

واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين الإداريين
في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية

م. د. يسرى محمد حسين

جامعة الاسراء، كلية الادارة والاقتصاد – قسم العلوم السياحية والادارة الفندقية، بغداد \ العراق

**Reality of Factices Human Resource
Management and Its Effect on Behavior
Organizational Citizenship**

Lect. Dr. Yusra Mohamed Hassin

Al-Esraa University, College of Administration and Economic - Department of
Tourism Sciences and Hotel Management, Baghdad / Iraq.



المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل) ويكون من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية (متغير تابع) ويكون من خلال (الايثار، السلوك الحضاري، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية) في وزارة الثقافة والسياحة والاثار بمدينة بغداد، وقد تم اختيار العينة القصدية العشوائية البالغ عددها (39) من العاملين من مجموع (70) عامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة التي هي أداة رئيسية للبحث وجمع البيانات وتحليلها بعدد من الأساليب الإحصائية، وقد ظهرت عدد من الاستنتاجات كان أهمها: وجود علاقة تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، سلوكيات المواطنة التنظيمية

Abstract

The research aims to identify the importance of human resource management practices (independent variable) through (attraction and appointment, training, motivation, performance evaluation) and their impact on organizational citizenship behaviors (dependent variable) through (altruism, civilized behavior, courtesy, good conscience, sportsmanship) in the Ministry of Culture, Tourism and Antiquities in Baghdad. A random intentional sample of (39) workers was selected from a total of (70) workers. The descriptive analytical approach and the questionnaire were used, which is a main tool for research, data collection and analysis using a number of statistical methods. A number of conclusions were shown, the most important of which was: the existence of a relationship of influence of human resource management practices on organizational citizenship behaviors in the organization under study.

Keywords: Human resource management practices, Organizational citizenship behaviors

المقدمة

تعد الموارد البشرية عنصراً مهماً في منظمات الاعمال وتقوم بتحقيق أهداف المنظمة من خلال أداء المهام الموكلة لهم، وتبرز أهميتها برفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها من خلال أداء العمل، وكونها المحصلة النهائية لكفاءة وفعالية المنظمة وقدرتها في التمييز والمنافسة سواء داخل المنظمة أو خارجها فهو يتحقق من خلال الاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء وتحقيق التميز من خلال الممارسات لإدارة الموارد البشرية لإعطاء حيوية خاصة تغير من طبيعتها وعملياتها مما يؤدي لزيادة الطلب على أنشطتها فهي تتطلب مؤهلات غير تقليدية لوظائف القيادة بإدارة البيانات والمعلومات. ومن خلال سلوك المواطنة التنظيمية التي تعد سلوك غير رسمي (أي طوعي) يعمل على تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي وقدرته في الاستمرار والتفوق، وعليه فأن الاهتمام بهذا المتغير (التابع) يكون من أولويات المنظمة لتصبح فعالة ومبتكرة وناجحة في الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الاعمال ويمتلك العاملين في المنظمات سلوك المواطنة التنظيمية التي تسهم بشكل إيجابي وتؤدي الى علاقات جيدة مع زملاء العمل حيث تعطي مشاعر إيجابية التي يحملها العاملين عن بيئتهم في المنظمة اذا كانت بمستوى تطلعاتهم ودون ذلك فهي تعد طاقة إضافية يقدمها العاملين لخدمة المنظمات دون مقابل مادي وان منظماتنا بحاجة ماسة لمثل هذه الممارسات الإيجابية.



المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تكمّن مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما مدى إسهام واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنشيط سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الثقافة والسياحة والآثار؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبلور أهمية البحث من خلال بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية وبيان معرفة اهتمام الإدارة العليا والعاملين من خلال الاختيار العملي كونه يبين إمكانية الالتزام بالنظريات من عدمه، وقد أظهرت معالم البحث من منظور عملي ممثلة في وزارة الثقافة والسياحة والآثار للكشف عن العلاقة بين المتغيرين مستنداً لإجابات المبحوثين بمجموعة من التساؤلات ذات الصلة بالمتغيرين.

ثالثاً: أهداف البحث

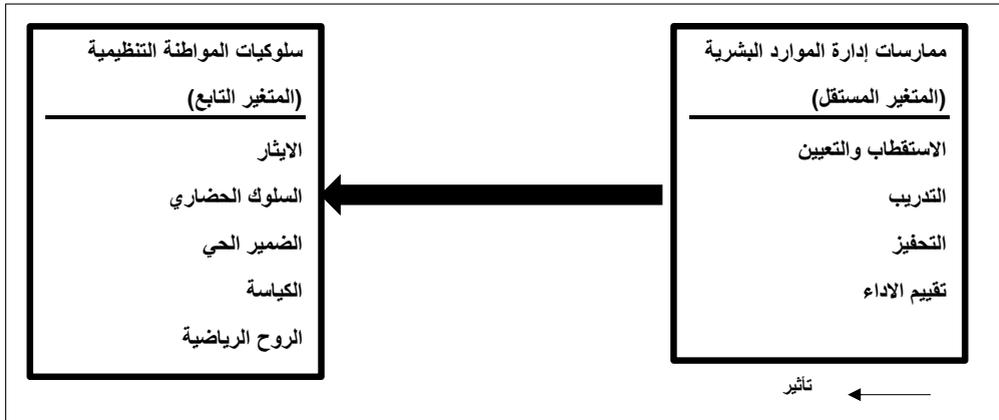
يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1 - إظهار واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الثقافة والسياحة والآثار والمتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) فضلاً عن معرفة الجوانب التي يتعين عليهم التحسين والتطوير فيها.
- 2 - بيان أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها والعوامل التي تدفع لتحقيقه وابعادها المختلفة (الآثار، السلوك الحضاري، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية).
- 3 - بلورت الأطر النظرية الواضحة المعالم عن موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى النحو الذي يمكن للباحثة من توضيح المفهومين.

رابعاً: فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضيات أساسية وهي:
 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمة المبحوثة.
 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمة المبحوثة.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث - شكل (1) ادناه يوضح المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات العلمية للبحث

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث من المنتسبين العاملين في وزارة الثقافة والسياحة والآثار العراقية والتي تشمل مختلف الأقسام الإدارية، استخدمت العينة القصدية العشوائية واختيار عينة البحث والبالغة (39) عاملاً من مجموع عدد العاملين (70)، وقد تم اعداد الاستبيان بالرجوع والاستفادة من الادبيات.



