكد "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم" أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركناً أساسياً في مفهوم رأس المال الثابت، حقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية، ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءاً هاماً من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءاً رئيسياً من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

وبما أن العنصر الأساسي الذي سوف يجلب الميزة التنافسية للمنظمات هو العنصر البشري، فإن فكرة استخدام معرفة العاملين ومهاراتهم وإمكانياتهم بأسلوب فعال وكفاء سوف تساهم بشكل بارز في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمات، فقد ساعدت تلك الرؤية على ظهور منهج الموارد البشرية. ويرى (Findikli, et al, 2015) أن من خلال تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية نجد أنها تؤسس علاقة ترابط بين احتياجات الأعمال والنشاط التنظيمي كما تُوحد وترشد تلك الممارسات

وذلك لما لممارسات إدارة الموارد البشرية من تأثير مباشر على أداء المنظمة.

٢-١-٢ - الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يرى كل (Collins&Clark.,2003) من استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتمثل في "خلق الترابط والتكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمات واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها من حيث المبدأ، وخلق نهج متكامل لإدارة مختلف ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والاستقطاب، والتحفيز، بحيث يكمل كل منها الآخر ويمكن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة أهمها: المساهمة في انجاز الأهداف للمنظمة وبقائها، ودعم تنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة. خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، وتحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة. بالإضافة إلى أنها تتطوي على التوجيه الإداري الذي يكفل توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وقد تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية خلال فترة التسعينات من القرن الماضي بالتركيز على اتباع النهج الاستباقي والتكاملي .

٢-١-٣ - التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة

يشير (كافي، ٢٠١٤) إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة. إذ تعمل وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً. ويتوافق هذا الاتجاه مع مفهوم التكامل الاستراتيجي "Strategic integration" الذي

العاملين بالتوافق مع استراتيجيات الأعمال بجانب تزويد المنظمات بالميزة التنافسية.

ولكننا في هذا البحث نعنى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمات وكيف تؤثر تلك الممارسات على المنظمة في تحقيق أهدافها إذا تم الاهتمام بها وتطبيقها بشكل علمي ومنهجي سليم، وفيما يلي سنتعرف على مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومن ثم الدور الاستراتيجي للموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم وأبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المنظمة.

٢-١-١ - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتكاملها مع استراتيجيات المنظمة

٢-١-٢ - مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تري (عسيري، ٢٠١٣) أن الاستراتيجية هي "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة"، وقد أشار (Cania., 2014) إلى إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي تلك العملية التي تتضمن استخدام مناهج شاملة تهدف إلى تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تتكامل رأسياً مع استراتيجية الأعمال وأفقياً مع بعضها البعض بالإضافة إلى أنها تركز على الأفعال التي تميز المنظمة عن منافسيها كما أوضحت العديد من الدراسات بأن عملية التكامل والترابط مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الوحدات مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تشكل ركناً أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية،

البشرية ليست قياسية، يميل كل باحث إلى اختيار مجموعة من تلك الممارسات بناء على الجانب النظري الذي يستخدمه، وهناك العديد من الدراسات التي تجمع أيضًا بين جميع الممارسات. واستنادًا لما سبق أكدت وحسب الإطار النظري الذي تناوله هذا البحث تم اختيار مجموعة من تلك الممارسات وهي: استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات والمنافع، استراتيجية تقييم الأداء، وعلى ضوء ذلك يتم تناول الجانب النظري للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية كما يلي:

• استراتيجية الاستقطاب والاختيار- Re-cruitment and Selection Strategy

أكد (Ntiamoah, 2014) إلى أن الاستقطاب يشير إلى تلك الممارسات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بهدف أساسي هو تحديد وجذب العاملين المحتملين، وقد ظل لفترة طويلة يعتبر جزءًا هامًا من إدارة الموارد البشرية حيث يؤدي الوظيفة الجوهرية الممثلة في اجتذاب رأس المال البشري الذي يعتبر المورد العام للمنظمة، لذلك يمكن اعتبار استقطاب واختيار القوة العاملة الفعالة بمثابة مركز نجاح أي منظمة. ويعرف كل من (Snell & Bo-lander, 2010) الاختيار بأنه عملية اختيار لأفراد الذين لديهم المؤهل المناسب لملء أماكن شاغرة في الوظائف.

أما الباحث (Ntiamoah, 2014) فيعرف الاختيار بأنه عبارة عن عملية اختيار الأفراد من بين مجموعة من المرشحين المحتملين الذين يلبون متطلبات الأماكن الشاغرة التي حددتها المنظمة، وأوضح كل من (Foot & Hook, 2010) أن هناك

يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي، ومن ثم فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق مع استراتيجية المنظمة.

٢-٣- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (مفهوم وأبعاد)

- عرف (Ojo, 2011) الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها "نمط من أنماط نشرة أنشطة الموارد البشرية التي تستهدف تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.
- كما عرفها (القاضي، ٢٠١٢) على أنها عبارة عن "ممارسات العمل عالية الأداء أو أفضل الممارسات بالإضافة إلى أنها القرارات والإجراءات التي تهم العاملين على جميع المستويات في الأعمال، والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية "
- في حين عرفها كل من (K'obonyo & Dimba, 2007) على أنها "القرارات والأفعال التي تتعلق بإدارة العاملين على جميع مستويات الأعمال والتي تتعلق أيضًا بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة نحو الحفاظ على الميزة التنافسية".

أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يشير (Dessler, 2006) إلى أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ست فئات هي "التخطيط، والتحليل الوظيفي، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، وأيد هذا (Werner et al, 2012)، وأكد (Agusioma, 2014) على أن الدراسات التي أجريت على ممارسات إدارة الموارد

ومساعدة الأفراد على اكتساب المهارات الضرورية لهم لتأدية وظائفهم بشكل مرضي. ويعرف (شافعي، ٢٠١٠) التطوير بأنه نشاط مخطط يهدف إلى ما هو أبعد من التدريب ويهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد أو المنظمة من حيث المعلومات، الخبرات، الأداء وطرق العمل، الاتجاهات والسلوك مما يجعل الفرد أو الجماعة صالحين لشغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية، ويعمل على تكوين المنظمات والهيئات وزيادة الإنتاج، ولتحقيق التنمية، يجب الإلتزام للتدريب.

ويصف (Porter, 2008) التدريب بأنه "خبرة التعلم التي تحسن من أداء الوظائف"، ويشتمل ذلك على تغيير المهارات أو المعرفة أو السلوك، لذلك يغير التدريب من كيفية عمل الفرد أو اتجاهاته نحو وظيفته ونحو الزملاء والمديرين ونحو المنظمة، ويجب أن يتم تحديد احتياجات التدريب بواسطة التحقق من أهداف المنظمة والمهام التي لابد من اكتمالها لتحقيق هذه الأهداف والسلوكيات الضرورية لكل وظيفة لاستكمال المهام، وفي النهاية تحديد أوجه القصور أمام استكمال المهام أو أمام القدرات المطلوبة لإظهار السلوك المطلوب للوظيفة.

وأوضح كل من (Chew, 2004) أن العاملين يرغبون في التدريب لزيادة مهاراتهم، ولكن هناك حكمة تقليدية تفيد بأنه كلما ازدادت مهارات الفرد سيزداد الطلب عليه، وبالتالي يغادر المنظمة، ولكن اتضح أن المنظمات التي تهتم ببرامج تدريب العاملين هي أكثر المنظمات التي يفضل العاملون البقاء فيها، وبالتالي عندما يتوقف التدريب يزداد معدل دوران العمالة فيها، كما أوضح أنه ووفقاً لـ (Storey & Sisson, 1993) فإن التدريب يعبر عن مدى التزام المنظمة نحو عاملها، كما أنه يعكس

مراحل أساسية للمنهج المستخدم في الاستقطاب تتمثل في التحليل الوظيفي والوصف الوظيفي ومواصفات الأفراد لجذب المتقدمين عبر أساليب الاستقطاب المتنوعة. ويعتبر كل من (Ezeali & Esiahu, 2010) استراتيجية الاستقطاب والاختيار في أي منظمة بمثابة أعمال ضرورية لمديري الموارد البشرية، وذلك لأن نجاح أي منظمة أو كفاءتها يعتمد على جودة القوة العاملة بها والتي تم استقدامها إلى المنظمة عبر ممارسات الاستقطاب والاختيار، ويعتقد (Gronfeldt & Strother, 2006) أنه عند الانتقال من المنظور التقليدي للاستقطاب والاختيار إلى المنظور الاستراتيجي سنجد التركيز ليس فقط على تعيين الشخص السليم، ولكن أيضاً السعي نحو تحقيق أهداف استراتيجية أوسع على المدى الطويل، وهنا يتمثل جوهر استراتيجية الاستقطاب والاختيار في ضمان تلبية كل من الاحتياجات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.

وأوضح (Jeffrey, 2005) أن بعض الدراسات أوضحت بأن سياسات العمل عالية الأداء تتضمن إجراءات صارمة عند الاختيار لتنمية وتطوير العاملين، وهذا يشير إلى ارتفاع تكاليف تطبيق هذه النظم والتي تتطلب إدارة مجموعة من العاملين ذوي المهارات المرتفعة، وأضاف أنه إذا مر الفرد بعملية اختيار صارمة، فإنه سيحس أنه انضم إلى منظمة النخبة، مما يخلق لديه توقعات عالية الأداء، وهذا يعني الاهتمام بالعاملين .

● استراتيجية التدريب والتطوير

Training and Development Strategy

يعرف (Mbugua, 2015) استراتيجية التدريب بأنها عبارة عن تطبيق عمليات رسمية لنقل المعرفة

عادل ومتساوٍ ويتوافق مع تقييمهم للمنظمة ولمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأشار (Gupta, 2013) إلى أن التعويضات تعد من أهم العناصر المؤثرة في جذب واستقطاب الموارد البشرية، بالإضافة إلى الحفاظ عليها ومنع تسربها إلى خارج المنظمة، وقد تم تحديد مبادئ أساسية من أجل نظام مكافآت فعال كما يلي:

١- لا بد أن تدعم المكافآت الأهداف التنظيمية والسلوكية التي تساعد المنظمة على النجاح.

٢- لا بد أن تكون المكافآت عادلة، رغم أن العدالة تعتمد على كيفية تصور الموظف لها.

٣- لا بد أن تعزز المكافآت من روح التعاون وتشجع العمل في فريق وتهدف إلى الريح حيث ينجح الجميع في تحقيق مستوى معين من الإنتاجية الذي يتلقى المكافأة عليه.

ويؤكد كل من (Sani, 2012) على أن المنظمات يمكن أن تؤثر على دوافع العاملين بطرق عديدة حيث يمكنها استخدام التعويضات المبنية على الأداء لتوفير المكافآت للعاملين حتى يتم تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. لقد وفرت مجموعة من الدراسات الأدلة على تأثير التعويضات المبنية على الحوافز على أداء المنظمة، وتشير دراسة (Lotich, 2015) إلى أن استراتيجية التعويضات المنظمة تساعد في تحديد كيفية رؤية وإدارة المنظمة لدفع رواتب ومكافآت العاملين كما تعمل كدليل استرشادي، ويجب أن يتم تحديدها في صورة وثيقة مكتوبة تعبر بشكل واضح عن المنهج المتبع من قبل المنظمة في إدارة التعويضات. كما تصنيف أيضاً أن استراتيجية التعويضات الفعالة تعمل على تحفيز العاملين الحاليين وجذب آخرين جدد.

الاستراتيجية التنظيمية القائمة على القيمة المضافة وليس خفض التكلفة، ويؤيد هذا الرأي (Jeffrey, 2005) حيث أن محلات (Warehouses) لملابس الرجال استثمرت مبالغ كثيرة في التدريب أكثر من منافسيها، وبالتالي ازدهرت، بسبب خلق ثقافة وبيئة داعمة للعاملين، مما أدى إلى انخفاض معدل الدوران بدرجة كبيرة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي يمكن أن يصبح التدريب مصدراً للميزة التنافسية إذا توفرت لدى المنظمة الحكمة في استخدامها.

كما أضاف "Jeffrey, 2005" أن التدريب جزءاً لا يتجزأ من معظم ممارسات العمل والذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام وتنمية المهارات، مما يحقق عوائد إيجابية بشرط أن يتمكن العاملون المدربون من استخدام مهاراتهم، وأيد هذا (Lopez, et al, 2004) مشيراً إلى أن تركيز إدارة الموارد البشرية على التدريب يعتمد على تنمية الأفراد القادرين على الاستفادة من المعلومات الداخلية والخارجية، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية مفيدة، ووفقاً لذلك يعتبر التدريب من أهم الأدوات التي تساعد المنظمة على تعزيز قيادتها ورسالتها وقيمتها.

● استراتيجيات التعويضات والمنافع

Compensation and Benefit Strategy

أوضح (Cascio, 2013) أن التعويضات والمنافع تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل، وتهتم إدارة التعويضات والمنافع بصياغة وتطبيق الاستراتيجيات والسياسات التي ينمثل الغرض منها في مكافأة الأشخاص بشكل

المستمرة على سلوك وأداء فريق العمل. من المهم أن يعرف العاملون بدقة ما هو المتوقع منهم والأساس المبني عليه أداءهم وتقاس عنده النتائج. سوف يساعد نمط التقييم المنظم على إجراء تقييم أداء الأفراد بانتظام ويسلط الضوء على الإمكانيات وتحديد احتياجات التدريب والتنمية، والأكثر أهمية أنه يمكنه أن يطور من الأداء المستقبلي لفريق العمل كما يمكن لنمط التقييم الملائم أن يشكل أساس مراجعة المكافآت المالية والتخطيط الوظيفي.

كما يرى (Johnson, 2010) أن أهم العوامل في استراتيجية تقييم الأداء يتمثل في فهم القضايا الاستراتيجية كما يراها المخططون في وقت صياغة الاستراتيجية وأن المطلوب هو عملية مراجعة وتقييم مستمرة للخطة الاستراتيجية في ضوء ما قد تم تحقيقه وكيف تم تحقيقه. كما يرى (Snell, et al (2014) أن استراتيجية تقييم الأداء توفر التوثيق الذي يحتاجه مديرو الموارد البشرية لتبرير مصروفات التدريب المتنوعة من أجل سد أي فجوات تنشأ بين المهارات الحالية للعاملين والمهارات التي سيحتاجونها في المستقبل لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

ويرى كل من (Pride & Ferrell, 2014) أيضاً أن عملية التقييم الاستراتيجي للأداء تتكون من مقاييس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف مع تعديل هذه المقاييس وفق تعديل استراتيجية المنظمة عند الحاجة، وأن تقييم الأداء يمكن استخدامه من أجل تقييم احتياجات تدريب العاملين وتحديد الرواتب وتوفير التعليقات بخصوص الأداء السابق وتشجيع المزيد من تنمية العاملين، ويؤكد كل من (Aggarwal & Thakur.,2013) أن تقييم الأداء بداخل المنظمات يستخدم لقياس كفاءة وفعالية عاملها، ونظام تقييم الأداء هام لأي منظمة لأن كل

وأضاف (Chew,et al, 2005) أن العاملين يفضلون البقاء في المنظمة عندما يشعرون بالتقدير، وفي المقابل أصحاب العمل سيزداد التزامهم نحو استخدام المكافآت كعنصر أساسي لإدارة برامج الموارد، ونتيجة لذلك بدأت المنظمات في عمل ميزانيات للمكافآت على نحو متزايد، لتمييز الأداء مما يؤدي إلى زيادة العائد على الإستثمار وعلى استثمارات رأس المال البشري. وأضاف Jeffrey (2005) أن الرئيس التنفيذي لشركة "Windey's" وجد تراجعاً كبيراً في أرباح المنظمة، وقرر أن أفضل وسيلة للإصلاح هي تحسين أسس كل المزايا والمكافآت وقام بوضع بعض الخطط لمشاركة العاملين في أسهم المنظمة، وكانت النتائج ممتازة، وزيادة الإلتزام وانخفاض معدل دوران المديرين إلى ٢٠% عام ١٩٩٩ مقارنة ب ٣٩% في عام ١٩٨٩، كما انخفض معدل دوران مساعدي المديرين إلى ٣٧% مقارنة ب ٦٠%، وتمكنت القوى العاملة من زيادة حجم المبيعات بشكل جيد، نتيجة استقرار الأوضاع بالمنظمة.

