حكومة إقليم كوردستان – العـراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
رئاسةالجامعة التقنية
كلية علوم الادارة التقنية –أربيل
قسم الادارة التقنية

دور إدارة التنوع الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة تحليلية في عدد من الفنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل

رسالة

مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال - كلية التقنية الإدارية في الجامعة التقنية- أربيل وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال

من قبل

نهاد شيخيل سعيد

بكالوريوس إدارة الأعمال- جامعة صلاح الدين- أربيل- 2017

بإشراف

أ.م. د. عبدالرحمان زرار شيرواني

أربيل- إقليم كوردستان
2022

المستخلص

الهدف: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة التنوع بأبعاده (دعم الإدارة العليا والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز الإيثار ووعي الضمير والكياسة وقيم المواطنة التنظيمية.

الاطار العام للدراسة يمثل بمشكلة الدراسة وهي ما طبيعة التأثير بين إدارة التنوع وسلوك المواطنة التنظيمية بحسب اراء عينة الدراسة؟ وكثير من التساؤلا الاخرى .

منهج الدراسة: سلكت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أذ تم وصف متغيرات الدراسة وابعادها وكذلك مجتمع الدراسة الذي يتكون من الافراد الذين يعملون في سبعة (7) فنادق اربعة وخمسة نجوم، وتم توزيع (231) استمارة على الأفراد المبحوثين وتم الحصول على (193) استمارة من المستجيبين الصالحة للتحليل، بالاعتماد على (مقياس ليكارت الخماسي) وتم اختبار علاقات الارتباط والتأثير من خلال تطبيق الاساليب الاحصائية بواسطة برنامج SPSS v-28.

أهم الاستنتاجات: توصلت الدراسة إلى مجموعة الاستنتاجات أهمها وجود المستويات العالية لإدارة التنوع وهنالك ايضاً وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل، تشير نتائج الدراسة إلى أن الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة تتميز بالتنوع ووجود ممارسات خاصة بإدارة التنوع، في حين أن هناك علاقات ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع في المستوى الكلي والجزئي.

أهم المقترحات: اقترح الباحث ضرورة المحافظة على المستويات العالية لإدارة التنوع وتوظيفها وزيادة استثمارها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية مع ضرورة الاهتمام بدعم الإدارة العليا والتدريب على التنوع لأهميتهما في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، والعمل على زيادة التخصيصات المالية لعملية التدريب على التنوع والتركيز على بناء فرق عمل متنوعة والعدالة بين العاملين من خلال إتاحة الفرصة للحصول على حوافز مادية ومعنوية تمنح العاملين الطاقة اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم، ومن المهم أيضا عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بأهمية إدارة التنوع في الفندق، الي جانب عن تقديم بعض التوصيات بصدد الدراسات المستقبلية.

الكلمات الافتتاحية: إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية والفنادق أربعة وخمس نجوم ومدينة أربيل

المحتويات

الموضوع	الصفحة
تعهد	II
تأييد وموافقة المشرف	III
قرار لجنة المناقشة	IV
الإهداء	V
الشكر والتقدير	VI
المستخلص	VII
المحتويات	VIII
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال	XII
قائمة الملاحق	XIII
المقدمة	2-1
الفصل الأول: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	**33-3**
المبحث الأول: الدراسات والبحوث السابقة	**20-4**
المحور الأول: عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير إدارة التنوع	4
المحور الثاني: عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير المواطنة التنظيمية	10
المحور الثالث: الدراسات والبحوث السابقة التي ربطت إدارة التنوع والمواطنة التنظيمية	16
المحور الرابع: مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها	18
المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها	**33-20**
المحور الاول: الإطار العام للدراسة	20

المحور الثاني: منهجية الدراسة	26
المحور الثالث: الاختبارات إثبات الصدق والموثوقية والاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة	28
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	**88-35**
المبحث الأول: **إدارة تنوع الموارد البشرية**	**59-35**
المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية	**83-60**
المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة	87-84
الفصل الثالث: الجانب العملي	**114-89**
المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها	**90**
المبحث الثاني وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها	**98**
المبحث الثالث: اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها	**510**
الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات	**122-115**
المبحث الأول: الاستنتاجات	**115**
المبحث الثاني: المقترحات و الافاق المستقبلية التي تقدمها الرسالة	**122**
المصادر والمراجع	**R123-138**
الملاحق	**A139-A149**
مستخلص باللغة الكوردية	**B-A**
مستخلص باللغة الإنجليزية	**II-I**

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول 1.1	يبين عدد من الدراسات السابقة العربية المتعلقة بمتغير إدارة التنوع	4
الجدول 1.2	يبين عدد من الدراسات العربية المتعلقة بمتغير المواطنة التنظيمية	10
الجدول 1.3	الدراسات العربية والأجنبية التي ربطت إدارة التنوع وسلوك المواطنة التنظيمية	16
الجدول 1.4	يبين تفاصيل المقابلة مع مديري الفنادق	27
الجدول 1.5	تركيبة الاستبانة	28
الجدول 1.6	معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة	30
الجدول 1.7	نتائج تحليل التداخل الخطي	34
الجدول 2.1	يبين بعض من التعاريف التنوع	40
الجدول 2.2	بعض التعاريف لإدارة التنوع	49
الجدول 2.3	اهم التعاريف لسلوكيات المواطنة التنظيمية	68
الجدول 2.4	ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	78
الجدول 3.1	يبن الخدمات التي يقدمها الفنادق عينة الدراسة	92
الجدول 3.2	حجم الفنادق عينة الدراسة	93
الجدول 3.3	مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية والحصة السوقية للفندق	94
الجدول 3.4	عدد الاستمارات الموزعة والاستمارات صالحة للتحليل	95
الجدول 3.5	توزيع الافراد المستجيبين على وفق الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في الفندق	96
الجدول 3.6	توزيع الافراد المستجيبين على وفق القومية و الجنسية و الديانة	97
الجدول 3.7	قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد إدارة التنوع	100
الجدول 3.8	قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد سلوكيات المواطنة التنظيمية	103
الجدول 3.9	ممارسات خاصة بإدارة التنوع في الفنادق المبحوثة	105
الجدول 3.10	إختبار t حول متوسط إجابات أبعاد إدارة التنوع	106
الجدول 3.11	إختبار t حول متوسط إجابات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	107

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول 3.12	معامل الارتباط بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي للفنادق المبحوثة	108
الجدول 3.13	معامل الارتباط بين ابعاد إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل منفرد على مستوى الفنادق المبحوثة	109
الجدول 3.14	تحليل تأثير إدارة التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي (مجتمعة)	111
الجدول 3.15	تحليل تأثير أبعاد إدارة التنوع في سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل منفرد	113

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل 1.1	مخطط الدراسة الافتراضي	92
الشكل 1.2	مدى تساوي التوزيع الطبيعي	23
الشكل 1.3	العلاقة الخطية بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية	33
الشكل 1.4	مدى تساوي التغاير في الإجابات	34
الشكل 2.1	نموذج تفاعلي لتأثير التنوع على النتائج الفردية والفعالية التنظيمية	39
الشكل 3.2	الخصائص الأساسية للتنوع	42
الشكل 2.3	التطور لمفهوم إدارة التنوع	45
الشكل 2.4	استراتيجيات إدارة التنوع	53
الشكل 2.5	القيادة الفعالة في القوى العاملة المتنوعة	57
الشكل 2.6	أهم محطات نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية	64
الشكل 2.7	علاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع بعض المفاهيم الاخرى	76
الشكل 2.8	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	78
الشكل 2.9	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	80
الشكل 2.10	أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية	83
الشكل 2.11	العلاقة النظرية بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية	88

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	نموذج أسئلة المقابلة مع السادة مديري الفنادق	A139
2	أنموذج إستبانة آراء الخبراء في قياس صدق الإستبانة	A140
3	قائمة بأسماء السادة الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة	A141
4	استمارة استبيان	A142
5	الاتساق الداخلي بين فقرات إدارة التنوع	A148
6	الاتساق الداخلي بين فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية	A149

المقدمة

التنوع في الموارد البشرية ظاهرة حديثة وموجودة على المستوى الدولي وأيضا على المستوى المحلي، وبحيث تتنوع من حيث الجنس والعمر والنوع والقدرات الجسدية والدخل والدرجة العلمية والخبر العملية والحالة الاجتماعية والمستوى الإداري وغيرها من أبعاد التنوع الأخرى وتؤثر هذه الاختلافات في طريقة تفكير وسلوك الأفراد. لا شك أن الاهتمام بمفهوم إدارة التنوع في المنظمات، وخاصة فنادق مطلب ضروري في ظل التوجه نحو تبني مفاهيم الإدارة الحديثة مثل الإدارة التشاركية والتنبؤية. وكما أن الفكر الاداري الحديث للموارد البشرية تجاوز كل الأساليب التي تعتمد الأوامر والقيادة التقليدية وكلما من شأنه أن يحدث التمييز بين العاملين والاخلال بأخلاقيات العمل كعدم العدالة في الإدارة أو التحيز والميول لبعض العمال على حساب الآخرين ذوي الثقافات المختلفة التي لا تمثل التيار الرئيسي للمنظمة.

في حين أن موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية هو موضوع حديث ومهم في الفكر الإداري المعاصر، فقد زاد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم منذ القرن الماضي وزاد الاهتمام به أكثر في السنوات الأخيرة بسبب العولمة واشتداد المنافسة بين المنظمات. سلوكيات المواطنة التنظيمية هي استعداد العاملين لتجاوز أدوار المواصفات الرسمية للوظيفة، وتعرف أيضا بالسلوكيات الإضافية التي لها تأثير على أداء المنظمة، ويساعد السلوك التطوعي للموظفين على تحقيق نتائج إيجابية للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل. حيث سلوكيات المواطنة التنظيمية تعني السلوكيات التي تهدف إلى مساعدة الزملاء أو الرؤساء أو المنظمة، والمساهمة في تحسين الروح المعنوية لبيئة العمل، والتطوع في العمل الذي لا يشكل جزءا من الوصف الوظيفي.

وكذلك التنوع في القوة العاملة هو أمر طبيعي وشائع في الفنادق والمنظمات على اختلافها ويلقى هذا التنوع اهتمامًا متزايدًا في الوقت الحاضر، نتيجة المطالبات المتزايدة بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وإدراك أهمية التنوع والخليط الثقافي لنهضة ونمو المنظمة، وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي ليتحول من سبب للصراع إلى محرك للإبداع ومعزز للقدرة التنافسية من جهةٍ أخرى. وبالإضافة إلى ذلك فإن العديد من الفنادق والمنظمات الاعمال تقوم بإجراء توسعات في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية مما يتطلب وجود إدراك أفضل للطرق التي ينبغي

استخدامها لزيادة فوائد التنوع. ويشكل إدارة التنوع القوة الموجهة التي تكمن وراء التنافس في ظل اقتصاد القائم على المعرفة، وأنه الموجه الرئيسي للإبداع والابتكار، ويعُد من الأولويات لتحقيق التفوق والأستمرار، ويلعب إدارة التنوع بأبعاده المختلفة دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ذات قدرة ريادية من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية المميزة، ومساعدتهم على اكتشاف وتدفق إمكانياتهم المحتملة من خلال افراج عن الطاقتهم الخلاقة، وحتى يمكن لإدارة التنوع المساهمة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية للفنادق.

وفي ضوء هذه المعطيات ونظرا لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الدراسة في بيئة إقليم كوردستان والبيئة العراقية حسب الاطلاع المتواضع للباحث، وجدنا أنه من المناسب القيام بهذه الدراسة. وتحقيقا لما تقدم تناولت الدراسة موضوعاتها ضمن أربعة فصول.

واشتمل الفصل الاول على مبحثين، خُصص الأول للدراسات والبحوث السابقة وفيما تضمن المبحث الثاني الإطار العام للدراسة ومنهجيتها والاختبارات إثبات الصدق والموثوقية والاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة. خُصص الفصل الثاني للجانب النظري وتضمن إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية والعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة في ثلاثة المباحث.

وينحصر الفصل الثالث على الجانب العملي من خلال وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سريان مخطط الدراسة الافتراضي واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية في ثلاثة المباحث، تناول الأول وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والثاني وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، أما الثالث تناول اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها.

وتختم الدراسة بفصلها الرابع بالاستنتاجات والمقترحات في مبحثين الأول أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، والثاني تقديم المقترحات المنسجمة مع الاستنتاجات المؤشرة، ومن ثم تقديم التوصيات للباحثين في الدراسات المستقبلية بشأن موضوع الدراسة.

الفصل الأول
الدراسات والبحوث السابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: الدراسات والبحوث السابقة

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

المبحث الأول

الدراسات والبحوث السابقة

تمهيد

نستعرض في هذا المبحث أهم الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، والتي تحدد منهجية الدراسة وافتراضاتها، ومن أجل فهم إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية، تم استعراض عدد من الدراسات والبحوث السابقة، وسنقوم بتوضيح هذه الدراسات والبحوث وإظهارها على شكل رسم توضيحي بشكل منفصل، وكذلك سيتم دراسة هذه الدراسات والبحوث السابقة ومن ثم قسمنا القسم إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية.

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

المحور الأول: عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير إدارة التنوع

المحور الثاني: عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير المواطنة التنظيمية

المحور الثالث: عدد من الدراسات السابقة التي ربطت إدارة التنوع والمواطنة التنظيمية

المحور الرابع: مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

المحور الاول: عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير إدارة التنوع

عادة ما يبدأ البحث العلمي من النقطة التي وصلت إليها البحوث العلمية السابقة وبدراسات ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة من حيث الاستنتاجات والتوصيات والاقتراحات التي خرجت بها، وينتهي بموقع الدراسة الحالي لتلك الدراسات في ضوء الوسائل المستخدمة في إنجازها ومكان سيرها والأسس المعتمدة في تطبيق نتائجها، وفيما يلي عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغير إدارة التنوع:

الجدول 1.1 عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير إدارة التنوع

1. دراسة أبو ليفة، 2020	
عنوان الدراسة	العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف– المملكة العربية السعودية
مجال الدراسة	جامعة الجوف، السعودية.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.
عينة الدراسة	(315) عضو من هيئة التدريس.
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
أبرز نتائج الدراسة	وجود علاقة موجبة معنوية بين بعض ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأبعاد التسويق الداخلي.
أبرز المقترحات	اختيار قادة بخصائص وكفاءات عالية، وتعزيز الاتصالات الداخلية بأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الشفافية الإدارية داخل الجامعة، وتبني سياسات عادلة في إدارة الموارد البشرية، والتوجيه بتصميم وعقد دورات تدريبية متخصصة ترتكز عمى قبول التنوع الثقافي وقبول الآخر.
2. دراسة العبداللات، 2020	
عنوان الدراسة	أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي دراسة تطبيقيه دائرة الاحوال المدنية والجوزات الأردنية.
مجال الدراسة	دائرة الأحوال المدنية والجوازات، الأردن.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	تحليل أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي.

عينة الدراسة	(90) فرد
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
أبرز النتائج	وجود أثر لتنوع الموارد البشرية بشكل عام، وعلى مستوى المتغيرات الفرعية.
أبرز المقترحات	أن تحرص إدارة دائرة الاحوال المدنية والجوازات على توضيح استراتيجياتها في التعامل مع تنوع مواردها البشرية لجميع العاملين لديها، وذلك من خلال عقد ورشات عمل ومحاضرات توعية.
3. دراسة العامري وعبد الله، 2020	
عنوان الدراسة	تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء المالك التدريسي النسوي بحث استطلاعية لآراء عينة من المالك التدريسي النسوي في بعض الجامعات.
مجال الدراسة	الجامعات. (واسط، ذي قار، سومر) عراق.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين ممارسات إدارة التنوع والاحتواء على أداء المالك النسوي في الجامعات العراقية عينة البحث.
عينة الدراسة	(214) تدريسياً.
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
أبرز النتائج	وجود القدرة التعبير عن الراي لدى عينة البحث من التدريسيات وخاصة في جامعة واسط من حيث تقديم الأفكار ومساواتهم مع اقرانهم من التدريسين ولكن الملاحظ على جامعة سومر وذي قار ان هناك عدم الجدية في الاهتمام بالآراء التي تطرح بين فترة واخرى من قبل إدارة الجامعة من المالك النسوي.
أبرز المقترحات	ضرورة تشجيع المالك النسوي على اعطاء آرائهم والاهتمام بها والعمل على مساواتهم مع اقرانهم من التدريسيين وخصوصا في جامعة سومر وذي قار.
4. دراسة السولية، 2020	
عنوان الدراسة	دور استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنلوجية، دراسة ميدانية على قطاع البترول.
مجال الدراسة	قطاع البترول، مصر.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	تحليل أثر استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنلوجية.
عينة الدراسة	(374) فرداً
أداة الدراسة	استمارة استبيان
أبرز النتائج	وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لاستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات

	التكنلوجية.
أبرز المقترحات	ضرورة تبني برامج تدريبية حديثة لقبول اختلاف الثقافات بين العاملين. دعم كلا الجنسين وبصفة خاصة زيادة تمثيل النساء.
5. دراسة الليمون والربابعة، 2019	
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الريادة في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية
مجال الدراسة	الجامعات، الاردن
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	التعرف إلى أثر ممارسات إدارة التنوع في تحقيق الريادةفي الجامعات الرسمية الاردنية .
عينة الدراسة	(400) تدريسي.
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	1- إن تصورات المبحوثين لفقرات ممارسات إدارة التنوع الموارد البشرية بأبعادها، وكذلك تصورات المبحوثين نحو تحقيق الريادة بأبعادها قد جائت بدرجة متوسطة . 2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة التنوع الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في تحقيق الريادة بأبعادها مجتمعة في الجامعات الرسمية الاردنية .
أبرز المقترحات	ضرورة تفعيل دور الجامعة للاستفادة من مزايا تنوع الموارد البشرية الايجابية بفاعلية كأسلوب اداري في تأدية المهام ، وذلك من خلال الاهتمام ببرامج التدريبية التي تنمي مهارات الريادية.
6. دراسة الخفاجي، 2019	
عنوان الدراسة	تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان.
مجال الدراسة	شركة نفط الميسان، العراق.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	تحديد العلاقة الارتباطية بين إدارة التنوع وإدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.
عينة الدراسة	(85) مديراً.
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء.

