

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام

إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية :

الدور الوسيط للالتزام العاطفي

جمال عبد الحميد محمد داهش*

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة المباشرة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) وسلوك المواطنة التنظيمية ، وغير المباشرة من خلال الالتزام العاطفي كوسيط في هذه العلاقة وذلك من خلال استقصاء (291) عضو هيئة تدريس بهذه الجامعات وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- عدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف النوع ، الجنسية ، الرتبة الأكاديمية ، الخبرة.
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما بينت أيضاً ان أهم أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بحسب ترتيبها في النموذج هي (الاتساق ، التميز ، الاتفاق).

* أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

- يتوسط الالتزام العاطفي جزئياً العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأنه يتوسط جزئياً العلاقة بين كلاً من بعدي (التميز ، الاتساق) وسلوك المواطنة ، بينما يتوسط كلياً العلاقة بين بعد التوافق وسلوك المواطنة التنظيمية

وانتهت الدراسة بتقديم بعض التوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية

الكلمات المفتاحية:

قوة نظام إدارة الموارد البشرية - سلوك المواطنة التنظيمية - الالتزام العاطفي - الجامعات السعودية

Abstract

The relationship between the perceptions of faculty members in Saudi universities of the strength of the human resource management system and organizational citizenship behavior: the mediating role of emotional commitment

Research Summary:

The study aimed to examine the direct relationship between the perception of faculty members in Saudi universities of the strength of the human resource management system in its three dimensions (excellence, consistency, compatibility) and the behavior of organizational citizenship, and indirect through emotional commitment as a mediator in

this relationship, through a survey (291) member of the staff teaching in these universities, and the study reached the following most important results:

- There are no statistically significant differences between faculty members working in Saudi universities with regard to their perception of the strength of the human resource management system according to gender, nationality, academic rank, and experience.
- There is a positive correlation between the faculty members' perception of the strength of the human resource management system and organizational citizenship behaviors. It also showed that the most important dimensions of the strength of the human resource management system that affect the behavior of organizational citizenship according to its arrangement in the model are (consistency, excellence, agreement).
- emotional commitment partially mediates the relationship between the strength of the human resource management system and organizational citizenship behavior, and that it partially mediates the relationship between the two dimensions (excellence, consistency) and citizenship behavior, while it mediates entirely the relationship between the compatibility dimension and organizational citizenship behavior.

The study ended with providing some recommendations that would raise the level of organizational citizenship behavior in Saudi universities

Key words

Strength of the HRM system - organisational citizenship behavior - Organisational commitment - Saudi Universities .

مقدمة :

يشير سلوك المواطنة التنظيمية (organisational citizenship behavior) (OCB) إلى ما يختار الموظفون القيام به بمفردهم ، والذي غالبًا ما يقع خارج الوصف الوظيفي وقد أوضح (Roos, Fernstroom and Pike,2004) بأن (OCB) يعزز الأداء للمنظمات ، مما يعني أن المستويات العالية من (OCB) قد تخلق مواقف يكون فيها للموظفين مصلحة خاصة ومع ذلك فإنهم يلتزمون عن طيب خاطر بالقواعد واللوائح التي تحافظ على عمليات المنظمة وتتجاوز المتطلبات الرسمية أو التوقعات، مما قد تساهم في نجاح المنظمة.

وعلى الجانب الأخر فقد شهدت إدارة الموارد البشرية تغييرات كبيرة خلال القرن العشرين (Deadrick & Stone, 2014). وقد أكدت العديد من البحوث على أهمية إدارة الموارد البشرية واعتبرتها أحد أهم المرتكزات الأساسية التي تستند عليها المنظمة بكافة أجزائها ،حيث تؤكد إدارة الموارد البشرية على العديد من القضايا ، بما في ذلك مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية والإستراتيجية لتطوير عملية تعيين الموظفين واختيارهم ونظام التعويضات وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف التنظيمية (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill, & Morrow,2007).

هذا ويعد إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية والذي يقوم على ثلاثة عناصر رئيسية (التميز - Distinctiveness ، الاتساق - Consistency ، الاتفاق - Consensus) من المؤشرات الحاسمة للتصرفات الشخصية ، فعندما

يتم تسليم المعلومات بشكل غامض (Tsui, 2004) ، فإن الموظف لا يرغب بالمبادرة بالفعل (proactively) وذلك من أجل تجنب المخاطرة بالنفس والعقاب ، ما لم يتلق معلومات واضحة من المنظمة تشجعه على القيام بذلك (Farh,) (Hackett and Liang, 2007; Li and Sun, 2015; Yan et al., 2019) ، وبالتالي من الضروري على المنظمات تقديم معلومات واضحة لتعزيز مبادرة الموظفين، ويمكن الحصول على وضوح المعلومات التنظيمية من خلال إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية ، والتي تشير إلى الدرجة التي يدرك فيها الموظف أن المنظمة تنقل رسائل لا لبس فيها حول السلوك المناسب (Bambacas and) (Bordia, 2009; Bowen and Ostroff, 2004). كما أنه يخلق مناخًا واضحًا ومفيدًا ، من خلاله يستطيع أن يفهم الموظفون ما هو مهم وما هي السلوكيات المتوقعة والمكافآت المرتبطة بها (Bowen and Ostroff, 2004) ، والتي يمكن أن تحفز الموظفين على الانخراط في سلوك المبادرة .

ومن ناحية أخرى يعتبر الالتزام التنظيمي (Organisational) (commitment) (OC) بكافة أشكاله (العاطفي ، المعيارى ، المستمر) من أكثر السوابق المعززة لـ (OCB) ، والتي توضح العلاقة بين الموظفين والمنظمة ، فعندما يلتزم الموظفون بعملهم ، فقد يعزز ذلك العوامل السلوكية الأخرى مثل (OCB). وقد أكد الباحثون أيضًا أن بعض الموظفين قد لا يكونوا متطوعين فقط لأنهم مستعدون بالفعل للعمل ، ولكن لأن الالتزام التنظيمي قد يدفعهم لمساعدة أقرانهم عندما يعتقدون أن المنظمة تعاملهم بشكل عادل بسبب هذا السلوك (Friedman, Carmeli, & Dutton, 2018; Graso, Strah, & Brebels,) (2019,) ، وقد أضاف (Purcel, Kinnie, Hutchenson, Rayton, &)

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

(Swart, 2003) بأن الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام التنظيمي يعد مؤشرًا لسلوكيات الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية.

ومن ثم جاء هذا البحث ليتبنى منظور مختلف في دراسة العوامل التي يمكن ان تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك من خلال تقديم نموذج يفترض ان قوة نظام إدارة الموارد البشرية يمكن ان تكون احد العوامل التي يمكن ان تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية ، كما يفترض النموذج ان الالتزام العاطفي قد يمثل احد الآليات التحفيزية التي تفسر هذه العلاقة ، وعلى ذلك فإن هذه الدراسة تعد محاولة لبحث العلاقة المباشرة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وغير المباشرة في ظل وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة (mediator variable).

مشكلة الدراسة :

تعمل أغلب الجامعات - وخاصة في المملكة العربية السعودية - في بيئة تنافسية عالمية لتحقيق نتائج عالية الجودة، لكي تصبح أكثر نجاحًا في دعم التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، ومن ثم فإن كل جامعة تفحص ممارسات وسياسات الموارد البشرية التي تدعم مهمتها ورؤيتها في تحقيق مجتمع عالي الجودة يرقى لمستوى الدول الرائدة، ويدعم تنمية أعضاء هيئة التدريس.

إن المتتبع للأدب الإداري في مجال إدارة المورد البشرية بوجه عام ، وقوة هذا النظام على وجه الخصوص فقد يلحظ أن العديد من الدراسات قد قامت بدراسة التأثيرات المباشرة لقوة نظام إدارة الموارد البشرية على العديد من المتغيرات ، فمنها على سبيل الذكر رضا الموظفين عن العمل (Li, Frenkel, &)

Sanders, Dorenbosch, & de) والالتزام التنظيمي (Sanders,2011) ، (Reuver, 2008) ، نية الاستقالة (Li et al., 2011) ، والسلوك الارتجالي (Ribeiro, Pinto Coelho, & Gomes, 2011) ، والأداء التنظيمي (Cunha , 2009). علاوة على ذلك منها من استخدمها كمتغير وسيط ، حيث أظهرت دراسة (Katou, Budhwar, & Patel, 2014; Sanders et al.,) (2014) أن قوة نظام إدارة الموارد البشرية تعمل على تعديل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وردود فعل الموظفين.

وبالتالي ، فإن قوة نظام إدارة الموارد البشرية هي بلا شك مفهوم هام للغاية. ومع ذلك ، فإن الدراسات السابقة - وفي حدود علم الباحث - قد ركزت على جوانب محددة، ولم تقم أي دراسة ببحث العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ، خاصة في ضوء وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، وعلى ذلك يمكن القول بأن هناك نقصاً في الإنتاج الفكري في مجال الدراسات الإدارية التي تتعلق بكيفية تأثير قوة نظام إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية ، الأمر الذي قد يتطلب بحث هذه العلاقة في ظل المتغيرات الوسيطة ، خاصة في قطاع هام وهو الجامعات السعودية ، وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1. ما مدى ادراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام

إدارة الموارد البشرية ؟

2. هل يختلف مستوى ادراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية

لقوة نظام إدارة الموارد البشرية في الوحدات باختلاف الجنسية ، النوع ،

العمر ، والدرجة العلمية؟

3. ما أثر إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على سلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل التطبيق؟
4. ما أثر إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على الالتزام العاطفي في الوحدات محل التطبيق؟
5. ما طبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة ؟

أهداف البحث :

- يسعى البحث إلي تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي :
- (1) التعرف على مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية.
- (2) التعرف على مدى وجود اختلاف في مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف الجنسية ، النوع ، العمر ، والدرجة العلمية في الوحدات محل التطبيق.
- (3) قياس أثر قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على سلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل التطبيق.
- (4) قياس أثر قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على الالتزام العاطفي في الوحدات محل التطبيق.
- (5) قياس أثر الالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل التطبيق.