• استراتيجية تقييم الأداء – Perfor- mance Evaluation Strategy

يشير (Bunting, 2005) إلى تعريف تقييم الأداء بأنه عبارة عن تلك الأدوات المستخدمة من أجل تقييم كيفية قيام الأفراد والمنظمات بالأداء مقابل تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، ويجب أن تتسم عملية تقييم العاملين بالاستمرارية على أساس يومي عند الضرورة وتبلغ ذروتها في المعتاد في صورة مراجعة سنوية.

ويرى كل من (Campbell & Adebayo, 2007) أن عملية تقييم الأداء تشتمل على الأحكام

استراتيجيًا للمؤسسة من حيث الاعتراف بمهمتها ومساعدتها على الوصول إلى أهدافها التنظيمية، وأن تصبح أكثر تنافسية، وبضيف إلى أن نتائج دراسة "Green et al, 2006" أكدت على أن الأثر المباشر للممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء هو أثر إيجابي.

ويؤكد (Siky, 2013) أن من أجل التعرف على أفضل الممارسات بإدارة الموارد البشرية التي يجب أن تطبق من أجل تحقيق الأداء التنظيمي والتنافسية المنتظرة من المنظمة فإن من بين الممارسات المنتشرة في إدارة الموارد البشرية التي تمكن الفرد من التأثير على قدرات العاملين والدافع والأداء لديهم هناك أفضل الممارسات في التصميم الوظيفي واختيار العاملين وإدارة الأداء وتعيينات العاملين أو تدريبهم. تلك الممارسات هي أفضل الممارسات التي تساعد المديرين على التعامل مع تحديات الأداء والتنافسية.

ومن خلال العرض السابق يمكن رصد وجهتي نظر في هذا الشأن، حيث أكدت دراسات مثل دراسة كل من (Edwards & Wright, 2001 & Delery Doty, & Becker & Gerhart, 1996)

أن هناك علاقة إيجابية طردية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء بشكل مباشر، بينما ترى دراسات أخرى عدم وجود تلك العلاقة الإيجابية والطردية لتلك الممارسات الاستراتيجية حيث ترجح وجود بعض العوامل الوسيطة التي تدخل في تلك العلاقة مثل الدوافع والأثر الثقافي ونمط الملكية.

فرد لديه أسلوب مختلف عند القيام بالأعمال كما يتجه تقييم الأداء إلى تحسين أداء العمل وتوقعات الاتصالات وتحديد إمكانية الفرد ومساعدته وتقديم الاستشارة.

٢-٤- العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة

أكد (Aliet al, 2015) أن العديد من الدراسات توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي مثال دراسة كل من :

(Edwards & Wright, 2001 & Delery Doty, 1996 & Becker & Gerhart, 1996) وفي المقابل بعض الدراسات ترى عدم وجود تلك العلاقة الإيجابية والطردية لتلك الممارسات الاستراتيجية حيث إن هناك بعض العوامل الوسيطة التي تدخل في تلك العلاقة مثل الدوافع والأثر الثقافي ونمط ملكية المنظمة من أجل التحكم في الأداء التنظيمي مثال دراسة (Fry, & Hattwich, 1998).

يؤكد (Armstrong, 2008) أن الافتراض الذي تقوم عليه إدارة الموارد البشرية هو أن الإنسان المورد الرئيسي للمنظمة، وأداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على الأفراد. وعليه فإنه إذا ما تم تطوير مجموعة من سياسات الموارد البشرية وتنفيذها على نحو فعال، فإنه يمكن أن يكون للموارد البشرية تأثير كبير على أداء المنظمة، ولقد أكد (Balatbat, 2010) على أن الخبراء في مجال الموارد البشرية يهتمون بكيفية أن تصبح إدارة الموارد البشرية شريكًا

٣- الإلتزام التنظيمي (مفهوم وأبعاد)

٣-١- الإلتزام Commitment

تم تعريف الإلتزام بأنه:

" قوة تربط أو تلزم الفرد بتصرف معين ويعنى الارتباط بهدف معين "

٣-٢- الإلتزام التنظيمي:

هناك تعريفات متعددة للإلتزام التنظيمي حيث لا يوجد تعريف موحد ، لذلك لاختلاف التعاريف حسب الفترة الزمنية التى كتب فيها التعريف، فضلاً عن اختلاف المرجعية للباحثين فى مجال السلوك التنظيمي.

حيث وجد الباحث التعاريف التالية :

• عرفه يعرفه (Nurhayati, 2014) بأنه:
" مستوى الثقة والقبول عند العاملين لأهداف المنظمة والرغبة التى يمتلكونها فى البقاء بالمنظمة".

• ويعرفه (Abedini, 2014) بأنه:

"درجة اعتراف الشخص بالمنظمة ومشاركته فيها "
• (Preethi & Lourthuraj, 2015) بأنه:

"يعكس المدى الذى يصل عنده العاملون إلى الاعتراف بالمنظمة ومدى التزامهم بتحقيق أهدافها".

٣-٣- أبعاد الإلتزام التنظيمي

ولقد حدد كل من "Allen & Meyer" ثلاثة أنواع للإلتزام التنظيمي وهى:

أ) الإلتزام العاطفي

ب) الإلتزام المعيارى

ج) الإلتزام المستمر

ويتناول الباحث تعريف كل منها على النحو التالي:

أ) الإلتزام العاطفي - Affective Com- mitment

والذى يعنى " الارتباط العاطفي للشخص مع منظمته"، وقد عرفه كل من (Newman & Sheikh, 2012) بأنه عبارة عن "التعرف على مدى الاتصال العاطفي بين العاملين والمنظمات" ويذكر كل من (Suma & Lesha, 2013) أن المنظمات تبني الإلتزام الفعال بواسطة توفيرالتواصل المفتوح والوصول إلى المعلومات والسماح للعاملين بالمشاركة فى صنع القرار أى أن هذا البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة من درجة استقلالية، وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التى يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة فى مجريات اتخاذ القرار سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو.

ب) الإلتزام المعيارى (الأخلاقي) Normative Commitment

والذى عرف بأنه: " شعور العامل بالإلتزام نحو الاستمرار بالعمل لانه لا يصح ترك المنظمة وفق ظروفها الراهنة"، وهذا ما يطلق عليه البعد الأخلاقي الذى يعتمد على الشعور بالإلتزام والمسئولية نحو المنظمة التى يعمل بها العامل ومن ثم يبقى الفرد بالمنظمة لشعوره أنه من الواجب عليه أن يفعل ذلك. ولقد عرفه (Cho & Huang, 2012) بأنه: " ذلك الشعور بالإلتزام الأخلاقي بالبقاء بالمنظمة" ويرى كل من (Riveros & Tsai 2011) أن الإلتزام المعيارى يتأثر بعملية التنشئة الاجتماعية التى تحدث قبل وبعد دخول المنظمة. بالإضافة إلى أن هناك دراسة أجراها (Meyer et al 2006) طرحت بُعدين

العربية والغربية، ونظرًا لذلك سوف يعتمد الباحث على هذا النموذج لاختبار الالتزام التنظيمي في بحثه.

٣-٤ - علاقة الالتزام التنظيمي بتنمية

أداء العاملين والاحتفاظ بهم

يؤكد (Rahman, et al 2015) أنه دائماً ما تنتوع احتياجات ورغبات العاملين، ومع ذلك فإن تلبية جميع تلك الاحتياجات والرغبات ليست ممكنة، دائماً ما يحكم العاملين على جودة منظماتهم من حيث اهتماماتهم أو الاستجابة لها. عندما تعبر الإدارة عن انتمائها للتدريب والتنمية سيرفع ذلك من الروح المعنوية للعاملين وانتمائهم للمنظمة. بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب والالتزام للعاملين لمنظماتهم، ويدل ذلك على أنه عندما تدرك المنظمة احتياجات تنمية عاملها تحاول التأثير على انتمائهم إليها. وبالتالي يمكن بسهولة استنتاج أن هناك علاقة إيجابية بين تنمية العاملين والتزامهم للمنظمة. بينما يرى كل من (Mathew, & Zacharias, 2015) أن العاملين الذين يتميزون بارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يمكن اعتبارهم بمثابة أسهم للمنظمة، لأنهم يساعدون على تقليل دوران العمالة وزيادة الأداء حيث أن العاملين الذي يحصلون على مستوى عالٍ من التدريب ويشعرون بمستوى عالٍ من الرضا والالتزام سيقدّمون أعلى مستوى من جودة الخدمة.

ومن خلال العرض السابق يمكن رصد وجهات نظر متعددة في هذا الشأن، ويتفق جميعها على ضرورة الاهتمام برفع درجة الالتزام للعاملين، حيث أكدت دراسات مثل دراسة كل من Rahman & "Ali, 2015" أن هناك علاقة إيجابية بين التزام العاملين للمنظمة وتنميتهم، بينما ترى دراسات أخرى مثل "Mathew & Zacharias, 2015" أن العاملين الذين يتميزون بارتفاع مستوى

يرتبطان بالالتزام المعياري، وهما الالتزامات بالديون التي تشير إلى تحقيق توقعات وضعها الآخرون، والضرورات الأخلاقية التي تعكس الحصول على نتائج قيمة .

ج) الالتزام المستمر (البقائي) Continuous Commitment :

يعكس هذا الالتزام نية البقاء في المنظمة عبر التقييم للتكاليف المدركة لتترك العمل وأيضاً اعتماداً على ما يطلق عليه Side-bets والذي ابتدعه Becker عام ١٩٦٠، والذي يشير إلى الاستثمارات المتراكمة التي سوف يفقدها الفرد فيما لو ترك منظمته، فمع ارتفاع هذه التكاليف سوف يتسبب ذلك في ارتفاع مستويات الالتزام الاستمراري (Bin,2008).

ويرى (Lin & Wang, 2012) الالتزام المستمر يعرف بأنه "المدى الذي يشعر عنده الموظف بالالتزام للمنظمة عند الأخذ في الاعتبار تكلفة ترك المنظمة"، وذلك يحدث في العادة عندما يشعر الفرد بالحاجة إلى البقاء في المنظمة. بالإضافة إلى أنه كلما زادت الموارد التي تتراكم عند العاملين بمرور الوقت والتعرض لمخاطرة فقدانها عند ترك المنظمة كان الالتزام أكبر للمنظمة. ويرى كل من (Anari,2012) أن الالتزام المستمر يرتبط أيضاً بتحديد المصروفات المرتبطة بالرحيل عن المنظمة.

وبالرغم من طبيعة الثلاث مكونات للالتزام التنظيمي واختلافها إلا أنها متشابهة في التأثير على قرارات الأمل نحو الاستمرار أو البقاء بالعمل بالمنظمة بالإضافة إلى إن نموذج (Allen & Meyer) ذا الأبعاد الثلاثة من النماذج الشائعة الاستخدام في مجال دراسة الالتزام التنظيمي، ويؤكد ذلك العديد من الباحثين على هذا النموذج في الكثير من الدراسات

الالتزام التنظيمي يساعدون على تقليل دوران العمالة.

٤ - الدراسات السابقة:

٤-١ - الدراسات التي تناولت

الممارسات الاستراتيجية لإدارة

الموارد البشرية

• دراسة (Ayanda & Sani, 2010)، هدفت

الدراسة إلى تقليل الفجوة المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت أثر ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المنظمات الحكومية تناولت الدراسة (٢٥٥) مفردة من موظفي الخدمة المدنية موزعين على (٣٠) وزارة حكومية في النيجر، استخدمت الدراسة وسيلة الارتباط وتحليل الانحدار المتعددة للوصول للنتائج وتوصلت الدراسة إلى مايلي :

- العلاقة بين ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة مع أداء المنظمات الحكومية.

- وأظهرت أيضاً بأن الممارسات المتعلقة بتدريب العاملين كانت أكثر الممارسات تأثيراً على أداء المنظمات الحكومية .

• دراسة (Khera, 2010)، ركزت هذه الدراسة

على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية في الهند، تناولت الدراسة ١٧ ممارسة منها الاستقطاب والتعيين، التحفيز، مشاركة العاملين، التخطيط، التعويض، التدريب والتطوير. وتناولت عينة من (١٨٤) مفردة من موظفين إداريين من ثلاثة بنوك (بنك أجنبي، بنك خاص، وبنك من القطاع العام) .

وتوصلت الدراسة إلى مايلي :

- وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين، والتعويضات، والتدريب والتطوير .

• دراسة (حاجي، ٢٠١٠)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٤٠) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٥٣) مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى الأتي:

- أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة (بالاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي كانت علاقة إيجابية.

• دراسة (القاضي، ٢٠١٢)، هدفت الدراسة إلى

التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات بالجامعات الخاصة في الأردن. لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (٣٨) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٨٨) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- **وتوصلت الدراسة إلى مايلي :**
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي أداء العاملين في الجامعات الخاصة محل الدراسة فيما عدا نظم التعويضات.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي أداء الجامعات فيما عدا مشاركة العاملين
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علي أداء الجامعات الخاصة من خلال أداء العاملين فيما عدا نظم التعويضات .

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة إشراك الإداريين فى ممارسات الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية.
- تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات العاملين فى الجامعات الخاصة فى الأردن .
- ضرورة إعطاء العاملين فى الجامعات الخاصة فى الأردن فرصة للمشاركة فى اتخاذ القرارات.

٤-٢- الدراسات التى تناولت الإلتزام

التنظيمي:

- **دراسة (Antilla, 2014)** هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي للموظفين بالمنظمات دراسة حالة المدراء في شركة صناعية فنلندية **وتوصلت الدراسة إلى:**
- إمكانية تقسيم العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي في المنظمة إلى ثلاث فئات: الفئة الأولى ترتبط فيها العوامل بشئون الشركة بشكل مباشر والفئة الثانية ترتبط فيها العوامل بمجتمع العمل داخل المنظمة أما الفئة الثالثة تشكلت بواسطة العوامل المتعلقة بخصائص العمل.

- تكمن قوة المنظمة في تزايد نطاق مجال الأعمال بها والفرص المتنوعة التي تقدمها لموظفيها بشكل عام.
- من أجل تحسين الإلتزام التنظيمي يجب الإهتمام بممارسات الموارد البشرية داخل المنظمة.
- يمكن استنتاج أن الإلتزام التنظيمي عبارة عن عنصر معقد برغم دور المنظمة الهام فيه إلا أن العوامل التي ترتبط بها ليست هي الوحيدة التي تؤثر في ذلك حيث أن كل من مجتمع العمل وخصائص عمل الأفراد لهما أثر كبير على الإلتزام .

• دراسة (Ahmad & Hussain, 2014)، هدفت

الدراسة إلى فحص الدور الوسيط لمفهوم الإلتزام التنظيمي متعدد الجنسيات في تحديد العلاقة بين خمس سمات رئيسية للشخصية والأداء بباكستان.

وتوصلت الدراسة إلى مايلي :

- يتوسط الإلتزام العاطفي العلاقة بين كل من الاجتهاد والأداء الوظيفي.
- يتوسط الإلتزام العاطفي العلاقة بين الخلل الوظيفي والأداء الوظيفي.
- قد يترتب على الإلتزام التنظيمي كل من الرغبة في ترك المنظمة أو في البقاء فيها وكما يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

• دراسة (الشمري، ٢٠١٣)، هدفت الدراسة في

التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالسعودية . وتكون مجتمع الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية. وقد بلغ حجم العينة (٢٤٣) مفردة، استخدم الباحث المنهج الوصفي

الجدير بالذكر أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة في عدة جوانب لعل أهمها:

• أن معظم الدراسات السابقة وفقاً لما نمى إلى اصطلاح الباحث لم تتعرض لتأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي للمؤسسات وهما موضوع اهتمام البحث الحالي أساساً مما يؤكد الاختلاف الجوهرى عن الدراسات السابقة.

• كما يتضح أن معظم الدراسات السابقة على حد علم الباحث في موضوع الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دراسات أجنبية تمت في بيئات مختلفة تختلف عن بيئة العمل المصرية وأيضاً من حيث تطبيق هذه الممارسات مما يؤكد الحاجة لهذا البحث للاستفادة منها.

• لقد ركز البحث الحالي على معرفة تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي داخل الجامعات الخاصة، وتحديد أهمية تطبيق مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد هذه الممارسات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بحيث يمثل ذلك توصيات لإدارة المنظمة في تحديد الأولويات حتى يمكنها تحقيق أعلى فعالية من خلال تطبيق هذه الممارسات، وتحديد مدى تأثير أبعاد هذه الممارسات وأكثر تلك الأبعاد تأثيراً فى الإلتزام التنظيمي على أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة .

باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى مايلي :

- يوجد ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الإلتزام التنظيمي
- لبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الإلتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة
- أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الإلتزام التنظيمي هي: إنجاز مهام العمل يومياً والإلتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء والإلتزام بتعليماتهم.
- أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الإلتزام التنظيمي هي: توفير التجهيزات المادية اللازمة لتحسين بيئة العمل في قيادة حرس الحدود

وقد أوصت الدراسة إلى :

- الاستمرار في تعزيز مستويات الإلتزام التنظيمي
- الاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية
- دراسة (الوزان، ٢٠٠٧)، هدفت هذه الدراسة فى التعرف على نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والإلتزام التنظيمي، في مملكة البحرين على عينة (٣١٥) مفردة من العاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مايلي :
- هناك ارتباط بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد والإلتزام التنظيمي.
- يؤدى تحسين المناخ التنظيمي إلى زيادة معدلات الإلتزام التنظيمي، مما يؤدى إلى ارتفاع مستويات الأداء.

٥ - منهجية البحث

يحتوي هذا الجزء على مايلي:

المعنوية متمثلة في متغير (المستوى الوظيفي

- الخبرة).

▪ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson

Correlation) لقياس العلاقة بين أبعاد

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات.

▪ أسلوب الانحدار الخطى البسيط (Simple Re-

gression) لتحديد مدى معنوية وقوة تأثير

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات.

أسلوب الانحدار الخطى المتعدد (Stepwise

Multiple Regression) لتحديد تأثير أهم أبعاد

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات.

مجتمع البحث والعينة:

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة

التدريس والهيئة المعاونة من فئات (أستاذ، أستاذ

مساعد، مدرس، مدرس مساعد، معيد) بالجامعات

الخاصة المصرية، والذي يبلغ العدد الإجمالي لهذه

الفئات السابق تحديدها ٥٣٣٨ مفردة والجدول رقم

(١) توزيع هذه المفردات على الجامعات الخاصة

والتي يبلغ عددها ٩ جامعات بالقاهرة الكبرى

والاسكندرية .

▪ مجتمع البحث والعينة

▪ تصميم استمارة جمع البيانات ومحتوياتها

▪ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- اختبار الثبات الصدق (Cronbach's Alpha)

- خصائص عينة البحث

- المقاييس الوصفية لمتغيرات البحث (التكرارات

والنسب المئوية - المتوسطات الحسابية

المرجحة - الانحراف المعياري - معامل

الاختلاف).

اختبار فروض البحث بواسطة مايلي:

▪ اختبار "T" لعينتين مستقلتين "Independent

t Test لدراسة مدى وجود فروق دالة إحصائية

متمثلة في متغير (المنطقة الجغرافية - النوع).

▪ اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه "F Test"

"One Way ANOVA" لقياس مدى الفروق

بين أكثر من عينتين مستقلتين متمثلة في

متغير (المستوى الوظيفي - الخبرة) وفقا لأبعاد

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات.

▪ تحليل "LSD" لتحديد معنوية الفروق بين

متوسطي عينتين على حده للأصناف ذات

جدول رقم (١) أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات الخاصة محل البحث

الإجمالي		الفئات المعاونة		أعضاء هيئة التدريس			البيان الجامعة
النسبة %	العدد	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	
							أولاً: الجامعات بالقاهرة الكبرى
١٦.٦	٨٨٥	٣٧٦	١٢٤	٢٣٧	٦٦	٨٢	جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة
١٨.٥	٩٨٨	٣٤٠	٢٠٤	٢١٢	٧١	١٦١	جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
١١.١	٥٩٤	١٩٥	١٣١	١٨٢	٢٥	٦١	جامعة ٦ أكتوبر
٣.٩	٢١٢	٨٠	٦١	٤١	٥	٢٥	الجامعة الحديثة للتكنولوجيا
٢.٧	١٤١	٩٣	١٦	١٧	٥	١٠	جامعة الأهرام الكندية
١١.٥	٦١١	٢٧١	٩٣	١٥٧	٢١	٦٩	الجامعة الألمانية في مصر
٥.٩	٣٢٠	١٢٤	٦٩	٦٣	٣٠	٣٤	الجامعة البريطانية في مصر
٧٠.٣	٣٧٥١	١٤٧٩	٦٩٨	٩٠٩	٢٢٣	٤٤٢	إجمالي جامعات القاهرة
							ثانياً: الجامعات بالإسكندرية
٢٢.٦	١٢٠٩	٣٢٣	٤٦٦	١٧٧	١١٤	١٢٩	الأكاديمية العربية للعلوم
٧.١	٣٧٨	١٦٤	١٠٩	٨٥	٨	١٢	جامعة فاروس
٢٩.٧	١٥٨٧	٤٨٧	٥٧٥	٢٦٢	١٢٢	١٤١	إجمالي جامعات الإسكندرية
١٠٠	٥٣٣٨	١٩٦٦	١٢٧٣	١١٧١	٣٤٥	٥٨٣	الإجمالي

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - النشرة السنوية للتعليم العالي للعام الجامعي ٢٠١٣/٢٠١٤

عينة الدراسة:

وقد استخدم الباحث $P = 0.50$

حيث يكون تباين المجتمع أكبر ما يمكن.

حدود الخطأ المشاهد المسموح به وقد استخدم الباحث حدود خطأ $\pm 5\%$:

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة ٣٨٤ مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وقد تم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية ، وذلك بإتاحة الفرصة لجميع فئات البحث للمشاركة التطوعية في البحث .

وقد اعتمد الباحث في توجيه قوائم الاستقصاء لمفردات العينة على استخدام طريقة الإستيفاء الذاتي للقائمة وهذه الطريقة هي نوع من أنواع المقابلة الشخصية والتي تقتصر فيها مهمة المقابل على اعطاء التوجيهات الخاصة بكيفية استيفاء القائمة بنفسه.

تم إجراء البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من كليات الإدارة والتكنولوجيا داخل بعض الجامعات الخاصة، قام الباحث بتحديد الحجم المناسب للعينة لتكون ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً صحيحاً، وذلك بالاعتماد على المعادلة التالية :

$$n = \left(Z_{\alpha/2} \right)^2 \times \frac{P(1 - P)}{D^2}$$

حيث إن:

N : حجم عينة الدراسة

القيمة المستخرجة من جدول التوزيع

$Z_{\alpha/2}$: القياسي المعياري بمعامل ثقة 95% وهي 1.96

P : نسبة عدد المفردات التي يتوافر بها الخصائص محل البحث في المجتمع

اعتمد الباحث على طريقة التوزيع المتناسب في تمثيل جميع مفردات المجتمع وبوضوح الجدول رقم (٢) توزيع عينة البحث على كليات الإدارة بالجامعات الخاصة ، ولضمان الوصول لهذا العدد تم توزيع عدد أكبر من حجم العينة تتكون من ٥٠٠ استبانة بشكل عشوائي، واسترجعها بطريقة مباشرة من قبل الباحث، وكان عدد الاستبانات المستردة ٤٦٨ استبانة من بينها ٨٤ استبانة

غيرصالحة للتحليل الإحصائي، هذا وقد بلغ العدد الإجمالي للقوائم الواردة الصحيحة التي تم تفرغها وتحليلها ٣٨٤ قائمة من إجمالي عدد القوائم الموزعة على مفردات عينة البحث، بواقع ٢٧٠ قائمة للجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى بنسبة ٧٠.٣% ، ١١٤ قائمة للجامعات الخاصة بالأسكندرية بنسبة ٢٩.٧% .

جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة بكليات الإدارة بالجامعات الخاصة محل البحث

التوزيع المتناسب للعينة	اسم الجامعة
	أولاً: كليات الإدارة بجامعات القاهرة الكبرى
٦٢	كلية الإدارة بجامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب
٧١	كلية الإدارة بجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا
٤٣	كلية الإدارة بجامعة ٦ أكتوبر
١٥	كلية الإدارة بالجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات
١٠	كلية الإدارة بجامعة الأهرام الكندية
٤٤	كلية الإدارة بالجامعة الألمانية في مصر
٢٥	كلية الإدارة بالجامعة البريطانية في مصر
٢٧٠	إجمالي توزيع كليات الإدارة بجامعات القاهرة الكبرى
	ثانياً: كليات الإدارة بجامعات الإسكندرية
٨٧	كلية الإدارة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا
٢٧	كلية الإدارة بجامعة فاروس
١١٤	إجمالي توزيع كليات الإدارة بجامعات الإسكندرية
٣٨٤	الإجمالي العام

المصدر: من إعداد الباحث

- تصميم استمارة جمع البيانات ومحتوياتها: (أ) القسم الأول: البيانات الديمغرافية: اشتملت الاستبانة على الخصائص الديمغرافية لمفردات البحث وتكونت من أربعة فقرات هي: المنطقة الجغرافية، النوع، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في مجال العمل.
- تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة مناسبة لهذا البحث، وقد صمم الباحث الاستبانة وفق أسئلة البحث على النحو التالي:

- ب) محاور البحث:**
- اشتمل البحث على محورين رئيسيين تضمنت
(٣٢) عبارة مقسمين كالتالي:
- المحور الرئيسي الأول: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: (كمتغيرات مستقلة) ويشتمل بدوره على ٤ أبعاد فرعية:
 - البعد الفرعي الأول: استراتيجية الاستقطاب والاختيار: ويشمل ٥ عبارات بحثية
 - البعد الفرعي الثاني: استراتيجية التدريب والتطوير: ويشمل ٥ عبارات بحثية
 - البعد الفرعي الثالث: استراتيجية التعويضات والمنافع: ويشمل ٥ عبارات بحثية
 - البعد الفرعي الرابع: استراتيجية تقييم الأداء: ويشمل ٥ عبارات بحثية

• المحور الرئيسي الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع): ويشتمل بدوره على ٣ أبعاد:

- البعد الفرعي الأول: الالتزام العاطفي: ويشمل ٤ عبارات بحثية
- البعد الفرعي الثاني: الالتزام المستمر: ويشمل ٤ عبارات بحثية
- البعد الفرعي الثالث: الالتزام المعياري: ويشمل ٤ عبارات بحثية

والملاحق رقم (١) يوضح أداة البحث

في صيغتها النهائية

- الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
- اختبارالثبات الصدق (معامل ألفاكرونباخ (Cronbach's Alpha) على متغيرات البحث المستقلة (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) والتابعة (الالتزام التنظيمي) .
- التوصيف الديموجرافي لعينة البحث

جدول رقم (٣)

نتائج تطبيق (Cronbach's Alpha) على متغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

م	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الاتساق الداخلي (الصدق الذاتي)
١	استراتيجية الاستقطاب والاختيار	٥	٠.٨١٥	٠.٩٠٣
٢	استراتيجية التدريب والتطوير	٥	٠.٨٩١.	٠.٩٠٤
٣	استراتيجية التعويضات والمنافع	٥	٠.٨٣٩.	٠.٩١٦
٤	استراتيجية تقييم الأداء	٥	٠.٨٥٢.	٠.٩٢٣
	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الإجمالي)	٢٠	٠.٩٤٥.	٠.٩٧٣

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لمتغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بلغت ٠,٩٤٥ وهي قيمة أكبر من ٠,٦ بمعامل صدق ذاتي ٠.٩٧٢ مما يعني ارتفاع درجة ثبات وصدق محتوى أداة قياس المتغير، بحيث إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصى آرائها، فإن نسبة ثباتهم على نفس الإجابات ستكون ٩٤,٥%. كما يتضح أيضاً أن متغير استراتيجية التدريب والتطوير إحتل المرتبة الأولى من حيث درجة ثبات وصدق المحتوى بمعامل ثبات ٠,٨٩١ ومعامل صدق ذاتي ٠,٩٤٤ بينما جاء متغير استراتيجية الاستقطاب والاختيار في المرتبة الأخيرة بمعامل ثبات ٠,٨١٥ ومعامل صدق ذاتي ٠,٩٠٣ ويوضح جدول (٤) نتائج تطبيق أسلوب معامل الثبات (على متغير الإلتزام التنظيمي).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لمتغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بلغت ٠,٩٤٥ وهي قيمة أكبر من ٠,٦ بمعامل صدق ذاتي ٠.٩٧٢ مما يعني ارتفاع درجة ثبات وصدق محتوى أداة قياس المتغير، بحيث إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصى آرائها، فإن نسبة ثباتهم على نفس الإجابات ستكون ٩٤,٥%. كما يتضح أيضاً أن متغير استراتيجية التدريب والتطوير إحتل المرتبة الأولى من حيث درجة ثبات وصدق المحتوى بمعامل ثبات ٠,٨٩١ ومعامل صدق ذاتي ٠,٩٤٤ بينما جاء متغير استراتيجية الاستقطاب والاختيار في المرتبة الأخيرة بمعامل ثبات ٠,٨١٥ ومعامل صدق ذاتي ٠,٩٠٣ ويوضح جدول (٤) نتائج تطبيق أسلوب معامل الثبات (على متغير الإلتزام التنظيمي).

جدول (٤) نتائج تطبيق أسلوب (Cronbach's Alpha) على متغير الإلتزام التنظيمي

م	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الاتساق الداخلي (الصدق الذاتي)
١	الإلتزام العاطفي	٤	٠.٨٣١.	٠.٩١٢
٢	الإلتزام المستمر	٤	٠.٨١٩.	٠.٩٠٥
٣	الإلتزام المعياري	٤	٠.٨٠٤.	٠.٨٩٦
	الإلتزام التنظيمي (الإجمالي)	١٢	٠.٩٠٠.	٠.٩٤٩

نسبة ثباتهم مرتفعة مما أدى إلى عدم اضطراب الباحث لحذف أي عبارات من قائمة الاستقصاء المستخدمة لغرض قياس متغيرات البحث.

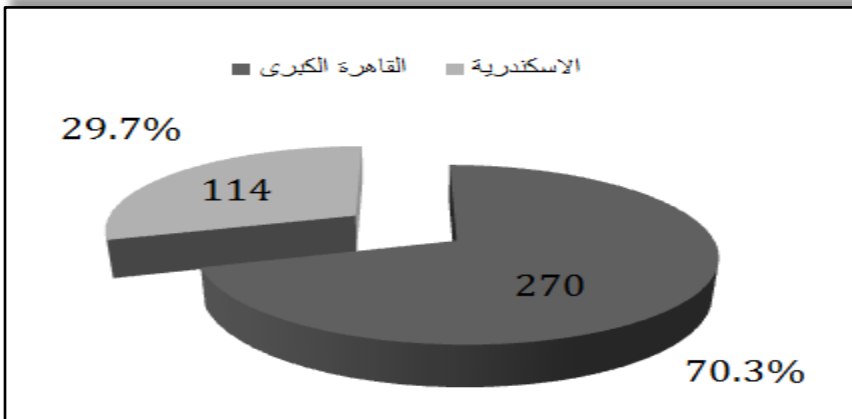
- خصائص عينة البحث :

قام الباحث بتوصيف سمات عينة البحث من حيث المتغيرات الديموجرافية المتمثلة في كلٍ من المنطقة الجغرافية (القاهرة الكبرى- الاسكندرية)، النوع (ذكر- أنثى)، المستوى الوظيفي (معيد - مدرس مساعد - مدرس- أستاذ مساعد - أستاذ)، وسنوات الخبرة (أقل من سنة - من سنة إلى أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - من ١٠ سنوات فأكثر) وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي ممثلاً في كلٍ من التكرارات والنسب المئوية، ويوضح وشكل (١) توزيع عينة البحث طبقاً للمنطقة الجغرافية.