سابعاً: أدوات البءء

تتكون أدوات البءء من:

- 1 - استخدام المصادر العربية والأءنبية بالمراجع العلمية من دراسات وكتب وبعوء وشبكة الانترنت.
- 2 - تم اعءماء الباءءة على الوسائل الإءصائية المناسبة لغرض جمع البيانات والمعلومات والمءمءلة في اسءمارة الاسءيبان بوصفها أداة رئسية لجمع البيانات على عينة البءء.

المبحث الثاني: الأطار النظري للبحث

أولاً:- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية

1 - مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تطورت مفاهيم وفلسفة ومهام الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المنظمات ونتيجة التطور تطور معها تسميات الإدارة من إدارة المستخدمين لإدارة الافراد الى شؤون العاملين وبالتالي الى إدارة الموارد البشرية (بوزين، 2017: 73)، وتواجه المنظمة تحدي والذي يكمن في قدرتها على توفير الظروف التي يمكن موظفيها من تحسين جهودهم الإنتاجية والخدمية أو تعمل على ربط اهداف العاملين الشخصية بالأهداف التنظيمية للمنظمة (Abd Alkarim 2012 :12) ونجد بأن العنصر البشري هو عنصر أساس لنمو المنظمة وتطورها فهو يسهم بنجاحها، وأن العاملين وبأختلاف جميع مستوياتهم الوظيفية يشكلان أحد أهم موارد المنظمة التنافسية الفريدة ولا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى المنافسة لها وذلك لما يتمتع به من معارف تشكل أساس للتنافس (عطيانى وأبو سلمى، 2014: 45)، ويرمز لكل من إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل وأهمية الاشراف على العاملين في المنظمة حيث انه له أهمية في التأثير على سلوكهم وادائهم التنظيمي بشكل إيجابي، ونجد بأن دراسات كل من (Jesus, et al., 2017:59) و(Dolors, et al., 2018: 82-89) تذكر بأن هناك توجهات تؤيد الانتقال من ممارسات ومهام ومسؤوليات تقليدية التي تقوم بها الوحدات التنظيمية والمسؤولة لكل من يخص الموظفين لمهام وممارسات تعتمد بجوهرها على زيادة الإنتاجية الوظيفية والمعرفية والابتكارية مع بناء قيمة مضافة للعنصر البشري وذلك من خلال الأداء الوظيفي، فإدارة الموارد البشرية تعد أحد الأركان المهمة التي تعمل بها المؤسسات في أمور وأنشطة تؤثر وبصورة كبيرة على ادارتها لكافة العمليات التي ترتبط بالعاملين بمستويات إدارية مختلفة (عبد الرحمن، 2018: 35)، إن ممارسات إدارة الموارد البشرية أصبحت أداة مهمة بلورتها الحديثة فهي تعمل حسب توجيهات القدرة البشرية والتي تعمل بناءً على القدرة التنافسية للمنظمات وبناءً على امتلاك الأصول الفكرية (Virginia, et al., 2018: 21) و(العزب والعنزي، 2013: 25).



وعليه يتطلب من أنظمة توفير العنصر البشري الملائم والذي يمتاز بوجود مؤهلات وخبرات جديدة وقادرة على إنجاز المهام بسرعة فائقة ودقة وهذا يتحقق بوجود مجموعة ممارسات إدارة يتضمن الحصول على هذا العنصر المتميز وان هذه الممارسات تكون مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وقد أشار (Jesus, et al., 2017:34) بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية "تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيما يخص الدور التقليدي لها تجاه العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والترقية والتحفيز وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء البشرية"، اما (Virginia, et al., 2018:337-342) فقد عرّف ممارسة إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتعلق بالاتجاهات الحديثة في مجالات الموارد البشرية والعمل المؤسسي والتنظيمي مثل إدارة المواهب وإدارة المعرفة ورأس المال الفكري والبشري والابتكار المؤسسي والبشري وبناء الأصول الفكرية"، وعرف (Laval, 2021:266) ممارسة إدارة الموارد البشرية بأنها "نموذج توظيف مصمم لمساعدة المختصين في الصناعة في توظيف المواهب اللازمة والاحتفاظ بها وتطويرها لضمان تلبية مبادرات واستراتيجيات الاعمال المستقبلية".

ويمكن توضيح مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائياً على أنها " مجموعة ممارسات تعتمد إدارة الموارد البشرية وتشمل كلاً من (الاستقطاب والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز) وهي بدورها تكون مترابطة فيما بينها من قبل إدارة الموارد البشرية بهدف حصولهم على موارد بشرية كفوءة تحقيق أهداف المنظمة "

2 - أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية (HR) بدور حاسم في المنظمات وتسهم بشكل كبير في نجاحها واستمرارها وبقائها، وللموارد البشرية أهمية في قدرتها على بناء فريق عمل من المتخصصين داخل المنظمة مع العاملين على أنهم قيمة وأصول للمنظمة وليس أنهم تكلفة عليهم فهو يسهم بعملية إدارة رأس المال البشرية وإدارة الموارد البشرية وتركز على تطوير القوة العاملة لديها وإدارة الافراد وقدرة المنظمة في التكيّف والابتكار في بيئة اعمال تنافسية والموائمة الاستراتيجية، فالإدارة الفعالة لهذه الأبعاد تقوم بتعزيز الاداء

العام للمنظمة والنجاح على المدى الطويل وان ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد أساس للأداء الذي يمكن المنظمة من إحداث تغيير إيجابي وتحقيق نقلة نوعية في مجالاتها تعزز دراسات (Zuzana and Jana, 2015:202-209) و (Didem, 2016: 315-324) أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والاستقطاب والتعيين والتدريب وانها تؤثر في نقل المنظمة من الأداء التقليدي الى الأداء القائم على بناء رأس المال الفكري والبشري والمعرفي وسنقوم بتناول هذه الابعاد وتشمل كلاً من:-