أبرز المقترحات	**تثقيف الموظفين من خال عقد دورات تدريبية توضح العالقة بيـن إدارة التنوع والاحتواء العالي للموارد البشرية وأنظمة العمل عالية الأداء. وخلق مناخ تنظيمي يدرك أهمية إدارة التنوع والاحتواء العالي التي تحدث التغيير في أنظمة العمل ذات الأداء العادي.**
7. دراسة بارش، 2019	
عنوان الدراسة	**دور إدارة تنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة حالة ميناء جن جن، جيجل.**
مجال الدراسة	**ميناء، الجزائر.**
نوع الدراسة	**رسالة ماجستير**
منهج الدراسة	**دراسة حالة.**
هدف الدراسة	**الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة تنوع الموارد البشرية والصراع التنظيمي.**
عينة الدراسة	**(62) فرداً م الموظفين.**
أداة الدراسة	**استمارة استبيان.**
أبرز النتائج	**أن المناخ الشامل للتنوع ال يؤثر على صراع المهمة. وأن إدارة التنوع تؤثر إيجابا على صراع المهمة. أن إدارة التنوع لا تعدل من أثر المناخ الشامل للتنوع.**
أبرز المقترحات	**الاهتمام أكثر بموضوع تنوع الموارد البشرية والتعرف على أبعاده. ومتابعة قضايا التنوع والتأكد من معاملة كافة عمالها بشكل يحقق العدالة ويمنع التحيز والتعصب.**
8. دراسة الجبوري، 2017	
عنوان الدراسة	**أثر تنوع الموارد البشرية على اداء المنظمات، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الأردن.**
مجال الدراسة	**مستشفيات الخاصة في الاردن**
نوع الدراسة	**رسالة ماجستير**
منهج الدراسة	**المنهج الوصفي التحليلي**
هدف الدراسة	**التعرف على أثر إدارة التنوع الموارد البشرية على اداء المنظمات في المستشفيات الخاصة في شمال الاردن**
عينة الدراسة	**(244) فردا من اجمالي المجتمع والبالغ عددهم (295) فردا**
أداة الدراسة	**استمارة استبيان**

أبرز نتائج الدراسة	مستوى الاداء في التنوع الموارد البشرية في المستشفيات جاء مرتفعا من وجهة نضر الافـراد عينـة الدراسة. وكما ان مستوى الاداء في المستشفيات جاء مرتفعا.
أبرز المقترحات	تعزيز اهتمام الإدارات العاملة في المستشفيات الخاصة بالبرامج التي تتعلق بتنوع العمالة فيها.
9. دراسة Kharroubi, 2021	
عنوان الدراسة	**Global Workforce Diversity Management: Challenges Across the World.** إدارة تنوع القوى العاملة العالمية: التحديات في جميع أنحاء العالم.
مجال الدراسة	إدارة التنوع العالمية، وبصورة خاصة في جمهورية التشيك.
نوع الدراسة	نظرية.
منهج الدراسة	تحليل ومراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بإدارة التنوع.
هدف الدراسة	مراجعة الأدبيات الحديثة وتحليل المنشورات في مجال الإدارة التنوع، وتقديم نظرة ثاقبة للتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
عينة الدراسة	(237) فردا
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
أبرز النتائج	- تسعى معظم الشركات في جميع أنحاء العالم إلى زيادة التنوع في مواردها البشرية. مع زيادة تنوع القوى العاملة، من المتوقع حدوث توترات بشأن القضايا الثقافية. يمكن أن تكون النزاعات الثقافية استنزافًا كبيرًا لطاقة الأشخاص المعنيين.
أبرز المقترحات	ينبغي إجراء مزيد من الدراسات في مفهوم إدارة التنوع خاصةً في جمهورية التشيك، باستخدام الدراسات الميدانية. ويمكن أن تكون آثار إدارة التنوع في الشركات التشيكية، وعملية هذه الممارسات، ونتائج هذه الأساليب على نتائج الشركات بمثابة نقطة انطلاق للدراسات البحثية المستقبلية.
10. دراسة Li et al., 2020	
عنوان الدراسة	**Impact of Workforce Diversity Management on Employees' Outcomes: Testing the Mediating Role of a person's Job Match.** تأثير إدارة تنوع القوى العاملة على نتائج الموظفين: اختبار الدور الوسيط لمطابقة الوظيفة للشخص.
مجال الدراسة	فنادق خمسة نجوم في الصين.
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.

هدف الدراسة	- التحقيق في تأثير إدارة تنوع القوى العاملة على مطابقة الوظيفة، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. - اختبار الدور المؤثر لمطابقة الوظائف على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. - الكشف عن الدور الوسيط لمطابقة الوظيفة للشخص في العلاقة بين إدارة تنوع القوى العاملة والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
عينة الدراسة	(324) عامل.
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
أبرز النتائج	- أن إدارة تنوع القوى العاملة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بمطابقة الوظيفة للشخص والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. - ترتبط مطابقة الوظيفة لشخص ما بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. - فإن استراتيجية إدارة التنوع في المنظمة تؤدي إلى التبادل بين الطلب على الوظائف والعرض الوظيفي على أساس مطابقة الوظيفة.
أبرز المقترحات	صياغة استراتيجيان الاستقطاب والتعيين بما يضمن التنوع في العمالة وتطابق الوظيفة للعاملين.
11. دراسة Meena & Vanka, 2017	
عنوان الدراسة	**Developing an Empirical Typology of Diversity-Oriented Human Resource Management Practices.** تطوير تصنيف تجريبي لممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو التنوع
مجال الدراسة	شركات تكنلوجيا المعلومات، الهند
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	تطوير تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو التنوع.
عينة الدراسة	(603) من مهندسي البرمجيات في (7) شركات.
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	حددت الدراسة سبعة أنواع من ممارسات إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع. وأدى التحليل إلى استنتاج مفاده أن الأنواع المختلفة من ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف من الناحية المفاهيمية، ولكنها مرتبطة ببعضها البعض بشأن الآليات الأساسية والنتائج السلوكية لها.
أبرز المقترحات	جميع وظائف الموارد البشرية الرئيسية يجب أن يكون لها توجه متنوع لتعزيز إدارة التنوع.
12. دراسة Gumede, 2016	
عنوان الدراسة	**The Impact of Cultural Diversity on Organizational Performance and Success** **أثر إدارة التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي والنجاح**
مجال الدراسة	المنظمات الاعمال، جنوب إفريقيا

نوع الدراسة	رسالة ماجستير غير منشورة
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	تحليل تأثير إدارة التنوع الثقافي على الأداء التنظيمي والنجاح
عينة الدراسة	(119) موظف في المنظمات الاعمال، جنوب إفريقيا
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	أظهرت نتائج البحث أن الموظفين ليس لديهم مشكلة في التواصل بين الثقافات. ومع ذلك، لا توجد برامج وأنظمة رسمية لإدارة التنوع الثقافي، ويمكن للموظفين التأثير بشكل مباشر على كيفية أداء مهامهم اليومية.
أبرز المقترحات	ضرورة توفير متطلبات تبني أنظمة رسمية لإدارة التنوع، والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على كيفية أدائها لمهامها اليومية.

المصدر: من اعداد الباحث

المـحور الثاني: عدد من الدراسات السابقة العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرسلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول 1.2 عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

13. دراسة الاسدي وحسين، 2021	
عنوان الدراسة	القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات المثنى.
مجال الدراسة	البلديات، مثنى، العراق
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفيي تحليلي
هدف الدراسة	بيان علاقة وتأثير القيادة المسؤولة وسلوك المواطنة التنظيمية
عينة الدراسة	(199) موظف
أداة الدراسة	استمارة استبيان
أبرز النتائج	ان تأثير القيادة المسؤولة معنوي إيجابي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية
أبرز المقترحات	ضرورة توفير متطلبات تبني القيادة المسؤولة وتشجيع هذه الممارسة كونها تسهم في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.
14. دراسة عبدالهادي، 2020	
عنوان الدراسة	أثر نمط القيادة في المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبد القادر بالجلفة.

مجال الدراسة	المؤسسة الاستشفائية بالجلفة، الجزائر
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	دراسة ميدانية
هدف الدراسة	الكشف على العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية
عينة الدراسة	(207) فردا من العاملين
أداة الدراسة	استمارة استبيان
أبرز النتائج	هناك علاقة ارتباط بين النمط القيادي السائد وطبيعة الأداء الوظيفي
أبرز المقترحات	معالجة الأداء الضعيف للعاملين بالتوعية والمناقشة والعمل على تحسينه من أجل مواجهة المشاكل التي تعبق أدائهم الوظيفي.
15. دراسة خليل، 2018	
عنوان الدراسة	تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري دراسة تحليلية في معهد الإدارة، الرصافة
مجال الدراسة	معهد الإدارة، الرصافة، العراق
نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	التعرف على الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى انتشار الفساد في المنظمات اعتمادا على المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
عينة الدراسة	(35) فرداً من تدريسيين وإداريين
أداة الدراسة	استمارة استبيان
أبرز النتائج	وجود التأثير الايجابي الواضح لسلوكيات لمواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لهذه السلوكيات في الفساد الإداري.
أبرز المقترحات	اهتمام الإدارة العليا في المعهد بتنظيم دورات تدريبية للقادة والمدراء بغية تعريفهم بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في محاربة الفساد.
16. دراسة نجم وكريم، 2018	
عنوان الدراسة	دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك
مجال الدراسة	بلدية كركوك، العراق

نوع الدراسة	بحث منشور
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
هدف الدراسة	معرفة طبيعة العلاقة بين الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
عينة الدراسة	(50) عامل مسؤول
اداة الدراسة	استمارة استبيان
نتائج الدراسة	وجود علاقة وتأثير قوي معنوي بين متغيرات الثقة التنظيمية ومتغيرات سلوك المواطنة التنظيمية
أبرز المقترحات	الحث على زيادة اهتمام المديرية بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال توفير المناخ الملائم، نشر ثقافة المواطنة التنظيمية لزيادة ولاء العاملين للمنظمة.
17. دراسة وليد، 2016	
عنوان الدراسة	دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة
مجال الدراسة	الإدارة المحلية في ولاية مسيلة، الجزائر
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
عينة الدراسة	(218) موظف
اداة الدراسة	استمارة استبيان
نتائج الدراسة	إن الولاء التنظيمي له دور إيجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية
أبرز المقترحات	ضرورة تقديم برامج إرشادية تدريبية لتنمية الجانب القيمي للموظف وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو المهنة والزملاء والمشرفين، والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية مشجعة تجسد ممارسات الولاء التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية
18. دراسة العرموطي وحسن (2015)	
عنوان الدراسة	تقييم جامعة ابوظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
مجال الدراسة	جامعة ابوظبي.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة جامعة ابوظبي في إدارة التنوع.

عينة الدراسة	(44) فرداً.
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات اراء اعضاء هيئة التدريس تجاه إدارة التنوع بين افراد العينة تبعا لمتغير (العمر، الجنس، التخصص الجنسية)
أبرز المقترحات	تواصل الجامعة في تطوير وتطبيق استراتيجيات وسياستها والتي يراها الباحثان رشيدة تجاه العدل والمساواة وعدم التميز في التعامل مع العاملين بالشكل الذي يمكنها من جني العديد من الثمار.
19. دراسة Purwanto et al., 2021	
عنوان الدراسة	**Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior.** تأثير القيادة التحويلية، ورضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.
مجال الدراسة	الشركة المنفذة لإدارة سلسلة التوريد في مقاطعة بانتين، اندونيسيا.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	دراسة وتحديد تأثير القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية.
عينة الدراسة	(220) من مديري إدارة سلسلة التوريد.
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	- أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية. - الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية. - الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية.
أبرز المقترحات	يجب الانتباه إلى مؤشرات التحفيز الملهمة للقيادة التحويلية المتعلقة بإلهام المرؤوسين ليكونوا دائمًا متفائلين في تحقيق أهداف الشركة.
20. دراسة Geus et al., 2020	
عنوان الدراسة	**Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda** سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العام: مراجعة منهجية للأدبيات وأجندة بحثية مستقبلية.
مجال الدراسة	الإدارة العامة في (32) دولة من بينها الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، الصين، كوريا الجنوبية، إيران ..... الخ.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	تجارب ودراسة حالة.
هدف الدراسة	معالجة الفجوة في معرفتنا بكيفية تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على المنظمات العامة، بما في

	ذلك الآثار السلبية.
عينة الدراسة	(129) قطاعاً خدمياً منها القطاعات الصحة والتربية والدفاع والأمن.
اداة الدراسة	الملاحظات الشخصية والمقابلات.
نتائج الدراسة	بينما يذكر الباحثون في كثير من الأحيان مدى أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية للأداء التنظيمي، فإن الواقع في أبحاث القطاع العام يظهر بأن تقدم المعرفة غير متساو عبر ظواهر القطاع العام من حيث السياقات التنظيمية.
أبرز المقترحات	يوصى بثلاثة مجالات للبحث في المستقبل: - ربط سلوكيات المواطنة التنظيمية بمفاهيم القطاع العام مثل الروتين البيروقراطي، والقيادة العامة، ودوافع الخدمة العامة. - استخدام تصميمات وتجارب ودراسات حالة أقوى للمسح وتكريس مزيد من الاهتمام للاختلافات عبر القطاعات وبين البلدان. - فيما يتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية: معالجة الفجوة فالمعرفية بكيفية تأثير هذه السلوكيات على المنظمات العامة، بما في ذلك الآثار السلبية.
21. دراسة Khan, 2020	
	The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. تفاعل أساليب القيادة وسلوك العمل المبتكر والثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
مجال الدراسة	التعليم العالي في باكستان.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	مناقشة تأثير أساليب القيادة، أي التحولية والانتقالية على سلوك العمل المبتكر مع التأثير الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية.
عينة الدراسة	(160) فرداً من القادة الأكاديميين.
أداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	وجود تأثير إيجابي كبير لأساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين مع إبراز التأثيرات الوسيطة والمعتدلة للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على هذه العلاقة.
أبرز المقترحات	- توظيف أسلوب القيادة التحويلية بشكل مثمر من قبل القادة الأكاديميين لتحفيز الموظفين على السلوك المبتكر من خلال تحفيز الموظفين على تقديم أفكار ومفاهيم جديدة. - توظيف جهود القادة للحصول على ميزة تنافسية من خلال تطوير السلوك المبتكر بين الأفراد والجماعات.
22. دراسة Rubel & Rahman, 2018	

عنوان الدراسة	**Effect of Training and Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB): An Evidence from Private Commercial Banks in Bangladesh.** تأثير التدريب والتطوير على سلوك المواطنة التنظيمية: دليل من البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش.
مجال الدراسة	(31) مصرفاً تجاريًا في مدينة دكا، بنغلاديش
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	استكشاف تأثير التدريب والتطوير على سلوك المواطنة التنظيمية.
عينة الدراسة	(141) فرد.
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	هناك علاقة إيجابية قوية بين التدريب وممارسة التطوير وسلوك المواطنة.
أبرز المقترحات	يجب على مديري الموارد البشرية والخبراء في التدريب والتطوير التركيز بشكل كافي في وقت تصميم التدريب الفعال والكفوء وتطوير الموارد البشرية..
23. دراسة Harvey et al, 2018	
عنوان الدراسة	**Organizational Citizenship Behavior in the 21st Century: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium?** سلوك المواطنة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين: كيف يمكن أن يبدو الذهاب إلى الميل الإضافي مختلفًا في بداية الألفية الجديدة؟
مجال الدراسة	قطاع الخدمات الحكومية
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
هدف الدراسة	معرفة العوامل التي قد تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية في القرن 21.
عينة الدراسة	(218) فردا من العاملين
اداة الدراسة	استمارة استبيان
نتائج الدراسة	هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية في القرن 21. مثل نقص العمالة وزيادة العمالة المهاجرة. وزيادة في تنوع الموارد البشرية.
أبرز المقترحات	الاستعداد لتحديات القرن 21 والتمتع بالروح الرياضية بشكل خاص للمنظمات التي تريد الاستفادة من بعض فوائد التنوع.

المصدر: من اعداد الباحث

المحور الثالث: الدراسات والبحوث التي ربطت متغيرين أو أكثر على النحو الآتية:

الجدول 1.3 الدراسات التي ربطت إدارة التنوع وسلوك المواطنة التنظيمية

24. دراسة Youssef et al., 2020	
عنوان الدراسة	**Impact of Diversity Management on Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Human Resources Management** تأثير إدارة التنوع على سلوك المواطنة: الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية
مجال الدراسة	قطاع الخدمات العاملة في الكويت
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	إثبات وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة التنوع على سلوك المواطنة التنظيمية، إلى جانب الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية
عينة الدراسة	(354) فرداً من الشركات في قطاع الخدمات العاملة في الكويت
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة و أبرز المقترحات	يشير تحليل البيانات إلى أن تطبيقات إدارة التنوع ترتبط ارتباطًا إيجابيًا بإدارة الموارد البشرية. تقدم نتائج البحث أدلة تجريبية فيما يتعلق بالآثار الإيجابية لإدارة التنوع على سلوك المواطنة التنظيمية والدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية في هذه العلاقة.
25. دراسة Wen And Marijana, 2020	
عنوان الدراسة	**The Influence of Inclusion in the Relationship between Workplace Diversity and Organizational Citizenship Behavior** تأثير الدمج في العلاقة بين التنوع في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية
مجال الدراسة	قطاع الضيافة في مدينة Zhenjiang ، الصين.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير الدمج في العلاقة بين إدارة التنوع في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.
عينة الدراسة	(252) من موظفي قطاع الضيافة في مدينة Zhenjiang ، الصين.
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة و أبرز المقترحات	أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع في مكان العمل له تأثير إيجابي وكبير على سلوك المواطنة التنظيمية. وكما أظهرت النتائج أن الإدماج الإيجابي والجزئي يتوسط علاقة التنوع في مكان العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

26. دراسة Khan & Jabeen, 2019	
عنوان الدراسة	**Investigating the Impact of Workplace Diversity on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Inclusion** التحقيق في تأثير تنوع مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط للإدماج
مجال الدراسة	في لاهور–باكستان.
نوع الدراسة	بحث منشور.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي.
هدف الدراسة	يهدف هذا البحث إلى التحقيق في آثار التنوع في مكان العمل على سلوك المواطنة التنظيمية مع الدور الوسيط للإدماج. تتمثل المشاكل التي يواجهها المسؤولون التنفيذيون في المنظمة اليوم في تطوير ثقافة تعطي قيمة للاختلافات وتعزز كفاءة القوى العاملة بأكملها.
عينة الدراسة	(368) موظفي قطاع تكنولوجيا المعلومات في لاهور–باكستان.
اداة الدراسة	استمارة استبيان.
نتائج الدراسة	تظهر النتائج أن تنوع القوى العاملة يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين يمكن تعديل هذه العلاقة من خلال تطبيق دور الوسيط للإدماج.
أبرز المقترحات	المنظمات المبحوثة في باكستان بحاجة إلى تحسين العلاقات بين المديرين والعاملين التي يمكن أن تساعد في تحسين التصورات الإيجابية للتنوع. للبقاء في هذه البيئة التنافسية، تطلبت المنظمة ميزة تنافسية مستقرة في شكل مواردها البشرية، ولكن في بعض الأحيان المعاملة غير العادلة للمديرين مع موظفيهم والتنوع بين الموظفين يتسبب في صراعات بين العمال والتي أصبحت تحديًا كبيراً للمنظمة.