(6) اختبار العلاقة بين بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل التطبيق في ظل توسط الالتزام العاطفي في هذه العلاقة.

(7) اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم من فعالية وقوة نظام الموارد البشرية، وفي خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الالتزام للعاملين وحس العاملين على بذل المزيد من الجهود الاضافية التي تعزز الاداء في الوحدات محل التطبيق.

أهمية البحث :

- يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية كالتالي:
- 1- الأهمية العلمية : يتناول البحث موضوعاً مهماً من وجهة نظر الباحث قد نال اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في الآونة الأخيرة - خاصة الدراسات الأجنبية - ألا وهو قوة نظام إدارة الموارد البشرية وما له من تأثير على العديد من المتغيرات السلوكية كما سبق الاشارة إليه ومنها رضا الموظفين عن العمل ، والالتزام التنظيمي ، نية الاستقالة ، والسلوك الارتجالي ، والأداء التنظيمي.
 - 2- في ظل التغيرات البيئية السريعة وعدم التأكد ، أصبح اعتماد المنظمات على أداء العاملين لواجباتهم ومهامهم المطلوبة لا يفي بمتطلبات تحقيق النجاح والبقاء (Griffin et al., 2007) وذلك لان التغيرات البيئية السريعة وعدم التأكد قيدت قابلية المنظمات على التنبؤ بمهام أداء العمل . وهذا ما عزز من رواج سلوكيات أخرى للعاملين وخاصة سلوك المواطنة

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية
وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

التنظيمية. لذا فإن دراسة العوامل التي تؤثر على هذه السلوكيات يكسب البحث أهمية أخرى خاصة وإن الباحثين لم يسلطوا الضوء حتى الآن - في حدود علم الباحث - على العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية ، وعليه فإن هذه الدراسة قد تضيف إلى الأدب الإداري وإلى المكتبة العربية، خاصة وأنها تتناول موضوع قد يكون حديث نسبياً وهو علاقة قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية داخل بيئة الأعمال العربية.

3- الأهمية العملية : يستمد البحث أهميته العملية من خلال تحليل العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بأربع جامعات سعودية والتي تعد من أكبر الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية من حيث عدد أعضاء هيئة التدريس العاملين بها وأقدمها من حيث تاريخ إنشائها ، ومن ثم فإن تطبيق البحث على هذه الشريحة يمثل قطاعاً لا يستهان به، خاصة إذا ما أخذنا في الاعتبار مدى التشابه بين تلك الجامعات مع نظيراتها من الجامعات الأخرى ، حيث يمكن الاستفادة من النتائج التي يمكن التوصل إليها في الجامعات الأخرى أيضاً.

حدود البحث :

- بالرغم من وجود العديد من المتغيرات التي يمكن أن تلعب دور الوسيط في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية ، إلا أن هذه الدراسة اقتصرت فقط على الالتزام العاطفي كأحد أبعاد الالتزام

التنظيمي ، وذلك لأنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية للعاملين ، كم يعد مؤشراً لسلوكيات الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية.

- لم يتم تناول دراسة أثر المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك لأن قائمة الاستقصاء تم صياغتها بالشكل الذي يُسأل فيه المستقصى منه عن مدى توافر هذا السلوك وليس عن مدى ممارسته لها، وذلك نظراً لصعوبة اعتراف الأفراد في مجتمعنا بممارسة تلك السلوكيات.
- تمت هذه الدراسة في الفترة 2020 / 2021 ، مع الأخذ في الاعتبار أنها فترة انتشار جائحة كورونا ، الأمر الذي جعل من الصعب إجراء المقابلات الشخصية خاصة فيما يتعلق بتوزيع الاستبيان ، وعليه فقد تم الاستعانة بنماذج جوجل درايف في جمع بيانات الدراسة.

الإطار النظري للبحث وفروض الدراسة:

يمكن للباحث تناول الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال أربعة محاور أساسية تتمثل في مفهوم قوة نظام إدارة الموارد البشرية وأبعاده المختلفة ، وكذلك العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية ، ثم أخيراً الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم صياغة فروض ونموذج الدراسة وذلك علي النحو الآتي :-

قوة نظام إدارة الموارد البشرية وأبعاده المختلفة: (Strength of)
(the HRM system)

لقد فسّر (Bowen and Ostroff,2004) أنظمة إدارة الموارد البشرية على أنها نظم اتصالات معقدة تقوم بإرسال معلومات هامة حول أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتوقعات السلوكية للموظفين ، وأن هذا يؤثر على مناخ إدارة الموارد البشرية المدركة من قبل العاملين ، كما أضاف (Bowen and Ostroff,2004) بأن أي مزايا مرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتحقق بالكامل، ما لم يتم تقديم تلك الممارسات بطريقة يمكن من خلالها إدراك الموظفين معرفة الغرض منها والمعنى المقصود.

هذا وتدعم مجموعة من الأدبيات السابقة فكرة أن الوظيفة الأساسية لنظام إدارة الموارد البشرية هي إرسال إشارات مختلفة للموظفين يستخدمها الموظفون في تكوين شعور مشترك بالسلوكيات التي تتوقعها وتدعمها وتكافئها الإدارة (Ostroff and Bowen, 2016; Townsend, Lawrence and Wilkinson 2013 Bambacas and Bordia 2009; Cooksey and) كما أوضح (Gates 1995) أن إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية يشير إلى إدراك الموظفين للخصائص التنظيمية المتعددة التي تمكن نظام إدارة الموارد البشرية من خلق مناخ تنظيمي قوي ، يتم فيه توصيل رسائل لا لبس فيها حول السلوك المناسب للموظفين.

كذلك أشار (Cooper & Withey, 2009) إلى أن أنظمة إدارة الموارد البشرية القوية تساعد في إرسال إشارات واضحة وتوقعات سلوكية موحدة للموظفين

، بينما تغشل أنظمة إدارة الموارد البشرية الضعيفة في توصيلها بوضوح، وعليه فإن مفهوم قوة نظام إدارة الموارد البشرية يرتبط تماماً بالمفهوم النفسي لقوة الموقف.

هذا وقد أشارت العديد من الدراسات (Katou AA, Budhwar PS, Patel C, 2021; Ostroff & Bowen, 2016; Townsend, Lawrence and Wilkinson 2013; Cooper& Withey, 2009; Sanders et al., 2008; Bowen and Ostroff, 2004) إلى أن هناك ثلاث سمات رئيسية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية التي تسمح لها بإنشاء مواقف قوية يتم فيها توصيل رسائل لا لبس فيها للموظفين حول السلوك المناسب وتتمثل هذه الخصائص في :

التمييز: (Distinctiveness)

وتشير هذه السمة إلى مجموعة الخصائص التي تسمح لنظام إدارة الموارد البشرية بالتمييز في البيئة و جذب وإثارة الاهتمام ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر أربعة خصائص لنظام إدارة الموارد البشرية وهي الرؤية ، والفهم ، وشرعية السلطة ، والملاءمة.

الرؤية: (Visibility)

وتشير إلى الدرجة التي يكون لدى العملاء الداخليين فكرة واضحة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية ، ومعرفة البرامج التي يتم تنفيذها ، وما يمكن وما لا يمكن توقعه من إدارة الموارد البشرية.

القابلية للفهم: (Understandability)

وهي تشير إلى الدرجة التي يفهم بها الموظفون الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بطريقة سهلة وبسيطة وواضحة وشفافة، أي عدم وجود غموض في محتوى ممارسات الموارد البشرية لدى العاملين (Bowen and Ostroff, 2004)

شرعية السلطة: (Legitimacy of authority)

وهي الدرجة التي يُنظر عندها إلى وظيفة الموارد البشرية على أنها وظيفة رفيعة المستوى وذات مصداقية عالية ، وأن السلوكيات المطلوبة هي سلوكيات معتمدة رسمياً ، وقد يتوافر ذلك عندما يكون لدى إدارة الموارد البشرية دعم إداري كبير ومرئي في المنظمة ، أو عن طريق وضع مدير إدارة الموارد البشرية في منصب إداري رفيع المستوى (Bowen and Ostroff, 2004)

الملاءمة: (Relevance)

ويقصد بها الدرجة التي يُنظر عندها إلى مبادرات وممارسات الموارد البشرية على أنها مفيدة ومهمة وذات صلة بتحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك الأهداف الفردية ، و أن إدارة الموارد البشرية قادرة على توقع المشكلات والاحتياجات اليومية.