أ - **الاستقطاب والتعيين:** فهو نشاط يتم من خلاله تحصيل المورد البشري لتشغيل العمليات باستمرار أي البحث عن افراد مؤهلين واستكشاف مرشحين لوظائف حالية او مستقبلية ويكون الاستقطاب اما داخلي من المنظمة او خارجي أي إمكانية الحصول على العاملين عن طريق وسائل الاتصال الالكتروني (عريفات وآخرون، 2010: 59) وتعد الخطوة الأولى وبداية لعملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة (محمد، 2012: 60-61)

- مصادر الاستقطاب: وقد ذكرنا بأن هناك مصدرين اساسين الداخلي والخارجي:

(أ) المصادر الداخلية وتشمل كلاً من:-

- مخزن المهارات
- الترقية الداخلية
- النقل الوظيفي
- المعارف والأصدقاء

(ب) المصادر الخارجية وتشمل كلاً من:-

- التقدم المباشر للمنظمة
- الإعلان
- المدارس والجامعات
- وكالات ومكاتب التوظيف
- المنظمات المهنية



ب- التدريب: أي محاولة تغيير سلوك العاملين وتجعلهم يمتلكون سلوك أفضل بشكل يختلف لبعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب في أداء مهامهم ويكتسبون معارف ومهارات جديدة أو تطويرها مع تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات والسلوك الوظيفي القائم مما يساهم بتحسين أدائهم وتحقيق اهداف المنظمة اذا ما تم تدوينه بشكل صحيح (Shakeel & Lodhi, 2015:23) وهذا يعني أن لبعد التدريب أهمية كبيرة في تغيير سلوك واتجاهات العاملين لتحقيق الأداء الأفضل وحتى تتجاوز الفجوة بين متطلبات العمل والمؤهل العلمي للعاملين.

ج- التحفيز: نتيجة زيادة هذه المنافسة بين المنظمات كان من المهم والضرورة على المنظمة ان تمتلك أنظمة إدارية فعالة ومدروسة من أجل تحقيق التمييز والتقدم لضمان بقائها واستمرارها وهذه الأنظمة تساهم برفع الروح المعنوية للعاملين وتنمي لديهم الولاء للمنظمة وتشعرهم بالأمان والاستقرار وتشبع حاجاتهم المادية والمعنوية وتمنح لهم الجهد المطلوب تأديته مستقبلاً (شريف، 2016: 12)، ونجد ان التحفيز هو عملية إدارية مهمة في إدارة الموارد البشرية في المنظمة فهي تقوم بالدفع للعاملين لغرض إنجاز الأنشطة والفعاليات بصورة أفضل من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها مستقبلاً.

د- تقييم الأداء: ويعد التقييم الرسمي المنظم بكيفية انجاز العاملين بأعمالهم بما ينسجم مع السياسات الخاصة بالمنظمة والموضوعة والخاضعة للتقييم فنجد ان تطوير العاملين وتنمية قدراتهم لا تأتي الا من خلال متابعة أدائهم الفعلي مع التأكد من استمراريتهم في تقييم حجم الاعمال والواجبات والمهام المسندة اليهم على نحو متطور، وان تقييم الأداء منبثق عن فكرة ان الأداء البشري يختلف من فرد الى آخر باختلاف القدرات والامكانيات ومن المستحيل ان يوجد أداء متماثل لعاملين ضمن منظمة واحدة (سلمان ومهاوي، 2016: 198-203)، وتتمثل عملية تقييم الأداء من وجهة نظر الباحثة بالبحث عن مدى قيام الأقسام والوحدات في المنظمة عن الوظائف بأفضل أداء ممكن كما أنه يساهم بتوجيه العاملين للقيام باعمالهم وسير العمليات والأنشطة والتنسيق في مختلف الأنشطة في المنظمة.

3 - العوامل المؤثرة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

وتتمثل بأربعة عوامل أساسية وكالاتي: -

أ) العوامل الاقتصادية والاجتماعية

تؤثر الحالة الاقتصادية والظروف المحيطة على الموارد البشرية، فالإدارة تتجه للتطور والتوسع في أنشطتها التي تخص الموارد البشرية بفقرات الرواج وتقليلها بفترة الكساد والارتفاع المستمر بمستوى المعيشة والذي له تأثير كبير على الممارسة الخاصة للموارد البشرية فلا يمكن ان يتحقق إلا من خلال تطوير المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين، والعوامل الاجتماعية فهي تغيير في أسلوب معيشة الافراد وأسلوب تفكيرهم وبالتالي تتغير نظرتهم للمنظمة والدور الذي يلعبه بحياتهم وتتغير اتجاهات المجتمع وموافقة من اجراء التجمعات العالمية (النقابات، الاتحادات العمالية) فضلاً عن الدور الذي يلعبه التعلم العالي وأهميته.

ب) العوامل القانونية

تلعب العوامل القانونية دوراً كبيراً لتطوير ادارة الموارد البشرية وذلك بتدخل الدولة في شؤون المنظمات بأصدار القوانين والتشريعات فتدخل القوانين والتشريعات وذلك بتحديد دور المنظمات العالمية وحقوقها كذلك الحد الأدنى والاقصى للأجور لساعات العمل والسياسات التي تتعلق بأدارة الموارد البشرية وتدريبهم وأمن صحتهم وترقيتهم وتقييمهم.

ج) العوامل التكنولوجية

صاحب التطور التكنولوجي تغيير جذري بالقوى العاملة نتيجة لتطور حاجات ومتطلبات المشروع وهذا يتطلب ايدي عاملة مؤهلة ولها خبرة وكفاءة متطورة حتى تستطيع تطوير جو العمل وتحسينه. (أنور سلطان، 2003: 40 - 41).

4 - التحديات التي تواجه ممارسات ادارة الموارد البشرية

من أهم التحديات التي تواجه ممارسات الموارد البشرية الاتي:

أ) تحدي العولمة: لكي تتمكن ادارة الموارد البشرية من ان تتعايش مع عصر العولمة وتتعامل مع مفرداته التقنية والتي فرضت نفسها في كل قطاعات



الحياة المعاصرة فأُن عليها الخوض في عملية تغيير شامل وجذري ويتعدى الشكل الى المضمون وخاصة الجانب الاداري كون الادارة المسؤولة عن إحداث التغيير والتطور مما يؤكد النقد الحقيقي لأدارة الموارد البشرية والذي ينحصر بأنها قيادات ادارة التغيير بشكل يناسب سمة العصر وتحدياته.