١- بالنسبة للمنطقة الجغرافية:

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لمتغير الإلتزام التنظيمي بلغت ٠,٩٠٠ وهي قيمة أكبر من ٠,٦ بمعامل صدق ذاتي ٠,٩٤٩ مما يعني ارتفاع درجة ثبات وصدق محتوى أداة قياس المتغير، بحيث إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصى آرائها، فإن نسبة ثباتهم على نفس الإجابات ستكون ٩٠%. كما يتضح أيضاً أن متغير الإلتزام العاطفي إحتل المرتبة الأولى من حيث درجة ثبات وصدق المحتوى بمعامل ثبات ٠,٨٣١ ومعامل صدق ذاتي ٠,٩١٢ بينما جاء متغير الإلتزام المعياري في المرتبة الأخيرة بمعامل ثبات ٠,٨٠٤ ومعامل صدق ذاتي ٠,٨٩٦ ، ويستخلص الباحث مما سبق أنه يوجد ثبات وصدق في قياس آراء واتجاهات عينة البحث بدرجة مرتفعة مما يعني أنه إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصى آرائها، فإن

شكل (١) توزيع عينة البحث طبقاً للمنطقة الجغرافية

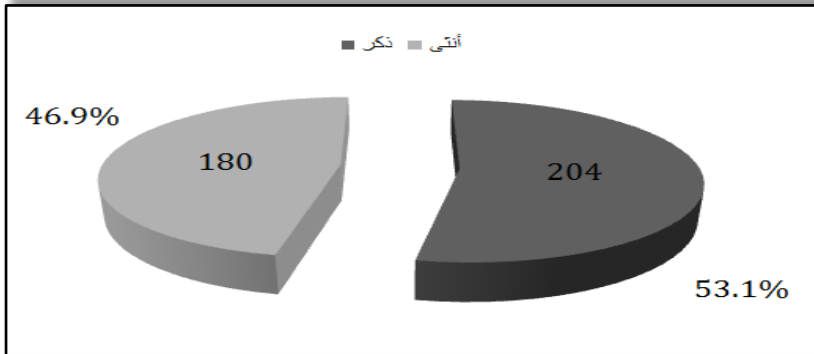


يتضح من الشكل السابق أن ٧٠,٣% من
 حجم العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس
 والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة والبالغ ٣٨٤
 مفردة يعملون في جامعات تقع في نطاق القاهرة
 الكبرى مقابل ٢٩,٧% يعملون في جامعات تقع في

نطاق محافظة الاسكندرية، حيث راعى الباحث تماثل
 توزيع العينة من حيث المنطقة الجغرافية مع توزيع
 مجتمع البحث حتى يتحقق شرط التمثيل المناسب.
 ويوضح وشكل (٢) توزيع عينة البحث طبقاً للنوع.

٢- بالنسبة للنوع

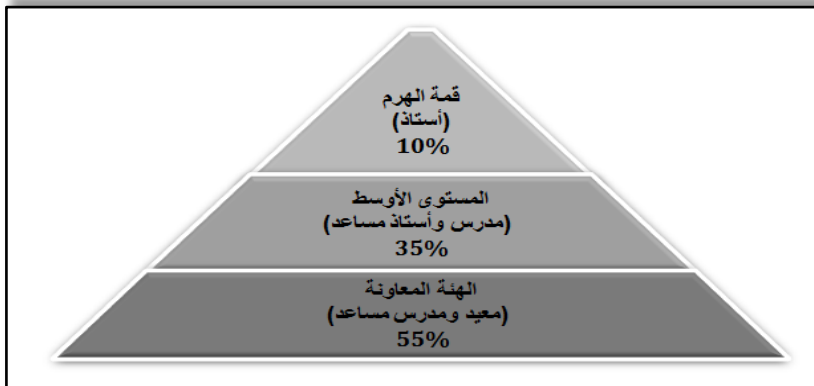
شكل (٢) توزيع عينة البحث طبقاً للنوع



يتضح من الشكل السابق إقتراب نسبة أعضاء
 هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الإناث من نسبة
 أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الذكور
 داخل عينة البحث، حيث بلغت نسبة الذكور
 ٥٣.١% من حجم العينة مقابل ٤٦.٩% من
 الإناث، الأمر الذي يعطي مؤشراً لمراعاة الباحث

٣- بالنسبة للمستوى الوظيفي:

شكل (٣) توزيع عينة البحث طبقاً للمستوى الوظيفي

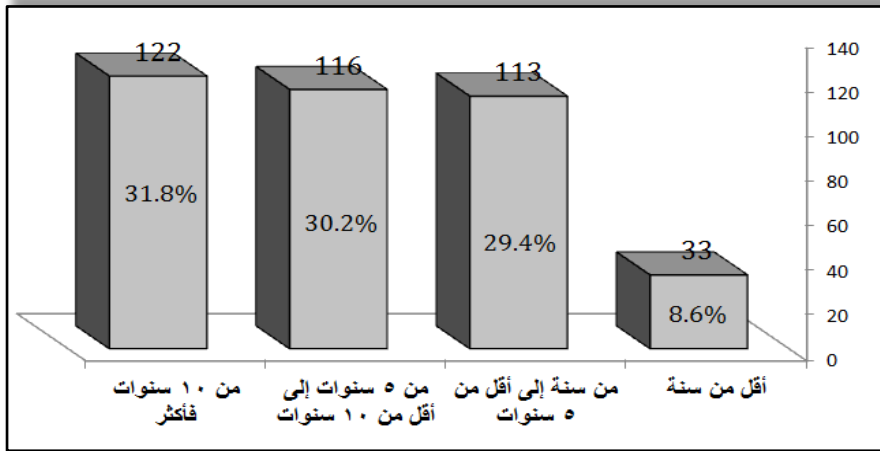


الأمر الذي يعطي مؤشراً آخر لمراعاة الباحث التمثيل المناسب لفئات المجتمع عند القيام بإجراءات اختيار العينة. ويوضح الشكل (٤) توزيع عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة.

٤ - بالنسبة لسنوات الخبرة:

يتضح من الشكل السابق أن توزيع عينة البحث من حيث المستوى الوظيفي يأخذ شكل هرمي متدرج تمثل قاعدته الهيئة المعاونة (معيد - مدرس مساعد) بنسبة ٥٥% تقريباً من حجم عينة الدراسة، ومستوى الأوساط (مدرس - أستاذ مساعد) بنسبة ٣٥% تقريباً، بينما يمثل الاساتذة قمة الهرم بنسبة ١٠% تقريباً،

شكل (٤) توزيع عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة



الإحصاءات الوصفية لمتغيرات للبحث:

قام الباحث بإجراء الإحصاء الوصفي إعتماًداً على المتوسطات الحسابية والترتيب لتوصيف اتجاهات العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس

والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة للبحث (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية - الإلتزام التنظيمي)، وتشيرغالبية الدراسات إلى أن فئات المتوسط المرجح لدرجات اتجاه الموافقة وعدم الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت خماسي الأبعاد "Five-Point Likert Scale" والمستخدم في قياس المتغيرات المسقلة والتابعة للبحث كما يوضحها الجدول التالي:

يتضح من الشكل السابق ارتفاع خبرة مفردات العينة في مزاوله المهنة حيث بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ممن تزيد سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات حوالي ٦٢% من حجم عينة البحث (٣٠,٢%، ٣١,٨%)، في حين لم تتجاوز نسبة من يقل عدد سنوات خبرتهم عن السنة ٩% من حجم العينة، الأمر الذي يعطي مؤشراً لوضوح اتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية - الإلتزام التنظيمي).

جدول (٥) فئات المتوسط المرجح لدرجات اتجاه الموافقة وعدم الموافقة

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة بشدة)	١.٧٩-١.٠٠
تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة)	٢.٥٩-١.٨٠
تميل الإجابات إلى (محايد)	٣.٣٩-٢.٦٠
تميل الإجابات إلى (الموافقة)	٤.١٩-٣.٤٠
تميل الإجابات إلى (أوافق بشدة)	٥.٠٠-٤.٢٠

ويستعرض الباحث فيما يلي النتائج التي توصل إليها من إجراء الإحصاء الوصفي لتوصيف اتجاهات العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة نحو متغيرات البحث توصيف اتجاهات العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة نحو المتغير المستقل للبحث (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) والمتغيرات التابعة للبحث (الالتزام التنظيمي):

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي لتوصيف اتجاهات العينة المختارة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الخاصة نحو المتغير المستقل للبحث (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية) والمتغيرات التابعة للبحث (الالتزام التنظيمي):

جدول رقم (٦)

اتجاهات عينة البحث نحو متغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الإلتزام التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
١	٢١.٦٢	٠.٧٧	٣.٥٧	استراتيجية الاستقطاب والاختيار
٤	٢٥.٢٦	٠.٨٧	٣.٤٦	استراتيجية التدريب والتطوير
٣	٢٣.٢٨	٠.٧٩	٣.٤١	استراتيجية التعويضات والمنافع
٢	٢٣.١٣	٠.٨٢	٣.٥٥	استراتيجية تقييم الأداء
-	٢٠.٦٣	٠.٧٢	٣.٥٠	المتوسط العام لإجمالي ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
٢	٢١.١١	٠.٨٠	٣.٧٩	الالتزام العاطفي
١	٢٠.٤٦	٠.٧٩	٣.٨٨	الالتزام المستمر
٣	٢٢.٢٠	٠.٨١	٣.٦٨	الالتزام المعياري
-	١٨.٣١	٠.٦٩	٣.٧٨	المتوسط العام لإجمالي ابعاد الإلتزام التنظيمي

الفرض الرئيسي الأول :

H₁: توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية طبقاً للمتغيرات الديموجرافية "

ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى أربعة فروض فرعية هي:

H_{1a}: توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنطقة الجغرافية

H_{1b}: توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف النوع

H_{1c}: توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي

H_{1d}: توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف سنوات الخبرة

الفرض الرئيسي الثاني:

H₂: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الإلتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة

أظهرت نتائج التحليل أن آراء مفردات العينة أكثر اتفاقاً نحو تطبيق الكليات محل البحث لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار، وفي حين كان لاستراتيجية التدريب والتطوير الأقل اتفاقاً بين اتجاهات مفردات العينة كما أظهرت نتائج التحليل اتجاه إيجابي نحو أبعاد الممارسات مما يدل على الإهتمام بهذه الممارسات داخل الكليات محل البحث .

أظهرت نتائج التحليل أن آراء مفردات العينة أكثر اتفاقاً نحو الإلتزام المستمر داخل الجامعات محل البحث، وفي حين كان الإلتزام المعياري الأقل اتفاقاً بين اتجاهات مفردات العينة. كما أظهرت نتائج التحليل اتجاه إيجابي نحو الإلتزام التنظيمي مما يدل على شعور مفردات العينة بالإلتزام التنظيمي داخل الجامعات محل البحث.

معامل الاختلاف يقيس الاختلاف النسبي وهو هام جداً للمقارنة ، وكلما انخفضت قيمته دال ذلك على توافق آراء العينة تجاه العنصر ، وبناء على ذلك نجد أن محور الإلتزام التنظيمي هو الأكثر توافقاً في اتجاهات العينة الأمر الذي يعنى توافق هذا العنصر لدى مفردات العينة للجامعات محل البحث .

وبالنسبة المتوسط الحسابي نجد أنه كلما زاد عن ٣ وهذا ما أوضحة المتوسط لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة هذا يعتبر تأييد لأهداف البحث .

- اختبارات الفروض الإحصائية:

من خلال المشكلة البحثية وأهداف دراسة أبعاد " الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي للمؤسسات " تمت صياغة اختبار الفروض الآتية:

ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية هي:

H_{2a}: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام العاطفي بالجامعات الخاصة

H_{2b}: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام المستمر بالجامعات الخاصة

H_{2c}: توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام المعياري بالجامعات الخاصة

أ. اختبار الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول على: "توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنطقة الجغرافية" وفيما يلي جدول يوضح النتائج التالية :

الجزء الأول

في الجزء الأول من اختبارات الفروض سيتم استخدام اختبار "t- test" لعينتين مستقلتين لدراسة مدى وجود فروق دالة إحصائية ، وتحليل التباين أحادي الاتجاه "F Test" لقياس مدى الفروق بين

جدول رقم (٧)

تحليل اختبار "T" لقياس معنوية الفرق لأبعاد " الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية" باختلاف المنطقة الجغرافية

الأبعاد	المنطقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية	الدلالة الإحصائية
١- استراتيجية الاستقطاب والاختيار	القاهرة الكبرى	٣.٥٧	٠.٧٥	٠.٢٠٠	٠.٨٢	غير معنوية
	الإسكندرية	٣.٥٨	٠.٨١			
٢- استراتيجية التدريب والتطوير	القاهرة الكبرى	٣.٤٣	٠.٨٩	٠.٨٣٧	٠.٤٠	غير معنوية
	الإسكندرية	٣.٥٢	٠.٨١			
٣- استراتيجية التعويضات والمنافع	القاهرة الكبرى	٣.٤٣	٠.٨١	٠.٨٧١	٠.٣٨	غير معنوية
	الإسكندرية	٣.٣٦	٠.٧٤			
٤- استراتيجية تقييم الأداء	القاهرة الكبرى	٣.٥٤	٠.٨٣	٠.٤٢٥	٠.٦٧	غير معنوية
	الإسكندرية	٣.٥٨	٠.٧٨			
إجمالي أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	القاهرة الكبرى	٣.٤٩	٠.٧٣	٠.١٨٨	٠.٨٥	غير معنوية
	الإسكندرية	٣.٥١	٠.٦٩			

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

∴ بناءً على ما سبق تم رفض الفرض الفرعي الأول الذي ينص على "وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنطقة الجغرافية".

ب. اختبار الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الفرعي الثاني على: "توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف النوع".

وفيما يلي جدول يوضح النتائج التالية :

جدول رقم (٨)

تحليل اختبار "T" لقياس معنوية الفرق لأبعاد " الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية باختلاف النوع

الأبعاد	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
١ - استراتيجية الاستقطاب والاختيار	ذكور	٣.٦٥	٠.٧٥	٢.١٩٠	*٠.٠٢	معنوية
	إناث	٣.٤٨	٠.٧٨			
٢ - استراتيجية التدريب والتطوير	ذكور	٣.٦١	٠.٨٥	٣.٦٧٤	**٠.٠٠١	معنوية
	إناث	٣.٢٩	٠.٨٦			
٣ - استراتيجية التعويضات والمنافع	ذكور	٣.٤٨	٠.٧٢	١.٧٩٣	٠.٠٧	غير معنوية
	إناث	٣.٣٣	٠.٨٦			
٤ - استراتيجية تقييم الأداء	ذكور	٣.٦٣	٠.٧٩	١.٧٣٥	٠.٠٨	غير معنوية
	إناث	٣.٤٧	٠.٨٤			
إجمالي أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	ذكور	٣.٥٩	٠.٦٨	٢.٦٨١	**٠.٠٠٨	معنوية
	إناث	٣.٣٩	٠.٧٥			

*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).

**دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- أظهرت نتائج التحليل إلى اختلاف آراء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذكور عن الإناث تجاه استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، بينما لم تختلف آرائهم تجاه استراتيجية التعويضات والمنافع، استراتيجية تقييم الأداء، مما يعني أن إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يختلف باختلاف النوع.
- ∴ بناءً على ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على "وجود فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات

الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف النوع"، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من استراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، ورفضة فيما يتعلق بكل من استراتيجية التعويضات والمنافع، واستراتيجية تقييم الأداء.

ج. اختبار الفرض الفرعي الثالث:

ينص على: "توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي".