الاتساق : (Consistency)

تساعد الخصائص المذكورة أعلاه والتي تتمثل في الرؤية ، والفهم ، وشرعية السلطة ، والملاءمة في جذب الانتباه إلى الرسالة والمتصل ، وبالتالي زيادة احتمال أن يتم تشفير رسالة إدارة الموارد البشرية وتفسيرها بشكل موحد بين الموظفين. ومع ذلك ، فإن التمايز وحده ليس كافياً على الأرجح لرؤية الموقف بشكل موحد والرد على الرسالة المرسله من مجموعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه يجب على الأفراد أن يدركوا الأدوات في الموقف الذي تؤدي فيه السلوكيات إلى مكافآت ، ومن ثم فإن الاتساق يشير إلى الخصائص التي تجعل العلاقة بين الحدث والنتيجة

متسقة وثابتة مع مرور الوقت والأشخاص والحالات ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ثلاث وسائل وهي:

الوسيلة (Instrumentality)

وهي تشير إلى الدرجة التي تؤثر بها ممارسات وبرامج الموارد البشرية بشكل إيجابي على مستويات التحفيز والكفاءة والتمكين (Delery and Shaw, 2001) وبالتالي فهي قادرة على توجيه سلوك الموظفين في الاتجاه المطلوب

الصلاحية (Validity)

وهي تشير إلى الدرجة التي يوجد بها اتفاق بين ما تدعي ممارسات الموارد البشرية القيام به وما يفعلونه بالفعل

اتساق رسائل إدارة الموارد البشرية (Consistency of HRM)

(messages

وهي تشير إلى درجة التوافق بين ممارسات الموارد البشرية (Baron and

Kreps, 1999) ، واستمرارية واستقرار ممارسات الموارد البشرية بمرور الوقت ، والاتفاق بين الأقوال والأفعال.

التوافق : (Consensus)

وهو يشير إلى مجموعة الخصائص التي تنتج اتفاقاً أو إجماعاً بين آراء الموظفين حول علاقة الحدث والتأثير (Katou , et al., 2018) ، وهناك عدة عوامل يمكن أن تساعد في تعزيز التوافق أو الإجماع بين الموظفين وهي:

- الاتفاق بين صناع القرار في مجال الموارد البشرية:

(Agreement among)

(principal HR decision makers

وهو يشير إلى الدرجة التي يتشارك فيها صانعو القرار في إدارة الموارد البشرية نفس الرؤية وعلى نفس الوتيرة.

- العدالة الإجرائية: (Procedural justice)

وتشير إلى المساواة المدركة بالنسبة للإجراءات المستخدمة في صنع القرارات، وبالتالي يُحافظ عليها من خلال صناعة القرارات بإتساق، ودقة، وعدم تحيز، أو أنها المساواة في الإجراءات المستخدمة في تحديد التوزيعات.

- عدالة التوزيع: (Distributive justice)

وهي تشير إلى المساواة المدركة لنتائج أو مخرجات القرارات، بمعنى أن يكون هناك معايير مناسبة يتم اتباعها بشكل متساوٍ بين العاملين في الطريقة التي توزع بها المخرجات في المنظمة، وهي تتعلق بشكل عام بالجوانب الاقتصادية مثل المكافآت، ولكنها يمكن أن تتعلق أيضاً بالجوانب الاجتماعية كالترقية (Fodchuk, 2007 ; Colquitt, 2001).

وعلى ذلك فإن مفهوم قوة نظام إدارة الموارد البشرية كما جاء في (Bowen and Ostroff, 2004) مفيد لهذه الدراسة لأنه لا يقيد الانتباه فقط إلى خصائص نظام إدارة الموارد البشرية كنظام اتصال فحسب ، بل يسمح بالتركيز أيضاً على نظام إدارة الموارد البشرية بشكل عام ، كما أنه متوافق مع العديد من الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم

لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف النوع ، الجنسية ،الرتبة الأكاديمية ، والخبرة.

العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية:
تشير سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى تلك السلوكيات النافعة لتنظيميا والتي لا يمكن تشجيعها أو تعزيزها باستخدام المكافأة التي يشملها عقد العمل الرسمي، وهي تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو طوعي دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب (Lee & Natalie 2002) ، أي أنها متروكة لتقدير الفرد في أن يزولها أو يمتنع عنها، وهي ولا تقترن بشكل مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافأة الرسمي، كما يعرفها البعض بأنها سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة (Sharma & Naval & Umesh 2010).

هذا وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعد محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها ، ومن أهم أبعادها (المغربي ، 2007):

- الإيثار (Altruism): وهو سلوك طوعي يتضمن المساعدة وتقديم العون من قبل الموظفين لمن يحتاجها داخل المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو زملاء كمشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل ، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد ، حتى يتحكموا من فهم طرق العمل وسير الأمور في المنظمة.
- وعي الضمير (Conscientiousness): وهو يشير إلى السلوك الإيجابي ، والانضباط والانقياد للقواعد والقوانين المنظمة للعمل

• الكياسة (Courtesy) : ويطلق عليها اللباقة أو المجاملة وهي تعكس مدى التزام الفرد في منع حدوث المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، وتجنب إثارة المشاكل وذلك عن طريق إدراكه لمدى تأثير تصرفاته على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي علي (القحطاني، 2015).

• الروح الرياضية (Sportsmanship) : وهي تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الأعباء والمهام الإضافية، دون تذمر أو رفض دون الشعور بالظلم (معمرى وبن زاهي، 2012)، كما تعرف على أنها العمل دون شكوى (Aziz, 2009).

• السلوك الحضاري (Civic virtue): وهو يمثل المشاركة البناءة والمسئولة عن كل ما يتعلق بأمور المنظمة والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وتأدية العمل على أكمل وجه وبالصورة التي تحافظ على سمعتها.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أن إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في التأثير على مواقف وسلوكيات الموظفين ، وهي ترتبط بشكل إيجابي بسلوكيات العمل الايجابية للموظفين على وجه التحديد ، حيث يخلق نظام إدارة الموارد البشرية المتميز معيارًا اجتماعيًا واضحًا ومرغوبًا ينقل ما يتم تقديره وتوقعه ومكافأته في منظمة معينة ، وذلك من خلال تقديمه لمعلومات واضحة مع وضوح الرؤية ، وإمكانية الفهم ، وشرعية السلطة وبالتالي يكون الموظفون قادرين على موازنة أهدافهم الشخصية مع أهداف وتوقعات المنظمة ، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للعمل بشكل استباقي (Jia et al., 2018; Ostroff and Bowen)

2016; Delmotte, De Winne and Sels 2012; Bowen and Ostroff (2004).

علاوة على ذلك ، فإن نظام إدارة الموارد البشرية الواضح والمتسق يقلل من شعور الموظفين بالغموض وعدم التأكد ، وذلك لأن الاتساق العالي والتوافق في نظام إدارة الموارد البشرية يضمن صحة وعدالة عملية إدارة الموارد البشرية ، لذلك لا يهتم الموظفون بالتهديد المحتمل الناتج عن عدم التأكد في الموقف ، مما يجعلهم يشعرون بمزيد من الأمان عند الانخراط في سلوكيات استباقية ، مثل سلوك الصوت، وتحمل المسؤولية ، ومنع المشكلات ، والسلوك الابتكاري . (Ostroff and Bowen 2016; Li, Frenkel and Sanders 2011; Ribeiro, (Pinto and Gomes 2011; Hogg and Terry 2000

على النقيض من ذلك ، عندما تكون قوة نظام إدارة الموارد البشرية منخفضة ، فقد يعاني الموظفون من مواقف غامضة ويشعرون بعدم الأمان لدرجة لا تسمح لهم بالمخاطرة، وبالتالي فإن الموظفين يكونوا أقل عرضة للانخراط في سلوكيات المخاطرة ، والانخراط في السلوكيات الاستباقية بما في ذلك الصوت ، وتحمل المسؤولية ، ومنع المشكلات ، والسلوك الابتكاري. (Frenkel and Sanders 2011; Ribeiro, Pinto and Gomes 2011; Hogg and Terry 2000)، وبناءً على ما سبق يمكن أن اقترح الفرض التالي:

الفرض الثاني : يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و الالتزام العاطفي:

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

بمراجعة الأدبيات الإدارية ، فقد وجد أن اهتمام الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ينصب في المقام الأول على محتوى وممارسات إدارة الموارد البشرية بدلاً من أن نقوم بتفعيل عمليات الموارد البشرية والتي تمثل مجموعة من المبادرات الموجهة نحو التواصل وتنفيذ ما تسعى إليه إدارة الموارد البشرية. (Sanders & Yang, 2016) ، حيث تمثل قوة نظام إدارة الموارد البشرية عنواناً لكفاءة وفعالية نظام إدارة الموارد البشرية في التواصل مع العاملين وما هو متوقع منهم والتقدير والمكافأة من قبل المنظمة (Ostroff & Bowen, 2016).

هذا وتعد محاولات قياس قوة نظام إدارة الموارد البشرية في الواقع نادرة بشكل ملحوظ (Kafferkey, et al. 2019) باستثناء دراسات (Dulebohn, et al., 2008; Li et al., 2011; Sanders et al., 2012) أولئك الذين درسوا العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و الالتزام العاطفي ، وقد توصلوا إلى نتائج متناقضة. في دراسة لأقسام المستشفيات ، حيث توصلت دراسة (Sanders et al., 2008) إلى وجود علاقة إيجابية بين التميز والاتساق والالتزام العاطفي ، ولا توجد بالنسبة لبعد التوافق ، بينما وجد (Li et al., 2011) تبايناً في العلاقة ؛ في حين أن التميز كان أمراً حاسماً لنتائج الموظفين ، كما كان الاتساق مرتبطاً بشكل إيجابي بنية الإقلاع عن التدخين ، كذلك توصلت دراسة (Kafferkey, et al., 2019) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل خصائص قوة نظام إدارة الموارد البشرية الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) مع الالتزام العاطفي. وبناءً على ما سبق يمكن أن اقترح الفرض التالي:

الفرض الثالث : يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.
العلاقة بين الالتزام العاطفي و سلوك المواطنة التنظيمية:

توصلت دراسة (Meyer and Allen,1991) إلى أن هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الالتزام التنظيمي (العاطفي ، المعياري ، المستمر) ، فأما الالتزام المعياري فإنه يصعب تحديده بشكل صحيح في الأدبيات الإدارية السابقة بسبب الترابط والتداخل الكبير بين الالتزام العاطفي والمعياري (Purba et al., 2015) ، كما اقترح (Meyer et al., 2002; Purba et al., 2015) أن الالتزام المستمر يرتبط بشكل إيجابي بمتغيرات أخرى مثل دوران الموظفين و ليس السلوكيات التي تتجاوز الوصف الوظيفي للفرد ، كذلك اقترحت الدراسات السابقة (Allen et al., 2011; Grego-Planer et al., 2019; Lopez-Cabarcos et al., 2015; Kang et al., 2015 ; Zayas-Ortiz et al., 2015) بأن الالتزام العاطفي باعتباره عاطفة إيجابية تجاه المنظمة يعد عموماً أقوى مؤشر على سلوك المواطنة التنظيمية ، بالإضافة إلى أنه يلعب دوراً حاسماً في نتائج الأداء بالمقارنة بالمكونات الأخرى للالتزام التنظيمي ، كذلك توصلت دراسة كلاً من (Lavelle, 2010; Taylor et al., 2012) إلى أن المستويات العالية من الالتزام العاطفي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك لأن الالتزام العاطفي يعد مظهر من مظاهر علاقات التبادل الاجتماعي للموظفين مع منظماتهم ، مما يدفعهم إلى الانخراط في المزيد من سلوكيات المواطنة ، والأهم من ذلك ، أنه تمت دراسة الالتزام العاطفي على نطاق واسع في كل من الثقافات الغربية وغير الغربية كشكل من أشكال الالتزام التنظيمي لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية على

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية
وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

عكس كلاً من الالتزام المعياري والمستمر (Lavelle et al., 2009; Caillier,) ، هذا وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية كلياً ، ومنها (Allen et al., 2011; Guh et al., 2013; Purba et al., 2015) ، بينما أشارت عدد قليل منها (Unal, 2013; Zadeh et al., 2015; Zayas-) إلى وجود علاقة مباشرة بين الالتزام العاطفي ويعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مثل الإيثار والروح الرياضية.

وبناءً على ما سبق يمكن أن اقترح الفرض التالي:

الفرض الرابع : يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للالتزام العاطفي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية.

الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية:

أظهرت بعض نتائج الدراسات السابقة أن قوة نظام إدارة الموارد البشرية لها علاقة إيجابية بالالتزام العاطفي (Kafferkey,et al.,2019)، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فقد اقترح (Guh et al., 2013; Liu, 2009) بأن ذلك قد يجبر الموظفين على مشاركة التزامهم العاطفي والذي يعد كوسيلة ممكنة للتبادل والانخراط في المزيد من أفعال سلوك المواطنة التي تعود بالفائدة على المنظمة.

هذا بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة كلاً من (Lavelle, 2010;) إلى أن المستويات العالية من الالتزام العاطفي تؤثر على (Taylor et al., 2012)

سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك لأن الالتزام العاطفي يعد مظهر من مظاهر علاقات التبادل الاجتماعي للموظفين مع منظماتهم ، مما يدفعهم إلى الانخراط في المزيد من سلوكيات المواطنة.

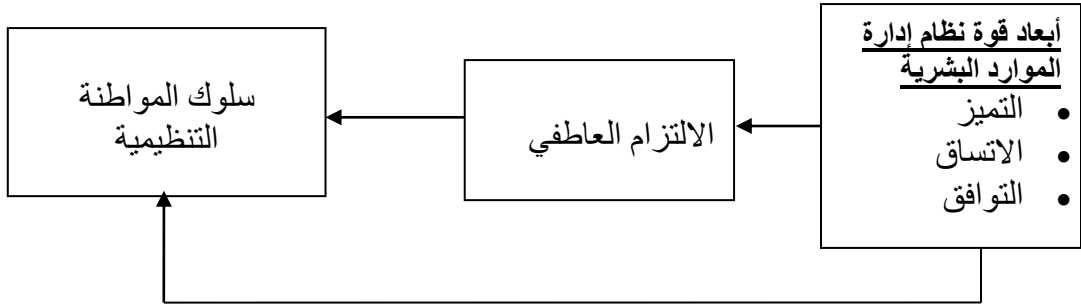
علاوة على ما سبق فقد استخدمت العديد من الدراسات الالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاث العاطفي ، المعيارى ، المستمر كمتغير وسيط في العديد من العلاقات ومنها دراسة (Tashtoush & Eyupoglu,2020) والتي استخدمته في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ودراسة (Payne and Huffman,2005) والذي وجدت أنه يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومعدل دوران العمالة، ودراسة (داهش ، 2017) ، والتي توصلت إلى أنه يمثل متغير وسيط في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج ، أيضاً استخدمت بعض الدراسات الالتزام العاطفي بمفرده كأحد مكونات الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في بعض العلاقات ومنها دراسة (Renkemaet al.,2021) والتي توصلت إلى أنه يمثل دوراً وسيطاً في العلاقة بين الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية والسلوك الإبتكاري للعاملين وبناءً على ما سبق يمكن أن اقترح الفرض التالي:

الفرض الخامس : يتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) وسلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل الدراسة.

وفى ضوء أدبيات الدراسة و فروضها يمكن صياغة نموذج الدراسة المقترح كالتالى :

شكل (1) نموذج الدراسة المقترح

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية
وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي



ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة بان الكتابات العربية أو الأجنبية لم تعط الاهتمام الكافي لدراسة العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما لم تتناول أي دراسة عربية أو أجنبية -في حدود علم الباحث - هذه العلاقة في ضوء وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة.

منهج البحث :

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي والذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة وهي علاقة قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتساق) وسلوك المواطنة التنظيمية في ظل تواجد الالتزام التنظيمي العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة ، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع ، وذلك بتصميم استمارة استقصاء واحدة تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة وذلك باستخدام مقياس ليكرت

الخماسي، والتي تم توزيعها إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي ، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فروض الدراسة ، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة ، والذي يمكن توضيحه كما يلي:

التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث وكيفية قياسها :

قوة نظام إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل):

ويقصد به مجموعة من السمات التي تتعلق بكلاً من (التميز ، الاتساق ، التوافق) ، والتي تمكن نظام إدارة الموارد البشرية من خلق مناخ تنظيمي قوي ، يتم من خلاله توصيل رسائل ومعلومات لا لبس فيها حول السلوك المناسب للموظفين ، وقد اعتمد الباحث في قياس إدراك أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية على المقياس الذي وضعه (Delmotte et al., 2012) ، والمكون من (4) عناصر فرعية تركز على التميز ، و (3) عناصر فرعية تركز على الاتساق و (3) عناصر فرعية تتعلق بالتوافق معتمداً على الدراسات السابقة في هذا المجال ، مع التعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث ، والوحدات المبحوثة ، ومنها على سبيل المثال " لذي فكرة واضحة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة " (التميز) ؛ "في هذه الجامعة ، تتغير سياسة الموارد البشرية بصفة مستمرة " (الاتساق) ؛ و " من الواضح وجود توافق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة التنفيذية في الجامعة" (التوافق).

الالتزام العاطفي كوسيط (mediator variable)

وهو يعني الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وقيمه مع قيم المنظمة ، وقد اعتمد الباحث في قياس الالتزام العاطفي على المقياس المصمم من قبل (Meyer, Allen and Gellatly, 1990) الذي طور من

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

قبل (AliYusob,1999) واستخدمته دراسة (داهش، 2014) ، مع إجراء مجموعة من التعديلات بما يتوافق مع البيئة المصرية والمكون من (6) عبارات ،ومنها على سبيل المثال " اشعر بالفخر والاعتزاز عندما اخبر الآخرين بأني أعمل في هذه الجامعة " .

سلوكيات المواطنة التنظيمية (متغير تابع):

ويقصد بها كل الأفعال والسلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو طوعي دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب ، وقد اعتمد الباحث في قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية على مقياس (Niehoff and Moorman,1993) والمكون من خمسة أبعاد تقيس كل من (الإيثار ، الكياسة، والضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري ، والمكون من (20) عبارة ، مع إجراء مجموعة من التعديلات بما يتوافق مع البيئة المصرية، ومنها على سبيل المثال " أنا أساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة " و " ألتزم بقواعد ولوائح الجامعة حتى عندما لا يراقبني أحد":

جدول رقم (1)
متغيرات البحث وكيفية قياسها

عبارات قائمة الاستقصاء	الأبعاد التي تضمها كل مجموعة	المتغير
العبارات من 1 إلى 16	• التميز	1. قوة إدارة الموارد البشرية "المتغير المستقل" (ثانياً بقائمة الاستقصاء)
العبارات من 17 إلى 28	• الاتساق	
العبارات من 29 إلى 40	• التوافق	
العبارات من 1 إلى 6	• الالتزام العاطفي	2. الالتزام العاطفي "المتغير الوسيط" (ثالثاً بقائمة الاستقصاء)
العبارات من 1 إلى 4	• الإيثار	3. سلوكيات المواطنة التنظيمية "المتغير التابع" (رابعاً بقائمة الاستقصاء)
العبارات من 5 إلى 8	• الضمير	
العبارات من 9 إلى 12	• المجاملة	
العبارات من 13 إلى 16	• الروح الرياضية	
العبارات من 17 إلى 20	• السلوك الحضاري	

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً علي الدراسات السابقة.