(ب) **التحديات التكنولوجية:** يعد التطور التكنولوجي أهم سمات العصر الحالي فقد أضحت التكنولوجيا بمختلف أنواعها تمتاز بقوتها الاقتصادية المرغوبة أو غير المرغوبة عنها (علي، 2004: 124) فالتكنولوجيا تؤثر على الانماط والمهارات المطلوبة من العاملين وعلى الوظائف ذاتها عند الغاء بعض الوظائف وخلق وظائف أخرى بمجالات متعددة مما يتطلب عاملين ذو قدرات عقلية وتمكين مهارة تكنولوجية متقدمة لمواجهة التقدم (المفتي، 2009: 247)، وابرز التحديات هي:

- تكنولوجيا الاتصالات

- تكنولوجيا المعلومات

(ج) **تحدي المعرفة:** تعددت مصادر المعرفة وزادت القنوات التي يتواصل بها الفرد مع المراكز العلمية والبحثية وهو ما يعرف (بالتغيير المعرفي) وهذا أدى لظهور علوم جديدة، وقد تراجع دور ادارة الموارد البشرية وهي القناة التي يعتمد عليها في تحصيل المعلومات كونه توجد وسائل أخرى وأجهزة متنوعة تتسابق بتقديم المعرفة بطرق وأساليب تفوق قدرة الموارد البشرية فنجد أن المعرفة أنتقلت من المجتمع العلمي الى منظمات عديدة تمتلك نظريات وطرائق وأساليب (العنبي، 2010: 19)، ومن خلال ما تقدم يتبين بأن هذه التحديات قد فرضت على ادارة الموارد البشرية كونها الركيزة الاساسية ويتوقف عليها تحقيق أهدافها وان تقوم بنشر ثقافة التنمية الادارية على مستوى المنظمة لمواجهة هذه التحديات.

ثانياً:- سلوكيات المواطنة التنظيمية

1 - مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم وسلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري وقد تم الاهتمام المتزايد من قبل كل من الباحثين والمفكرين نتيجة الاهتمام بالموارد البشري وسلوكياته الطوعية التي قد تتجاوز حدود الالتزام بما مطلوب ادائه رسمياً وواضح يعدل عليه بالارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين فيها على حدٍ سواء، وان سلوك المواطنة التنظيمية اهتم به عديد من الباحثين الاجتماعيين لأهميته في نجاح المنظمة والحفاظ على أستمراها وبقائها للدور الذي يقوم العامل في تحقيق اهداف المنظمة تسهم في قدرة الرؤوساء والمرؤوسين على أداء مهامهم بشكل كفوء وفعال، ويمكن ان نشير لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاتي:(ابو منقار وشلاي، 2016: 117 - 118).

1 - انها تسهم بتحسين الاداء الكلي للمنظمة نتيجة لأواصر التعاون بين العاملين بشكل ايجابي مما يسهم في التمييز التنظيمي وزيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

2 - تحافظ على وحدة المنظمة وتماسكها بما يحقق الحافز على العمل الوظيفي.

3 - يسهم بتحسين قدرة المديرين وزملاء العمل بأداء مهامهم لتخصيص وقت أطول للتخطيط الفعال فضلاً عن جدولة الاعمال وحل المشاكل.

4 - توفير القدرة على الابداع والابتكار من خلال تسمية وتقرير الافكار والمقترحات المقدمة من قبلهم وهذا يعزز الدافع للأنجاز وتحسين ادائهم وشعورهم بالمسؤولية اتجاه المنظمة وبالتالي يوفر فرصة للعاملين لأختيار قدراتهم الادارية وذلك لمساهمتهم باتخاذ القرارات.

5 - يسهم بأنخفاض معدل دوران العمل والغياب وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة معدلات الاداء وتحسين الانتاجية وارتفاع مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

فالمنظمات الناجحة تمتلك عاملين يتجاوزون مسؤوليات العمل الرسمي مجاناً ويعطون من وقتهم وطاقتهم لتحقيق النجاح للمهمة المسندة اليهم وان ادراك مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وارتباط العوامل معها يسهل لمدراء المنظمات بتقييم نوع



البيئة التي يجب ان توفرها لعاملها وكل ما يحفزهم ويرضيهم (Davoydi, 2012: 17)، ومن هذه الابعاد المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية التي سنقوم بتلخيصها وكالاتي: (الطعاسة وحسب الله، 2020: 20 - 21).

(أ) الإيثار: ويعني السلوك الموجه (التطوعي) بأن يتخذ مساعدة الزملاء أو الضيوف أو الزبون) أو المدير لتأدية وظيفتهم في المنظمة دون الحصول على مكافأة تحفيزية جزاء ذلك السلوك (العزام، 2013: 103 - 140).

(ب) السلوك الحضاري: يتضمن العمل الذي يعكس الاهتمام والولاء للمنظمة ولصالحها كالحرص على تفاصيل مهمة كصيانة الاجهزة او الانظمة الصحية أو الامنية والمبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة وتحقق أهداف الفعلية.

(ج) الضمير الحي: وهو السلوك الايجابي الطوعي والذي يتجاوز المستوى الادنى المطلوب من الفرد في عمله كأن لا يأخذ وقت طويل بفترات الراحة وتكليفه بالعمل خارج أوقات العمل دون مقابل أو تكليف، والانضباط والانصياع التلقائي لقواعد المنظمة للعمل (حمدي، 2019: 60).

(د) الكياسة: وتعني مجموعة من السلوكيات التطوعية بجذب الاخرين مما يتجنب الوقوع بمشكلات بين العاملين كأستشارتهم قبل القيام بالعمل وهذا يهدف لتجنب تأثرهم السلبي او خلق مشاكل، وتعد الكياسة سلوك ايجابي يؤثر بصورة ايجابية في عمل القياديين المدراء ويوفر على المسؤولين مساحات زمنية ووقت لحل المشكلات بين العاملين من خلال تبادل الاراء معهم وتقديم النصح والمعرفة لهم (حمدي، 2019: 60).

(هـ) الروح الرياضية: ويظهر بهذا السلوك التسامح مع العاملين في المنظمة ويتصرف بأيجابية ويبتعد عن التذمر أي وجود توجه ايجابي للعاملين ويتغاضى عن مواقف سلبية من المضايقات اثناء العمل بالمنظمة وهذا يعني أنه وسيلة لتحويل الضعف الى قوة (الحالة العقلية والنفسية للفرد لوقت معين وبحث ظروف معينة) حيث يكون محبطاً غير قادر على العمل وعلى تأدية مهامه لكن عند ارتفاع الروح المعنوية يساعده في مواجهة العوائق والصعوبات والارهاب التنظيمي (مجلخ ووليد، 2019: 322).