وفيما يلي جدول يوضح النتائج التالية:

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفرق لأبعاد "الممارسات الاستراتيجية لإدارة

الموارد البشرية" باختلاف المستوى الوظيفي

الأبعاد	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
١- استراتيجية الاستقطاب والاختيار	معيد	٤٤.٣	٠.٧٤	١.٧٤٧	٠.١٣	غير معنوية
	مدرس مساعد	٥١.٣	٠.٧٦			
	مدرس	٦٥.٣	٠.٧٤			
	أستاذ مساعد	٧٢.٣	٠.٧٥			
	أستاذ	٦٦.٣	٠.٩٠			
٢- استراتيجية التدريب والتطوير	معيد	٥٧.٣	٠.٨١	٣.٥٥٠	**٠.٠٠٧	معنوية
	مدرس مساعد	٦٦.٣	٠.٨٣			
	مدرس	٤٣.٣	٠.٩١			
	أستاذ مساعد	٤٤.٣	٠.٩٩			
	أستاذ	٥٤.٣	٠.٧٣			
٣- استراتيجية التعويضات والمنافع	معيد	٨٨.٣	٠.٧٧	٥.٩٤١	٠.٠٠١	معنوية
	مدرس مساعد	٤٦.٣	٠.٦٢			
	مدرس	١٨.٣	٠.٨٩			
	أستاذ مساعد	٣١.٣	٠.٩٢			
	أستاذ	٤٧.٣	٠.٦٩			
٤- استراتيجية تقييم الأداء	معيد	٧٤.٣	٠.٨٣	٦.٦٠٤	**٠.٠٠١	معنوية

			٠.٦٧	٦٤.٣	مدرس مساعد	
			٠.٨٤	٤١.٣	مدرس	
			٠.٨٥	٤٠.٣	أستاذ مساعد	
			٠.٩٠	٣٨.٣	أستاذ	
			٠.٦٨	٥٩.٣	معيد	
معنوية	**٠.٠٠١	٤.٦٦٢	٠.٦١	٩٥.٣	مدرس مساعد	إجمالي أبعاد: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
			٠.٩٧	٧٧.٣	مدرس	
			٠.٨٤	٥٥.٣	أستاذ مساعد	
			٠.٦٧	٣٢.٣	أستاذ	

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- أظهرت نتائج التحليل إلى أن مفردات العينة نحو استراتيجية الاستقطاب والاختيار لا تختلف باختلاف المستوى الوظيفي، واختافت لباقي أبعاد الممارسات، ونظراً لوجود فروق معنوية بين اتجاهات مفردات العينة في طبقاتهم المختلفة، فإنه يلزم ضرورة اجراء اختيار أقل فرق معنوى لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين على حدة (LSD)، لأنواع ذات المعنوية كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

تحليل LSD لأبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي

الأبعاد	المستوى الوظيفي	معيد	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
١- استراتيجية التدريب والتطوير	معيد	-	٠.١٧	٠.١٧	٠.٢٨	*٠.٦٢
	مدرس مساعد		-	٠.٠١	٠.١١	*٠.٤٤
	مدرس			-	٠.١٢	٠.٤٤
	أستاذ مساعد				-	٠.٣٣
	أستاذ					-
٢- استراتيجيات التعويضات والمنافع	معيد	-	٠.١٣	*٠.٢٩	*٠.٥٦	*٠.٤٦
	مدرس مساعد		-	٠.١٦	*٠.٤٣	*٠.٣٣
	مدرس			-	*٠.٢٧	٠.١٧
	أستاذ مساعد				-	٠.١٠
	أستاذ					-
٣- استراتيجية تقييم الأداء	معيد	-	٠.٠١	٠.٢٠	*٠.٥٦	*٠.٣٧
	مدرس مساعد		-	٠.٢	*٠.٥٧	*٠.٣٩
	مدرس			-	*٠.٣٦	٠.١٧
	أستاذ مساعد				-	٠.١٨
	أستاذ					-
إجمالي أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	معيد	-	٠.٠٩	*٠.٢٢	*٠.٤٢	٠.٤٣
	مدرس مساعد		-	٠.١٣	*٠.٣٣	*٠.٣٣
	مدرس			-	٠.٢٠	٠.٢٠
	أستاذ مساعد				-	٠.٠١
	أستاذ					-

* تشير إلى معنوية عند مستوى ٠.٠٥ فاصل

تشير نتائج الجدول السابق إلى مايلي:

إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئه المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المستوى الوظيفي".

• أظهرت نتائج التحليل إلى وجود فروق معنوية بين مفردات العينة لصالح فئة الأستاذ تجاه أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهذا الأمر منطقي حيث أن الأستاذ يري حقيقة الأوضاع بالكلية عن دونه من الوظائف الأكاديمية والإدارية الأخرى، ويرجع ذلك للخبرة والإحساس لما يدور نظراً لما قد يكون تولاه من مناصب إدارية بالكلية .

د. اختبار الفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض الفرعي الرابع على: "توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف سنوات الخبرة".

وفيمايلي جدول يوضح النتائج التالية :

∴ بناءً على ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على "وجود فروق معنوية ذات دلالة

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لقياس معنوية الفرق لأبعاد "الممارسات الاستراتيجية لإدارة

الموارد البشرية" باختلاف سنوات الخبرة

الأبعاد	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
١- استراتيجية الاستقطاب والاختيار	أقل من سنة	٣.٥٨	٠.٦١	٤.٤٥٢	٠.٠٠٤ **	معنوية
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	٣.٣٦	٠.٨٣			
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٣.٦٣	٠.٧٣			
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٧٠	٠.٧٥			
٢- استراتيجية التدريب والتطوير	أقل من سنة	٣.٥٧	٠.٦٣	٥.١٨١	٠.٠٠٢ **	معنوية
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	٣.٦٠	٠.٨٢			
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٣.٣٣	٠.٨٩			
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٤٢	٠.٩٠			
٣- استراتيجية التعويضات والمنافع	أقل من سنة	٣.٦٦	٠.٥٨	٢.٣٢٨	٠.٠٧	غير معنوية
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	٣.٤٦	٠.٧٩			
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٣.٤٠	٠.٧٨			
	من ١٠ سنوات فأكثر	٣.٢٨	٠.٨٣			
٤- استراتيجية تقييم الأداء	أقل من سنة	٣.٣٩	٠.٦٩	٥.٣٢٥	٠.٠٠١ **	معنوية
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	٣.٥٥	٠.٨١			

			٠.٨٣	٣.٤١	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	إجمالي أبعاد: الممارسات الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
			٠.٨٠	٣.٣١	من ١٠ سنوات فأكثر	
معنوية	٠.٠٠٣ **	٤.٦٦٤	٠.٥٣	٣.٤٤	أقل من سنة	
			٠.٧١	٣.٤٨	من سنة لأقل من ٥ سنوات	
			٠.٧٢	٣.٧٨	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	
			٠.٧٤	٣.٥٥	من ١٠ سنوات فأكثر	

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- أظهرت نتائج التحليل إلى أن مفردات العينة نحو استراتيجيات التعويضات والمنافع لا تختلف باختلاف سنوات الخبرة، لأنها تتوافق مع مدة الخدمة حيث يوجد ببعض الجامعات الصناديق الخاصة (التكافل) تختلف حسب مدة الخدمة،
- ونظراً لوجود فروق معنوية بين اتجاهات مفردات العينة في طبقاتهم المختلفة ، فإنه يلزم ضرورة اجراء اختياراً أقل فرق معنوى لتحديد معنوية الفروق بين متوسطى عينتين على حدة (LSD) ، لأنواع ذات المعنوية كما يوضحة الجدول التالي:

جدول رقم (١٢)

تحليل LSD لأبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف سنوات الخبرة

الأبعاد	المستوى الوظيفي	أقل من سنة	من سنة لأقل من ٥ سنوات	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	من ١٠ سنوات فأكثر
١. استراتيجية الاستقطاب والاختيار	أقل من سنة	-	٠.٢٢	٠.٠٥	٠.١٢
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	-	-	*٠.٢٨	*٠.٣٥
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	-	-	-	٠.٠٧
	من ١٠ سنوات فأكثر	-	-	-	-
٢. استراتيجية التدريب والتطوير	أقل من سنة	-	٠.١٢	*٠.٣٥	٠.٠٧
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	-	-	٠.١٨	٠.٠٦
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	-	-	-	*٠.٤٣
	من ١٠ سنوات فأكثر	-	-	-	-
٣. استراتيجية تقييم الأداء	أقل من سنة	-	٠.١٣	٠.١٧	*٠.٤٧
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	-	-	٠.٠٤	*٠.٣٤
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	-	-	-	*٠.٣٠
	من ١٠ سنوات فأكثر	-	-	-	-
إجمالي أبعاد: الممارسات الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	أقل من سنة	-	٠.١٤	٠.٠١	٠.٢٠
	من سنة لأقل من ٥ سنوات	-	-	٠.١٥	*٠.٣٥
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	-	-	-	*٠.١٩
	من ١٠ سنوات فأكثر	-	-	-	-

تشيرنتائج الجدول السابق إلى مايلي :

• أظهرت نتائج التحليل إلى وجود فروق معنوية بين مفردات العينة لصالح مدة الخدمة من ٥ سنوات فأكثر لأبعاد الممارسات (استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية تقييم الأداء)، ويرجع ذلك لأن الإحساس بالاستراتيجية أو عناصر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يشعر بها من لديهم سنوات خبرة أعلى (من ٥ سنوات فأكثر).

∴ بناءً على ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الرابع الذي ينص على "وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف سنوات الخبرة".

• وبناءً على كل ما سبق فإنه تم قبول الفرض**الأول الذي ينص على أنه:**

توجد فروق معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية طبقاً للمتغيرات الديموجرافية.

ومن ثم تم الإجابة على السؤال الأول

للبحث: هل توجد فروق بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالجامعات الخاصة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية (المنطقة الجغرافية، والنوع، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

القرار : قبول الفرض بوجود فروق معنوية بين

إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية طبقاً للمتغيرات الديموجرافية" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بمتغيرات النوع والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة ورفضة فيما يتعلق بمتغير المنطقة الجغرافية.

الجزء الثاني

في هذا الجزء من اختبارات الفروض سيتم استخدام استخدام أسلوب ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، أسلوب الانحدار الخطي البسيط (Simple regression)، أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Stepwise multiple regression).

أ. إختبار الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام العاطفي بالجامعات الخاصة

وفيما يلي نتائج اختبار العلاقة بين أبعاد "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعده الالتزام العاطفي" باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

: H_{2a}

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار العلاقة بين "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعد الإلتزام العاطفي" باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعد الإلتزام العاطفي	.٧٠٤	**٠.٠٠١	دالة

تشير نتائج الجدول السابق إلى مايلي:

- أظهرت نتائج التحليل إلى أن العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعد الإلتزام العاطفي (قوية وإيجابية ومعنوية)، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٠٤) بمستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١).
- ويوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى معنوية وقوة تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع - استراتيجية تقييم الأداء) كمغيرات مستقلة على الإلتزام العاطفي كمتغير تابع.

جدول رقم (١٤)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على بعد الإلتزام العاطفي

R ²	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٤٩.٥	**٠.٠٠١	٣٧٤.٣٤٨	**٠.٠٠١	٧.٣٨٤	١.٠٦٢	الجزء الثابت
			**٠.٠٠١	١٩.٣٤٨	٠.٧٧٩	ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول السابق إلى :

- معامل التحديد (R²) يقيس قدرة الأبعاد الاستراتيجية عن تفسير الإلتزام العاطفي، ونجد من خلال هذه المعاملات أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لديه القدرة على تفسير (49.5%)
- من التغير الكلي في المتغير التابع (الإلتزام العاطفي)، وباقي النسبة يرجع لعوامل أخرى، وكان معامل الانداز البسيط ٠.٧٧٩ وهذا يدل على معنوية المتغير المستقل.
- ومن نموذج العلاقة الانحداريه السابقة، يمكن التنبؤ بدرجات الإلتزام العاطفي ، من خلال قياس

مؤشرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن :كل زيادة فى درجة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية قدرها (0,779) تؤدى الى زيادة الالتزام العاطفي بمقدار واحد صحيح . أى أن على الإدارة العليا أن تهتم بتطبيق الممارسات الخاصة بالموارد البشرية على أسس علمية دقيقة ، يودى بدوره تبعاً إلى زيادة الالتزام العاطفي لدى المورد البشري، وأن التطبيق العلمى السليم للممارسات يزيد من درجة هذا النوع من الالتزام ، مما يجعل الفرد أكثر رضا، وأكثر إنتاجية، وهذا يوفر الشعور لديه بأن المنظمة تهتم به مما يودى إلى زيادة انتماءه للمنظمة.

بناءً على ما سبق تم قبول الفرض الفرعي

الأول الذي ينص على "وجود علاقة تأثير معنوية

للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام العاطفي بالجامعات الخاصة .
ب. إختبار الفرض الفرعي الثاني :

H_{2b} : توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات

الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على

الالتزام المستمر بالجامعات الخاصة

يوضح الجدول التالي نتائج أسلوب ارتباط

بيرسون لتحديد مدى قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

(استراتيجية الاستقطاب والاختيار - استراتيجية

التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع

- استراتيجية تقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة والالتزام

المستمر كمتغير تابع.

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار العلاقة بين "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعده الالتزام المستمر "

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	العلاقة
دالة	***.0001	.518	ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعده الالتزام المستمر

ويوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار

الخطي البسيط لتحديد مدى معنوية وقوة تأثير

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

(استراتيجية الاستقطاب والاختيار - استراتيجية

التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع

- استراتيجية تقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة على

الالتزام المستمر كمتغير تابع.

تشير نتائج الجدول السابق إلى :

• أظهرت نتائج التحليل إلى أن العلاقة بين

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وبعد الالتزام المستمر (متوسطة القوة) ولكن

العلاقة بينهم ايجابية ومعنوية .

جدول رقم (١٦)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على بعد الالتزام المستمر

R ²	F. test		t. test		المعطيات المقدرة β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٢٦.٨%	***.٠٠١	١٤٠.٠٠٧	***.٠١	١٠.٩٥٩	١.٨٨٤	الجزء الثابت ابعاد الممارسات الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية
			***.٠١	١١.٨٣٢	٠.٥٧٠	

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الأبعاد الاستراتيجية عن تفسير الالتزام المستمر، ونجد من خلال هذه المعاملات أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لديه القدرة على تفسير (٢٦.٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الالتزام المستمر)، وباقى النسبة يرجع لعوامل أخرى، وكان معامل الانحدار البسيط ٠.٥٧٠ وهذا يدل على أن معنوية المتغير المستقل. ومن نموذج العلاقة الانحداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الالتزام المستمر، من خلال قياس مؤشرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن: - كل زيادة في درجة مؤشرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية قدرها (٠.٥٧٠) تؤدي إلى زيادة الالتزام المستمر بمقدار واحد صحيح. أي أن على الإدارة العليا أن تهتم بتطبيق الممارسات الخاصة بالموارد البشرية على أسس علمية دقيقة، يؤدي بدوره تبعاً إلى زيادة الالتزام المستمر لدى
- المورد البشري، وأن التطبيق العلمي السليم للممارسات يجعل الفرد أكثر رضا، وأكثر إنتاجية، وهذا يوفر الشعور لدى الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لنجاح المنظمة.
- بناءً على ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الثاني الذي ينص على "وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام المستمر بالجامعات الخاصة
- ج. إختبار الفرض الفرعي الثالث :**
- H_{2c} : توجد علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام المعياري بالجامعات الخاصة
- يوضح الجدول التالي نتائج أسلوب ارتباط بيرسون لتحديد مدى قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع - استراتيجية تقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة والالتزام المعياري كمتغير تابع.

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار العلاقة بين "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعد الإلتزام المعياري"
باستخدام معامل ارتباط بيرسون

العلاقة	معامل الارتباط (R)	مستوى المعنوية	النتيجة (الدالة)
ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعد الإلتزام المعياري	.٧٧٠	**٠.٠٠١	دالة

تشير نتائج الجدول السابق إلى مايلي :

- أظهرت نتائج التحليل العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبعد الإلتزام المعياري (قوية وإيجابية ومعنوية) ، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٧٠) بمستوى معنوية اقل من (٠.٠٠١). ويوضح الجدول التالي نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى معنوية وقوة تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب والاختيار - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع - استراتيجية تقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة على الإلتزام المعياري كمتغير تابع.

جدول رقم (١٨)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على بعد الإلتزام المعياري

R ²	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%٥٩.٢	**٠.٠٠١	٥٥٤.٩١٥	**٠.٠١	٤.٧٦٦	٠.٦٢٩	الجزء الثابت
			**٠.٠١	٢٣.٥٥٧		

تشير نتائج الجدول السابق إلى مايلي :

- معامل التحديد (R²) يقيس قدرة الأبعاد الاستراتيجية عن تفسير الإلتزام المعياري ، ونجد من خلال هذه المعاملات أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لديه القدرة على تفسير (59.2%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الإلتزام المعياري)،

المعياري لدى المورد البشري، وأن التطبيق العلمى السليم للممارسات يجعل الفرد أكثر رضا، وأكثر إنتاجية، وهذا يوفر الشعور لدى الفرد الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته بالمنظمة.

بناءً على ما سبق تم قبول الفرض الفرعي الثالث الذي ينص على "وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام المعياري بالجامعات الخاصة.

الجدول التالي يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثيراً على الإلتزام التنظيمي:

ويبقى النسبة يرجع لعوامل أخرى، وكان معامل الانحدار البسيط ٠.٨٧١ وهذا يدل على معنوية المتغير المستقل.