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية والذي بلغ عددهم (63.4) ألف عضو يعملون في ما يقرب من (34) جامعة حكومية وأهلية ، قام الباحث باختيار عينة عشوائية بنسبة 10% منها، عدد (4) جامعات طبقاً للأكبر حجماً وتاريخ الانشاء (كما هو مبين بجدول 2) ، ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية تم احتسابها بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة 50% وبالتطبيق في معادلة حجم العينة باستخدام معادلة كريجس ومورجان (Krejcie & Morgan,1970) بمعامل ثقة 95% (اي بخطأ 0.05) فإن حجم العينة عند حجم مجتمع أكبر من (10000) هو (384) مفردة

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

، تم زيادتها إلى (400) مفردة للاستفادة من مزايا زيادة حجم العينة ومواجهة النقص المحتمل أثناء تجميع البيانات، تم توزيعها عشوائياً على أعضاء هيئة التدريس باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب لحجم كل طبقة من طبقات الدراسة ، وبلغت الاستمارات الصحيحة (291) استمارة بنسبة استجابة 72.5 % وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2)

مجتمع وعينة البحث ، ونسب الاستجابة

م	الجامعة	تاريخ الإنشاء	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
1	جامعة الملك سعود	1377هـ	7548	144	71	49.3%
2	جامعة الملك عبد العزيز	1387هـ	8072	153	99	64.7%
3	جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية	1394هـ	3506	67	60	89.5%
4	جامعة الملك فيصل	1395هـ	1885	36	31	86.1%
الإجمالي						72.5%

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على البيانات المشورة من الهيئة العامة للإحصاء 1436/1435 هـ - وزارة التعليم.

ويوضح الجدول التالي وصف عينة الدراسة :

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة (n = 291)

النسبة %	العدد	العدد	النوع
79	229	ذكور	النوع
21	62	إناث	
44.5	129	سعودي	الجنسية

55.5	162	غير سعودي	الرتبة الأكاديمية
30.8	59	معيد	
53.4	102	محاضر	
42.4	81	أسناذ مساعد	
18.3	35	أستاذ مشارك	
7.1	14	أستاذ	
18.1	53	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
32.3	94	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
22.6	66	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	
26.8	78	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

أنواع البيانات ومصادر توفيرها:

البيانات الثانوية:

تمثلت في إطلاع الباحث علي المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث المتعلقة بقوة نظام إدارة الموارد البشرية بعناصرها الفرعية الثلاث ا والالتزام العاطفي ، وكذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المنشورة المتعلقة بموقف أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية.

البيانات الأولية:

وتمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية والتي تعكس مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاث ومدى توافر الالتزام العاطفي للعاملين بهيئة التدريس بالوحدات محل التطبيق ، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من نفس العينة المتعلقة

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية
وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

بسلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية ، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها وفقا لما سبق إيضاحه، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة ،والتي تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل الاحصائي ، ليصبح عدد الاستمارات الصحيحة (291) استمارة ، كما هو موضح سابقاً، حيث تم إجراء اختبارات الصدق الذاتي والثبات Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (أو ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4)
معامل الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

المحور	البيان	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	قوة نظام إدارة الموارد البشرية	0.743	0.862
	• التميز	0.657	0.811
	• الاتساق	0.769	0.877
	• التوافق	0.731	0.855
الثاني	الالتزام العاطفي	0.67	0.819
الثالث	سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.654	0.809
	• الإيثار	0.76	0.872
	• الضمير	0.67	0.819
	• المجاملة	0.66	0.813
	• الروح الرياضية	0.779	0.883
	• السلوك الحضاري	0.674	0.821

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .
وباستعراض الجدول رقم (4) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة محاور رئيسية وكل محور يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.779) للبعد الرابع من المحور الثالث " الروح الرياضية " و (0.657) للبعد الأول من المحور الأول " التميز " .

كما تراوحت قيمة معامل الصدق الذاتي بين (0.883) للبعد الرابع من المحور الثالث " الروح الرياضية " و (0.811) للبعد الأول من المحور الأول " التميز " ، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع ككل.

3/3/8: أساليب تحليل البيانات:

بعد ترميز وتفرغ البيانات، تم استخدام الإصدار الثاني والعشرون من البرنامج الإحصائي The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على النحو التالي::

- الإحصاء الوصفي حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
- معامل الارتباط لبيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والتابعة.
- اختبار (كولموجروف - سيمرنوف) للتأكد من مدي تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي

- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation factor – VIF)
للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)
 - تحليل التباين (ANOVA) ، وهو اختبار معلمى لاختبار مدى وجود فروق معنوية بين أكثر من متوسطين
 - اختبار (T) ، وهو اختبار معلمى لاختبار وجود فروق معنوية بين متوسطين
 - الانحدار الخطي التدريجي الصاعد (stepwise) لقياس انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة والوسيلة
 - الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار المتغير الوسيط
- تحليل النتائج واختبارات الفروض:**

أولاً: مدى ملائمة البيانات لاختبار فروض البحث:

قبل البدء في اختبار فروض البحث واستخدام تحليل الانحدار وتحليل التباين ، تم إجراء بعض الاختبارات ، وذلك لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار. و ذلك من خلال:

- التأكد من مدي تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي وذلك باستخدام اختبار (كولموجروف -سيمرنوف)
- التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) وذلك باستخدام اختبار معامل تضخم

التباين (Variance Inflation actor - VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:

للتحقق من تبعية البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي ، تم إجراء اختبار (كولموجروف -سيمرنوف) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (5)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

المحور	المتغيرات	كولموجروف-سيمرنوف	مستوى المعنوية
الأول	قوة نظام إدارة الموارد البشرية	0.805	0.908
	• التميز	0.662	0.711
	• الاتساق	0.700	0.774
	• التوافق	0.564	0.534
الثاني	الالتزام العاطفي	0.801	0.541
الثالث	سلوكيات المواطنة التنظيمية	1.468	0.052
	• الإيثار	1.040	0.056
	• الضمير	0.69	0.721
	• المجاملة	0.902	0.346
	• الروح الرياضية	0.964	0.372
	• السلوك الحضاري	0.859	0.451

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم (p- value) أكبر من (0.05) وهو ما يشير إلى أن جميع متغيرات الدراسة تتبع للتوزيع الطبيعي .

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

اختبار تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance):

قام الباحث بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation) (actor - VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة ، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (6)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح

TOLERANCE	VIF	المتغيرات المستقلة
0.236	4.522	• التميز
0.142	5.314	• الرؤية
0.653	3.72	• الفهم
0.078	4.112	• شرعية السلطة
0.301	3.751	• الملاءمة
0.251	3.614	• الاتساق
0.092	2.171	• الوسيلة
0.218	3.274	• الصلاحية
0.354	3.121	• اتساق رسائل إدارة الموارد
0.263	3.661	• التوافق
0.264	4.128	• الاتفاق بين صناعات القرار
0.431	3.615	• عدالة الإجراءات
0.081	2.228	• عدالة التوزيعات

ومن الجدول السابق يتضح عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وذلك لأن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ، وكذلك قيم التباين

المسموح به أكبر من (0.05)، وعليه يمكن استخدام تحليل الانحدار واختبار الفروض .

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط:

يعرض جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذلك معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق)، والالتزام التنظيمي العاطفي لأعضاء هيئة التدريس وكذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (7)

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

م	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6
1	قوة نظام إدارة الموارد البشرية	3.462	0.791	1					
2	التميز	3.906	0.784	*.39	1				
3	الاتساق	3.254	0.772	*.375	*.427	1			
4	التوافق	3.526	0.662	*.212	*.594	*.421	1		
5	الالتزام التنظيمي العاطفي	3.707	0.762	*.432	*.313	*.413	*.352	1	
6	سلوكيات المواطنة التنظيمية	3.435	0.725	*.798	*.887	*.773	*.64	*.619	1

* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 5%

وتشير الإحصاءات الوصفية السابقة إلى أن درجة إدراك أعضاء هيئة التدريس لكل من قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية قد بلغت درجة متوسطة حيث أن ($M < 3.66$)، في حين بلغت درجة الالتزام العاطفي درجة

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط ($M > 3.66$) ، كما أشارت البيانات السابقة إلى أن معاملات الارتباط جاءت وفقاً لما هو متوقع ؛ حيث وجدت علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي العاطفي لديهم ($p < .05$ ، $r = .432$) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة ($p < .05$ ، $r = .79$) ، كما وجدت أيضاً علاقة ارتباط إيجابية بين الالتزام التنظيمي العاطفي لدي أعضاء هيئة التدريس وسلوكيات المواطنة التنظيمية ($r = .619$ ، $p < .05$)

نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول على " لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف النوع ، الجنسية ، الرتبة الأكاديمية ، الخبرة". وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية كالتالي: أثر النوع على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول الذي ينص على:

" لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف النوع."

يعرض جدول رقم (8) الاحصاء الوصفي ونتائج إختبار(ت) لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر فئتي الدراسة حسب النوع (ذكور - إناث)، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء الذكور عن الإناث حول جميع أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية (التميز، الاتساق ، التوافق) ، ولاختبار وجود فرق معنوي بين آراء فئتي الدراسة حول هذه الأبعاد ، تم استخدام اختبار t ، وهو اختبار معلمي لاختبار وجود فرق بين متوسطين، حيث يعرض جدول رقم (8) نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (8)

نتائج اختبار ت لمتوسط ادراك أعضاء هيئة التدريس لقوة

نظام إدارة الموارد البشرية حسب النوع

نتائج الإختبار		إناث		ذكور		الأبعاد	
المعنوية	Sig.	T	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري		وسط حسابي
غير معنوي	.084	4.514	0.50	3.53	0.75	3.76	قوة نظام إدارة الموارد البشرية
غير معنوي	.064	2.443	0.61	3.42	0.66	4.12	التميز
غير معنوي	.231	5.771	0.73	3.59	0.82	3.86	الاتساق
معنوي	.001	12.485	0.44	3.16	0.68	3.52	التوافق

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئتي الدراسة حول جميع أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5% حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية باستثناء بعد التوافق ، مما يدل على عدم وجود

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

فروق ذات دلالة معنوية بين ادراك فئتي الدراسة لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب النوع.

مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الأول

" لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف النوع."

أثر الجنسية على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الأول الذي ينص على:

" لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف الجنسية."

يعرض جدول رقم (9) الاحصاء الوصفي ونتائج اختبار(ت) لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر فئتي الدراسة حسب النوع (سعودي - غير سعودي) ، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين عن غيرهم من السعوديين حول جميع أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية (التميز ، الاتساق ، التوافق) ، ولاختبار وجود فرق معنوي بين آراء فئتي الدراسة

حول هذه الأبعاد ، تم استخدام اختبار t ، وهو اختبار معلمي لاختبار وجود فرق بين متوسطين، حيث يعرض جدول رقم (9) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار ت لمتوسط ادراك أعضاء هيئة التدريس لقوة

نظام إدارة الموارد البشرية حسب الجنسية

نتائج الإختبار			غير سعودي		سعودي		الأبعاد
المعنوية	Sig.	T	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	
غير معنوى	.431	3.657	0.47	4.09	0.6	3.06	قوة نظام إدارة الموارد البشرية
غير معنوى	1.032	0.747	0.56	4.53	0.56	3.24	التمييز
غير معنوى	.087	1.153	0.64	3.79	0.8	3.1	الاتساق
غير معنوى	.091	2.346	0.78	3.99	0.8	3.96	التوافق

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من الجدول السابق عدم معنوية الفرق بين متوسط اراء فئتي الدراسة حول جميع أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5% حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين ادراك فئتي الدراسة لأبعاد.قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب الجنسية مما سبق يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الأول

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

" لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف الجنسية."

أثر الرتبة الأكاديمية على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثالث من الفرض الأول الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف الرتبة الأكاديمية."

يعرض جدول رقم (10) الاحصاء الوصفي لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط اراء من هم رتبة "أستاذ" و "أستاذ مساعد" و"أستاذ مشارك" و"محاضر ، وانخفاض متوسط اراء من هم في رتبة "معيد"، حول قوة نظام إدارة الموارد البشرية وأبعادها المختلفة كما بينها الجدول التالي.

جدول رقم (10)
الاحصاء الوصفي لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية

الرتبة العلمية	أستاذ		أستاذ مشارك		أستاذ مساعد		محاضر		معيد	
	وسط	انحراف معياري	وسط	انحراف معياري	وسط	انحراف معياري	وسط	انحراف معياري		
قوة نظام إدارة	3.59	.771	3.77	.427	3.99	.107	3.77	.423	2.97	.427

										الموارد البشرية
.427	3.77	.502	3.53	.107	3.99	.495	3.60	.429	3.24	التمييز
.495	2.60	.429	3.76	.454	3.72	.849	3.40	.397	2.84	الاتساق
.427	2.77	.429	2.76	.107	3.99	.427	3.77	.776	3.48	التوافق

ولاختبار وجود فرق معنوي بين اراء فئات الدراسة حول أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب الرتبة الأكاديمية ، تم استخدام تحليل التباين ANOVA ، وهو اختبار معلمي لاختبار وجود فروق معنوية بين أكثر من متوسطين، يعرض جدول رقم (11) نتائج الاختبار .

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب الرتبة الأكاديمية

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
.093	1.131	6.543	4	3.224	بين المجموعات	التمييز
		0.1312	286	230.1444	داخل المجموعات	
			290	233.368	كلى	
.112	2.143	73.654	4	1.017	بين المجموعات	الاتساق
		0.1654	286	275.91	داخل المجموعات	
			290	276.927	كلى	
.137	2.8576	33.443	4	2.219	بين المجموعات	التوافق
		0.2313	286	480.153	داخل المجموعات	
			290	482.372	كلى	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من جدول رقم (11) عدم معنوية الفرق بين متوسط اراء فئات الدراسة حول جميع أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5% حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حول أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب الرتبة الأكاديمية وعليه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الأول:

" لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف الرتبة الأكاديمية."

أثر الخبرة الوظيفية على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية:

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الرابع من الفرض الأول الذي ينص على:

"لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف الخبرة الوظيفية."

يعرض جدول رقم (12) الاحصاء الوصفي لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الخبرة الوظيفية ، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط اراء من هم يعملون بالجامعة لمدة أقل من 5سنوات ، وانخفاض

متوسط اراء من هم في يعملون بالجامعة لمدة أكثر من 15 سنة، حول قوة نظام إدارة الموارد البشرية وأبعادها المختلفة كما بينها الجدول التالي.

جدول رقم (12)

الاحصاء الوصفي لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر فئات الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية

أكثر من 15 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 6 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الرتبة العلمية
انحراف معيارى	وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	انحراف معيارى	وسط حسابى	
.397	3.57	.849	3.77	.427	3.77	2.60	3.99	قوة نظام إدارة الموارد البشرية
.776	3.19	.427	3.53	.495	3.60	2.77	2.99	التميز
.771	2.73	.107	3.76	2.97	3.40	.454	3.76	الاتساق
.429	3.57	.118	2.76	3.77	3.77	.107	3.67	التوافق

ولاختبار وجود فرق معنوى بين اراء فئات الدراسة حول أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب الخبرة الوظيفية ، تم استخدام تحليل التباين ANOVA ، وهو اختبار معلمى لاختبار وجود فروق معنوية بين أكثر من متوسطين، يعرض جدول رقم (13) نتائج الاختبار.

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب الخبرة الوظيفية

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الأبعاد	
.178	3.131	5.543	3	9.264	بين المجموعات	التمييز
		0.1543	287	224.103	داخل المجموعات	
			290	233.368	كلى	
.121	1.132	7.533	3	0.972	بين المجموعات	الاتساق
		0.123	287	175.955	داخل المجموعات	
			290	276.927	كلى	
.078	2.86	13.443	3	15.262	بين المجموعات	التوافق
		0.2313	287	467.11	داخل المجموعات	
			290	482.372	كلى	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من جدول رقم (13) عدم معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول جميع أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية 5% حيث ان قيمة Sig أكبر من مستوى المعنوية، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية حول أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية حسب الخبرة الوظيفية.

وعليه يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع من الفرض الأول:

" لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف الخبرة الوظيفية".

نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتدرج ، حيث يعرض جدول رقم (14) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية) على أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (77.82) وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (14)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات				F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	T	β			
.000	112.945	7.018	Constant	77.823	0.623
.000	8.726	0.134	التميز	(0.000)	

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

.000	17.943	0.271	الاتساق		
.000	8.397	0.036	الاتفاق		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول السابق ان أهم أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بحسب ترتيبها في النموذج هي (الاتساق ، التميز ، الاتفاق)، كما يتضح أيضاً أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.62) مما يدل على ان المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر %62.3 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع

مما سبق يتضح صحة الفرض الثاني:

" يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".

نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار المتدرج ، حيث يعرض جدول رقم (15) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول الالتزام العاطفي) على أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة $F (98.72)$ وقيمة $(sig=0.000)$ ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (15)
تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات			F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	T	β		
.000	6.854	0.312	98.725 (0.000)	0.186
.000	5.512	0.192		
.000	8.925	0.221		
.000	9.324	0.112		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول السابق ان أهم أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في الالتزام العاطفي بحسب ترتيبها في النموذج هي (الاتساق ، التميز ، الاتفاق) ، كما يتضح أيضاً أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.182) مما يدل على ان المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر 18% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث:

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

" يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% لقوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، الاتفاق) على الالتزام العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".

نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على " يوجد تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% للالتزام العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية".

لاختبار هذا الفرض تم استخدام الانحدار البسيط ، حيث يعرض جدول رقم (16) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط اراء العينة حول سلوك المواطنة التنظيمية) على الالتزام العاطفي كمتغير مستقل، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة $F (183.712)$ وقيمة $(sig=0.000)$ ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم (16)
تقديرات نموذج الانحدار

التقديرات			F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	T	β		
.000	8.625	0.398	183.712	0.383
.000	7.323	0.215	(0.000)	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS .

ويتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.383) مما يدل على ان المتغير المستقل (الالتزام العاطفي) في النموذج يفسر 38 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

نتائج اختبار الفرض الخامس:

ينص الفرض الخامس على "يتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) وسلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل الدراسة".