المصدر: من اعداد الباحث

المحور الرابع: مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها

تناول الباحث العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها التي بلغت عددها (26) دراسة وتم تحديد الفقرات الآتية لوصف هذه الدراسات ومجالات الاستفادة منها في الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

أولاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. ساهمت الدراسات والبحوث السابقة في فهم وإدراك متغيرات الدراسة وأبعادها الأساسية كذلك استفاد الباحث من طروحات ورؤى وفلسفة الباحثين في بناء وتعزيز الأطار المفاهيمية.
2. المساهمة في تحديد الفجوات المعرفية لمتغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على آخر ما توصل اليه الباحثون.
3. من خلال الاطلاع على ما توصل اليه الدراسات السابقة وتفسير العلاقات والتأثير بين متغيراتها أصبح الدراسة الحالية نقطة انطلاقة جديدة تمكن الباحث من بناء تصورات فكرية حول متغيرات الدراسة.
4. مساهمة الدراسات السابقة في تطوير منهجية الدراسة الحالية عبر الاستفادة من الأدوات المستعملة وصياغة الأهداف والأهمية وبناء الأبعاد المعتمدة ومقاييس المتغيرات.
5. ساعدت دراسات السابقة على تشخيص أبعاد متغيرات الدراسة الحالية ومؤشراتها على وفق منهجية المتبعة.
6. الاستفادة في صياغة فقرات الاستبانة وبناء بعض المحاور بشكل تخدم اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة الحالية.
7. تمثلت دراسات السابقة النقطة التي أنطلق منها الباحث في تصميم المخطط الافتراضي وصياغة فرضيات الدراسة الحالية.
8. المساهمة في اختيار أساليب جمع البيانات والمعلومات وتحديد الوسائل والطرق الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها وتفسير نتائجها.
9. تسهيل مهمة اختيار مجال الدراسة الحالية ومجتمع وعينة الدراسة وتحديد مسوغات اختيار ميدان الدراسة الحالية.

ثانياً: مجالات تميز الدراسة الحالية

على الرغم من أن الدراسات السابقة أضافت الكثير وأغنت الموضوع من خلال الإطار النظري والجانب الميداني، إلا أن الدراسة الحالية تميزت عنها بما يلي:

1. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عدد ونوع الأبعاد التي تم اعتمادها لمتغيري الدراسة.

2. في حدود إطلاع الباحث لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة والتأثير بين متغيري الدراسة الحالية، ضمن الإطار النظري أو الميداني للكشف عن طبيعة تلك العلاقة خاصتاً في إقليم كوردستان والعراق.
3. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار ميدان الدراسة ومجتمعها، حيث تم اختيار الفنادق (أربعة وخمسة) نجوم في مدينة أربيل، التي شهدت تطورات كبيرة من الناحية الكمية والنوعية وتعتبر ميدان حيوي إستراتيجي للدراسة والبحث.
4. دراسات السابقة تم إجراءها في بيئات تختلف عن بيئة الدراسة الحالية، وكذلك تتميز الدراسة الحالية عن دراسات السابقة من حيث الحدود البشرية والزمانية.
5. تنفرد الدراسة الحالية في اختبار فرضياتها والنتائج التي توصلت إليها على وفق مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعة الميدان المبحوث.
6. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اعتمادها على المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية للمنظمات المبحوثة بالإضافة إلى الاستبانة فالمصممة لجمع المعلومات.
7. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث اعتمادها لطرق وأساليب احصائية واستخدامه لأدوات التحليل والمعالجة.

المبحث الثاني

الإطار العام للدراسة ومنهجيتها

تمهيد:

تناول هذا المبحث عرض الإطار العام للدراسة ومنهجيتها في محورين حيث خصص المحور الأول لإطار العام للدراسة وتمثل في طرح مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخططها الفرضي والفرضيات الرئيسية والفرعية وكذلك حدود الدراسة في حين تناول المحور الثاني منهجية الدراسة متمثلة بأسلوب البحث الذي أعتمده الباحث كما تحتوي على أسلوب جمع البيانات والمعلومات، اختبار الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل بياناتها وذلك ضمن المحاور الآتية:

المحور الاول: الإطار العام للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

أ. المشكلة الفكرية (المفاهيمية) للدراسة :

تبين للباحث ومن خلال الاستطلاع الأولي بأن الموارد البشرية في هذه الفنادق تتسم بالتنوع. ومع أن ذلك تفتقر هذه الفنادق إلى دراسات علمية ميدانية حول أهمية إدارة التنوع وسلوك المواطنة التنظيمية في نجاحها وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

وان التغيرات السريعة والهائلة في بيئة الأعمال أصبح يشكل تحدياً كبيراً أمام المنظمات وتدفعها نحو الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري، وتهيئة بيئة عمل مناسبة له باعتباره عامل أساسي تتوقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، وفي هذا السياق ظهر العديد من المفاهيم الإدارية التي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء وتحقيق القيمة المضافة. وتعد المواطنة التنظيمية أحد أبرز المفاهيم العاصرة في مجال السلوك التنظيمي التي لها أثر بارز على مستوى أداء العاملين وفي تعزيز النجاح المنظمي وهو ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية داخل المنظمة وخارجها. ويؤكد (مناصرية

وبن ختو، 2015: 225) على أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي. وكذلك يشير (حمانة، 2016: 44) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وهذه الوسائل تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة. من جهة أخرى ومع التغييرات التي شهدتها بيئة الأعمال الدولية في ظل العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام تنقل العمالة أصبح التنوع في القوة العاملة أمر طبيعي وشائع في المنظمات على اختلافها وهو لا يعد ظاهرة على المستوى الدولي فقط ولكنها موجودة على المستوى المحلي أيضا، حتى أصبح التنوع يلقى اهتماماً متزايدا في الوقت الحاضر نتيجة للمطالبات بالمساواة والتسامح وتقبل الآخر من جهة، وأهمية الاستفادة منه وتوظيفه بشكل إيجابي كمحرك للأبداع ومعزز للقدرات التنافسية من جهة أخرى.

إذ يشير (Aigare et al., 2011: 6) إلى أن التنوع يساهم في تحقيق الميزة تنافسية للمنظمة وبان هناك علاقة بين إدارة التنوع وتحقيق الأداء العالي. وعلى الرغم من أن نتائج دراسة (بارش، 2017: 65) تفيد بأن المناخ الشامل للتنوع يؤثر سلبا على أداء العاملين فكلما كان هناك المزيد من التمييز بين الأفراد بشكل غير عادل والتحيز ضدهم على أساس الانتماء لمجموعة سكانية دون أخرى أو لفئة عمرية معينة أو لتوجه ديني محدد تزداد الخلافات الشخصية، فإنها تؤكد على أن إدارة التنوع تعمل على الحد من الصراع التنظيمي الشخصي غير البناء وتعزز الصراع الوظيفي المرتبط بالمهام وتحقق نتائج إيجابية. ويؤكد (العبداللات، 2020: 215) على ان التنوع يحقق العديد من الإيجابيات وفي المقابل قد تبرز بعض السلبيات، خاصة إن لم يتم التعامل مع التنوع بشكل سليم، كازدياد كلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة والصراعات، وظهور مشاكل في الاتصال، وظهور سلبيات تتمثل في اتجاهات الأفراد في منظمات متنوعة الموارد البشرية مثل مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وبروز ظاهرة التحيز أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم. إضافة لسلبيات أخرى للتنوع، كزيادة التغيب عن العمل أو دوران العمل، زيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد، حدوث مشاكل ثقافية بين الفراد والمجموعات، زيادة كلف التدريب والتطوير داخل المنظمة وعدم إعطاء كافة الأفراد فرصا متساوية لتحسين الأداء.

ب. الإطار العملي لمشكلة الدراسة:

تأسيسا على الاطار النظري لمشكلة الدراسة، ويشهد القطاع السياحي في إقليم كوردستان اهتماماً متزايداً وينتظر منه المساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية المستدامة . إضافة إلى ذلك تواجه المنظمات السياحية والفنادق باعتبارها أكبر المنظمات السياحية وأوسعها منافسة شديدة مما تتطلب إدارتها بشكل غير تقليدي، وبشكل يضمن الاستفادة من تنوع الموارد البشرية وتهيئة بيئة عمل تساعد على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية.

بناءَ على ما تقدم فان مشكلة الدراسة تتجسد في التساؤلات الآتية:

- **هل تمتلك ادارة الفنادق عينة الدراسة تصورا واضحا عن متغيرات الدراسة ؟**
- **هل تتوافر سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق عينة الدراسة وما هي مستوياتها ؟**
- **ماهي اهمية الترتيبية للمتغيرات الدراسة وابعادهم ؟**
- **ما هي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ؟**
- **ما هي طبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة ؟**

ثانياً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من العلاقة التكاملية بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية وتتجسد أهمية الدراسة في جانبين:

أ. الأهمية الاكاديمية

1. **حيث تكتسب الدراسة اهميتها من أهمية متغيراتها فقد أصبح موضوع تنوع الموارد البشرية وإدارتها وكذلك المواطنة التنظيمية من المواضيع المهمة في الفكر الاداري المعاصر وأصبح يثير اهتمام الباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهما من دور وأهمية في تطوير وتحسين الاداء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات.**

2. تعد هذه الدراسة محاولة متواضعة لإغناء مكتباتنا من خلال تقديم إطار نظري حول إدارة التنوع والمواطنة التنظيمية وأبعادهما.
3. الوقوف على آخر المستجدات والتطورات النظرية وتحديد الأفكار الجوهرية ذات الصلة بمتغيري الدراسة ومحاولة الكشف عن طبيعة العلاقات والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة.

ب. الأهمية الميدانية

تكمن أهمية الميدانية للدراسة في تحليل والتعرف إدارة التنوع وأبعادها المختلفة والعوامل أو المحددات المؤثرة فيها من وجهة نظر العاملين في الفنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل، مما يوفر لمتخذي القرارات بيانات واقعية تساعدهم في تبني سياسات واجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية، الأمر الذي يمكن أن يميز إدارة التنوع للفنادق المبحوثة لما لها من أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي، وكما تستمد هذه الدراسة أهميتها ميدانية من أهمية تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل. وايضاً تتجسد الأهمية الميدانية للدراسة من خلال التطرق إلى مواضيع حيوية تتوقف عليها مستقبل المنظمات بشكل عام ومسألة بقاء واستمرارية الفنادق بصورة خاصة وكما يلي:

1. توضيح آليات وأبعاد إدارة التنوع وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وسبل ترسيخها لدى العاملين في الفنادق المبحوثة وكذلك توضيح العلاقة والتأثير بينهما .
2. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث حيث تعتبر القطاع السياحي من القطاعات النامية في إقليم كوردستان وتستوعب حجم كبير من العمالة. وأصبح أهمية الفنادق واضح وحيوي في توفير فرص العمل وكذلك دعم وتنمية الاقتصاد في إقليم كوردستان.

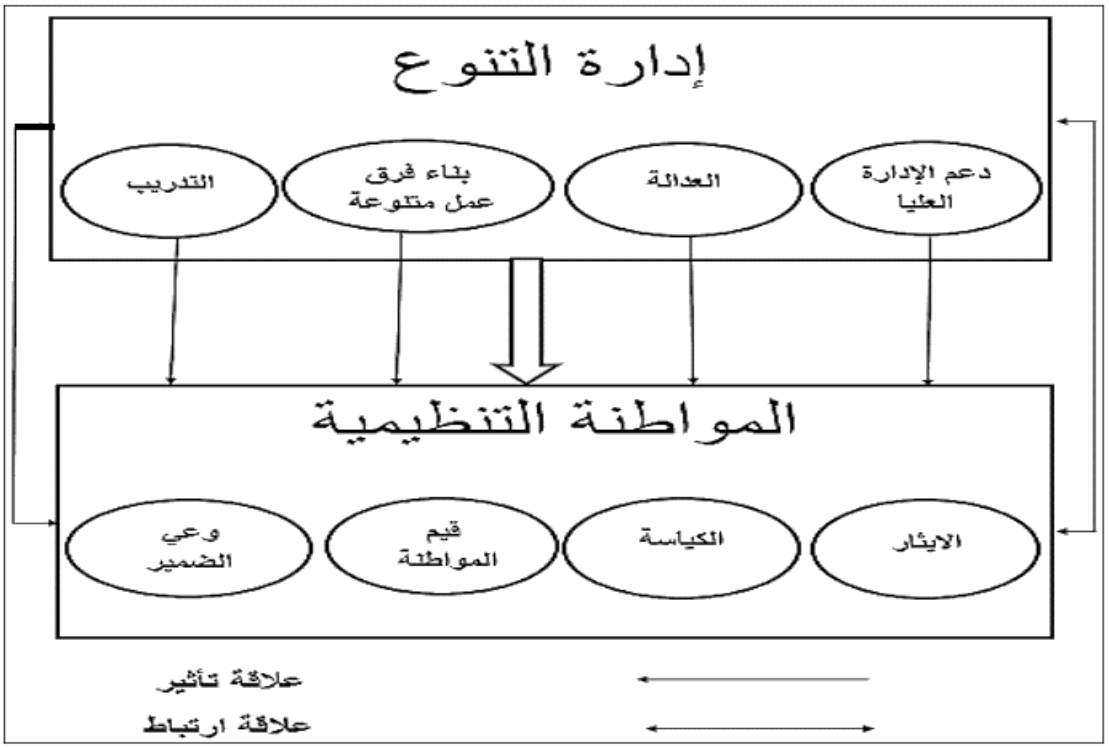
ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل إدارة التنوع ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويمكن تأشير جملة من الأهداف والتي يمكن تحقيقها من خلال هذه الدراسة ومنها:

1. **بناء إطار نظري على ضوء المداخل الإدارية الحديثة بهدف وصف متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وبلورة مفاهيم وطروحات جديدة تشكل تراكماً معرفياً وبما يضمن الإجابة على بعض الإشكاليات المثارة حولها.**
2. **التعرف على مستويات التنوع في الموارد البشرية وسبل إدارتها ومستويات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة.**
3. **مساعدة إدارات الفنادق المبحوثة حول أفضل الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية المتنوعة وسبل ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية، من خلال لفت انظار هذه الإدارات وإرشادهم إلى فهم أهمية المواضيع المبحوثة وضرورة الاستفادة منها في إدارة الفنادق.**
4. **التوصل الى المعلومات الدقيقة المتعلقة بطبيعة العلاقة بين ادارة التنوع الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .**
5. **التوصل الى معلومات الدقيقة المتعلقة بدرجة التأثيربين ادارة التنوع الموارد البشرية وسلوكيات المواطنة .**

رابعاً: مخطط الدراسة:

في ضوء ما جاء في مشكلة الدراسة وأهدافها وبالاستناد إلى الإطار الفكري لمفاهيم تنوع الموارد البشرية وإدارة التنوع وسلوك المواطنة التنظيمية ومضامينها الميدانية تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة بناء لنموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية ما بين المتغيرات الرئيسية والفرعية في الفنادق (أربعة وخمسة نجوم) في مدينة أربيل، عليه تم تصميم أنموذج افتراضي للدراسة كما في الشكل (1.1).



الشكل 1.1 مخطط الدراسة الافتراضي من اعداد الباحث

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة:

استنادا إلى ما جاء في مشكلة الدراسة ومخطط الدراسة الافتراضي فإن البحث يحاول اختبار الفرضيات الآتية:

- **الفرضية (H1): تتميز الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة بالتنوع.**
- **الفرضية (H2): هناك ممارسات خاصة بإدارة التنوع في الفنادق المبحوثة.**
- **الفرضية (H3): تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية**
- **الفرضية (H4) :**
- **الفرضية (H4.1): يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين دعم الادارة العليا وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة ابعادها .**
- **الفرضية (H4.2): يوجد ارتباط معنوي بين العدالة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها .**
- **الفرضية (H4.3): يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين بناء فرق العمل وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة ابعادها .**

- **الفرضية (H4.4): يوجد ارتباط ايجابي معنوي بين التدريب على التنوع وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها .**

الفرضية (H5) :

- **الفرضية (H5.1): هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد دعم الادارة العليا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها .**
- **الفرضية (H5.2) هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد العدالة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة .**
- **الفرضية (H5.3) هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد بناء فرق العمل المتنوعة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها .**
- **الفرضية (H5.4) هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد التدريب على التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها .**

سادساً: حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود هذه الدراسة على الآتي:

1. **الحدود المكانية: تنحصر حدود البحث المكاني على سبعة من الفنادق (أربعة وخمسة) نجوم في مدينة أربيل.**
2. **الحدود الزمانية: الحدود الزمنية لإنجاز الجانب التطبيقي للبحث استمرت لمدة تسعة شهور من (20 /2022/1) ولغاية (2022/9/20).**
3. **الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة على المديرين والعاملين في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.**

المحور الثاني: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضياتها من خلال دراسة تفسير طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، كونها تركز على استطلاع وتحليل آراء عينة من مدراء و العاملين في الفنادق المبحوثة ويتميز هذا الأسلوب بنظرة شمولية حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج

والمؤشرات لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات المنبثقة من مخطط الدراسة الفرضي أو نفيها.

ثانياً: اساليب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

لأجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإكمال هذه الدراسة وتحقيق أهدافها أعتمد الباحث على استخدام عدة مصادر لجمع المعلومات وكما يلي:

1. **الإطار النظري**: بهدف بناء الإطار النظري للدراسة والتعرف على آخر المستجدات وتكوين تصور واضح عن متغيري الدراسة وابعادها تم الاعتماد على المصادر العربية والانكليزية المتمثلة في الرسائل والأطاريح الجامعية والدوريات العلمية والمؤتمرات الوطنية والاقليمية والعالمية والكتب، فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية الإنترنيت.
2. **الإطار الميداني**: لأجل الحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني تم اعتماد الأساليب الآتية:

أ. **المقابلات الشخصية:** قام الباحث بمقابلة مديري عينة الدراسة لغرض الحصول على البيانات الأولية وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك لغرض ابراز مشكلة الدراسةكما في الجدول رقم (1.4).