ح- العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

نتيجة لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات فقد تم البحث عن أهم العوامل التي تقف وراء هذا السلوك وقد قام الباحثين بأجراء العديد من الدراسات بهدف ايجاد تفسير لهذه الظاهرة لكون سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات تطوعية لأنه يرتبط بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الاساسية وهي كالآتي: (اسماعيل، 2011: 32)

أ - الرضا الوظيفي

ويقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الايجابية ناجمة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو اسلوب القيادة أو زملاء العمل او المناخ العام... الخ. وقد تم اجراء عديد من الدراسات الميدانية من اجل الكشف عن هذه العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية وكانت النتيجة انه توجد علاقة ايجابية ومعنوية بين هذين المتغيرين وأن الرضا الوظيفي هو أكبر محدد السلوكيات المواطنة التنظيمية.

ب - الالتزام الوظيفي

توجد دراسات أوضحت بوجود العلاقة الايجابية القوية ما بين الالتزام الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما توجد دراسات توصلت الى أنه لا توجد علاقة بينهما والسبب بهذا التناقض يعود بعدم الأخذ بعين الاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كالرضا والعدالة التنظيمية وهذا ما تم تأكيده ببعض الدراسات التي أوجدت علاقة بين الالتزام وسلوكيات المواطنة عندما تم التحكم في متغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.

ج- العدالة التنظيمية

وتتكون من ثلاثة أبعاد رئيسة وعدالة التعاملات وتبقى الابعاد مترابطة ومتداخلة وتؤدي الى مدى احساس العاملين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، وهناك دراسات عن ان العدالة التنظيمية تؤثر ايجابياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية لان احساس العاملين بالمساواة فيما يتعلق بعدالة الاجراءات أو التعاملات تولد شعوراً بالمسؤولية أتجاه المنظمة والاشترك بكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.



د- الثقافة التنظيمية

ويأتي تأثير الثقافة التنظيمية من خلال تشجيعها أو رفضها لهذا النوع من السلوك وان جميع العاملين بالمنظمة يستأثرون بالسلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك عندما يكون هناك نوع من السلوك التطوعي وبالتالي ينعكس على سلوكهم وفعالهم.

ه- الدوافع الذاتية

وتقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات وهي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فالعامل الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يميل لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كونها تسهم بإشباع حاجاته الذاتية وتتمثل بالإنجاز وتحقيق الذات.

و- القيادة الإدارية

أجريت بعض الدراسات التي بينت وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كون ان القائد التحويلي يعمل على تحفيز العاملين للقيام بأكثر مما هو متوقع منه عن طريق العمل كقدوة لهم ويهتم بحاجاتهم ويقدمها على حاجاته الشخصية وهذا يعزز من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وقد وجد ان العامل يقوم بممارسات تطوعية عندما تكون ثقته برئيسة عالية.

2 - مزايا سلوكيات المواطنة التنظيمية

سلوكيات المواطنة التنظيمية العديد من المزايا التي تسهم بتحسين الاداء للمنظمة من خلال ادارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الاقسام الادارية المختلفة وهذا يساعد في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة (العامري، 2003: 71)، ويرى بعض الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية بأن لها العديد من المزايا في الاداء لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال الاتي: (حامد، 2003: 223).

- أ) تؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحسين الانتاجية ويعد مصدراً مجانيّاً لها.
- ب) تؤدي تحسين قدرات ومهارات العاملين والمديرين على حد سواء.
- ج) تؤدي للالتزام وحل المشكلات.
- د) التقليل من مستوى التسرب الوظيفي للعاملين.
- هـ) العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.
- و) تحقق سلوكيات المواطنة التنظيمية عند ممارستها أفضلية وميزة تنافسية.

وبالتالي فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤدي لنتائج ايجابية على مستوى الاداء الفردي والجماعي والتنظيمي، ويجدر بنا أن نذكر بعضاً من الخصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية ومنها: (كردي، 2002:44)

- أ) انه سلوك أختياري ولا يوجد وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- ب) هو سلوك تطوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم به العامل.
- ج) انه يسهم بزيادة فعالية المنظمة.
- د) يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.



المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

تمهيد

يسلط هذا المبحث الضوء على وصف متغيرات البحث وتشخيصها وهي متمثلة بأبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية (الأستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء)، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الايثار، السلوك الحضاري، الكياسة، الضمير الحي، الروح الرياضية) وذلك على وفق تحليل اراء عينة البحث، ومن ثم اجراء التحليل الاولي للبيانات الخاصة بابعاد البحث للتعرف على مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بتبنيّ الابعاد والمتغيرات، وقد أستعملنا الوسائل الاحصائية المتعددة من أجل تحقيق هذا الغرض ومن هذه الوسائل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل التحليل، كما تم استعمال البرنامج الحاسوبي الخاص باجراء المعالجات الاحصائي (Spss – 12 for Windows).

المبحث الاول: وصف وتشخيص مجتمع وعينته

اولاً: وصف مجتمع البحث

سنقوم بهذا المبحث بالاهتمام على توصيف مجتمع البحث وعينته، كما سيتم توضيح أسباب دراستنا لهذا المجتمع، ومن أجل أن نستكمل متطلبات المبحث نقوم بالتطرق بوصف عينة البحث ويتم توضيحه وحسب الفقرات الآتية:-

اولاً: وزارة الثقافة والسياحة والآثار

وتعد إحدى وزارات الحكومة العراقية وهي جهة اشرافية تقوم بأبعادها أو مهامها المتعلقة بالتأسيس والاشراف والمتابعة تجاه المنظمات بعيد عن الرغبة في كل ما يتعلق بالثقافة وصيانة التراث الإسلامي العربي فضلاً عن الاسهام في الحضارة العربية والاسلامية والانسانية. وان وزارة الثقافة مسؤولة عن حماية التراث الوطني للبعد المادي منه وغير المادي وتشجيع وتعزيز أشكال التغيير الثقافي، فالوزارة تقوم بأنشطة عديدة ومنها:-