ولاختبار هذا الفرض فقد اعتمد الباحث على المدخل الذي اقترحه دراسة (Baron, & Kenny,1986) لبيان دور الوسيط ونوع الوساطة والتي استخدمته عديد من الدراسات منها دراسة (Moon,& Lee,2014) والذي يقوم على تتبع قيمة كل من معامل التحديد (R^2) ومعامل الانحدار (β) من خلال ثلاث مراحل على النحو التالي :

- (أ) تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط
 (ب) تحليل الانحدار البسيط بين المتغير الوسيط والمتغير التابع
 (ج) تحليل الانحدار المتعدد بعد ادخال المتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول (17)

الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية

β	R^2	المتغيرات
.423 **	.623 **	قوة نظام إدارة الموارد البشرية ← سلوك المواطنة التنظيمية
.72 **	.186 **	قوة نظام إدارة الموارد البشرية ← الالتزام العاطفي

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

.215**	.383**	سلوك المواطنة التنظيمية ← الالتزام العاطفي
.154**	.71**	قوة نظام إدارة الموارد البشرية + الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة التنظيمية

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية 5 %

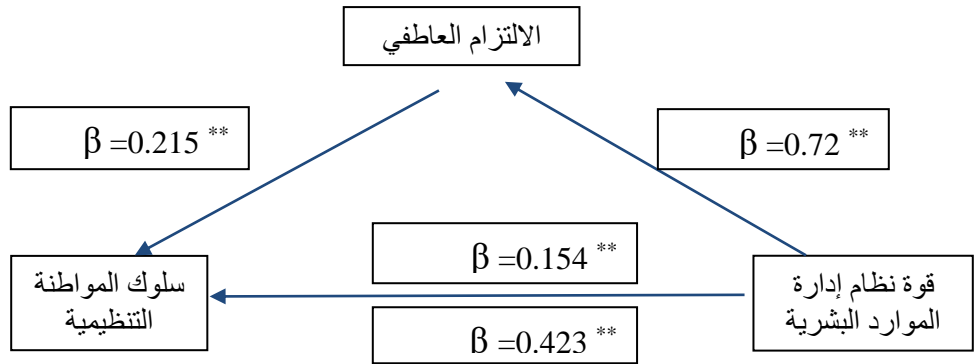
ويتضح من الجدول السابق الخاص باختبار الدور الوسيط للالتزام العاطفي

في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:

- بلغت التأثيرات المباشرة لقوة نظام إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية 42.3 % وغير المباشرة عند توسط الالتزام العاطفي 14.4 % ، مما يعني وجود وساطة للالتزام العاطفي في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية و سلوك المواطنة التنظيمية
- يتوسط الالتزام العاطفي جزئياً العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ؛ حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار في العلاقة المباشرة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية من ($\beta = .423$) وهو معنوي عند مستوى معنوية 5% إلى ($\beta = .154$) في العلاقة غير المباشرة عند توسط الالتزام العاطفي في هذه العلاقة وهو معنوي أيضاً عند مستوى معنوية 5% ، حيث أن الوساطة الكاملة لا بد أن تكون قيمة معامل الانحدار في العلاقة غير المباشرة = صفر.

ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:

شكل (2)
الدور الوسيط للالتزام العاطفي على العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية



ولمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية في ظل وجود الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة يوضح الجدول التالي

جدول (18)

الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية

β	R ²	المتغيرات
.134 **	.786 **	التمييز ← سلوك المواطنة التنظيمية
.192 **	.097 **	التمييز ← الالتزام العاطفي
.215 **	.383 **	الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة التنظيمية

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

.0412 **	.816**	سلوك المواطنة التنظيمية + الالتزام العاطفي ←
.271 **	.597**	سلوك المواطنة التنظيمية ← الاتساق
.221 **	.170**	الاتساق ← الالتزام العاطفي
.215 **	.383**	الاتساق العاطفي ← سلوك المواطنة التنظيمية
.047 **	.618**	الاتساق + الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة التنظيمية
.036 **	.409**	التوافق ← سلوك المواطنة التنظيمية
.112 **	.123**	التوافق ← الالتزام العاطفي
.215 **	.383**	الاتساق العاطفي ← سلوك المواطنة التنظيمية
.024	.568**	التوافق + الالتزام العاطفي ← سلوك المواطنة التنظيمية

** معاملات معنوية عند مستوى معنوية 5 %

ويتضح من الجدول السابق الخاص باختبار الدور الوسيط للالتزام العاطفي في العلاقة بين أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:

- يتوسط الالتزام العاطفي جزئياً العلاقة كلاً من بعدي (التميز ، الاتساق) وسلوك المواطنة التنظيمية حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار لكل منهما من ($\beta = .271$, $\beta = .134$) إلى ($\beta = .047$, $\beta = .041$) وهما ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5%.

• يتوسط الالتزام العاطفي كلياَ العلاقة بين بعد التوافق وسلوك المواطنة التنظيمية ؛ حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار في العلاقة المباشرة بين توافق نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية من $(\beta = .036)$ وهو معنوي عند مستوى معنوية 5% إلى $(\beta = .024)$ في العلاقة غير المباشرة ولكنها غير ذات دلالة معنوية وتقترب من الصفر.

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن قبول الفرض الخامس الذي ينص على:
" يتوسط الالتزام العاطفي العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) وسلوك المواطنة التنظيمية في الوحدات محل الدراسة" .."

مناقشة النتائج والتوصيات :

مناقشة النتائج:

من خلال البحث والتحليل لطبيعة العلاقة بين إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية بأبعاده الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) وسلوك المواطنة التنظيمية في ظل الالتزام العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة في الجامعات السعودية ، فإنه يمكن عرض أهم الاستنتاجات كالتالي:

النتائج المتعلقة بإدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية:

• دلت النتائج على أن مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية قد بلغت درجة متوسطة حيث أن $(M = 3.462)$ وانحراف معياري $(SD = .791)$ تقريباً باستثناء بعد التميز والذي بلغت قيمة المتوسط $(M = 3.904)$ وانحراف معياري $(SD$

(=0.791) تقريباً وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Cafferkey, et al.,2014) بأن العاملين في منظمات مختلفة في ماليزيا بلغت درجة ادراكهم لابعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية الثلاث (التميز ، الاتساق ، التوافق) درجة متوسطة وكانت (3.183 , 3.326 , 3.406) وبانحراف معياري (0.720 , 0.735 , 0.785) .

• أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس العاملين بالجامعات السعودية فيما يتعلق بإدراكهم لقوة نظام إدارة الموارد البشرية باختلاف النوع ، الجنسية ، الرتبة الأكاديمية ، الخبرة .

النتائج المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة :

• أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ($r = 0.79, p < 0.05$) ، كما بينت أيضاً ان أهم أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بحسب ترتيبها في النموذج هي (الاتساق ، التميز ، الاتفاق)، كما أظهرت أيضاً أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.62) مما يدل على أن قوة نظام إدارة الموارد البشرية تفسر 62.3% من التغيرات التي تحدث في سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير ذلك بأن إدراك قوة نظام إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في التأثير على مواقف وسلوكيات الموظفين ، وذلك من خلال تقديمه لمعلومات واضحة مع وضوح الرؤية ، وإمكانية الفهم ، وشرعية السلطة

وبالتالي يكون الموظفون قادرين على موازنة أهدافهم الشخصية مع أهداف وتوقعات المنظمة ، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للعمل بشكل استباقي (Jia et al., 2018; Ostroff and Bowen 2016; Delmotte, De Winne and Sels 2012; Bowen and Ostroff 2004)، كما أكدت دراسة (Liu, 2009) بأن وجود نظام إدارة الموارد البشرية قوى، فإنه من المرجح أن يدرك الموظفون أن المنظمة تظهر النية الحسنة التي تجسد اهتماماتهم، الأمر الذي يجعلهم يتخذون مسارسلوكيات المواطنة الإيجابية

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس لقوة نظام إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي العاطفي لديهم ($p < .05$ ، $r = .432$) ، كما أوضحت ان أهم أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية التي تؤثر في الالتزام العاطفي بحسب ترتيبها في النموذج هي (الاتساق ، التميز ، الاتفاق)، كما توصلت أيضاً إلى أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.182) مما يدل على ان أبعاد قوة نظام إدارة الموارد البشرية في النموذج تفسر 18 % من التغيرات التي تحدث في الالتزام العاطفي ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Sanders et al.,2019; Cafferkey, et al.,2008) بأنه عندما ينظر الموظفون إلى نظام إدارة الموارد البشرية على أنه أكثر تميزاً واتساقاً وحيث يوجد توافق أكبر بين الأطراف ، فمن المرجح أن يكونوا أكثر التزاماً ، كما فسرت دراسة (Li et al.2011) بأن الذين ينظرون إلى شرعية إدارة الموارد البشرية على أنها "قوانين" تقريباً في الثقافات المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الالتزام لديهم.

- بينت النتائج وجود ارتباط إيجابي معنوي بين الالتزام التنظيمي العاطفي لدى أعضاء هيئة التدريس وسلوكيات المواطنة التنظيمية ($r = 0.619, p < 0.05$)، كما أوضحت أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (0.383) مما يدل على أن المتغير المستقل (الالتزام العاطفي) يفسر 38% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كلاً من (Lavelle, 2010; Taylor et al., 2012) إلى أن المستويات العالية من الالتزام العاطفي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن الالتزام العاطفي يعد مظهر من مظاهر علاقات التبادل الاجتماعي للموظفين مع منظماتهم، مما يدفعهم إلى الانخراط في المزيد من سلوكيات المواطنة، كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن الالتزام العاطفي يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية كلياً، ومنها (Allen et al., 2011; Guh et al., 2013; Purba et al., 2015).
- أوضحت الدراسة الحالية أن الالتزام العاطفي يتوسط جزئياً العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأنه يتوسط جزئياً العلاقة كلاً من بعدي (التميز، الاتساق) وسلوك المواطنة، بينما يتوسط كلياً العلاقة بين بعد التوافق وسلوك المواطنة التنظيمية، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Renkema et al., 2021) والتي توصلت إلى أنه يمثل دوراً وسيطاً في العلاقة بين الالتزام العالي لإدارة الموارد البشرية والسلوك الإبتكاري للعاملين

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ، يمكن للباحث أن يقترح مجموعة من التوصيات التي من شأنها الارتقاء بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية ومن أهمها:

- وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من وجود علاقة إيجابية بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية بعناصرها الثلاث وكلاً من الالتزام العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات السعودية محل الدراسة - فإنه ينبغي على إدارة هذه الجامعات تعزيز الثقة بين العاملين في نظام إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال:
- استقطاب وتعيين مديري موارد بشرية مؤهلين وقادرين على بناء نظام لإدارة الموارد البشرية يتسم بالتميز ، والاتساق ، والاتفاق أو الإجماع، حيث يتفاعل العاملون بشكل أفضل مع التعليمات الواضحة الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية
- قيام نظام إدارة الموارد البشرية بتوصيل رسائل ومعلومات لا لبس فيها حول السلوك المناسب للموظفين ، و أن تراعي فيها أن تتميز بالوضوح وسهولة الفهم والمصادقية والملاءمة والثبات والتوافق والإجماع بمرور الوقت وفي المواقف المختلفة ، وذلك لأن الانحراف في هذه الرسائل يمكن أن يؤدي إلى تباين في تفسيرات العاملين لها ، والتي قد تنعكس على سلوك المواطنة التنظيمية.