• ومن نموذج العلاقة الانحداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الإلتزام المعياري ، من خلال قياس مؤشرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل زيادة فى درجة مؤشرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية قدرها (0,871) تؤدى الى زيادة الإلتزام المعياري بمقدار واحد صحيح. أى أن على الإدارة العليا أن تهتم بتطبيق الممارسات الخاصة بالموارد البشرية على أسس علمية دقيقة، يؤدى بدوره تبعاً إلى زيادة الإلتزام

جدول رقم (١٩)

نموذج الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للتنبؤ بأكثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية تأثيراً على الإلتزام التنظيمي

R ²	VIF	قيمة F		قيمة T		المعلمات المقدره β_i	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦١.٤ %		**٠.٠٠١	٢٠١.٣٣١	**٠.٠١	١٠.٣١٠	٠.٦٨٧	الجزء الثابت
	١.٢٢٢			**٠.٠١	٧.١٩٢	٠.٣٠٥	استراتيجية تقييم الأداء
	١.١٢٧			*٠.٠٢	٧.٢٤٣	٠.٣١٠	استراتيجية الاسـتقطاب والاختيار
	١.١١١			*٠.٠٢	٣.٥٣٧	٠.١٣١	استراتيجية التدريب والتطوير
	٣.٦٠				٠.٤٦	٠.٧٣١	استراتيجية التعويضات والمنافع

هذه المتغيرات ، حيث إن قيم **VIF** أقل من (10) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

ومن نموذج العلاقة الانحدارية السابق ، يمكن التنبؤ بدرجات الإلتزام التنظيمي ، من خلال قياس أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن: كل زيادة فى درجة استراتيجية تقييم الأداء قدرها (0.305) تؤدي الى زيادة الإلتزام التنظيمي بمقدار واحد صحيح، وكل زيادة فى درجة استراتيجية الاستقطاب والاختيار قدرها (0.310) تؤدي الى زيادة الإلتزام التنظيمي بمقدار واحد صحيح، وكل زيادة فى درجة استراتيجية التدريب والتطوير قدرها (0.131) تؤدي الى زيادة الإلتزام التنظيمي بمقدار واحد صحيح. أى أن على الإدارة العليا أن تهتم بتطبيق الممارسات الخاصة بالموارد البشرية على أسس علمية دقيقة، يؤدي بدوره تبعاً إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لدى المورد البشري ، وأن التطبيق العلمى السليم للممارسات يكون له تأثير قوى للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي وزيادته لدى الفرد ، مما يجعله أكثر رضا ، وأكثر إنتاجية ، وهذا يوفر الشعور لديه بأن المنظمة تهتم به مما يؤدي إلى زيادة انتماءه للمنظمة ، ومن خلال نموذج العلاقة الانحدارية اتضح أن استراتيجية التعويضات والمنافع غير معنوى وليس خروجه من نموذج الانحدار بأنه غير مؤثر ولكن يمكن القول بان تأثيره متوسط ويجب إعادة النظر والاهتمام بهذه الاستراتيجية مما يساعد على زيادة التزام الفرد لدى المنظمة .

تشير نتائج الجدول السابق إلى مايلي :

- معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الأبعاد الاستراتيجية عن تفسير الإلتزام التنظيمي ، حيث أظهرت نتائج التحليل أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لديه القدرة على تفسير (61.4%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي)، وباقي النسبة يرجع لعوامل أخرى. ومن ثم وجود تأثير قوى للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي .
- وكان معامل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للممارسات (استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات والمنافع) كان (0.305، 0.310، 0.131، 0.44) على التوالي، ومن خلال نتائج الانحدار نجد أن هذه المتغيرات الأربع لها تأثير مرتبط بعضها البعض فعندما تتأثر ثلاثة منها معنوياً يمكن أن يكون الرابعة غير معنوية وهذا ما حدث بالنسبة لاستراتيجية التعويضات والمنافع (0.44) وهذا يرجع الى معامل تضخم التباين **VIF** ، والذي يحدد مدى وجود ازدواج خطى **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، تم حساب (**VIF**) وهى اختصار **Variance inflation factor** لكل متغير مستقل على حدة مع باقي المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أيأ من

ويوضح الجدول التالي نتائج أسلوب ارتباط بيرسون للفرض الرئيسي الثاني لتحديد مدى قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية الاستقطاب تابع. والاختيار - استراتيجية التدريب والتطوير - استراتيجية التعويضات والمنافع - استراتيجية تقييم الأداء) كمتغيرات مستقلة وأبعاد الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار العلاقة بين "الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأبعاد الالتزام التنظيمي"

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (R)	العلاقة
دالة	** .٠٠٠١	.٧٧٢	أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأبعاد الالتزام التنظيمي

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين "أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأبعاد الالتزام التنظيمي"، حيث بلغ معامل الارتباط (.٧٧٢) بمستوى معنوية أقل من (.٠٠١).

وبناء على كل ماسبق ومن خلال الفروض

الفرعية تم قبول الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص على: "وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة"، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، ورفضة فيما يتعلق باستراتيجية التعويضات والمنافع.

ومن ثم تم الإجابة على السؤال الثاني والثالث للبحث: هل يوجد علاقة لأبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعيارى، المستمر) بالجامعات الخاصة؟ وما هي أكثر هذه أبعاد الممارسات تأثيرًا على الالتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة؟

القرار: قبول الفرض الرئيس الثاني "وجود علاقة تأثير معنوية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أبعاد الالتزام التنظيمي بالجامعات الخاصة"، وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من استراتيجية تقييم الأداء، واستراتيجية الاستقطاب والاختيار، واستراتيجية التدريب والتطوير، ورفضة فيما يتعلق باستراتيجية التعويضات والمنافع.

٦- النتائج والتوصيات والبحوث المستقبلية

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميداني تمكن الباحث من التوصل إلى النتائج التالية:

{١} نتائج البحث الميداني:

أولاً: نتائج اختبار الصدق والثبات

اتضح للباحث إرتفاع درجة ثبات وصدق محتوى الأداة المستخدمة في قياس متغيرات البحث (الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية - الإلتزام التنظيمي)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات $0,945$ ، $0,900$ ، $0,942$ على التوالي بمعامل صدق $0,972$ ، $0,949$ ، $0,971$ على التوالي مما يعني أنه إذا تم إجراء البحث مرة أخرى خلال فترة زمنية مقبلة على نفس المفردات المستقصى آرائها، فإن نسبة ثباتهم على نفس الإجابات ستتراوح ما بين 90% ، $94,5\%$

ثانياً: نتائج الإحصاء الوصفي

• نتائج توصيف سمات عينة الدراسة:

- [١] أن $70,3\%$ من حجم عينة البحث والبالغ ٣٨٤ مفردة يعملون في جامعات تقع في نطاق القاهرة الكبرى مقابل $29,7\%$ يعملون في جامعات تقع في نطاق محافظة الاسكندرية، حيث راعى الباحث تماثل توزيع العينة من حيث المنطقة الجغرافية مع توزيع مجتمع البحث حتى يتحقق شرط التمثيل المناسب
- [٢] إقتراب نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الإناث من نسبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الذكور داخل

عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور $53,1\%$ من حجم العينة مقابل $46,9\%$ من الإناث، الأمر الذي يعطي مؤشراً لمراعاة الباحث التمثيل المناسب لفئات المجتمع عند القيام بإجراءات اختيار العينة

[٣] توزيع عينة البحث من حيث المستوى الوظيفي

يأخذ شكل هرمي متدرج تمثل قاعدته الهيئة المعاونة (معيد - مدرس مساعد) بنسبة 55% تقريباً من حجم عينة الدراسة، ومستواه الأوسط (مدرس - أستاذ مساعد) بنسبة 35% تقريباً، بينما يمثل الاساتذه قمة الهرم بنسبة 10% تقريباً، الأمر الذي يعطي مؤشراً آخر لمراعاة الباحث التمثيل المناسب لفئات المجتمع عند القيام بإجراءات اختيار العينة إرتفاع خبرة مفردات العينة في مزولة المهنة حيث بلغت نسبة أعضاء هيئة التريس والهيئة المعاونة ممن تزيد سنوات خبرتهم عن ٥ سنوات حوالي 62% من حجم عينة الدراسة، في حين لم تتجاوز نسبة من يقل عدد سنوات خبرتهم عن السنة 9% من حجم العينة، الأمر الذي يعطي مؤشراً لوضوح اتجاهات مفردات العينة نحو المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة

[٤] أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الذكور العاملين في جامعات القاهرة الكبرى يمثلون الجزء الأكبر من حجم العينة بنسبة $40,4\%$

[٥] المدرسين المساعدين العاملين في جامعات

القاهرة الكبرى يمثلون الجزء الأكبر من حجم العينة بنسبة $18,5\%$

[٦] أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

العاملين في جامعات القاهرة الكبرى ممن تزيد

حد ما. كما اتضح أيضاً أن أهمية أداء الوظيفة كمحدد لنظام التعويضات والحوافز تمثل من وجهة نظر عينة البحث أكثر الممارسات الاستراتيجية لوظيفة التعويضات والمنافع استخداماً في الجامعات محل البحث بوسط حسابي ٣,٦٧

[٤] اتجاهات عينة البحث نحو متغير استراتيجية تقييم الأداء تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٥٥ مما يعد مؤشراً من وجهة نظر العينة لقيام الجامعات محل البحث بالممارسات الاستراتيجية لوظيفة تقييم الأداء إلى حد ما. كما اتضح أيضاً أن قوة تأثير نظام تقييم الأداء على السلوك الفردي والجماعي تمثل من وجهة نظر عينة البحث أكثر الممارسات الاستراتيجية لوظيفة تقييم الأداء استخداماً في الجامعات محل البحث بوسط حسابي ٣,٧

[٥] اتجاهات عينة البحث نحو متغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل للبحث) تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٥ مما يعد مؤشراً من وجهة نظر العينة لقيام الجامعات محل البحث بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى حد ما. كما اتضح أيضاً أن استراتيجية الاستقطاب والاختيار تمثل من وجهة نظر عينة البحث أكثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية استخداماً في الجامعات محل البحث بوسط حسابي ٣,٥٧

[٦] اتجاهات عينة البحث نحو متغير الإلتزام العاطفي تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٧٩ مما يعد مؤشراً لشعور مفردات العينة بالإلتزام العاطفي إلى حد ما تجاه الجامعات التي يعملون بها.

خبرتهم عن ١٠ سنوات يمثلون الجزء الأكبر من حجم العينة بنسبة ٢٤% [٧] المدرسين المساعدين من الإناث يمثلون النسبة الأكبر من حجم العينة بنسبة ٢١,١% [٨] أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من الذكور ممن تزيد خبرتهم عن ١٠ سنوات يمثلون الجزء الأكبر من حجم العينة بنسبة ٢٠,٨% [٩] المدرسين المساعدين ممن يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ٥ إلى ١٠ سنوات يمثلون الجزء الأكبر من حجم العينة بنسبة ١٧,٢%

ثالثاً - نتائج توصيف اتجاهات العينة نحو متغيرات البحث:

[١] اتجاهات عينة البحث نحو متغير استراتيجية الاستقطاب والاختيار تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٥٧ مما يعد مؤشراً من وجهة نظر العينة لقيام الجامعات محل البحث بالممارسات الاستراتيجية لوظيفة الاستقطاب والاختيار إلى حد ما.

[٢] اتجاهات عينة البحث نحو متغير استراتيجية التدريب والتطوير تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٤٦ مما يعد مؤشراً من وجهة نظر العينة لقيام الجاعات محل البحث بالممارسات الاستراتيجية لوظيفة التدريب والتطوير إلى حد ما.

[٣] اتجاهات عينة البحث نحو متغير استراتيجية التعويضات والمنافع تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٤١ مما يعد مؤشراً من وجهة نظر العينة لقيام الجامعات محل البحث بالممارسات الاستراتيجية لوظيفة التعويضات والمنافع إلى

[٧] اتجاهات عينة البحث نحو متغير الإلتزام [٢] المستمر تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٨٨ مما يعد مؤشراً لشعور مفردات العينة بالإلتزام المستمر إلى حد ما تجاه الجامعات التي يعملون بها.

[٨] اتجاهات عينة البحث نحو متغير الإلتزام المعياري تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٦٨ مما يعد مؤشراً لشعور مفردات العينة بالإلتزام المعياري إلى حد ما تجاه الجامعات التي يعملون بها.

[٩] اتجاهات عينة البحث نحو متغير الإلتزام التنظيمي (المتغير التابع) تميل للموافقة بوسط حسابي ٣,٧٨ مما يعد مؤشراً لشعور مفردات العينة بالإلتزام التنظيمي إلى حد ما تجاه الجامعات التي يعملون بها. كما اتضح أيضاً أن الإلتزام المستمر يمثل من وجهة نظر عينة البحث أكثر العوامل المحققة للإلتزام التنظيمي تجاه الجامعات محل البحث بوسط حسابي ٣,٨٨

رابعاً: نتائج اختبارات الفروض الإحصائية للبحث:

[١] لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئه المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنطقة الجغرافية، الأمر الذي يعني أن إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئه المعاونة للممارسات الاستراتيجية لوظائف الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء لا يختلف باختلاف المنطقة الجغرافية.

[٢] توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئه المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باختلاف سنوات الخبرة وذلك فيما يتعلق بكل من استراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات والمنافع، الأمر الذي يعني أن إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئه

الموارد البشرية ومن ثم وجود تأثير قوي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام العاطفي. كما اتضح أيضاً للباحث أن استراتيجيات الاستقطاب والاختيار تعتبر أكثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثيراً حيث أنها تعد مسؤولة عن تفسير ٤٣,٥% من التغيرات في مستوى الالتزام العاطفي.

توجد علاقة ارتباط معنوي طردي قوي بين الالتزام المستمر وكل من استراتيجيات الاستقطاب والاختيار واستراتيجية تقييم الأداء، كما توجد علاقة ارتباط معنوي طردي متوسط بين الالتزام المستمر وكل من استراتيجيات التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات والمنافع. كما توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجيات تقييم الأداء واستراتيجيات الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التعويضات والمنافع على الالتزام المستمر بينما اتضح أن علاقة تأثير استراتيجيات التدريب والتطوير على الالتزام المستمر يمكن اعتبارها علاقة تأثير غير معنوية ترجع إلى خطأ المعاينة. كما اتضح للباحث أن ٣٢,٢% من التغيرات في مستوى الالتزام المستمر كمتغير تابع يمكن إرجاعها للتغيرات في الممارسات الاستراتيجية لكل من وظيفة تقييم الأداء ووظيفة الاستقطاب والاختيار ووظيفة التعويضات والمنافع كمتغيرات مستقلة، الأمر الذي يعني أن ٦٧,٨% من التغيرات في مستوى الالتزام المستمر يمكن إرجاعها للتغيرات في عوامل أخرى بخلاف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن ثم وجود تأثير متوسط للممارسات الاستراتيجية لإدارة

المعاونة للممارسات الاستراتيجية لوظائف الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء يختلف باختلاف سنوات الخبرة.

[٥] تم قبول الفرض الرئيسي الأول للبحث والذي ينص على "وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية طبقاً للمتغيرات الديموجرافية" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بمتغيرات النوع [٧] والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة ورفضة فيما يتعلق بمتغير المنطقة الجغرافية

[٦] توجد علاقة ارتباط معنوي طردي قوي بين الالتزام العاطفي وكل من استراتيجيات الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجيات التعويضات والمنافع واستراتيجية تقييم الأداء، كما توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجيات الاستقطاب والاختيار واستراتيجية تقييم الأداء على الالتزام العاطفي بينما اتضح أن علاقة تأثير كل من استراتيجيات التدريب والتطوير واستراتيجيات التعويضات والمنافع على الالتزام العاطفي يمكن اعتبارها علاقة تأثير غير معنوية ترجع إلى خطأ المعاينة. كما اتضح للباحث أن ٥٠,٨% من التغيرات في مستوى الالتزام العاطفي كمتغير تابع يمكن إرجاعها للتغيرات في الممارسات الاستراتيجية لكل من وظيفة الاستقطاب والاختيار ووظيفة تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة، الأمر الذي يعني أن ٤٩,٢% من التغيرات في مستوى الالتزام العاطفي يمكن إرجاعها للتغيرات في عوامل أخرى بخلاف الممارسات الاستراتيجية لإدارة

لإدارة الموارد البشرية تأثيراً حيث أنها تعد مسئولة عن تفسير ٤٨,٨% من التغيرات في مستوى الالتزام المعياري.