الجدول 1.4 يبين تفاصيل المقابلة مع مديري الفنادق

إسم الفندق	المؤهل العلمي للمدير	الجنس	التأريخ	مدة المقابلة
فندق شيراتون	بكالوريوس	ذكر	2022-1-21	ساعة واحدة
فندق كريستال	بكالوريوس	ذكر	2022-2-11	30 دقيقة
فندق ديفان	بكالوريوس	ذكر	2022-3-7	45 دقيقة
فندق هولير بلازا	إعدادية	ذكر	2022-4-18	30 دقيقة
فندق باريس بلازا	إعدادية	ذكر	2022-5-4	20 دقيقة
فندق موناكو بالاس	إعدادية	ذكر	2022-6-12	30 دقيقة
فندق سكاي اربيل	دبلوم	ذكر	2022-7-25	ساعة واحدة

ب. الاستبانة Questionnaire : كونها تعد الأداة الرئيسية للحصول على البيانات فيما يتعلق بالجانب العملي تم اعداد وتطوير استبانة، ملحق (2) وذلك بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة بالإضافة إلى آراء المحكمين ذوي الاختصاص، ملحق (3 و4)، وتضمنت استمارة الاستبانة ثلاثة أبعاد رئيسية، احتوى البعد الأول على المعلومات الشخصية التي تخص المستجيبين في الفنادق المبحوثة. وتمثلت في (7) فقرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في الفندق، القومية، الجنسية، الديانة). والبعد الثاني يشمل أبعاد للمتغير المستقل (إدارة التنوع) المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، العدالة، بناء فرق عمل متنوعة، التدريب) مع تحديد (5) عبارات لكل بعد. اما البعد الثالث تم تخصيصها للمتغير المعتمد (المواطنة التنظيمية) بأبعادها الأربعة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير وقيم المواطنة) وتم تحديد (5) عبارات لكل بعد.

وبذلك يكون عدد عبارات الاجمالية للاستبانة (47) عبارة، وارتكزت الدراسة على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتكون من خمس اجابات هي (أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وبأوزان ترجيحية تتدرج من (5) إلى (1) على التوالي، مما يفس مجالاً للمستجيبين في اعتماد الخيارات المتعددة لمقياس الدراسة في الإجابة على العبارات المخصصة لكل بعد من الابعاد. والجدول (1.5) يوضح مكونات استمارة الاستبانة موزعة على وفق فقراتها.

الجدول 1.5 تركيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	المصدر
القسم الأول	المعلومات الشخصية	الخصائص الفردية للمستجيبين والتنوع	1 - 7	7	من إعداد الباحث
		دعم الإدارة العليا	X_1-X_5	5	Meena& Vanka,

القسم الثاني	إدارة التنوع	العدالة	X_6-X_{10}	5	2017 بارش، 2019 الليمون والربابعة، 2019 أبو ليفة، 2020
		بناء فرق عمل متنوعة	X_{11}-X_{15}	5	
		التدريب	X_{16}-X_{20}	5	
القسم الثالث	المواطنة التنظيمية	الإيثار	X_{25}-X_{21}	5	شلابي، 2016 نجم وكريم، 2018 خليل، 2018 Qader 2019
		الكياسة	X_{30}-X_{26}	5	
		وعي الضمير	X_{35}-X_{31}	5	
		قيم المواطنة	X_{40}-X_{36}	5	
أجمالي عدد فقرات استمارة الاستبيان				47	

المصدر: من إعداد الباحث.

المحور الثالث: اختبارات الاستبانة

أولاً: اختبارات قبل التوزيع

من أجل ضمان صلاحية الاستبيانة في قياس متغيرات الدراسة، تعرض لاختبار الصدق الظاهري، على الرغم من أنها يتكون من نماذج جاهزة ومتطورة من خلال تقديمه إلى عدد من المحكمين والخبراء الملحق (3) لضمان صحة الفقرات الواردة في الاستمارة ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم حول قدرتها على قياس إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية لضمان وضوح فقراتها وشمولية ودقة من حيث المصطلحات العلمية، وفي ضوء ذلك، تم حذف وتعديل واضافة بعض الفقرات وعلى النحو الذي اكتسب بموجبة رأي الاكثرية في صحة فقراتها وشموليتها بما يتلاءم مع فرضيات الدراسة. ولإثبات الموثوقية، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا الثبات، وهذا يهدف إلى حساب التكرار (الموثوقية) لإعطاء هذا الاستبيان نفس النتيجة إذا تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة

في نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم اعادة توزيعها على افراد المستجيبين عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ويتضح من نتائج الجدول (1.6) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا كانت مرتفعة لكل المتغيرات، وحيث بلغت (0.848) لإدارة التنوع ولأبعادها دعم الإدارة العليا، والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب بلغت (0.690 و0.687 و0.675 و0.768) على التوالي. وكما أظهرت النتائج أن متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ (0.881)، ولأبعادها الإيثار والكياسة، ووعي الضمير وقيم المواطنة، قد بلغت (0.686 و0.738 و0.759 و0.794) على التوالي، و(0.908) للمتغيرات مجتمعة وكانت كلها أكبر من (0.60)، وبهذا يعد الثبات عالياً ويؤكد صلاحية المقياس لدراسة الظاهرة المبحوثة.

الجدول 1.6 معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستبانة

المتغيرات	العبارات N of items	اختبار أولي معامل كرونباخ ألفا الثبات Cronbach's Alpha	الاختبار النهائي معامل كرونباخ ألفا الثبات Cronbach's Alpha
إدارة التنوع	**20**	**0.812**	**0.848**
1. دعم الإدارة العليا	5	0.647	0.690
2. العدالة	5	0.688	0.687
3. بناء فرق عمل متنوعة	5	0.617	0.675
4. التدريب	5	0.719	0.768
سلوكيات المواطنة التنظيمية	**20**	**0.876**	**0.881**
1. الإيثار	5	0.659	0.686
2. الكياسة	5	0.735	0.738
3. وعي الضمير	5	0.743	0.759
4. قيم المواطنة	5	0.787	0.794
المتغيرات مجتمعة	**40**	**0.876**	**0.908**

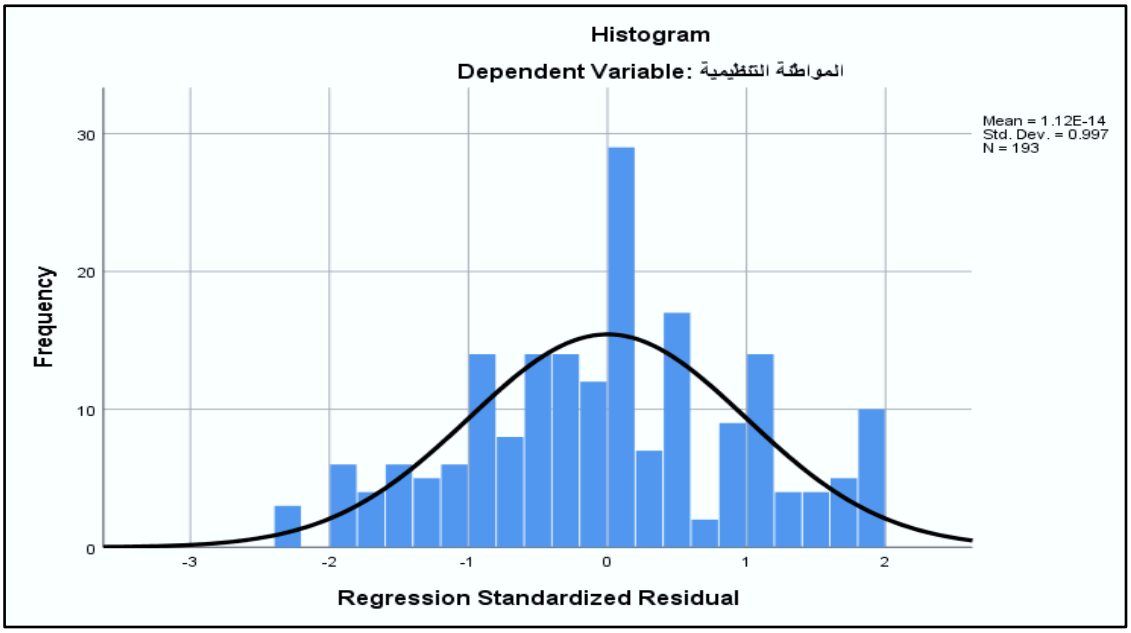
المصدر: من اعداد الباحث على وفق لنتائج الحاسبة الالكترونية

ثانياً: الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة:

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة. إذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك الفقرات الرئيسية والفرعية المبحوثة، وذلك من خلال معامل الارتباط البسيط، ويوضح الملحق (5) وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة لإدارة التنوع بدلالة ابعادها الاربعة (دعم الإدارة العليا، والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب) وهذا يعني توفر الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المتغير، ويعبر عن صدق محتوياته وثبات سريانه. تُشير الملحق (6) إلى وجود قوة علاقة ارتباط معنوية بين معظم فقرات سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة ابعادها الاربعة (الإيثار والكياسة ووعي الضمير وقيم المواطنة) وهذا يدل على أن الفقرات تتصف بالاتساق الداخلي مما تُشير إلى إمكانية قياس هذه الفقرات لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (Normality test):

يعد التوزيع الطبيعي للبيانات هو الأكثر تشابهًا في قواعد البيانات المتشابهة نسبيًا، حيث يحدث في نطاق صغير من القيم، في حين أن هناك قيمًا متطرفة أقل في الأطراف العلوية والحد الأدنى من نطاق البيانات. عند توزيع البيانات بشكل طبيعي، يؤدي رسمها على الرسم البياني إلى صورة على شكل جرس ومتناسق. ويشير الشكل (1.2) إلى التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

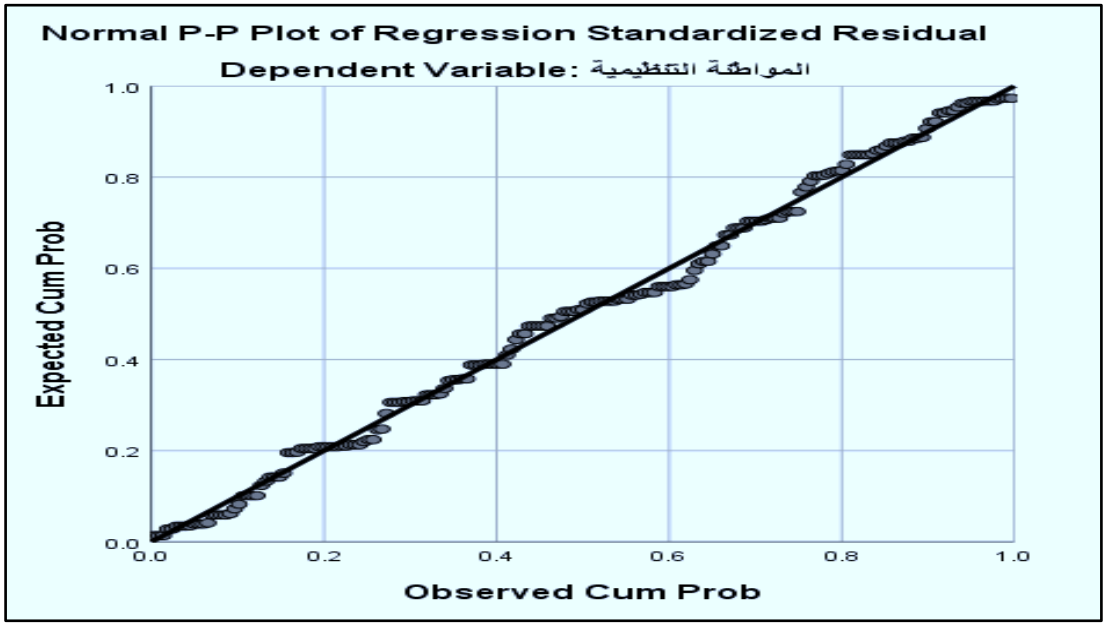


الشكل 1.2 مدى تساوي التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

2. فحص العلاقة الخطية (Linearity test):

هي القدرة على تقديم نتائج الاختبارات المعمل التي تتناسب طرديًا مع تركيز القياس في عينة الاختبار. ويشير الشكل (1.3) إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد ذات علاقة خطية.

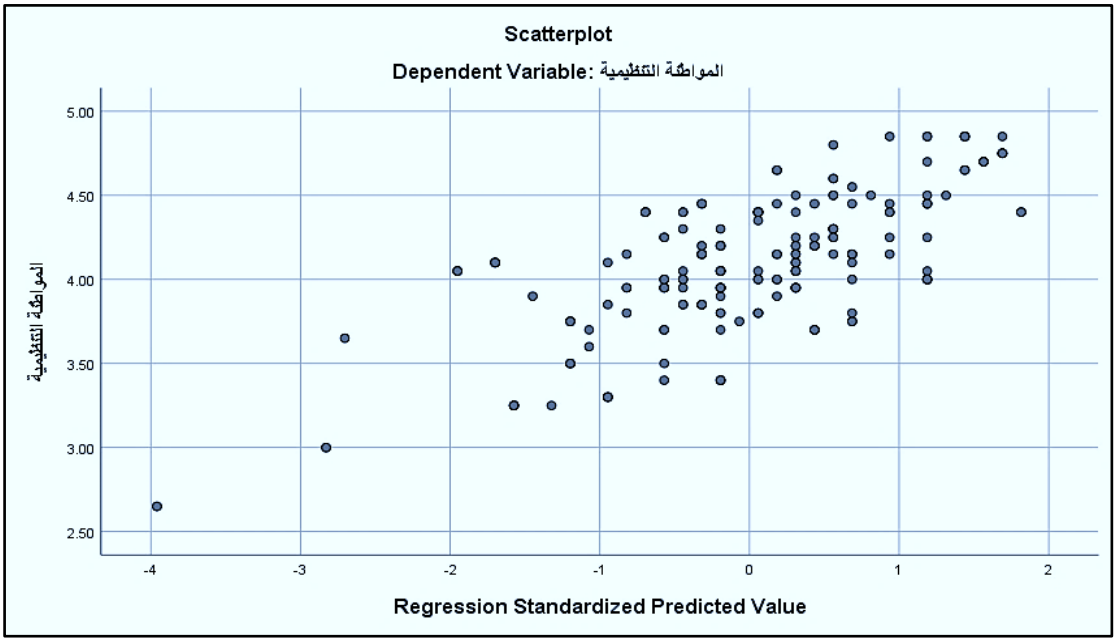


الشكل 1.3 العلاقة الخطية بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

3. مدى تساوي التغاير (Homoscedasticity of equal variances):

مدى تساوي التغاير هو افتراض وجود تباينات متساوية أو متشابهة في مجموعات مختلفة يتم مقارنتها. هذا افتراض مهم للاختبارات الإحصائية البارامترية لأنها حساسة لأي اختلافات، وتؤدي الفروق غير المتكافئة في العينات إلى نتائج اختبار منحازة ومنحرفة. يشير الشكل (1.4) إلى أن الإجابات الشاذة إن وجدت، فإنها لن تؤثر في النتائج وأن الإجابات تقع ضمن التوزيع الطبيعي.



الشكل 1.4 يبين مدى تساوي التغاير في الإجابات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

4. فحص استقلالية الأخطاء (Independence of errors):

تم إستخدام معامل (Durbin Watson) من أجل فحص استقلالية الأخطاء، حيث قيمة معامل دربن واتسون هي (1.329) عند مستوى دلالة (0.05) أي حول القيمة 2 وهذا يعني أن الأخطاء مستقلة عن بعضها البعض وأن الأخطاء كان عشوائياً ولا تؤثر على النتائج الدراسة.

5. تحليل التداخل الخطي (Multi-collinearity):

إنه نوع من التداخل بين المتغيرات في النموذج الإحصائي، وغالبا ما يتسبب في فشل النموذج وغير قادر على شرح العلاقة بين عدد من المتغيرات والمتغير التابع "على الرغم من وجود رغم وجود العلاقة أساسا. التداخل الخطي هو نوع من المشكلة الذي يؤثر على النموذج بسبب التداخل بين المتغيرات. هذه المشكلة من النوع غير القابل للحل الذي لا يمكن علاجه في بعض الأحيان. اذ تُشير معطيات الجدول (1.7) إلى أنه لا يوجد تداخل خطي متعدد بين المتغيرات، حيث كان معامل التباين (VIF) لمتغيرات المستقلة أو لأبعاد إدارة التنوع دعم الإدارة العليا والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب ، قد بلغت (2.063 و1.843 و3.374 و1.982) على التوالي، وقد أقل من 5 ومعامل السماحة (Tolerance) يقع ما بين (0.1 –1 صحيح).

الجدول 1.7 نتائج تحليل التداخل الخطي

المتغيرات المستقلة (ابعاد إدارة التنوع)	التداخل الخطي	
	معامل التباين	معامل السماح
	VIF	Tolerance
دعم الإدارة العليا	2.063	0.899
العدالة	1.843	0.789
بناء فرق عمل متنوعة	3.374	0.916
التدريب	1.982	0.832

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

الفصل الثاني:
الجانب النظري (تأطير مفاهيمي)

المبحث الأول: إدارة تنوع الموارد البشرية

المبحث الثاني: المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

المبحث الاول

إدارة تنوع الموارد البشرية

تمهيد

يخصص هذا المبحث لتوضيح المفاهيم الأساسية والركائز الفكرية لموضوع إدارة تنوع الموارد البشرية، ويعد تنوع الموارد البشرية من التحديات التي يجب إدارتها بشكل استثنائي، لأنها تتعامل مع أثمن موارد المنظمة أو الفندق وتؤثر على أدائها بطرق متعددة، من حيث التماسك والعمل الجماعي والتواصل وتبادل المعرفة، لذا فإن النجاح في إدارتها يسهم في تحقيق العديد من الفوائد، بقيادة تعزيز سمعتها في المجتمع الذي تقدم له منتجاتها. ومن الضروري أيضًا للفنادق الاعتماد على مجموعة من الأدوات التنموية والتحفيزية، لتمكين موارده البشرية وتعزيز ثقته وقدرته على إدارة تعارضهم في المعرفة، نتيجة للتناقض بين أفكارهم ومعتقداتهم، ونتيجة لتناقضهم بين أفكارهم والمواقف المختلفة والصفقات التي تواجههم في بيئة العمل، مما يؤدي إلى الصراع أو يتعارض مع معرفتهم. من الضروري أيضًا أن يكون للموارد البشرية وعيًا استراتيجيًا كافيًا حول طبيعة الاستراتيجيات التي تسعى منظمتها إليها، وبطريقة تعميق درجة تركيزهم ورغبتهم في تحقيقها.