العلاقة بين إدراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية لقوة نظام إدارة الموارد البشرية
وسلوك المواطنة التنظيمية : الدور الوسيط للالتزام العاطفي

- نظراً لما للالتزام التنظيمي العاطفي من دور هام في العلاقة بين بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية بعناصرها الثلاث وسلوك المواطنة التنظيمية ، فإنه ينبغي على إدارة هذه الجامعات تعزيز عملية الالتزام العاطفي وذلك من خلال:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية ، والقناعة من ان الجهود المبذولة في صالح الجميع.
- تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- بناء وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة ونظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم، ونجاحها يعد نجاح لهم.
- بناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.
- بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العامة التي من الممكن أن تسهم إلى حد كبير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بهذه الجامعات والتي من أهمها:
- اشراك أعضاء هيئة التدريس في أعمال اللجان بالجامعات.
- تقديم الحوافز والمكافآت التشجيعية للأعمال التطوعية.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على العمل التطوعي وإشراكهم في البرامج والمشاريع التطوعية.

مقترحات لبحوث مستقبلية:

ركزت الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين قوة نظام إدارة الموارد البشرية بعناصرها الثلاث وسلوك المواطنة التنظيمية بالجامعات السعودية في ظل توسط الالتزام التنظيمي العاطفي في هذه العلاقة ، ولعله من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحوث، ومن ثم يمكن اقتراح بعض البحوث المستقبلية علي النحو التالي:

- يقترح إجراء دراسات تأخذ في اعتبارها متغيرات وسيطة أخرى مثل (التمائل التنظيمي ، الحجم التنظيمي ، بيئة العمل).
- بحث تأثير قوة نظام إدارة الموارد البشرية علي عديد من المتغيرات غير سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل (الرضا الوظيفي، الأداء التنظيمي ، رفاهية العاملين ,.....).
- ركزت الدراسة الحالية علي قطاع الجامعات السعودية ، ولذلك يقترح تطبيقها علي قطاعات أخرى مثل القطاع الأمني أو القطاع المصرفي أو الصحي أو غيرها .

المراجع:

- القحطاني، عبد السلام بن شايح (2015) . سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض .
- معمري، حمزة و بن زاهي منصور(2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد.14 .
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، (القاهرة، المكتبة العصرية، 2007).
- داهش ، جمال عبد الحميد محمد (2017) . الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (24)، ع (3) .
- Allen, R. S., Evans, W. R., & White, C. S. (2011). Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: Examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal*, 8(4), 218–228.
- Aziz, Khurram (2009), Organizational Citizenship Behavior, Opportunity Provided, and Trust, Key Drives of Organizational Excellence. <https://www.researchgate.net/publication/318351184>
- Bambacas M and P Bordia (2009) Predicting different commitment components: the relative effects of how career development HRM practices are perceived. *Journal of Management and Organization* 15, 224–240.
- Baron, R., & Kenny, D. 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173–1182.

-
- Bowen DE and C Ostroff (2004) Understanding HRM–firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review* 29, 203–221.
 - Cafferkey, K., Heffernanb M., Harneyb, B., Dundonc ,T. and Townsend, K. (2019). Perceptions of HRM system strength and affective commitment: the role of human relations and internal process climate , *The Internati onal Journal of Human Resource Management*. VOL. 30,NO. 21, 3026–3048.
 - Caillier, J.G. (2015). Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458–475.
 - Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
 - Cooksey RW and GR Gates (1995) HRM: a management science in need of discipline. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management* 1, 1–16.
 - Cooper, W. H., & Withey, M. J. (2009). The strong situation hypothesis. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 62–72.
 - Cunha, R. C., & Cunha, M. P. (2009). Impact of strategy, strength of the HRM system and HRM bundles on organizational performance. *Problems and Perspectives in Management*, 7, 57–69.
 - Deadrick, D.L., & Stone, D.L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>.
 - Delery, J., and Shaw, D. (2001), ‘The Strategic Management of People in Work Organizations:Review, Synthesis and Extension,’ *Research in Personnel and Human Resource Management*,20, 165–197.
 - Delmotte J, S De Winne and L Sels (2012) Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *International Journal of Human Resource Management* 23, 1481–1506.
 - Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A metaanalysis of antecedents and

- consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715–1759.
- Farh JL, RD Hackett and J Liang (2007) Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal* 50, 715–729.
 - Fodchuk, K. M., (2007). Work environments that negate counterproductive behaviors and foster organizational citizenship: Research-based recommendations for managers. *The Psychologist-Manager Journal*, 26(1), 27-46.
 - Friedman, A., Carmeli, A., & Dutton, J.E. (2018). When does respectful engagement with one’s supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior*, 104, 184–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.007>.
 - Graso, M., Camps, J., Strah, N., & Brebels, L. (2019). Organizational justice enactment: An agent-focused review and path forward. *Journal of Vocational Behavior*, 10(16), 1–23.
 - Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11, 6395.
 - Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* , 50 (2), 327-347.
 - Guh, W. Y., Lin, S. P., Fan, C. J., & Yang, C. F. (2013). Effects of organizational justice on organizational citizenship behaviors: Mediating effects of institutional trust and affective commitment. *Psychological Report*, 112(3), 818–834.
 - Hogg MA and DI Terry (2000) Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review* 25, 121–140.
 - Jeroen Delmotte, Sophie De Winne & Luc Sels (2011): Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development

- and validation, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2011.579921.
- Jia J, J Yan, Y Cai and Y Liu (2018) Paradoxical leadership incongruence and Chinese individuals' followership behaviors: moderation effects of hierarchical culture and perceived strength of human resource management system. *Asian Business and Management* 17, 313–338.
 - Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68–89.
 - Katou AA, Budhwar PS, Patel C.(2021). Line manager implementation and employee HR attributions mediating mechanisms in the HRM system—Organizational performance relationship: A multilevel and multipath study. *Hum Resour Manag J.*,31:775–795.
 - Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2014). Content vs. process in the HRM-performance relationship: An empirical examination. *Human Resource Management*, 53, 527–544.
 - Lavelle, J. J. (2010). What motivates OCB? Insights from the volunteerism literature. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 918–923.
 - Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009) Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337–357.
 - Lee, Kibeom, and Natalie J. Allen. "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions." *Journal of applied psychology* 87.1 (2002): 131.
 - Li Y and JM Sun (2015) Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: a cross-level examination. *The Leadership Quarterly* 26, 172–189.
 - Li, X., Frenkel, S. J., & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as process: How HR system and organizational climate strength influence Chinese employee attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1825–1842.

- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The zediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307–319.
- Lopez-Cabarcos, M., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vazquez-Rodriguez, P. (2015). Organizational justice and personal initiative, mediating role of affective commitment. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 854–876.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength. *Academy of Management Review*, 41, 196–214.
- Payne, S.C., & Huffman, A.H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158–168. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993166>.
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., van der Molen, H. T., & Born, P. M. (2015). Personality and organizational citizenship behavior in Indonesia: The mediating effect of affective commitment. *Asian Business & Management*, 14(2), 147–170.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchenson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: CIPD, Work and Employment Research Centre

- Renkema, M., de Leede J., & Van Zyl L. E. (2021). High-involvement HRM and innovative behaviour: The mediating roles of nursing staff's autonomy and affective commitment. *Journal of Nursing Management*, 00, 1–16. <https://doi.org/10.1111/jonm.13390>.
- Ribeiro RT, CJ Pinto and JF Gomes (2011) HRM strength, situation strength and improvisation behavior. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 9, 118–136.
- Roos, G., Fernstroom, L., & Pike, S. (2004). Human resource management and business performance measurement. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 28–37. <https://doi.org/10.1108/13683040410524711>.
- Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRM process approach: The influence of employees attribution to explain the HRM-performance relationship. *Human Resource Management*, 55, 201–217.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37, 412–425.
- Sharma, Jai & Naval, Bajpai & Umesh, Holani. (2010). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*. 6. 10.5539/ijbm.v6n1p67.
- Tashtoush, L., & Eyupoglu, S.Z. (2020). The relationship between human resource management practices and organisational citizenship behaviour. *South African Journal of Business Management*, 51(1), a1726. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1726>.
- Taylor, S. G., Bedeian, A. G., & Kluemper, D. H. (2012). Linking workplace incivility to citizenship performance: The combined effects of affective commitment and conscientiousness. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 878–893.
- Townsend K, S Lawrence and A Wilkinson (2013) The role of hospitals' HRM in shaping clinical performance: an holistic approach. *International Journal of Human Resource Management* 24, 3062–3085.

- Tsui AS (2004) Contributing to global management knowledge: a case for high quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management* 21, 491–513.
- Unal, A. P. (2013). Relationship between the facets of job satisfaction and the dimensions of organizational citizenship behavior: Mediating role of organizational commitment. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 18(1), 243–269.
- Yan J, J Luo, J Jia and J Zhong (2019) High-commitment organization and employees' job performance: The roles of the strength of the HRM system and taking charge. *International Journal of Manpower* 40, 1305–1318.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruneiro, P. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behavior in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91–106.
- Zayed, M., Jauhar, J., Mohaidin, Z., & Murshid, M. (2020). Effects of inter-organizational justice on dimensions of organizational citizenship behaviours: A study on Kuwait Ministries' employees. *Management and Labour Studies*, 45(4), 444–470.