توجد علاقة ارتباط معنوي طردي قوي بين **الالتزام التنظيمي** وكل من استراتيجيات الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات والمنافع واستراتيجية تقييم الأداء. كما توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجيات تقييم الأداء واستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي بينما اتضح أن علاقة تأثير استراتيجيات التعويضات والمنافع على الالتزام التنظيمي يمكن اعتبارها علاقة تأثير غير معنوية ترجع إلى خطأ المعاينة. وليس خروجه من نموذج الانحدار بانه غير مؤثر ولكن يمكن القول بان تأثيره متوسط ويجب إعادة النظر والاهتمام بهذه الاستراتيجية مما يساعد على زيادة التزام الفرد لدى المنظمة . كما اتضح للباحث أن ٦١,٤% من التغيرات في مستوى الالتزام التنظيمي كمتغير تابع يمكن إرجاعها للتغيرات في الممارسات الاستراتيجية لكل من وظيفة تقييم الأداء ووظيفة الاستقطاب والاختيار ووظيفة التدريب والتطوير كمتغيرات مستقلة، الأمر الذي يعنى أن ٣٨,٦% من التغيرات في مستوى الالتزام التنظيمي يمكن إرجاعها للتغيرات في عوامل أخرى بخلاف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن ثم وجود تأثير قوي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. كما اتضح للباحث أيضاً أن استراتيجيات تقييم الأداء

الموارد البشرية على الالتزام المستمر. كما اتضح للباحث أيضاً أن استراتيجيات تقييم الأداء تعتبر أكثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثيراً حيث أنها تعد مسئولة عن تفسير ٢٨,٨% من التغيرات في مستوى الالتزام المستمر.

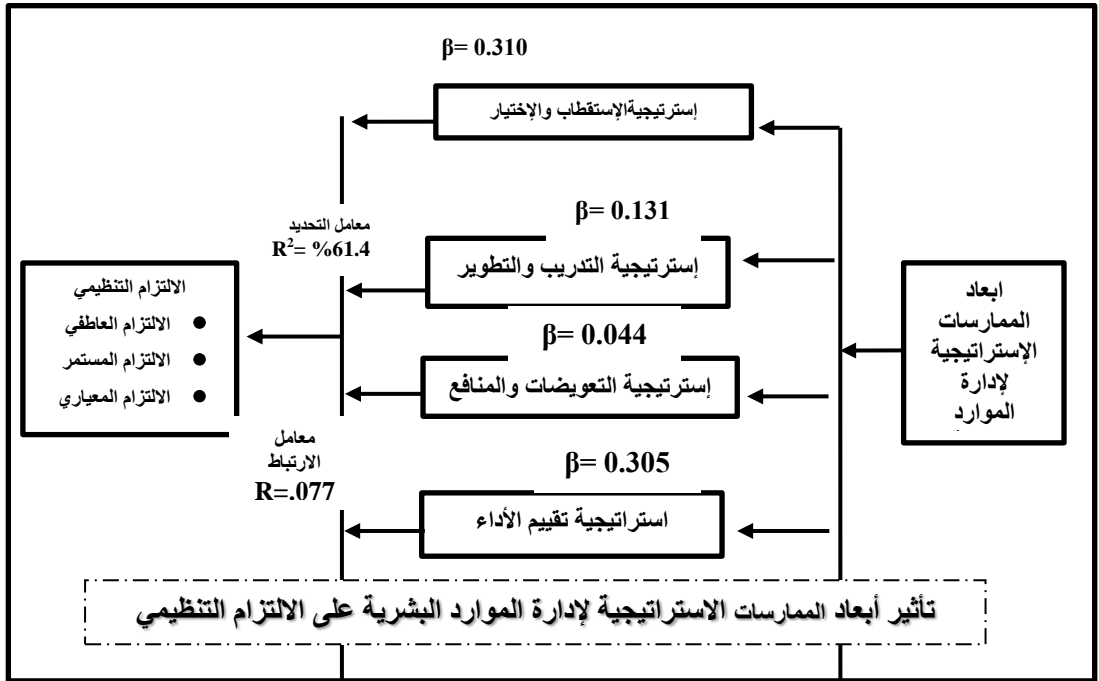
[٨] توجد علاقة ارتباط معنوي طردي قوي بين **الالتزام المعياري** وكل من استراتيجيات الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجيات التعويضات والمنافع واستراتيجية تقييم الأداء. كما توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجيات التدريب والتطوير واستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجيات التعويضات والمنافع على الالتزام المعياري بينما اتضح أن علاقة تأثير استراتيجيات تقييم الأداء على الالتزام المعياري يمكن اعتبارها علاقة تأثير غير معنوية ترجع إلى خطأ المعاينة. كما اتضح للباحث أن ٥٩,٧% من التغيرات في مستوى الالتزام المعياري كمتغير تابع يمكن إرجاعها للتغيرات في الممارسات الاستراتيجية لكل من وظيفة التدريب والتطوير ووظيفة الاستقطاب والاختيار ووظيفة التعويضات والمنافع كمتغيرات مستقلة، الأمر الذي يعنى أن ٤٠,٣% من التغيرات في مستوى الالتزام المعياري يمكن إرجاعها للتغيرات في عوامل أخرى بخلاف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومن ثم وجود تأثير قوي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام المعياري. كما اتضح للباحث أيضاً أن استراتيجيات التدريب والتطوير تعتبر أكثر الممارسات الاستراتيجية

والاختيار واستراتيجية التدريب والتطوير ورفضة
فيما يتعلق باستراتيجية التعويضات والمنافع
أ- ملخص نتائج النموذج المختبر
إحصائياً:

يوضح الشكل التالي نموذج البحث المختبر
إحصائياً والمتعلق بمدى تأثير الممارسات الاستراتيجية
لإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل على الإلتزام
التنظيمي كمتغير تابع:

تعتبر أكثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية تأثيراً حيث أنها تعد مسؤولة عن تفسير
٥٢,٢% من التغيرات في مستوى الإلتزام
التنظيمي.

∴ تم قبول الفرض الرئيسي الثاني الذي ينص
على " وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة
إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد
البشرية على أبعاد الإلتزام التنظيمي بالجامعات
الخاصة" وذلك بشكل جزئي فيما يتعلق بكل من
استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية الاستقطاب



شكل رقم (٥) النموذج المقترح لدراسة المختبر إحصائياً

يتضح من الشكل السابق:

ومعنوية في مجملها بين " الممارسات
الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأبعاد
الإلتزام التنظيمي " .

▪ لدراسة العلاقة بين محاور البحث بعضها
البعض تم حساب معامل الارتباط بين كل
محور من المحاور وأنت جميعها أكبر من ٠.٧
مما يدل على وجود علاقة قوية وكذلك ايجابية

الالتزام التنظيمي بمقدار درجة واحدة، وأن كل زيادة فى درجة استراتيجية الاستقطاب والاختيار قدرها (٠,٣١٠) تؤدى إلى زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار درجة واحدة، بالإضافة إلى كل زيادة فى درجة استراتيجية التدريب والتطوير قدرها (٠,١٣١) تؤدى إلى زيادة الالتزام التنظيمي بمقدار درجة واحدة. أى أن على الإدارة العليا أن تهتم بتطبيق الممارسات الخاصة بالموارد البشرية على أسس علمية دقيقة ، يؤدى بدوره تبعاً إلى زيادة الالتزام التنظيمي لدى المورد البشري، وأن التطبيق العلمى السليم للممارسات يكون له تأثير قوى للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي وزيادته لدى الفرد ، مما يجعله أكثر رضا ، وأكثر إنتاجية، وهذا يوفر الشعور لديه بأن المنظمة تهتم به مما يؤدى إلى زيادة انتماء للمنظمة، ومن خلال نموذج العلاقة الانحدارية اتضح أن استراتيجية التعويضات والمنافع غير معنوى وليس خروجها من نموذج الانحدار بانه غير مؤثر ولكن يمكن القول بان تأثيره متوسط ويجب إعادة النظر والاهتمام بهذه الاستراتيجية مما يساعد على زيادة التزام الفرد لدى المنظمة .

■ مزايا النموذج المقترح للبحث :

- يتسم النموذج المقترح للبحث بما يلي:
- يقدم هذا النموذج منهجاً لتأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي دراسة مطبقة على الجامعات الخاصة.
- يتناول هذا النموذج المقترح قطاع الجامعات الخاصة مجالاً للتطبيق، وإن كان هذا القطاع

■ معامل التحديد (R^2) يقيس قدرة الأبعاد الاستراتيجية عن تفسير الالتزام التنظيمي ، حيث أظهرت نتائج التحليل أن المتغير المستقل إجمالي ابعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لديه القدرة على تفسير (٦١.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وباقي النسبة يرجع لعوامل أخرى، ومن ثم وجود تأثير قوى للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي .

■ وكان معامل الانحدار الخطى المتعدد التدريجي للممارسات (استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية الاستقطاب والاختيار، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات والمنافع) كان (٠,٣١٠، ٠,١٣١، ٠,٤٤٤) على التوالي، ومن خلال نتائج الانحدار نجد أن هذه المتغيرات الأربع لها تأثير مرتبط بعضها البعض فعندما تتأثر ثلاثة منها معنوياً يمكن أن يكون الرابعة غير معنوية وهذا ما حدث بالنسبة لاستراتيجية التعويضات والمنافع (٠,٤٤٤) ، وهذا يرجع الى كبر تضخم التباين VIF والذي يحدد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity ، وقد اتضح أن المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أى من هذه المتغيرات ، حيث إن قيم VIF أقل من (١٠)

■ مما يدل على عدم وجود مشكلة.

■ من خلال قياس أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن كل زيادة فى درجة استراتيجية تقييم الأداء قدرها (٠,٣٠٥) تؤدى إلى زيادة

العريض مجالاً لبحوث عديدة، إلا أن هذا الموضوع المتمثل في تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الإلتزام التنظيمي بالنسبة لهذا القطاع يعد من الموضوعات الحديثة.

- التوصيات

يتضمن هذا الجزء من البحث عرضاً لأهم التوصيات التي انتهى إليها الباحث والتي قد تؤدي

إلى تحسين عملية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية التي لها نفس ظروف التماثل، كما أنها قد تساعد في زيادة الإلتزام التنظيمي، والجدول التالي يوضح برنامج عمل مقترح لتنفيذ هذه الجهة المسئولة عن التطبيق وآليات وإجراءات التنفيذ المقترحة، وما هي النتيجة المستهدفة من هذا التطبيق.

جدول رقم (٢١) برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

النتيجة المستهدفة	آليات وإجراءات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المجال
(أ) توصيات تتعلق بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة			
زيادة الإنتاجية ارتفاع مستوى الأداء تطوير وتعزيز رأس المال البشري	توضيح رسالة الجامعات ورؤيتها وإستراتيجيتها وأهدافها لجميع أعضاء هيئة التدريس بها توفير الفرص لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالمنظمة للمشاركة في أهداف وسياسات الجامعات بالإضافة إلى اتخاذ القرارات إنشاء قنوات للاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة بالجامعات الحفاظ على استمرار وتشجيع اعضاء هيئة التدريس فى الجامعة الخاصة فى مصر فرصة الاقتراح والتحسينات التى يرونها مناسبة. السعى نحو الأهداف الذكية (SMART) فى الجامعات الخاصة فى مصر تكون محددة وواقعية وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها لجميع أعضاء الجامعات. وضع سياسات ولوائح تنفذ بطريقة تراعى تحقيق التوازن بين حاجات أعضاء هيئة التدريس وأهداف الجامعات	إدارة عليا وإدارة الموارد البشرية	١. تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
(ب) توصيات تتعلق بمراجعة السياسات والممارسات المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة			
الإلتزام بتحقيق أهداف المنظمة	ضرورة إشراك أعضاء هيئة التدريس فى ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير ادارة الموارد البشرية	ادارة الموارد البشرية وإدارة الجامعات	١. استراتيحية الاستقطاب والاختيار
تحسين الأداء زيادة الدافعية	تعزيز اهتمام الجامعات الخاصة فى مصر أهمية كبيرة لمعيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير التعاون مع الجامعات الخارجية من خلال عقد دورات تدريبية وشراكات مع جهات متخصصة للاستفادة من الخبرات الخارجية فى مجال التعليم	ادارة الموارد البشرية وإدارة الجامعات	٢. استراتيحية التدريب والتطوير

النتيجة المستهدفة	آليات وإجراءات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	المجال
ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي تحقيق أهداف الجامعة زيادة الالتزام التنظيمي للجامعات	- اتضح من خلال البحث أن استراتيجية التعويضات والمنافع غير معنوية وليس خروجه من نموذج الانحدار بأنه غير مؤثر ولكن يمكن القول بأن تأثيره متوسط ويجب على الجامعات (محل البحث) إعادة النظر والاهتمام بهذه الاستراتيجية العمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم داخل الجامعات محل البحث. - مراجعة خطة التويضات في الجامعات استناداً للبيئة المناسبة لما تعكس الإيجابية لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة في مصر - ضرورة اسهام أداء الجامعات الخاصة في مصر بنظم التعويضات المتبعة لديها من خلال أداء أعضاء هيئة التدريس لإتخاذ نظم التعويضات بالشكل الكافي كأداة لتحسين أداءهم وبالتالي أداء الجامعات ككل . - العمل على تعديل نظم التعويضات بما يتلاءم مع توقعات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة في مصر - وضع نظم للتعويضات تعتمد على العدالة في التوزيع بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعات	إدارة الموارد البشرية	3. استراتيجية التعويضات والمنافع
ارتفاع مستوى الأداء تحقيق أهداف الجامعة	- العمل على ربط الأداء في الجامعات الخاصة في مصر بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فيها - وضع معايير لتقييم الأداء بالجامعات الخاصة في مصر موضوعية وغير متحيزة .	إدارة الموارد البشرية	4. استراتيجية تقييم الأداء

(ج) توصيات تتعلق بالالتزام التنظيمي

يساعد على خلق جو من الثقة المتبادلة بين الطرفين ومن ثم رغبة الثاني بالبقاء بالمنظمة تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة	- الاهتمام بتطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - قبول أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتقييم الجامعات وأهدافها	إدارة عليا وإدارة الموارد البشرية	1- التزام المنظمة نحو أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لخلق الالتزام
الإحتفاظ بالقدرات ذوى المهارة العالية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة التزام أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة نحو المنظمة	- اهتمام ثقافة الجامعات بخلق بيئة عمل ملائمة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة - مرونة ساعات العمل لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة داخل الجامعات	إدارة عليا وإدارة الموارد البشرية	2- تحقيق توازن بين الحياة العملية والشخصية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة

ب- البحوث المستقبلية المقترحة**ب- الدوريات العلمية:**

- يوصي الباحث باقتراحات للباحثين للاهتمام بالجوانب التالية:
- إعادة اختبار نتائج البحث الحالية على قطاع مختلف الجامعات الخاصة مثل الجامعات الحكومية .
- دراسة تأثيرات أخرى للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية غير ماتم دراسته.
- دراسة تجيب على التساؤل الذي يتبادر إلى الذهن وهو " هل كل الممارسات تلائم كل المنظمات أم أن الممارسات تختلف باختلاف المنظمات؟"
- دراسة تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على متغيرات تابعة أخرى مثل إدارة المعرفة أو الإلتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي أو الأداء المؤسسي أو المواطنة التنظيمية أو الأداء الإبداعي.
- السيسي، شعبان (٢٠٠٥)، قدرة بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية على التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على مستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي، المجلة العلمية للتمويل والتجارة ، كلية التجارة ، جامعة طنطا، المجلد الثاني، العدد الثاني، مصر .
- شافعي، ناصر، (٢٠١٠)، التنمية والتدريب وتنمية الموارد البشرية، مجلة نور الأدب ، العدد السابع

ج- الرسائل العلمية:

- الشمري، عايد رحيل عيادة، (٢٠١٣)، "دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية" دراسة ماجستير فى العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- الوزان، خالد، (٢٠٠٧)، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي فى مملكة البحرين " ، دراسة ماجستير غير منشورة ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية.
- القاضي، زياد مفيد (٢٠١٢)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة فى الأردن، قسم إدارة الأعمال - كلية الأعمال - جامعة الشرق الأوسط - الأردن.

المراجع**المراجع العربية:****أ- الكتب:**

- حسن، راوية، (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية، دار فاروس العلمية ، قسم ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية، مصر .
- كافي، يوسف مصطفى، (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، الطبعة الأولى.