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

المحور الأول: مفهوم التنوع ونشأته وأهميته

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة التنوع

المحور الثالث: أبعاد إدارة التنوع

المحور الأول: مفهوم التنوع ونشأته وأهميته

أولاً: مفهوم التنوع ونشأته

لقد بدأت استخدام مفهوم التنوع منذ (1970) في الولايات المتحدة الامريكية في اشارة إلى الاقليات والنساء في القوة العاملة ولفترة طويلة كان من الشائع للمديرين ان التنوع في مكان العمل هو زيادة المساواة بين الجنسين، والتمثيل الوطني في قوة العمل وبناءً على التعديلات الدستورية الجديدة في عام (1974) طالبت حكومة الولايات المتحدة المنظمات والشركات والمؤسسات الالتزام بتوظيف المزيد من النساء والاقليات ومنحهم المزيد من الفرص في التنقل في التسلسلات الهرمية للمنظمة (طلال وربايعة :227:2019). ومنذ ذلك الوقت تزايدت أهمية القوى العاملة المتنوعة في الولايات المتحدة واصبحت أكثر تنوعا في الاصل القومي او الجنس او العرق او العمر.

ومن الأمور التي تؤكد على أهمية التنوع وجود معهد إدارة التنوع في الولايات المتحدة الأمريكية، وتشير التقديرات إلى أن الاقليات العرقية في الولايات المتحدة الامريكية ستنمو لتشكل حوالي (49.9٪) من إجمالي السكان بحلول عام (2050) ويتوقع (بارش، 2017: 22) بناءً على بيانات مكتب التعداد السكاني في الولايات المتحدة بان معدل النمو في القوى العاملة المتنوعة تزداد بمعدلات أسرع على مدى السنوات المقبلة. وقد جعل كل ذلك التنوع من المسائل التي يجب على أرباب الاعمال في الداخل أو الخارج التعامل معها بحكمة (الخفاجي، 2019: 129). حتى بات التنوع في الموارد البشرية في يومنا هذا سمة تميز المنظمات المعاصرة وفي هذا الصدد يشير (28: Kharroubi, 2021) بأن التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا والعولمة جعلت القوى العاملة المتنوعة حقيقة واقعة في المنظمات المعاصرة. بعبارة أخرى، أدت العولمة إلى انتعاش عدد من العوامل التي أدت بدورها إلى زيادة التنوع في سوق العمل. وذلك ما دفع العديد من الشركات نحو الاهتمام بإدارة التنوع ووضعتها بالهيكل التنظيمي مثل شركة (IBM) أصبح البعض يرى بأن التنوع يعد أصل من أصول المنظمة. (سمارة، 2017: 49).

ومع ذلك وبالرغم من الاهتمام المتزايد بالتنوع في امريكا منذ نشأته الا انه تم ادخاله ببطء إلى المناطق والبلدان الاخرى في جميع انحاء العالم (هادف زاهية، 2015: 21). وفي هذا الصدد يؤكد (Kharroubi, 30 :2021) على أن معظم الدراسات حول التنوع كانت من الولايات المتحدة، وبينما يمكن أن تكون مفيدة

للمناقشات المفاهيمية، فانه من المهم أن نعرف بأن هذه المناقشات حدثت في سياقات اقتصادية واجتماعية وقانونية وتاريخية مختلفة وليست قابلة للنقل بالكامل إلى أوروبا. ويشير (ناصر، 2017: 9) إلى إجماع أغلب الباحثين على وجود ثلاثة انواع من الاهداف التنظيمية التي ساهمت في النمو للتنوع على المستوى التنظيمي وهي:

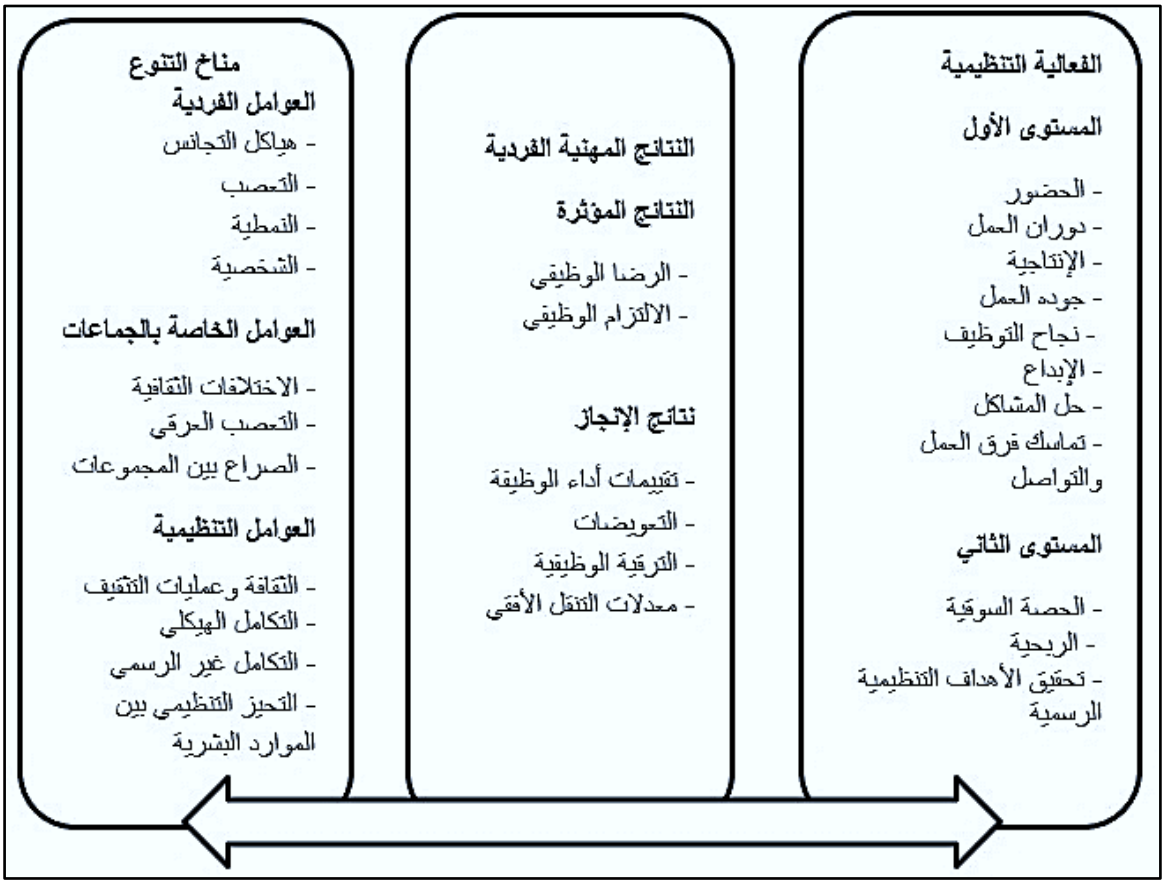
- **الهدف الأول:** ويشمل الاتجاهات الاخلاقية والاجتماعية والعرقية التي تعزز من جهود تحسين ظروف الأقليات.
- **الهدف الثاني:** يشمل الالتزامات القانونية التي يتطلبها المنظمة لتحسين المساوات وذلك من خلال القضاء على التميز العنصري وبين الجنسين في كل من التوظيف والتعليم.
- **الهدف الثالث:** وهي من الاهداف التنظيمية يخدم الاستمرار وزيادة التنافسية في السوق العالمية في ظل تنامي وتوسع الشركات المتعددة الجنسيات.

فيما يذكر (Urbancova et al., 2016: 47) العديد من العوامل التي ساعد على زيادة التنوع في الموارد البشرية منها التغيرات الديموغرافية، وانخفاض كمية القوى العاملة، وزيادة الطلب على القوى العاملة داخل المنظمات، وزيادة معدل النساء العاملات، وزيادة إدماج المهاجرين والأشخاص ذوي الإعاقة في مكان العمل. وكذلك يؤكد (Olsen & Martins, 2012: 1) بأن عولمة الأعمال والتركيبة السكانية المتغيرة لأسواق العمل في جميع أنحاء العالم دفعت الكثيرين نحو الاهتمام المتزايد في مجالات التنوع وإدارة التنوع بين علماء الإدارة والممارسين. وبينما يقول (Chawawa & Morgen، 2014: 89) بأن المنظمات تجني العديد من الفوائد للمنظمات عند اتباعها سياسة ملائمة لإدارة تنوع الموارد البشرية مثل الاستفادة من الابتكارات والخبرات للقوى البشرية المتنوعة، وتقليل شعور الأفراد بالصدمات الثقافية، وتخفيض حدة الصراع الوظيفي، الامر الذي يدفع المنظمات المعاصرة نحو الاهتمام بالتنوع حتى بات في يومنا هذا تنوع الموارد البشرية سمة تميز المنظمات المعاصرة. وفي هذا الصدد يشير (Kharroubi, 2021 :28) بأن التطورات السريعة في العلوم والتكنولوجيا والعولمة جعلت القوى العاملة المتنوعة حقيقة واقعة في المنظمات المعاصرة. بعبارة أخرى، أدت العولمة إلى انتعاش عدد من العوامل التي أدت بدورها إلى زيادة التنوع في سوق العمل.

فان التنوع هو حدوث فرق بين الاشخاص والجماعات والعروق بتأثير عوامل المختلفة (ناصر:2021: 2) وفي هذه السياق طبقا لقاموس (Oxford) فأن مصطلح التنوع (Diversity) يستخدم لوصف انواع المختلفة من العاملين في المنضمات والمؤسسات، أما النظريات التي اهتمت بتوضيح التنوع البشري فقد اعتمدت بشكل رئيسي على خصائص الافراد العاملين فسيولوجيا مثل الوزن، العمر، الجنس، اللون بالإضافة الي تلك الخصائص التي تشكل هويتهم وخبراتهم مثل المهارات والاتجاهات المستمدة من البيئة التي ينتمون لها مثل مكان العمل او المجموعة او المجتمع بما تشمله من تناقضات او الاختلافات في المكانة الاجتماعية والمستوى الثقافي والدين والمعتقدات والقيم، ولذلك التنوع هو ذلك الاختلاف في سلوك الافراد الذي يرجع إلى اختلاف خصائصهم. وأصل (التنوع) من علم الاحياء لأنه يتصل بازدهار الانواع في الطبيعة. أما في علوم الاجتماعية والسلوكية فان التنوع يشير إلى الاختلاف وعدم التشابه بين الافراد والجماعات في العمر والصحة والعروق والخلفية الثقافية ونوع الجنس الاخروالميول الجنسية والدين والفكر (Dietz et al, 2011: 61).

ويشير (سمارة، 2017: 151) إلى أن التنوع لا تشير فقط إلى الخليط من النوع والاصل والعرق والعمر والقدرات الجسدية ونحو ذلك لقوة العمل كما أن التنوع في جوهره يعني الاختلاف بين سلوك الافراد والذي يرجع إلى اختلاف ثقافاتهم وخصائصهم المتنوعة. بينما يضيف (Pink-Harper et al, 2017: 31) إن التنوع البشري ليس فقط مجموعة من الصفات و القيم المتشابهة من حيث الجنس و الدين والتحصيل العلمي وإنما اختلاف الافراد في مستوى ادائهم وردود فعلهم تجاه بيئة عملهم وبالتالي يفضل النظر إلى التنوع في الموارد البشرية من منظور اكثر شمولية (السولية، 2020: 1259). ويقول (ناصر، 2021: 2) بأن التنوع يلقى اهتماما متزايدا في وقتنا الحاضر نتيجة لمتطلبات المتزايدة بالتسامح والمساواة وتقبل الاخر، وادراك دور التنوع والتباين الثقافي في نمو وتطور المنظمة، وذلك مع ازدياد التحديات التي تواجه المنظمات والتي تأتي في مقدمتها زيادة المنافسة العالمية وارتفاع توقعات العملاء، والتغير المتزايد والمتجدد في محيطها وبالتالي تزايد الاهتمام بموضوعات التنوع في قطاع الاعمال سواءً الخاص او العام، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمة الممتازة للعملاء مع الحفاظ على القدرة التنافسية، وكذلك تطور الاهتمام بالتنوع والاستفادة منه بوصفه موردا تنظيميا مهما يمكن توظيفه بشكل ايجابي لتحوله من السبب للصراع إلى محرك للإبداع. ويشير (Li et al, 2020: 4) إلى أنه عندما يأتي الأشخاص من خلفيات

مختلفة بمجموعة متنوعة من المعرفة والمهارات، ذلك يؤدي إلى بيئة عمل تنافسية وخلاقة، مما يساهم في النهاية في عملية صنع القرار التنظيمي. ويرى (العبداللات، 2020: 215) بأن المنظمات التي تضم موارد بشرية متنوعة تعتبر قدوة لغيرها ومثال يحتذي به وتكسب من خلال تنوع مواردها البشرية سمعة إيجابية الذي ينعكس على أدائها وأرباحها. وهناك ميزات أخرى للتنوع، كالتعددية والتكامل الهيكلي والتناغم التنظيمي. كما ان الاهتمام بالتنوع يسمح للمنظمات التي ترغب بأجراء التوسعات في عملياتها لتتعدى الحدود المحلية بادراك أفضل الطرق الذي ينبغي استخدامها لزيادة فوائد التنوع، وهذا يضع قادة هذه المنظمات امام ضرورة إدراك ماهية تنوع وطرق تعزيزه لتحقيق أهداف موضوعة (ناصر، 2021: 2). وقدم (Kharroubi, 2021: 32) إطارًا مفاهيميًا كما هو في الشكل (2.1) يوضح تأثير التنوع على النتائج التنظيمية والفردية.



الشكل 2.1 نموذج تفاعلي لتأثير التنوع على النتائج الفردية والفعالية التنظيمية

KHARROUBI, D. (2021) Global Workforce Diversity Management: Challenges Across the World. *Economic and Managerial Spectrum*, *15*(1), p.32.

يوضح النموذج كما هو في الشكل (2.1) أنه يمكن تحليل الاختلافات بين العاملين على ثلاثة مستويات، وهي المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، والتي بدورها تحدد مناخ التنوع في المنظمة. ويؤثر هذا المناخ على النتائج الفردية والتنظيمية والتي بدورها تؤثر على العوامل التنظيمية مثل الإنتاجية وجودة العمل. ويقول (عبداللات، 2020: 215) بأنه وفي مقابل الميزات الكثيرة للتنوع فقد تبرز بعض السلبيات، خاصة إن لم يتم التعامل مع هذا التنوع بشكل سليم، كازدياد كلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة والصراعات، وظهور مشاكل في الاتصال، فالتنوع يزيد أحيانا من الارتباك في التنظيم والتعقيد والغموض.

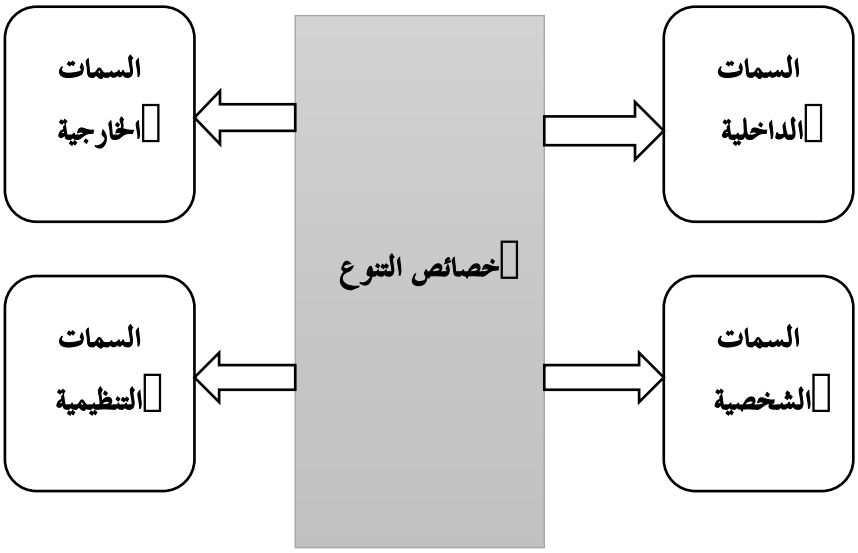
وبينما تشير دراسة (Pink-Harper et al, 2017: 184) إلى أن إدارة تنوع القوى العاملة تتعامل حاليًا مع مشكلة التنوع القائم على المهارات. فان (Moon & Christensen, 2019: 144) يقول بأن التنوع الديموغرافي (السمات الشخصية مثل العمر والجنس والعرق) ضار بالأداء الوظيفي، وأن التنوع المرتبط بالوظيفة مفيد للأداء. وقدم العديد من الباحثين عدة التعريفات للتنوع في القوى العاملة، بحيث من المستحيل اعطاء تعريف نهائي للتنوع، لأنها تحتوي على عدة التفسيرات تباينت بحسب تباين النظريات للتنوع وإدارة التنوع التي بدأت في التطور في الثمانينيات القرن الماضية وبالتالي اختلف كل باحث في تعريفه للتنوع عن الباحثين الاخرين حسب وجهة نضر كل منهم، ونجد ان البعض يركز على البعد السلوكي للتنوع، وبعضه يركز على الاختلافات الثقافة بين الافراد، والتنوع هي كل ما يسهم في دمج الافكار وممارسة التنوع يوما بعد يوم في كل الاجراءات والعمليات الادارية والانشطة التعليمية بالمؤسسة وبيئتها، وذلك في جو من الثقة والتقدير والتقبل، ومناقشة القرارات التي يمكن أو ينبغي اتخاذها لذلك (برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2005).