- 1 - دعم النقابات والاتحادات الخاصة بالكتاب والادباء مادياً ومعنوياً وضمن استقلالها.
- 2 - ايلاء الادباء والكتاب والشعراء والفنانين رعاية كافية لأصدار قوانين تمنحهم حقوقهم.
- 3 - توسيع العلاقات الثقافية عن المنظمات والاتحادات العربية والعالمية وتعميق التبادل الثقافي والادبي والفني معها.
- 4 - العمل على تنشيط نشر كتب المؤلفين العراقيين وتنشيط الترجمة للكتب العلمية والفكرية.
- 5 - تطوير السياحة وتوسيعها وتخليصها للأجهزة والبرامج من مفاسد العهد المندثر.
- 6 - العناية بالمتحف الوطني والمتاحف الاخرى (الطبيعة والزراعية) والعمل على استعادة الاثار والتحف المسروقة ومساندة اعمال التنقيب وترميم الاماكن والمعالم الاثرية وحمايتها من السرقة والتخريب.
- 7 - الاهتمام بالفن التشكيلي ورعايته بأقامة المعارض والملتقيات العربية والعالمية.
- 8 - الاحتفاء بكبار السن من الادباء والتشكيلين ومنحهم الجوائز والشهادات التقديرية.

ثانياً: الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين (عينة البحث)

شملت عينة البحث (39) عاملاً من العاملين في وزارة الثقافة والسياحة والاثار وهم يشكلون مجتمع البحث البالغ (70) عاملاً، وقد كانت استمارات الاستبيان التي وزعت عليهم (45) استمارة وتم استرداد (39) استمارة منها صالحة للتحليل الاحصائي.

ثالثاً: وصف وتشخيص ممارسات ادارة الموارد البشرية

يتم وصف وتشخيص أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية من خلال إجابات عينة البحث المتمثلة بالجدول (1) وكالتالي:



جدول (1) إجابات عينة البحث تجاه ممارسات ادارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس إجابات عينة البحث						الفقرات
		لا أتفق		محايد		أتفق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	4.12	7.69	3	25.6	10	66.7	26	1. تسعى الوزارة لأستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والفنية.
1.12	4.25	18	7	10.3	4	71.8	28	2. تقوم الوزارة بأختيارات تعيين درجة المعرفة والثقافة العامة للمترشح بكفاءة وفعالية.
1.12	3.93	2.56	1	2.56	1	94.9	37	3. تلجأ الوزارة الى الاستقطاب الداخلي أولاً عن طريق النقل أو الترقية لملئ الوظيفة الشاغرة.
1.15	3.43	7.69	3	30.8	12	61.5	24	4. تستخدم البرامج التدريبية للموارد البشرية ومراحل إكتساب خبرات ومعارف حديثة.
0.91	4.18	5.13	2	7.69	3	87.2	34	5. تعمل الوزارة على تدريب الموارد البشرية الجدد على طبيعة اعمالهم مثل ممارستهم لمهامهم.
1.14	4.18	10.3	4	18	7	71.8	28	6. يسهم نظام تقييم اداء العاملين في الوزارة على تطويرهم وزيادة مهاراتهم.
1.20	3.62	5.13	2	12.8	5	82.1	32	7. تمتلك الوزارة القدرة على ادارة تقييم سلوك واداء العاملين بشكل فعال.
0.95	3.87	10.3	4	20.5	8	69.2	27	8. تعزز الوزارة الاساليب الحديثة في تقييم الاداء.
0.92	3.93	0	0	7.69	3	92.3	36	9. يتميز نظام الحوافز بالعدالة
0.77	4.06	35.9	14	25.6	10	38.5	15	10. تمتلك الوزارة نظام حوافز واضح ويرتبط مباشرة بالإدارة
1.08	4.12	15.4	6	28.2	11	56.4	22	11. تهتم الوزارة بتقديم الحوافز المعنوية للموارد البشرية.
0.55	3.91	10.73		17.24		72.03		المؤشر الكلي (او العام)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

تبين من خلال الجدول (1) العائد للتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابة والانحرافات المعيارية بالنسبة لمتغير ممارسات ادارة الموارد البشرية حيث اعطت الاجابات نسبة اتفاق (72.3%) للمؤشر الكلي (او العام) وبوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدره (0.55) مما ساهم بإيجابية المقياس لمتغير (4) فقد بلغت نسبة الاتفاق (94.9%) وأن (2.56%) قد أشاروا لعدم اتفاقهم وكان المقياس قد حقق وسطاً حسابياً قدره (3.93) بأنحراف معياري قدره (1.12)، بينما كان المقياس (9) حقق نسبة الاتفاق للمبحوثين عليه (92.3%) وحقق المقياس وسطاً حسابياً قدره (3.93) بأنحراف معياري قدره (0.92)، اما المقياس (5) فقد بينت من نتائج التحليل ان الوزارة تعمل على تدريب الموارد البشرية للعاملين الجدد على طبيعة اعمالهم مثل ممارستهم لمهامهم وقد بلغت نسبة اتفاقهم (82.1%) بوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.77).

رابعاً: وصف وتشخيص متغيرات سلوكيات المواطنة التنظيمية

يتم وصف وتشخيص أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اجابات عينة البحث كما في الجدول (2) وكالاتي:



جدول (2) أجابات عينة البحث تجاه سلوكيات المواطنة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس إجابات عينة البحث						الفقرات
		لا أتفق		محايد		أتفق		
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.76	4.35	0	0	12.8	5	87.17	34	1. اساعد زملائي العاملين الذين لديهم عمل كبير لتمشية المعاملات مثلاً دون انتظار مقابل.
0.95	4.21	10.3	4	18	7	71.8	28	2. ابادر بمساعدة العاملين الجدد بشكل طوعي لتسهيل اداء مهامهم والتأقلم في جو العمل.
1.22	3.53	35.89	14	24	6	81.5	19	3. أقدم المساعدة لزملائي في العمل أياً كان نوعه.
0.66	4.16	0	0	15.4	6	84.6	33	4. أتطوع بتقديم المساعدة في غير أوقات العمل الرسمي.
0.84	4.27	0	0	0	0	100	39	5. أدافع عن سمعة الوزارة عندما ينتقدها الآخرون وأحاول تحسين صورتها باستمرار.
0.99	3.92	3.22	3	8	2	87.17	34	6. تمنح الوزارة العاملين رواتب مناسبة للجهد الذي يبذلونه.
0.97	4.41	0	0	15.4	6	84.6	33	7. تقدم الوزارة الدعم عندما يقرر العاملين الحصول على التدريب المستمر.
0.99	3.92	3.22	3	18	7	71.8	28	8. تمنح الوزارة الوقت الكافي للعاملين لتعلم مهارات جديدة تؤهلهم للوظائف المستقبلية.
1.19	1.10	10.4	4	4	1	87.17	34	9. لدى الوزارة فريق عمل خاص بمساعدة العاملين عن الاحتياجات الخاصة.
1.05	1.86	16.15	15	8	2	56.41	22	10. تعقد الوزارة ورش عمل مكلفة لتحقيق التكيف ما بين العاملين الإصحاء وزملائهم من ذوي الاحتياجات الخاصة.
0.95	3.95	0	0	4	1	96	38	11. يوجد لدى الوزارة برنامج لتقديم مهارات العاملين.
0.83	3.84	8.93		10.63		85.44		المؤشر الكلي (او العام)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

تبين من خلال الجدول (2) العائد للتوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية اجابات عينة البحث حيث كانت نسبة اتفاتها (85.44) للمؤشر الكلي (او العام) وبوسط حسابي قدره (8.84) وانحراف معياري قدره (0.83) مما أسهم بأيجابية المقياس للفقرة (5) حيث كان الاتفاق للمبحوثين بنسبة (100%) وبوسط حسابي قدره (4.27) وانحرف معياري قدره (0.84) فقد أكد العاملين بأنهم يدافعون عن سمعة الوزارة عندما ينتقدها الاخرون ومحاولة تحسين صورتها باستمرار، والمتغير (11) بلغت نسبة الاتفاق (96%) وحقق وسطاً حسابياً قدره (3.95) وانحراف معياري قدره (0.95)، اما المقياس (1,9,6) فقد كانت نسبة الاتفاق للمبحوثين (87.17%) وكانت الأوساط الحسابية التي حققها كالتالي (3.92 و 1.10 و 4.35) وانحرافات معيارية كالتالي (0.99 و 1.19 و 0.76) وكانت الاجابات بنسبة متقاربة.

ثالثاً: تحليل علاقة التأثير بين متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

تقييس علاقة تأثير جميع أبعاد ممارسات الموارد البشرية في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وكما موضح في الجدول (3) وكالاتي:

جدول (3) تأثير أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

F		ممارسات ادارة الموارد البشرية		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	B1	B0	المتغير المعتمد
4.001	65.421	0.602	0.613 (13.520*)	سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

* P < 0.05 N=282

قيمة (1) الجدولية (1.671)

يتبين من خلال الجدول (3) ان جميع أبعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية مجتمعة تتأثر بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة بمعامل انحدار قدره (0.613) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (13.520) وتعد أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.671) وعند



مستوى معنوية (0.05) ويمكن توضيح العلاقة المعنوية وفق قيمة (F) المحسوبة (65.421) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (4.001) وبدرجتي حرية (1.78) وعند مستوى معنوية (0.05) ومعامل تحديد الذي عبر عن قدرة المتغيرات التفسيرية مجتمعة لتفسير البعد المستجيب وقدره (60.2) مما يعني ان (60.2%) من المتغيرات التفسيرية تكشف عن المتغيرات التي تحدث على ممارسات ادارة الموارد البشرية، وهذا يوضح قبول الفرضية التي تنص على (وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية).



المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث من خلال التحليل الاحصائي الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وكالاتي:

أولاً:- الاستنتاجات

- 1 - أظهرت نتائج البحث وجود علاقة تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمنظمة المبحوثة.
- 2 - التركيز على أختيار العاملين الذين تم تعيينهم في ادارة الموارد البشرية على ان تتوفر فيهم خبرات علمية وعملية.
- 3 - يتبين أهمية المؤشر الكلي (او العام) للممارسات ادارة الموارد البشرية في وزارة الثقافة والسياحة والاثار حيث انه أسهم بأيجابية كلا من الفترات (5) و(11) وهذا ما نجده من خلال الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 4 - يتبين بأن هناك أهتمام عالي بالتدريب ولدى الوزارة إدراك لأهمية التدريب وملتزمة بتطوير العاملين وبشكل مستمر وهو من شأنه التأثير ايجابياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 5 - أثبت البحث وجود علاقة تأثيرية موجبة ذات دلالة معنوية لكل من الاستقطاب والتعيين والتدريب.
- 6 - أظهرت نتائج البحث بأنها تؤكد على التعيين حسب امكانيات الوزارة لتحقيق اداء أفضل ولديها خطط بديلة لتوفير الموارد البشرية عند الحاجة اليها وأن عملية تجديد ممارسات ادارة الموارد البشرية تكون حسب متطلبات العمل وانه قادر على توفير احتياجاته من الموارد البشرية القادرة على اتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 7 - الاستمرار في التوجه الاستراتيجي الذي يقود وزارة الثقافة الى التمييز في ممارسات ادارة الموارد البشرية وهذا سوف يعزز التجديد الاستراتيجي والقيام بأبتكار خدمات جديدة.