المراجع الأجنبية:

Books:

- Armstrong, Michael (2008), "**Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**", 4th Edition, Kogan Page, London, Pp.11.
 - Antilla, Elina. (2014), "**Components of Organizational Commitment. A Case Study Consisting line Managers from Finnish Industrial Company**", Unpublished Thesis, University of Tampere School of Education, Unpublished Master's thesis, 1 appendix, Finland.
 - Bohlander, George. & Snell, Scott. (2010), "**Managing Human Resources**", 15th Ed., Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning. USA.
 - Bunting, Sandra. (2005), "**The Interviewer's Handbook: Successful Interviewing Techniques for the Workplace**", Kogan Page Ltd, London, UK.
 - Campbell O.A & Adebayo T.F. (20-07), "**Staff Performance Evaluation in Nigerian Universities**"; Ibadan, Nigeria; College Press& Publishers.
 - Cascio, Wayne F, (2013), "**Managing Human Resources**", McGraw-Hill Higher Education, USA, ISBN-13: 978
 - Dessler, Gary, (2006), "**A Framework for Human Resource Management**", Upper Saddle River, NJ: Person/Prentice Hall, USA.
 - Ezeali, B. O & Esiagu, L. N. (2010), "**Public Personnel Management: Human Capital Management Strategy in the 21st Century**", Onitsha: Book point Limited, Nigeria.
 - حاجى حسن ، عبدالمحسن أحمد ،(٢٠١٠)، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها فى تحقيق التميز المؤسسي - دراسة تطبيقية فى شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية ، دراسة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ن الأردن.
 - عسيري، سارة يحيى، (٢٠١٣)، دراسة وتحليل فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية، دراسة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص٣٨.
- د- مصادر أخرى:
- الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - النشرة السنوية للتعليم العالي للعام الجامعي (٢٠١٣/٢٠١٤) - إصدار نوفمبر ٢٠١٤ - مرجع رقم ٧١ - ١٢٣١٢ <http://www.capmas.gov.eg>
 - أشرف الشبحي، وزير التعليم العالي المصري ، (٢٠١٦) <http://www.youm7.com/story/2016/3/8>
 - المجلس الأعلى للجامعات، (٢٠١٥) <http://www.scu.eun.eg>.

- Foot, Margret & Hook, Caroline (2010), "**Introducing Human Resource Management**", Prentice Hall/Financial Times, (UK).
 - Pride, William & Ferrell, O. C. (2014), "**Foundations of Marketing**", Cengage Learning, P. 42, USA.
 - Snell, S., Morris, C. & Bohlander, G. (2014), "**Managing Human Resources**", Cengage Learning, p. 307.
 - Werner Sterve & Schuler Randalls & Jackson, Susan E. (2012), "**Human Resource Management**", 11th Ed. Australia, South Western SENGAGE learning, pp: 16-17.
- Periodicals:**
- Aggarwal, Ashima & Thakur, Gour Sundar Mitra (2013), "**Techniques of Performance Appraisal. A Review**", International Journal for Engineering & Advanced Technology (IJEAT), India, Vol. 2, Issue. 3.
 - Agusioma, Nickson Lumwagi (2014), "**A Critical Analysis of Human Resource Management Practices Influencing Performance in Public Universities – Case Study of Universities in Nairobi C.B.D**", Multimedia University of Kenya, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. II.
 - Ali, Muhammad & Rehman, Atiqur, Lei Shen & Anjum, Amna (2015), "**Relationship of Strategic Human Resource Management Practices with Organization Performance and Employee Relation Climate**", Journal of Basic and Applied Scientific Research, Pakistan.
 - Anari, Nahid Naderi (2012), "**Teacher's Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Commitment**", Journal of Workplace Learning, 24(4), 256-269, Iran.
 - Ayanda, O.J & Sani, A.D (2010), "**Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness in the Public Sector: Some Evidence from Niger**" Unpublished Thesis, Niger.
 - Business Daily Review. (2008, February 11), "**Kenya; Crisis Has Eroded Commitment to Work**", Africa News.
 - Cania. Luftim,(2014), "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance", *Economia. Seria Management*, vol. 17, issue 2, Albania, pages 374-375.
 - Chew, Janet & Girardi, Antonia & Entrekim, Leland (2005), "**Retaining Core Staff: The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment**", *Journal of Comparative International Management*, Murdoch University, Western Australia, Vol. 8, No. 2.
 - Cho, Vincent & Huang, Xu. (2012), "**Professional Commitment, Organizational Commitment, And The Intention to Leave for Professional Advancement**". *Information Technology*, China.
 - Collins, Christopher & Clark, Kevin D.(2003), "**Strategic Human Resource Practices Top Management, Team Social Networks, and firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage**", *Academy of management journal*, USA, Vol. 46, No.6,740-751.
 - Findikli, Maine., Yozgat, Ugur. & Rofcanin, Yasin (2015), "**Exam-**

- ining Organizational Innovation & Knowledge Management Capacity: The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs)**”, Unpublished Thesis, Procedia Social & Behavioral Sciences 181, Turkey, P. 377-387. © Elsevier Publishing.
- Khera, Shikha (2010), “**Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India**”, Unpublished Thesis, DSM Business Review v Vol. 2, No. 1, India.
 - Lari, Masoud Taheri & Tajdar Samira & Nakhaie Shirin & Javdani Fereshteh (2015), “**An investigation about the effects of strategic human resources management on Organization**”, Cumhuriyet University Faculty of Science Science Journal (CSJ), Vol. 36, Turkey.
 - Lin, Chien-Hung and Wang, Wen-Cheng (2012), “**The Relationship between Effective & Continuance Organizational Commitment**”, Journal of Asian Business Strategy, 2(5), 89-94, Taiwan.
 - Lopez, Susana Perez & Peon, Jose Manuel Montes, & Ordas, Camilo Jose Vazquez (2004), “**Human Resource Management as a Determining Factor in Organization Learning**”, Management Learning, Spain 37(2): 215-39.
 - Mathew, Geethu Anna & Zacharias, Siby (2015), “**Employee Benefits from Training & Organizational Commitment – A Review**”, 12th AIMS International Conference on Management, India.
 - Meyer, John, Becker, Thomas, & Van Dick, Rolf. (2006), “**Social Identities and Commitments at Work: Toward An Integrative Model**”, Journal Of Organizational Behavior, 27, 665–683, USA.
 - Newman, Alexander, & Sheikh, Abdullah Z. (2012), “**Organizational rewards and employee commitment: A Chinese study**”, Journal of Managerial Psychology, 27(1): 71-89, China.
 - Ntiamoah, Evans Brako. (2014), “**An Empirical Analysis of Recruitment and Selection Practices in the Public Sector**”, International Journal of Management Sciences and Business Research, ISSN (2226-8235) Vol-3, Issue 12, Ghana.
 - Nurhayati, Nunung (2014), “**Influence of Organizational Commitment & Knowledge Management on Successful Implementation of Accounting Information Systems**”, International Journal of Economics, Commerce & Management, Vol. 2, Issue. 12. Indonesia.
 - Pfeffer, Jeffrey (2005), “**Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People**”, Academy of Management, Executive, Vol. 19, No. 4, USA.
 - Preethi, B. & Dr. S. A. Lourthuraj (2015), “**Organizational Commitment and Its Impact on Employee Behavior**”, Vol. 6, Journal Impact Factor Pp. 37, India.
 - Rahman, Wali & Rahman, Haji & Ali, Fayyaz (2015), “**Interrelationship of Employee Development, Organizational Commitment, Job Satisfaction & Their Impact on Turnover Intentions**”, City University Research Journal, UK, Vol. 5., No. 2.

- Samir, Suma & JonidaLasha (2013), “**Job Satisfaction And Organizational Commitment: The Case Of Shkodra Municipality**”, European Scientific Journal, 9(17), 41-52, Albania.
 - Sani, Abdulkader Danlami. (2012), “**SHRM and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry. The Impact of Organizational Climate**”, Unpublished Thesis, Business Intelligence Journal, Vol. 5. No. 1, Nigeria, PP. 8–20.
 - Sikyr, Martin (2013), “**Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness**”, Central European Business Review, Vol. 2, No. 1, Czech Republic.
- Theses:**
- Abedini, M. (2014), **Relationship between Job Satisfaction & Organizational Commitment of Health Educators of High Schools in Hormozgan Province**, PhD Thesis, Farhangian University, Banadr Abbas, Iran, Hormozgan Medical Journal.
 - Ahmad, Jawwad & Ather, Muhammad Razzaq, & Hussain, Mazhar (2014), “**Impact of Big Five Personality Traits on Job Performance (Organizational Commitment as A Mediator)**”, Unpublished Thesis, human Capital without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Management, Knowledge & Learning International Conference, Pakistan.
 - Bin Hasbullah, Norazlan (2008), **The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment, A Study in Co- Operative Societies In Peninsular Malaysia**, M.B.A, Faculty Of Business and Accountancy University Of Malaysia, P49.
 - Chew, Janet Cheng. (2004), “**The Influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organizations. An Empirical Study**”, Unpublished PhD thesis, Murdoch University, Australia.
 - Gupta, Madhu, & Gehlawat, Manju (2013), “**A Study of the Correlates of Organizational Commitment Among Secondary School Teachers**”, Unpublished Thesis, Department of Education, M.D.U, Rhotak& C.R College of Education, Rhotak. India.
 - K’obonyo, Peter. & Dimba, Beatrice. (2007), “**Influence of Culture on Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Multinational Companies (MNC) in Kenya: A Critical Literature Review**”, Unpublished PhD Thesis, Strathmore University, Kenya.
 - Mbugua, George Mucai (2015), “**Relationship between Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya**”, Unpublished PhD Thesis, Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya, p. 20 - 22.
 - Ojo, Olu. (2011), “**Impact of Strategic Human Resource Practice on Corporate Performance in Selected Nigerian Banks**”, EGE Academic Review, Osun State University, p. 339, Nigeria.
 - Porter; Michael. (2008), “**On Competition, Updated and Expanded Edition**”. Boston: Harvard business school publishing, USA.

- Riveros, Andrea M. Moscoso & Tsai, Ted Shir-Tau (2011), “**Career Commitment and Organizational Commitment in for-Profit and non-Profit Sectors**”, Unpublished Thesis, Graduate Institute of International Human Resource Development, National Taiwan Normal University, Taiwan. <http://ijes.info-1/3/4254138.pdf>.
- Human Development Report (2010), **The real Wealth of Nations, Pathways to Human Development**, United Nations Development Pro-gram, USA, New York.

Internet Sites:

Other Sources:

- Johnson, Roy B. (2010), “**The Hindsight Bias &The Evaluation of Strategic Performance**”, 11 Mountain Plains J. Bus.& Econ 1., USA, <https://www.suu.edu/faculty/johnsonr/pdf/hindsightabr.pdf>.
- Lotich, Patricia (2015), “**7 Things to Consider When Developing a Compensation Strategy**”, The Thriving Small Business (Vision – Strategy – Development – Growth). Available online link at: <http://thethrivingsmallbusiness.com/compensation-strategy-7-things-to-consider-when-developing-a-compensation-strategy/>.
- Balatbat, Ludy (2010), “**Perceived Implementation of Human Resources Management (HRM) Practices and Demographic Variables of Employees in Private Higher Education**”, Australia, SISC KAI-ZEN.
- Gronfeldt Svafa & Strother Judith Banks (2006), “**Service Leadership: The Quest for Competitive Advantage**”. Sage, London, UK.

ملحق رقم (١)

استبيان

الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات
بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات الخاصة في مصر

السلام عليكم ورحمة الله يهدف هذا الاستبيان لجمع معلومات وبيانات مطلوبة لإستكمال
البحث الذى يقوم به الباحث، والبحث بعنوان " الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمؤسسات بالتطبيق على كليات الإدارة والتكنولوجيا بالجامعات
الخاصة في مصر".

أرجو الإجابة على هذه الأسئلة، كما أعدك بالحفاظ على السرية التامة لإجابتك. أشكرك كثيراً علي
وقتك وتعاونك، وأقدر بشده المساعدة التى قدمتها لتساعد لإنجاز هذا المشروع البحثي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الباحث

١ - استمارة الاستقصاء

برجاء وضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظرك حول العبارات التالية:-

م	السؤال	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	تراعى الجامعة مبدأ العدالة عند اختيار أعضاء هيئة التدريس					
٢	يواجه أعضاء هيئة التدريس الجدد إجراءات صارمة أثناء الاختيار					
٣	تهتم الجامعة كثيراً بالانتقاء أثناء التوظيف					
٤	توظيف أعضاء هيئة التدريس الجدد يتم بناءً على نتائج الاختبارات (اختبارات شخصية، استعداد، المهارات) التي تتم بالجامعة					
٥	سياسة الاختيار بالجامعة تمكن من شغل المناصب الإدارية عند خلوها					
٦	تتبع جامعتنا برامج تدريب مكثفة لعمالها في جميع نواحي الجودة					
٧	سوف يشارك أعضاء هيئة التدريس في كل وظيفة بشكل طبيعي في برامج التدريب كل عام					
٨	تم التعرف على احتياجات التدريب من خلال آلية رسمية لتقييم الأداء					
٩	هناك برامج رسمية لتدريب أعضاء هيئة التدريس الجدد لتدريس المهارات التي يحتاجونها لتأدية مهامهم					
١٠	احتياجات التدريب التي تم تحديدها واقعية ومفيدة ومبنية على استراتيجية أعمال المنظمة					
١١	يعتبر أداء الوظيفة عامل هام يحدد نظام تعويضات وحوافز أعضاء هيئة التدريس					
١٢	في جامعتنا يمكن مقارنة الرواتب والمزايا الأخرى مع السوق					
١٣	في جامعتنا يتم تحديد التعويضات على أساس الكفاءة أو قدرة الفرد					
١٤	ترتبط تعويضات جميع أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر بأدائهم					
١٥	في جامعتنا يتم استخدام مشاركة الأرباح كآلية لمكافأة الأداء المرتفع					
١٦	يتم قياس أداء أعضاء هيئة التدريس على أساس النتائج الموضوعية القابلة للقياس الكمي					
١٧	نظام التقييم في المنظمة موجه نحو النمو والتنمية					
١٨	يتم تزويد أعضاء هيئة التدريس بالتعليقات والاستشارات المبنية على الأداء					
١٩	يثق أعضاء هيئة التدريس في نظام تقييم الأداء					
٢٠	نظام تقييم الأداء له تأثير قوى على سلوك الفرد والفريق					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	السؤال	
					أتحدث مع أصدقائي عن المنظمة التي أعمل بها على أنها مؤسسة عظيمة	٢١
					أكون في غاية السعادة إذ قضيت ما تبقى من حياتي العملية في المنظمة التي أعمل بها	٢٢
					أنا أشعر بالارتباط العاطفي مع هذه المنظمة	٢٣
					معاملة رئيسي في العمل تنسم بالود والصدقة	٢٤
					رئيسي في العمل يتيح لنا حرية المشاركة بوجهات نظرنا ومقترحاتنا فيها بتحسين العمل	٢٥
					رئيسي في العمل يعطى نصائحه وملاحظاته بخصوص التغييرات التي تحدث في العمل	٢٦
					رئيسي في العمل يعاملني بعدالة كاملة أنا وزملائي	٢٧
					رئيسنا في العمل يسألنا عن مقترحاتنا بشأن تنفيذ العمل	٢٨
					قيم المنظمة التي أعمل بها تتشابه مع قيمى	٢٩
					المنظمة التي أعمل بها تعاملني كما تعامل غيرى من زملاء العمل	٣٠
					قيم المنظمة التي أعمل بها تشبه قيم العاملين بها	٣١
					هناك اتفاق بين القيم الخاصة بى وقيم المنظمة التي أعمل بها	٣٢

٢ - بيانات شخصية:

				الإسم (إختياري)		١	
انثي <input type="checkbox"/>			ذكر <input type="checkbox"/>			النوع	٢
معيد <input type="checkbox"/>	مدرس مساعد <input type="checkbox"/>	مدرس <input type="checkbox"/>	أستاذ مساعد <input type="checkbox"/>	أستاذ <input type="checkbox"/>	المستوى الوظيفي	٣	
<input type="checkbox"/> من سنة إلى أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> من ١٠ سنوات فأكثر			<input type="checkbox"/> أقل من سنة <input type="checkbox"/> من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات			سنوات الخبرة	٤
<input type="checkbox"/> لا			<input type="checkbox"/> نعم			هل تريد معرفة نتائج هذا البحث	٥
				في حالة الموافقة، يرجى كتابة ال E- mail الخاص بك بحروف واضحة.			

خالص شكري وتقديري

الباحث