الجدول 2.1 عدد من تعاريف التنوع بحسب اراء الكتاب والباحثين

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Gilbert, 1999: 48	التنوع هو ذلك الاختلاف في الثقافات الأعضاء القوة العاملة.
2	Richards and Kirby, 1999: 14	التنوع يعني الاختلافات في مجموعة فرعية المحدودة من الخصائص الديموغرافية وبما في ذلك (العمر، الجنس، العرق).
3	Walker & Benton; 2000: 36	ان التنوع هو جميع الخصائص والتجارب التي تتصف بها كل فرد وتتميز بها عن

		الاخر.
4	Cook, 2001: 3	التنوع أنه تباين الهويات الاجتماعية والثقافية بين الاشخاص الموجودين معا في وضيفة محددة.
5	Thomas & Ely, 2011: 1	انه ينبغي النظر إلى التنوع إلى انه التنوع في وجهات النظر واسلوب العمل والتي قد اكتسبها الافراد من المجموعات مختلفة الهوية في جميع المستويات في الشركة.
6	Mondy & Mondy, 2008: 82	حيث عبر عنه بالفروقات المدركة بين العاملين، على سبيل المثال: الاصل، العمر، الدين، التخصص الوظيفي، المهنة، الجنس، الفترة الوظيفية مع المركز او المنظمة، اواي من الفروقات الاخرى.
7	جاد الرب، 2010: 37	ان التنوع في مفاهيمه الواسعة لا تقتصر على العمل في منظمات الدولية او العالمية النشاط فيمكن ان نجد التنوع داخل المجتمع المحلي فهناك المسلم والمسيحي وهناك المدني او ابن الحضر والمدينة وهناك عاملين من المناطق الريفية وكبار وصغار ومتوسطي السن والرجال والنساء.
8	سليم واخرون، 2011: 61	التنوع تعالج في المقام الاول القضايا المرتبطة باختلاف العرق او الاصل او الفرق بين الجنسين، وارتباطها بالقوانين التي تنص على حماية المجموعات او الاقليات المعينة.
9	بشير، 2012: 12	التنوع تعني قبول مجموعة متنوعة من الافراد لتشكيل القوة العاملة وتحقيق امكانيات الجميع، وليس لصالح مجموعة.
10	سمارة ،2017: 45	عبارة عن الاختلاف في كل من مجموعة الابعاد الداخلية والخارجية والتنظيمية وإن ذلك الاختلاف يؤدي إلى اختلاف ثقافات وخصائص وعادات الافراد وعلى المنظمات إدارة هذه الاختلافات بكفاءة حتى لا يحدث تعارض في الإطار الثقافي بين القوى المتنوعة.
11	Dietz, 2018: 12	ان التنوع الموارد البشرية لا تقتصر على مجموعة من الخصائص والقيم مثل الجنس والدين والتحصيل العلمي انما يشمل اختلاف العاملين على مستوى أدائهم وردود افعالهم تجاه البيئة التي يعملون فيها.
12	الخفاجي، 2019: 130	التنوع عبارة عن خليط من الناس مع مجموعة مختلفة الهويات داخل نظام اجتماعي واحد.
13	العبداللات، 2020: 208	يدل على الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث العمر أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.

ومع اختلافهم في تعريف التنوع ذكر (ناصر، 2017: 5) إلى ان العديد من العلماء قد توحدوا في النظر إلى التنوع على انه الفرق جوهري تميز شخصا او فردا عن الآخرين، من حيث يمتلك كل فرد مجموعة كثيرة من الخصائص والصفات الظاهرة والمخفية، وبناءً على ما تقدم يمكننا تجميع خصائص التنوع بشكل اساسي في أربع فئات كما في الشكل (2.2) أدناه.



الشكل 2.2 الخصائص الأساسية للتنوع

المصدر: من اعداد الباحث

1. السمات الشخصية: والتي تشمل سمات مميزة، القدرات، مهارات الفرد.
2. السمات الداخلية: والتي تحتوي على الجنس، العمر، العرق، مستوى الذكاء.
3. السمات الخارجية: المتمثلة بالجنسية، الدين، الثقافة، الحالة الاجتماعية.
4. السمات التنظيمية: والذي يدل على مواقف واتجاهات الفرد في القسم والمنظمة.

على أن (Mateescu, 2018: 27) يصف هذه الخصائص بكونها تتفاعل مع بعضها البعض لخلق هوية الفرد التي تبرز أوجه التشابه والاختلاف التي بدورها تؤثر على بيئة العمل. وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف التنوع بأنه عبارة عن اختلاف الموارد البشرية في السمات الشخصية والداخلية والخارجية والتنظيمية وهذه الاختلافات

تؤدي إلى اختلاف الثقافات والخصائص والعادات للعاملين. وينبغي على إدارة المنظمات التعامل مع هذه الاختلافات بحكمة حتى لا يحدث تعارض في إطار الثقافي بين القوى المتنوعة.

ثانياً: تطور مفهوم إدارة التنوع

على الرغم من اتفاق معظم الكتاب والباحثين على ان جذور التنوع يعود إلى (1970) الا أن (أبوليفة، 2020: 268) يشير إلى أن أصول إدارة التنوع في المنظمات يرجع إلى الستينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الامريكية، وذلك بعد اعتماد قوانين تكافؤ فرص العمل وبرامج العمل الايجابية التي تحمي القوى العاملة من الاقليات في الولايات المتحدة، ومنذ ذلك التاريخ ظهرت دراسات إدارة التنوع في أماكن العمل. وعلى الرغم من أهمية البرامج والسياسات والتطورات في إدارة التنوع لتحقيق مصلحة المجموعات المحمية إلا أن (سمارة، 2017: 47) تشير إلى انها لم تكن كافية فهي تتطلب فقط من أصحاب العمل الامتناع عن التمييز ضد أفراد الطبقة المحمية، من دون قدرتها على توفير مكان العمل خالي من الأعمال العدائية والمضايقات التي تنشأ غالبا في قوة العمل الشديدة التنوع، الامر الذي كان دافعا لتبني مبادرات إدارة التنوع التي ساهمت من خلال تركيزها على الافراد بدلا من المجموعات إلى تحسين الفرص لجميع الافراد وليس فقط لأفراد الأقليات.

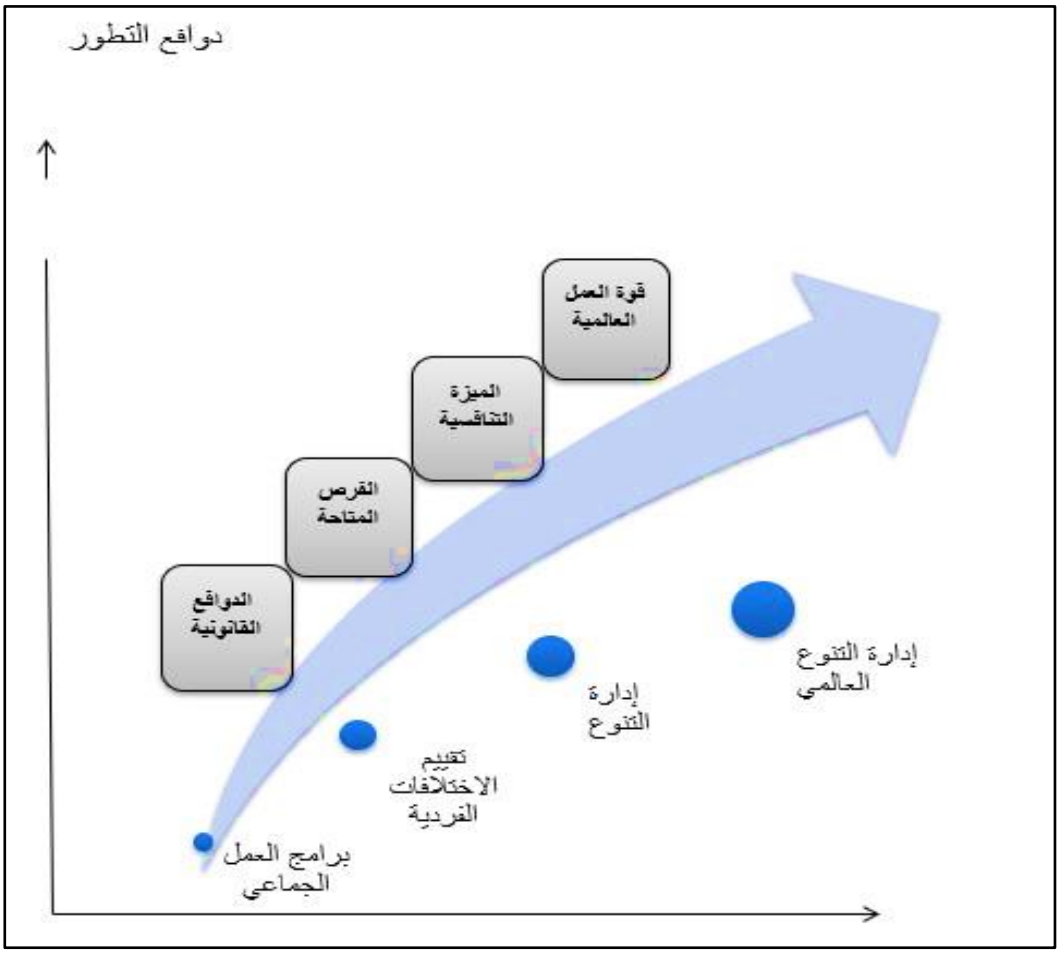
ويشير (ناصر، 2017: 29) إلى أن إدارة التنوع تطورت فيما بعد لتصبح أداة إدارية تطبق للاستفادة من امكانيات الموارد البشرية على إن حركة الاعتراف بالتنوع تحولت في اوائل السبعينيات إلى المملكة المتحدة، وفي وقت لاحق إلى بلدان أوروبية أخرى ومنذ أواخر التسعينات لم تعد إدارة التنوع في أوروبا تركز أساسا على العمل الايجابي أو التمييز الايجابي وإنما ركزت جهودها على استيعاب المجموعات المحرومة واندماجها، وفي والقت نفسه ظهرت طموحات أعمق تهدف إلى إعادة التفكير وتعديل الثقافة التنظيمية لتقييم الاختلافات بين الافراد.

ويؤكد (Mazur, 2010: 69) أصبح التنوع الموارد البشرية داخل العمل مهما بشكل متزايد مع تبني المزيد من المنظمات المعاصرة سياسة القوى العاملة العالمية، وكذلك مع ربط بعض تأثيره بنتائج الاداء ومع تزايد العولمة تتزايد عملية التفاعل بين الاشخاص من مختلف الثقافات والمعتقدات والخلفيات والمنظمات ولذلك نجد أن تقييم

بإدارة التنوع هو العنصر الاساسي للإدارة الفعالة للموظفين والتي بدورها يمكن أن تحسن الانتاجية في مكان العمل. ويرى (ناصر، 2017: 29) بأن إدارة التنوع مرت بأربع مراحل أساسية وهي:

1. **برامج العمل الجماعي:** تشير هذه المرحلة إلى الناحية القانونية للتوظيف بالإضافة إلى توفير بيئة عمل تضمن تكافؤ الفرص فيما يتعلق بـشروط وأحكام التوظيف التي تشمل جميع الامور المؤثرة على الحالة الوظيفية للموظف، بما في ذلك الترقية والمزايا وحالات التسريح من العمل.
2. **تقييم الاختلافات الفردية:** لقد شهدت مرحلة تقييم الاختلافات تحفيز الإدارة على تقبل الاختلافات أكثر، حيث انتقلت إدارة المنظمات من التركيز على المخاوف القانونية في التعامل مع التنوع والاختلاف إلى نهج استثمار فوائد الاختلافات والفرص المتاحة من تنوع الموارد البشرية بين موظفي المنظمة، وقد جعل ذلك التنوع من المسائل التي يجب على أرباب الاعمال في الداخل أو الخارج التعامل معها بحكمة (الخفاجي، 2019: 129). وبدون هذه النظرة الاستباقية من قبل الإدارة يمكن أن تؤدي الاختلافات أيضا إلى الصراع.
3. **إدارة التنوع:** تمثل مرحلة إدارة التنوع محاولة أكثر إستراتيجية من قيل الإدارة العليا للحصول على ميزة التنافسية من خلال التكامل للأنظمة والمبادرات على مستوى المنظمة التي تساهم في الاختلاف الموجود في قوتها العاملة، كما تمثل هذه المرحلة خطوة استباقية من جانب الإدارة أكثر من كونها نتيجة للضغوط الاجتماعية التي نوقشت في المراحل السابقة، فإدارة التنوع تفرض على المديرين تقديم التزامات الطويلة الاجل للتغيير والتحولات في آليات التفكير وتعديل مفاهيم القيادة والإدارة وإحداث التغييرات في النظم والآليات التنظيمية.
4. **إدارة التنوع العالمي:** في هذه المرحلة إدارة التنوع لم تعد تشير فقط إلى عدم التجانس للقوى العاملة داخل الامة الواحدة ولكن أصبحت تشير أيضا إلى تنوع القوى العاملة عبر الدول، هذا التوجه بداء مع اتساع عمل الشركات متعددة الجنسيات وهيمنتها في عالم الاعمال العالمي، وتنامي معها مهمة كيفية توطين مبادرات التنوع العالمي، التي ظهرت كحاجة ملحة للاهتمام بالتنوع والمساواة بما يتجاوز الاعتبارات الضيقة

على المستويات الوطنية والتنظيمية (ناصر، 2017: 30). والشكل (2.3) أدناه يبين المراحل التي مرت بها إدارة التنوع.



الشكل 2.3 التطور لمفهوم إدارة التنوع

ناصر، فداء (2021) إدارة التنوع، الجامعة الافتراضية السورية – الجمهورية العربية السورية.

ثالثاً: مفهوم إدارة التنوع

أشار (Cox, 2001: 28) إلى أن التحدي المتمثل بالتنوع لا يكون بمجرد وجوده بل بتهيئة الظروف التي من خلالها يمكن تقليل الحواجز التي يوجدها التنوع وتعظيم إمكاناته لتحسين الاداء، وبالتالي لابد من وجود إدارة تعني بالتنوع توفر بيئة عمل عادلة. كما يرى (العامري، 20:2016) بأن التنوع يتطلب إدارة فاعلة وواعية تعترف بالفروق الموجودة بين العاملين وتقدرها وتؤمن أن كل شخص منفرد في ذاته. في حين يؤكد (Thomas, 2005: 41) بان إدارة التنوع لا تشير فقط إلى تلك المجموعات التي تعرضت للتمييز ضدها أو التي تختلف عن المجموعات

المهيمنة أو المتميزة ولكن إلى مزيج من الاختلافات والتشابه والتوترات التي يمكن أن توجد بين عناصر الخليط المتنوع وبالتالي فإن تطبيق إدارة التنوع يساعد على تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع كما يعزز المقدرة على التعامل مع النزاعات بفاعلية، ويعزز قدرة الإدارة على الاستفادة منه وتحسين المقدرة على التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات.

أما وجهة نظر (Meena & Vanka, 2017: 917) بأنه يمكن فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة على أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المتوافقة مع أهداف إدارة التنوع، ويشير إلى أن جميع وظائف الموارد البشرية الرئيسية يجب أن يكون لها توجه لتعزيز إدارة التنوع. ويؤكد (Kharroubi, :28 2021) على أن إدارة التنوع تندرج ضمن مجال إدارة الموارد البشرية وتعزز مشاركة القوى العاملة من مختلف الثقافات والأديان والخلفيات في هيكل المنظمة. ويرى (العامري وعبد الله، 2020: 106) ينبغي النظر إلى إدارة التنوع كمفهوم شامل، يشمل تركيزا أوسع مما توحي به المساواة في التوظيف. يتطلب الأمر من المرء أن ينظر إلى عقلية وثقافة المنظمة وجهات النظر المختلفة التي يجلبها الناس إلى المنظمة بسبب عرقهم أو خلفيتهم الاجتماعية أو قيمهم المهنية أو أساليبهم أو إعاقاتهم أو غيرهم من الاختلافات.

ويؤكد (ناصر،2021: 25) على أن إدارة التنوع ليست مجرد تطبيقا لمبدأ التكافؤ في الفرص العمل، وانما تشمل إدارة التنوع إدارة البيئات الاجتماعية، جنبا إلى جنب مع المناخ والإجراءات التنظيمية وتعني الاعتراف والانفتاح والاستفادة من الاختلافات البشرية، بهدف إيجاد بيئة عمل إيجابية لجميع الموظفين. وفي هذا الإطار يرى (Bhatti et al., 2019: 169) بأنه وعلى الرغم من ان الاختلافات الثقافية بين الموظفين تخلق مواقف صعبة للمنظمات فإنه يمكن للمنظمات استخدام هذه الاختلافات بشكل أفضل إذا تمت إدارتها بشكل فعال.

ويرى (Sharma, 2017: 122) بان استجابة العاملين لبرامج إدارة التنوع وقبولهم لها يختلف باختلاف خصائص العاملين. ويؤكد (Anjorin & Jansari, 2018: 6) على ان التنوع الثقافي داخل العمل أصبح مهماً بشكل متزايد مع تبني المزيد من المنظمات سياسة القوى العاملة العالمية، وكذلك مع ربط بعض تأثيره بنتائج الأداء. وان تنوع الموارد البشرية أصبح أداة مهم لتعظيم المزايا المتوقعة وتخفيض الآثار السلبية (Rosado, 2020: 14). وان إدارة التنوع لها دور محوري في بناء المقدرات التكنلوجية (سولية، 2020: 1272).

ويقول (Alder, 2018: 98) بأن تكاليف تطبيق برامج إدارة التنوع أقل بكثير من الفوائد المتوقعة تحقيقها. ويشير (Sharma, 2017: 122) بأن إدارة التنوع له تأثير على درجة التزام العاملين تجاه المنظمة وتحسين أدائها. وتساعد على تبني ثقافة منظميه تقبل التنوع البشري يولد آثار إيجابية على المنظمات (Hyman, 2018: 222). حيث أن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي كما أن الإنتاجية يمكن أن تزداد عند شعور الافراد بوجود العدالة والمساواة في التعامل (بارش، 2019: 21). ويرى (Zanoni, & Janssens 2014: 319) بان ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد طريقة جديدة ومعاصرة تحتاجها المنظمات في تعاملها مع العنصر البشري، ولا بد أن تتماشى هذه الممارسات مع استراتيجيات المنظمة في إطار التكامل بينها، ويساعد اتباع ممارسات إدارة التنوع الموارد البشرية على مواكبة التغييرات الحديثة والمتسارعة التي تحيط بالمنظمات.

ويشير (Bhatti et al, 2019: 167) إن تزايد التنوع في القوى العاملة والتغير في بيئات الأعمال أدى إلى تغير طبيعة ممارسات الموارد البشرية ومن ضمن هذه الممارسات برزت ممارسات إدارة التنوع، والتي جاءت نتيجة إدراك أهمية الخليط الثقافي في نمو وتحسين اداء المنظمات، والاستفادة منه بتحويله من سبب للصراع إلى مصدر للإبداع وتحقيق الميزِة التنافسية. ومن جهة أخرى يرى (ناصر، 2021: 24) أنه ومع الاقتصاد المعولم في الشركات المتعددة الجنسيات، فأن إدارة التنوع لم تعد تشير فقط إلى إدارة عدم تجانس القوى العاملة داخل الامة الواحدة ولكنها أصبحت تشير أيضا إلى إدارة وتكوين القوى العاملة عبر الدول. وبالتالي يؤكد (Kharroubi, :30 2021) و(ناصر، 2021: 24) على وجود نوعين من إدارة التنوع.