ثانياً:- التوصيات

- 1 - الاستمرار في التوجه الاستراتيجي لتنفيذ أساسيات ادارة الموارد البشرية واستكمال الجوانب المتعددة مما يقود الوزارة الى تحقيق النجاح والحفاظ على استمرارها وبقائها.
- 2 - مراعاة التقنيات التكنولوجية الحديثة التي يمر بها العالم واستخدامها عند تحديد الاستراتيجيات التدريجية والقيام بتوظيفها من اجل لتطوير العاملين بهدف انجاز اعمالهم بشكل أفضل.
- 3 - يتعين على الوزارة ان تسهم بتوفير معرفة واسعة بما يجري من تطورات معاصرة بمجال ممارسات الموارد البشرية الرئيسة والتي تتعلق بالموارد البشرية والتي تتمثل بالاستقطاب والتعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الاداء.
- 4 - العمل على الاهتمام بممارسات ادارة الموارد البشرية وتطويرها فضلاً عن اعطائها البعد الاستراتيجي لكي تلبى حاجات الموارد البشرية والوزارة المبحوثة كونها في بيئة متسمة بالتغير الدائم.
- 5 - العمل على استمرار تقييم اداء العاملين من خلال استثمارات خاصة للتقييم وحسب المستوى الوظيفي في كل سنة وتكون من قبل رؤساء العمل وبأسس عادلة.
- 6 - ضرورة وجود نظام تغذية عكسي لعملية تقييم الاداء لكي يتعرف العامل على نتائج تقييم ادائه والذي يكشف نقاط القوة والضعف لديه بالأداء.
- 7 - قيام ادارة الموارد البشرية بعقد ندوات ودورات حول أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وكيفية توعيتهم بأهميتها وبشكل مستمر.
- 8 - يتعين على الوزارة تطوير البرامج التدريبية المتنوعة للعاملين تتناسب مع متغيرات البيئة العالمية بهدف امتلاك المواهب والخبرات المناسبة لدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية وزيادة قدراتهم على الاتصال مع الاخرين.
- 9 - الاهتمام بترسيخ مفاهيم ممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية عند العاملين في وزارة الثقافة والسياحة والاثار ويكون بتوعيتهم وعقد الندوات الثقافية والمؤتمرات العلمية لتشعرهم بمبررات ممارسات ادارة الموارد البشرية في الوزارة وتدفعهم لأداء السلوكيات المقبولة.



- 10- ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوزارة بتشجيعهم على مساعدة زملائهم فضلاً عن المراجعين ومحاولة تجنب اثاره الخلافات في العمل من خلال توفير مناخ تنظيمي مع تنمية السلوكيات التطوعية.
- 11- العمل على مزيد من الدراسات التي تخص سلوك المواطنة التنظيمية لما لها من أهمية ودور في رفع مستوى المنظمات وتحقيق النجاح.



المصادر

أولاً:- المصادر العربية

1. العزب، حسين محمد والعنزي، فرج يشلويح، (2013)، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك السعودية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (82)، العدد (4).
2. أنور سلطان ومحمد سعيد (2003)، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
3. المفتي، محمد أمين، (2009)، "طرق التعليم والتعلم الجامعي في مجتمع المعلوماتية" من بحوث مؤتمر ديسمبر، التعليم الجامعي العربي، آفاق الإصلاح والتطوير المنعقد في مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس.
4. العبتي، زيدان محمد، (2010)، " دور الحكومات في تدعيم التنافسية - حالة الكويت" دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الكويت.
5. أبو منقار، مراد وشلاي، زهير، (2016)، "الابعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (5)، العدد (19).
6. الطعاسة، سلامة عبد الله خلف وحسب الله، عبد الحفيظ علي، (2020)، "أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (Qiz) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مجلة (2)، العدد (16).
7. العزام، زياد، (2013)، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، المجلد (42)، العدد (10).
8. إسماعيل، أميرة، (2011)، "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - اريتريا. [https:// hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)
9. العامري، احمد بن سالم، (2003)، "محددات واثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات" مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (18)، العدد (02).
10. حمدي، أبو قاسم، (2019) "في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد (10).
11. حامد، سعيد شعب، (2003)، "أثر علاقة الفرد الرئيسية وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة ميدانية، مجلة الجامعية والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، المجلد (42)، العدد (61).

12. سلمان، فاضل حمد ومهاوي، رافد، (2016)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية"، بحث وصفي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 94 (22).
13. شرياف، وحيدة (2016)، "الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجية التحفيز والتكوين"، دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بو قره بوموداس.
14. عبد الرحمن، العايب، (2018)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التحلي بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الأول، يونيو.
15. علي، محمد أبو زهرة، (2004)، " تطوير دور الموارد البشرية وفرص الاندماج في المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الكويت.
16. عطيان، مراد سليم وأبو سلمى، عبد الله جميل، (2014)، "أثر ممارسات اخلاقيات على عمل الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين"، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات، المجلد (41)، الجامعة الأردنية.
17. عريفات، أحمد، وإجراءات ناصر والعتبي، محمد (2010)، " دور تطبيق (17) معايير الأستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية"، حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، بحث منشور في مجلة الزرقاء للبحوث الإنسانية، المجلد (5)، العدد (2).
18. كردي، احمد السيد، (2002)، "إدارة السلوك"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، القاهرة – مصر.
19. محمد، عباد سيدي محمد، (2012)، "تعد الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي"، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة تلمسان.
20. مجلخ، سليم ووليد، خالد علي وبشيشي وليد، (2019)، " الروح المعنوية كمتغير وسيط في العلاقة التأثيرية لأبعاد الإرهاب التنظيمي على الاحتراق الوظيفي"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (3)، العدد (2).
21. بوزين، فيروز، (2017)، " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية"، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية صافين، أطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد والتجارة وعلوم التفسير، جامعة فرحان عباس صطيف.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Abd alkareim, G.M., (2012), "The Impact of Human Resource and Management Practices on organizational Performance in Saudi Banking Sector", European Journal of Business and Management.



2. Davoydi, Seyed Mehdi Mousavi, (2012), A Comprehensive Study of Organizational citizenship Behavior (OCB), Introducing the Term , Clarifying its Consequences and Identifying it's antecedents, Journal of Economics and Management, 2(1).
3. Didem, P., (2010), "Analysis of the Relationship Between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment froma Strategic Perspective Findings from the Banking Industry" Social and Behavioral Sciences, 207(20).
4. Dolor S.C, Esther M., Josep M., (2018), Socially, Responsible (HP) Practices and Their Effects on Employees", wellbeing: Empirical Evidence from Catalonia, Spain, European Research on Management and Business Economics.
5. Lawel. F.O., and Dlawoyin F.S., (2021), "Green Human Resource Management Practices for Promoting Sustainability"/G/Global.
6. Shakeel, S., & Lodhi, S., (2015), "Impact of Training and Development on Employee performance": A case of Banking Sector of Pakistan, The International Journal of Business and Management , 3(11),76.
7. Virginia B., Esther P. Juan B., (2018), "Human Resource Practices and Organizational Stage Journal of Business Research" V.84 March.
8. Zuzana, J. & Jana, B., (2015), "Age Management as Contemporary Challenge to Humum Resources Management in Slovak Companies , Economic and Finance, V.34.