النوع الاول إدارة التنوع على المستوى المحلي: والتي تشير إلى إدارة القوى العاملة المتنوعة من المواطنين أو المهاجرين داخل الوطن الواحد وذلك من ناحية السياق التنظيمي، ومثال على ذلك قيام شركة ألمانية برسم السياسات ووضع البرامج التدريبية لموظفيها بهدف تحسين الحساسية وتوفير فرص العمل لأفراد الأقليات والمهاجرين الجدد في القوى العاملة.

النوع الثاني إدارة التنوع عبر الوطنية: وتشير إلى إدارة القوى العاملة المكونة من مواطنين والمهاجرين في دول مختلفة ونجدها بشكل خاص في الشركات المتعددة الجنسيات، وكل من هذه الانواع لإدارة التنوع تمثل تحديات ومعضلات مختلفة يتطلب كل منها مجموعة مختلفة من السياسات والبرامج وفي هذا الإطار يشير (Bozhko,

93 :2014) أنه مع وجود قوة عمل متنوعة سيكون من السهل فهم الأسواق الأجنبية وعملائها. في هذا الصدد (Kharroubi, 2021 :28) على المنظمات اعتماد نهج عالمي من أجل البقاء في السوق العالمية والبدء في البحث عن نموذج ثقافي أكثر ديناميكية. ومن ثم، البدء بقبول وتقدير قوة عاملة عالمية، حيث يأتي الموظفون من مجموعة متنوعة من الخلفيات العرقية والدينية والجنسية.

ومن جهة أخرى وعلى المستوى المحلي تضطر الشركات العمل بما يتوافق مع القوانين والأعراف الاجتماعية لبلدها الاصلي في حين تتطلب إدارة التنوع عبر الوطني من أرباب العمل أن يأخذون في الاعتبار السياق التشريعي والثقافي للبلدان الأخرى (المضيفة) بالإضافة إلى ما هو موجود في البلد الاصلي (ألام)، وهذا يتوقف على المكان الذي تتواجد فيه القوى العاملة. وحول ذلك يشير (Kharroubi, 2021: 30) على أن كل نوع من هذين النوعين إدارة التنوع على المستوى المحلي وإدارة التنوع عبر الوطنية يواجه تحديات مختلفة ويجب أن تأخذ في الاعتبار القوانين والأعراف الاجتماعية السائدة في كل بلد. فعلى سبيل المثال، يتعين على شركة مقرها جنوب أفريقيا الالتزام بتشريعات لجنوب أفريقيا حول الحقوق المتساوية، الذي يلزمها بمعاملة الرجل والمرأة على قدو المساواة، وفي حال كان لهذه الشركة فرع في المملكة العربية السعودية فأنها ستضطر إلى معاملة موظفيها وفقا لقوانين ذلك البلد، والتي هي مستوحاة من الشريعة وإتباع التقاليد الاسلامية للأدوار المحددة للجنسين (حمد، منال، 2015: 132)

وبذلك أصبحت إدارة التنوع إحدى مجالات الإدارة التنظيمية التي نالت اهتماما مع بداية القرن الحادي والعشرين بصفتها وسيلة لمساعدة المنظمات المحلية على الاستجابة للتنوع المتزايد والواضح في أسواق العمل المعاصرة ورغبة من المنظمات في ضمان عدم التعرض أي شخص او مجموعة للتمييز على أساس السن أو العرق أو الجنس أو الاعاقة أو الدين ،بالإضافة إلى مساعدة المنظمات على التعامل مع ثقافات وسلوكيات التنظيمية المتباينة كنتائج للتعامل مع أسواق مختلفة وعمالة متعددة الجنسيات تتصف بعدد التجانس سواء في المهارات أو الاتجاهات أو الثقافات (ناصر، 2021: 25). وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لإدارة التنوع فإنه يشير عموما إلى مجموعة من السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بتنوع القوى العاملة وفي الجدول الآتي نعرض بعض هذه التعاريف التي يقدمها الكتاب والباحثين.

الجدول 2.2 بعض التعاريف لإدارة التنوع

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
.1	(Crosby& Stochdale, 2004: 39)	تمثل الإجراءات المنهجية والمخططة التي تم تصميمها بهدف تحسين التفاعل بين الاشخاص المتنوعين وخاصة الأعراق المختلفة، الجنس أو الثقافات ولجعل هذا التنوع مصدرا للإبداع والتكامل وزيادة الفعالية.
.2	(الصباغ، 2016: 19)	يمثل إدارة التنوع معنى آخر للاختلافات بين الناس ويتألف مايتسم بالتنوع بين الفرق أو قوى العمل ضمن الإطار التنظيمي.
.3	(Bozhko, 2014: 10)	إدارة التنوع هو الفروقات المدركة بين العاملين مثل العمر والاصل والدين والجنس والتخصص الوظيفي والمهنة وأسلوب الحياة والمركز والمدة الوظيفية مع المنظمة وغيرها من الفروقات.
.4	(أبا خليل، 2016: 20)	إدارة التنوع هو الاختيار الواعي والالتزام من قبل المنظمة لتقييم الاختلافات بين الأفراد في بيئة العمل عن طريق استخدام التنوع كمصدر للقوة لتحقيق الاهداف التنظيمية.
.5	(موساوي وعياد، 2016 :51)	أنها مجموعة من الاجراءات تبدأ بتخطيط وتنفيذ نظم وسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والتي من شأنها أن تخلق ميزة تنافسية نابعة من التنوع الحاصل في اليد العاملة والعملاء مع العمل بجد وصرامة لمكافحة جميع أشكال التمييز مع تعظيم أهمية كل فرد بغض النظر عن جنسه وهويته وعرقه ولونه.
.6	(بارش، 27:2017)	إدارة التنوع تشير إلى الاجراءات التنظيمية الطوعية المصممة لخلق دمج أكبر للموظفين من مختلف الخلفيات في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال السياسات والبرامج المدروسة.
.7	(أبوليفة، 2020: 270)	أنها الممارسات التي تتبعها المنظمات لتوفير المناخ تتقبل التعامل مع تنوع الافراد بشتى الصورة والاستفادة من مميزات التنوع وإتباع الاجراءات الادارية تعالج الاختلاف في الموارد البشرية ودمج أفكار التنوع في العملية الادارية.
.8	Kharroubi, 2021: 29	أنها الإجراءات التنظيمية الطوعية التي يشار إليها لتشكيل قدر أكبر من إدراج الموظفين من خلفيات مختلفة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة.

ويعرف الباحث إدارة التنوع على أنها ممارسة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يتم صياغتها بناءً على رؤية استراتيجية لإدارة المنظمة ورسالتها تنظر إلى التنوع كحالة إيجابية يمكن ان تحقق للمنظمة العديد من المزايا وتساعدها على تحقيق أهدافها. وحدد (بارش، 2017: 81) بعض المحددات في تعريف إدارة التنوع وهي كالتالي:

- إدارة التنوع تسعى إلى التعزيز والتطوير المنظمي.

- نجاح إدارة التنوع مرهون بتوفر مناخ من الثقة.
- إدارة التنوع عبارة عن أفكار وممارسات إدارية.
- أن مدخل إدارة التنوع الموارد البشرية يعتبر من المداخل متعددة الابعاد والتي تشمل أبعاد التنوع المختلفة وتحقيقا للأهداف التنظيمية والشخصية للعاملين معا.
- إدارة التنوع الموارد البشرية لا تعني فقط إدارة الاختلافات أو الفوائد المحتملة ولكنها في نفس الوقت تعني إدارة التشابه بين الموارد البشرية والعوائق المتوقعة.
- ضرورة الدعم والتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا المدخل ومشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الادارية في المنظمة والعمل على نجاحه.
- يوفر هذا المدخل للمنظمات الخبرات والمهارات المتنوعة ويساهم في تطويرها لتواكب المتغيرات العالمية المعاصرة، ويثري القدرات والسياسات الادارية كما يزيد من فرص الابداع والابتكار والتطوير مما يحسن المركز التنافسي لها ويعظم ويدعم القدرة التنافسية لها بالتالي تحقيق النجاح والبقاء في دنيا الاعمال.

رابعاً: أهمية إدارة التنوع

تظهر أهمية ادار ة التنوع في كون تنوع الموارد البشرية في المنظمات يمكن ان يكون له آثار سلبية إذا لم يتم ادارتها بشكل فعال وفي هذا الإطار يشير (Fapohunda, 2016: 54) أن التنوع يمكن أن يكون عبء على المنظمات عندما يكون اجباري في حين أنه عندما يتم إدارته بشكل مناسب فإنه يشكل منفعة مهمة. كما يقول (بوزيداوي ولعطوي، 2018: 264) إلى أن إمكانية ظهور الصراع بين مجموعات الغير المتجانسة أعلى منه في الفرق المتجانسة. وفي المقابل يشير (Morgen & Chawawa, 2014: 21) إلى أن الاخذ بمدخل إدارة التنوع يعظم مزايا التنوع ويقلل من مشكلاته، وتساعد على تقليل حدة الصراع التنظيمي بالمنظمة. وتحسين العلاقات الانسانية (ناصر، 2021: 46).

ويرى العسالي وبن يحيى (2015: 31) بأن إن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي وانخفاض دوران العمل والاحلال الوظيفي وبالتالي تجنب المنظمة تكاليف إضافية. وأن بيئة العمل تتأثر بإدارة

التنوع (Li et al., 2020: 2). ويذكر (سمارة، 2017: 49) بان إدارة التنوع تؤدي إلى تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتحسين صورتها الذهنية، ويزيد من القيمة السوقية لأسهم الشركات التي تأخذ بمنهج إدارة التنوع، وكذلك يؤدي إلى التكامل والتناغم التنظيمي للموارد البشرية.

وأظهرت دراسة (Moon & Christensen, 2020: 163) المتعلقة بالتنوع المرتبط بالوظيفة إلى أن مناخ إدارة تنوع القوى العاملة يعزز العلاقة بين إدارة تنوع القوى العاملة ونتائج العمل. ويقول (القويزي، 2016 :112) بإن إدارة التنوع تمثل الورقة الرابحة، في الإطار الاقتصادي للمنظمة لأن الابداع يرتبط بشكل وثيق بمدى تنوع الافراد ومساراتهم الوظيفية وخبراتهم المكتسبة، فالتنوع بذلك هو مصدر الابداع والابتكار. وكما ذكر (Li et al., 2020: 3) بأن إدارة تنوع القوى العاملة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بكل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. يؤدي مناخ التنوع الإيجابي إلى انخفاض معدل دوران العمل، والالتزام التنظيمي العالي، ويرفع مستوى الأداء الوظيفي. أن إدارة تنوع القوى العاملة تضع الأشخاص أيضًا وفقاً لخبراتهم وتخصصهم، مما يؤدي في النهاية إلى أداء وظيفي أعلى.

وإذ يقول (Chawawa & Morgen, 2014) بأن إدارة التنوع تساعد على حل المشكلات وزيادة تنوع المهارات وتحسين السمعة التنظيمية مما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق. فان (موساوي وعياد، 2016: 53) يرى بان إدارة التنوع يسهل من بناء علاقات متينة مع العملاء تحسين الخدمة المقدمة لهم والتي تؤدي إلى زيادة مستوى رضا العملاء ورفع مستوى ولائهم. وعلى الرغم من هذا كله ذكر (Kharroubi, 2021 :30) بأنه من المهم مراعاة بأن الدراسات في سياق عالمي يشير إلى أن إدارة التنوع لها عواقب سلبية وإيجابية على حد سواء من المهم مراعاة أن البحث في سياق عالمي يشير إلى أن إدارة التنوع لها عواقب سلبية وإيجابية على حد سواء، وأن اتباع نهج دقيق للربط بين إدارة التنوع والنتائج التنظيمية أمر سليم.

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة التنوع

فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة التنوع، يرى (Chawawa & Morgen, 2014:) على ضرورة التعامل مع التنوع بشكل مخطط ومدار وليس كعمل ارتجالي. ويقول (العامري وعبد الله، 2020: 106) بان إدارة

التنوع تحتاج إلى تبني سياسات رسمية واضحة. ويؤكد (Kharroubi, 2021 :30) على ضرورة التزام الإدارة العليا بالتنوع في رؤيتها ورسالتها واستراتيجية أعمالها من أجل إزالة الحواجز النفسية والتشغيلية. كما يؤكد (Li et al, 2020: 4) على أن إدارة تنوع الموارد البشرية هي إستراتيجية لإضافة قيمة إلى وظائف الموظفين من خلال مطابقة الوظيفة للشخص لتحقيق أداء منظمي فعال.

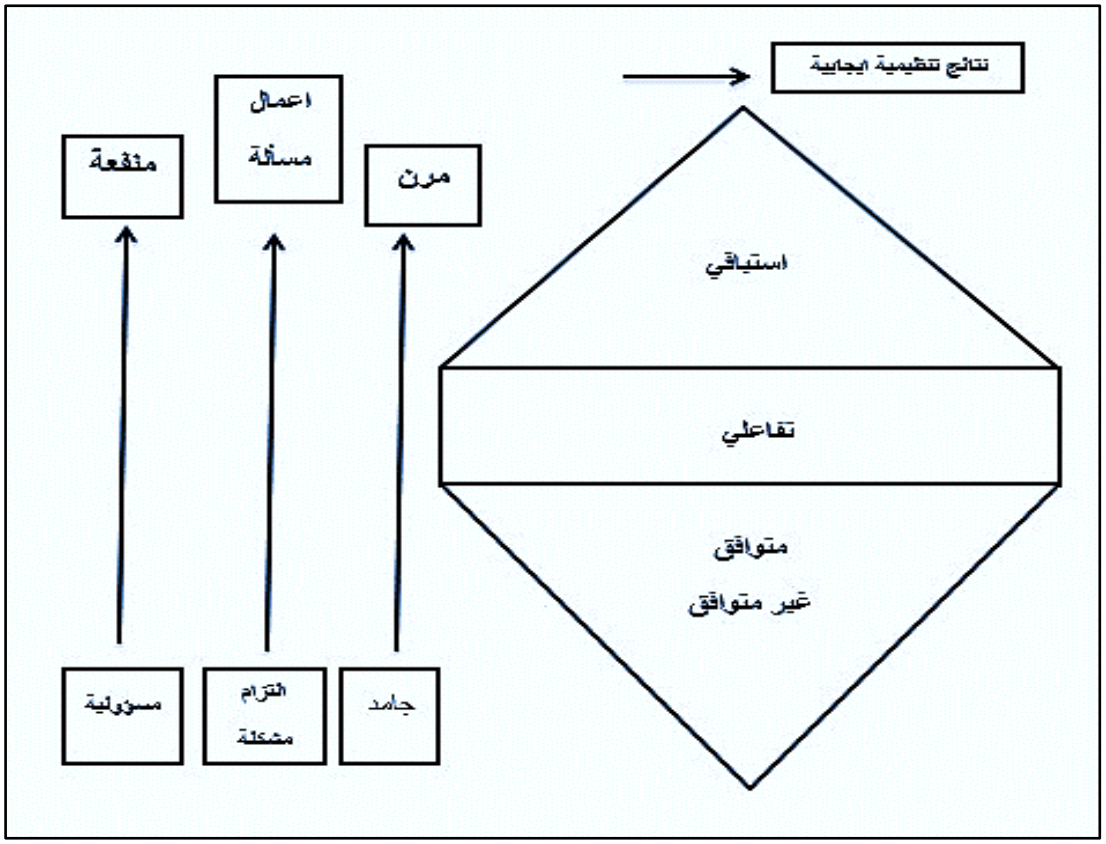
ويرى (ناصر، 2021: 32) ضرورة تماشي استراتيجيات إدارة التنوع مع الاستراتيجية العامة للمنظمة بهدف تحقيق التكامل الاستراتيجي، وعلى مستوى استراتيجية المنظمة فان الإدارة يمكن ان تلعب دوراً حيوياً في إدارة التنوع وصياغة السياسات التي تمنع التحيز وتساوي الفرص والتوظيف والترقيات والتعويضات. وفي هذا الإطار يقول (مكاوي، 2017: 103) بأن هناك استراتيجيتين للتعامل مع التنوع وهما:

أولاً: استراتيجية الاستيعاب:

والهدف الأساسي منها تحقيق نوع ن التكامل تذوب فيها الجماعات العرقية والدينية في إطار الجماعة.

ثانياً: استراتيجية الاندماج:

الوظيفي وبقصد بها وجود رابطة بين الأعضاء لا تستند بالضرورة إلى ثقافة أو هوية مشتركة ولكنها تستند إلى وجود مصلحة مشتركة. أما (مهدي، 2018: 33) فقد ذكر بأن (Fink & others, 2003) وضع إطاراً شاملاً لاستراتيجيات إدارة التنوع، والشكل (2.4) أدناه يعرض ذلك الإطار الذي تم تطويره.



الشكل 2.4 استراتيجيات إدارة التنوع

المصدر: مهدي، وفاء حسين سليم (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص:33.

و حدد (ناصر، 2021: 41) أربع استراتيجيات لإدارة التنوع التي يمكن أن تتبناها المنظمات وهي كآلاتي:

استراتيجية إدارة التنوع غير متوافقة

وتعتبر المنظمة في هذه الحالة في أدنى مستوى في التعامل مع التنوع حيث تعتبر التنوع عبء، ويؤكد (صالح وعبده، 2020: 35) بأن هذه الاستراتيجية تمارس من قبل المنظمات التي تعمل على التجاهل للتنوع وأي متطلبات القانونية، كما ان لديها خطوط اتصال جامدة والمدير لا يقدر قيمة التنوع وبالتالي لا يحافظ على تجانس المنظمة ولا يحتاج للامتثال إلى لوائح تتعلق بالتنوع. ويؤكد (ناصر، 2021: 32) على ان المنظمات وفق هذه الاستراتيجية تقوم

بتوظيف عدد محدود من العاملين من ذوي الأصول المتنوعة كي تحافظ على قوة العمل متجانسة نسبياً، وفي حال توظيف الأقليات فانهم يشغلون مراكز وظيفية دنيا.

استراتيجية إدارة التنوع المتوافقة

إن المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التشريعات المتعلقة بالعمل، وبالتالي فهي ترى التنوع كالتزام، ويجوز لها توظيف اشخاص من خلفيات مختلفة وفقا لما يقتضيه القانون، وهي تتبع سياسة التكيف حيث تميل المنظمة إلى استيعاب العاملين وفق معايير المقبولة ولكن دون الاستفادة من مزايا التنافسية التي يمكن ان تحققها القوى العاملة المتنوعة. ويرى الباحث بأن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تبقى حذرة من مساوئ التنوع، ولكنها تقبل التشريعات والأعراف التي تفرضها الدولة والمجتمع على قبول حذرللتنوع في مواردها البشرية.

استراتيجية إدارة التنوع التفاعلية

يقول (مهدي، 2018: 34) بإن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية يدرك المدير فيها ان الإدارة الفعالة للتنوع يمكن ان تفيد المنظمة، ولكنه ينتظر حدوث مشاكل تتعلق بالتنوع قبل اتخاذ اي قرار بالإضافة إلى بعض الجهود لتدريب القوى العاملة على التنوع، ولكن تنصب التركيز عادة على الاختلافات الواضحة مثل العرق، الجنس، واتباع سياسة الاحتواء.

استراتيجية إدارة التنوع الاستباقية

أن المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تقدر التنوع، فهي تعتبر تنوعها ميزة تنافسية، ويؤمن القادة بفوائد ومشاكل التنوع قبل حدوثها، وبالتالي يستخدمون استراتيجيات استباقية لإدارته فهم يعتبرون التنوع مكسبا، وعادة ما تستفيد هذه المنظمات من التنوع أكثر من غيرها، وهم يميلون إلى الحصول على المزيد من القوى العاملة المبدعة والمنتجة حيث تتبع هذه المنظمات سياسة دمج الاختلافات (ناصر، 2021: 42).

وفي حين ويرى (القويزي، 2016: 112) بأن استمرار الإدارة في البحث عن الموارد المنخفضة التكليف وغيرها من الاسباب قد ادت إلى اكتساب التنوع اهتماما كثيرا اليوم أكثر من السابق، كما برزت الحاجة إلى وجود إدارة تهتم بالتنوع وتدرك ان التنوع يعد ميزة جوهرية في مكان العمل. يعتقد الباحث بأن ذلك كان أحد الأسباب التي دفعت المنظمات نحو تبني هذه الاستراتيجية.

المحور الثالث: أبعاد إدارة التنوع

أختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد التنوع وقد يكون الاختلاف في طبيعة التنوع في المجتمعات المختلفة وكذلك اختلاف الخلفية العلمية للباحثين من بين أسباب اختلافاتهم حول ابعاد إدارة التنوع، ويعتقد الباحث بان الاختلاف حول تحديد ابعاد التنوع ذاته قد انعكس على اختلاف الآراء في تحديد أبعاد إدارة التنوع. فقد حدد (العامري وعبد الله، 2020: 104) أبعاد إدارة التنوع على أنها (قدرة التعبير عن الرأي، المشاركة في اتخاذ القرارات، استراتيجية التنوع والتمثيل العددي والمعاملة العادلة وتكافؤ الفرص). في حين يشير (العبداللات، 2020: 208) إلى أن أبعاد إدارة التنوع هي (تقبل التنوع، فرص التقدم والتمثيل العادل، الفرص المتكافئة في التعيين والاحتفاظ، الاهتمام بتنوع الجنس).

وقد أتفق (مهدي، 2018: 31) مع (Cunningham, 2017: 133) على هناك ستة ابعاد مهمة لإدارة التنوع هي (القيادة، الاستراتيجية والإدارة، إدارة الموارد البشرية، المعرفة والمهارات، الاتصالات، والمناخ). فيما حدد (الليمون والربابعة، 2019: 224) و (احمد، 2014: 57) خمسة ابعاد لإدارة التنوع هي (العدالة، التدريب على التنوع، بناء ثقافة تدعم التنوع، بناء فرق عمل متنوعة، والحفاظ على التوازن بين الحياة العملية والحياة الاسرية). وأضاف (أبو ليفة، 2020: 271) بعد دعم الإدارة العليا كبعد آخر لهذه الابعاد الخمسة. أما (بارش، 2017: 19) فقد أشار إلى ان ابعاد إدارة التنوع هي (دعم الإدارة العليا، التدريب، العدالة، التقييم، والترقيات والتعويضات). فيما حدد (Meena & Vanka, 2017: 917) ثلاثة ابعاد لإدارة التنوع هي (العدالة، فرق

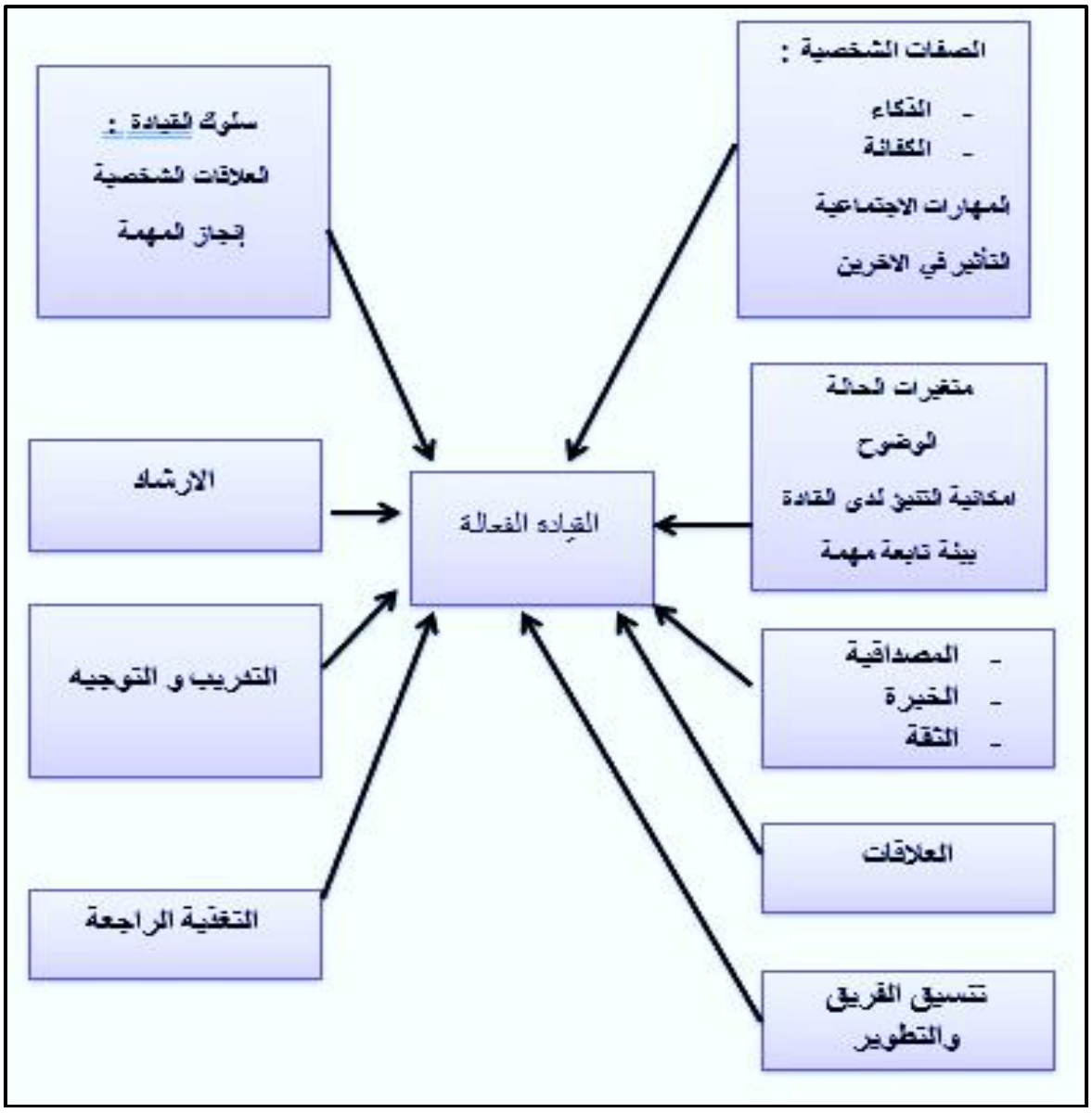
العمل، التدريب). فقد اعتمد هذه الدراسة على أربع ابعاد لإدارة تنوع الموارد البشرية وهي (دعم الإدارة العليا، العدالة، بناء فرق عمل متنوعة، والتدريب) وفيما يلي شرح مختصر لهذه الابعاد.

أولاً: دعم الإدارة العليا لتنوع الموارد البشرية

وتتمثل في قيام الإدارة العليا بدعم التنوع داخل المنظمة من خلال حرصها على وضع إجراءات وقوانين ولوائح فعالة لإدارة التنوع ودمجها في عمليات الادارية والقيم التنظيمية مع تضمين ذلك في رؤيتها ورسالتها واهدافها. (الليمون والربابعة، 2019: 72).

يؤكد (Mackall, 2018: 117) على دور الإدارة العليا في دعم وبناء مختلف القدرات الإبداعية والوظيفية للمنظمات. وبنفس الاتجاه يقول (Rosado, 2020: 14) بأن القائد يعتبر المسؤول الأساسي عن نجاح إدارة التنوع وتحقيق أهدافها. ويرى (ناصر، 2021: 144) بأن دعم المنظمة لمبادرات التنوع يمكن ان يخفف ايضا من المعاملة التميزية بمعنى اخر ينطوي دعم المنظمة للتنوع على مدى تقدير الاعضاء الاغلبية لجهود التنظيمية المبذولة والتي تهدف لزيادة تمثيل الاقلية. وذكر (بارش، 2017: 19) بأن دعم الإدارة العليا للتنوع تتجلى من خلال الالتزام المالي ومنحهم الفرص المتكافئة في الالتزام والمشاركة ومعاملتهم بعدالة، أن التزام المدراء هنا قد يساعد في تامين تصوراتهم، ويساهم في تعزيز سلوك جميع العاملين نحو الأداء العالي.

ويؤكد (Kharroubi, 2021 :30) على أنه من الضروري أولاً وقبل كل شيء رفع وعي المديرين التنفيذيين بالتنوع وأهمية التعاون لنجاح المنظمة، أي إدارة التنوع من أعلى إلى أسفل، الأمر الذي يتطلب بدوره تغييراً في ثقافة المنظمة على جميع مستوياتها. كما يشير (مهدي، 2018: 31) إلى أن الإدارة العليا يمكن أن تقود المنظمة للوصول إلى الأهداف من خلال الهام العاملين لوضع طموحاتهم، عندما تأخذ تنوع الموارد البشرية في المنظمة بعين الاعتبار. وكذلك يشاركون في نشر وتعزيز وتشجيع إدارة التنوع بينهم كما هو موضح بالشكل (2.5) أدناه.



الشكل 2.5 القيادة الفعالة في القوى العاملة المتنوعة

المصدر: مهدي، وفاء حسين سليم (2018) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص:32.

ثانياً: العدالة

يرى (Meena & Vanka, 2017: 918) بان هذا البعد يؤكد على تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية المختلفة بشكل عادل لخلق بيئة عادلة. تتمثل ممارسات الموارد البشرية العادلة في عدالة نتائج وإجراءات هذه الممارسات، والتواصل العادل، ومبررات وتفسيرات النتائج المتعلقة بممارسات الموارد البشرية.

وكذلك يشير (Meena & Vanka, 2017: 918) إلى أن العدالة بين القوى العاملة المتنوعة مهم جداً لأن تصور العدالة هو جانب من جوانب السياق الاجتماعي. ولذلك يجب الانتباه للإشاعات وأن تتم ازالة العوائق والحواجز للإنجاز والتقدم المهني امام جميع الفئات. (المصاروة والخفاجي، 2015: 42). ويقول (أبو ليفة، 2020: 271) وباستناد على آراء (Caza et al., 2015) بأن المنظمات لكي تضمن عملية تحفيزية الموارِد البشرية مثل تقديم َق أسس العدالة والمساواة في سياسا عالية لموظفيها، فعليها أن تحق مكافآت وحوافز عادلة وربط المكافآت بالأداء. ويؤكد (العامري وعبد الله، 2020: 108) على أن المعاملة العادلة تعني ان العاملين يمتلكون الفرصة في الحصول على الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء وبما يمنحهم الوقت الكافي والطاقة اللازمة للقيام بالأعمال المكلفين بها في المنظمة.

ثالثاً: بناء فرق عمل متنوعة

فيما يتعلق ببناء فرق العمل المتنوعة، يقول (أبو ليفة، 2020: 270) على الرغم من أن الفرق متعددة الثقافات والفرق التي تنتمي إلى ثقافة واحدة تشترك في كثير من الخصائص، إلا أنها تختلف في أن أعضاء فرق الذين ينتمون إلى نفس الثقافة متفقين على القيم والمعتقدات ثقافة واحدة تشترك في العديدِ الثقافات، أما فرق العمل متعددة الثقافات فيحملون أعضاؤها وجهات نظر ثقافية مختلفة فيما يتعلق بالإجراءات والتوقعات وأساليب صنع القرار. عليه فان أعضاء فرق العمل متعددة الثقافات المتداخلة في المنظمات ينبغي أن يعملوا وفقاً لمعايير ثقافة العمل العالمية التي تعمل فيها هذه المنظمات.

فيما يشير (Meena & Vanka, 2017: 917) بأن اعتماد إدارة الموارد البشرية الحوافز الجماعية والمكافآت القائمة على الفريق يساعد على زيادة الترابط بين النتائج والأهداف عند لبناء الفريق. ويساهم ذلك في الاعتماد المتبادل فرصة للاتصال المفضل بين المجموعات تعزز هذه الاتصالات الإيجابية الثقة وتزيد التعاون بين المجموعات المتنوعة. ويؤكد (أبو ليفة، 2020: 270) على أن بناء فرق عمل متعددة الثقافات يتطلب وجود قادة بخصائص فريدة تمكنهم من التأثير على تصورات أعضاء هذه الفرق من خلال التواصل مع الفريق بأكمله، والمساعدة في خلق التفاهم والثقة بين أعضاء الفريق.

رابعاً: التدريب على التنوع

التدريب على التنوع هو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى التأثير على سلوكيات الموظفين وإدراكهم ومواقفهم وقيمهم وعواطفهم قد تقلل مثل هذه الأنشطة من التحيز وتغير آراء الموظف وتزيد من إدراك التشابه (Meena & Vanka, 2017: 917). ويشير (Zaman et al., 2020: 4) بان التدريب والتطوير بين الثقافات هو أحد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسية التي يمكن أن تساعد في تقليل كراهية الأجانب في مكان العمل. كما يساعد التدريب على التوعية فيما يتعلق بالتأثيرات السلبية للتنوع.

ويرى (حسين، والاخرون، 2019: 114) إلى أن وجود الاختلافات بين العاملين يمكن معالجتها بالتدريب والهدف من التدريب في هذه الحالة هي تنمية الوعي للقوى العاملة داخل المنظمة بالثقافات المختلفة الموجودة داخل التنظيم والحرص على اكسابهم مهارة تقبل الثقافات الاخرى من خلال تميم برامج التدريبية لمساعدتهم على الفهم الكامل للثقافات المختلفة والعمل بروح الفريق المتنوعة الثقافات.

أما (أبو ليفة، 2020: 270) فقد أشار إلى أن الهدف من التدريب في هذه الحالة هو تنمية وعي القوى العاملة داخل المنظمة بالمهارات المختلفة الموجودة داخل التنظيم، والحرص على إكسابهم مهارة تقبل الثقافات الأخرى من خلال تصميم برامج تدريبية لمساعدتهم على الفهم الكامل للثقافات الأخرى. كما تستهدف تنمية وعي العاملين وجعلهم واعين للافتراضات التي يحملونها وجعلهم أكثر حساسية للفئات الأخرى (الليمون والربابعة، 2019: 224).

وحول أهمية التدريب يقول (بارش، 2017: 19) بأن التدريب على التنوع ويسهل على ادارته بكفاءة. وأشار إلى عدد من البرامج التدريبية خاصة بجعل أعضاء الإدارة واعين بالأنواع المختلفة والتجارب والقيم. وكذلك تدريب اعضاء الإدارة على رؤية كيفية التعامل مع التنوع المرتبط بالصراعات والاجهاد. أما (العنزي واخرون، 2014: 188) فيقترح برامج تدريبي يساعد على تحسين فهم الاعضاء لبعضهم البعض. يقول (Meena & Vanka, 2017: 917) بان أدبيات الاستدلال الاجتماعي تشير إلى أن التثقيف حول الاختلافات يمكن أن يعدل الأخطاء الشائعة في التفكير التي تم الاعتماد عليها بناءً على المعلومات السابقة المستمدة من عينات صغيرة غير تمثيلية، أي يمكن للتدريب على التنوع تعديل الخبرات السابقة عن طريق زيادة الوعي.

حيث يعمل على تعديل المواقف والقوالب النمطية والعواطف السلبية والسلوك من خلال التعرف على المجموعات الأخرى. ومع ذلك يذكر (بوزيداوي ولعطوي، 2018: 263) بأن العديد من المنظمات التي في الطليعة من مختلف الصناعات قد فشلت في التدريب على التنوع، والحفاظ على الاقليات وترقيتها فمن الواضح أن الطريقة المعتمدة للتدريب والتطوير داخل المنظمات تكون لها تأثير كبير على جوانب التنوع مثل تطوير الكفاءات من الجماعات المعينة وقد تم بذل مساعي تنظيمية للتصحيح في عدة مجالات مثل زيادة تمثيل الاقليات في مستويات التنظيمية العليا وكذلك التطوير التنظيمي فيما يتعلق بقبول التنوع وقبول الاخر.

المبحث الثاني:

سلوكيات المواطنة التنظيمية

تمهيد

يعد موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد الموضوعات المهمة في الفكر الإداري المعاصر، لأن الاهتمام بها هي واحدة من أولويات المنظمات والفنادق من أجل أن تصبح فعالة واستباقية ومبتكرة وناجحة وقادرة على الاستجابة بسرعة للتغييرات في بيئة الأعمال، ومع زيادة الاهتمام بمفهوم المواطنة التنظيمية في الوقت الحالي، زادت نتيجة لتطوير وتغيير البيئة وحركتها، حيث يؤدي تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحقيق القدرة الرائدة على مواجهة التغييرات المفاجئة وتحسين أداء العاملين من خلال المعرفة والتفاهم لضمان استمرارهم وتكييفهم مع مختلف الظروف البيئية وكذلك دور هذا المدخل في تطوير قدرات العمال وجعلهم قادة ومبدعين فيما يتعلق بأداء المهام المخصصة لهم، وهي العملية من خلال التي تسعى المنظمة أو الفندق إلى اكتساب معرفة جديدة تتطلع إلى تعزيز قدراتها التنظيمية، وتطوير نفسها ورفع كفاءات أعضائها، وتوجيهها إلى جهودهم نحو تحقيق أفضل أداء.

ويتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

المحور الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها

المحور الثاني: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور الثالث: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها

أولاً: نشأة وتطور مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

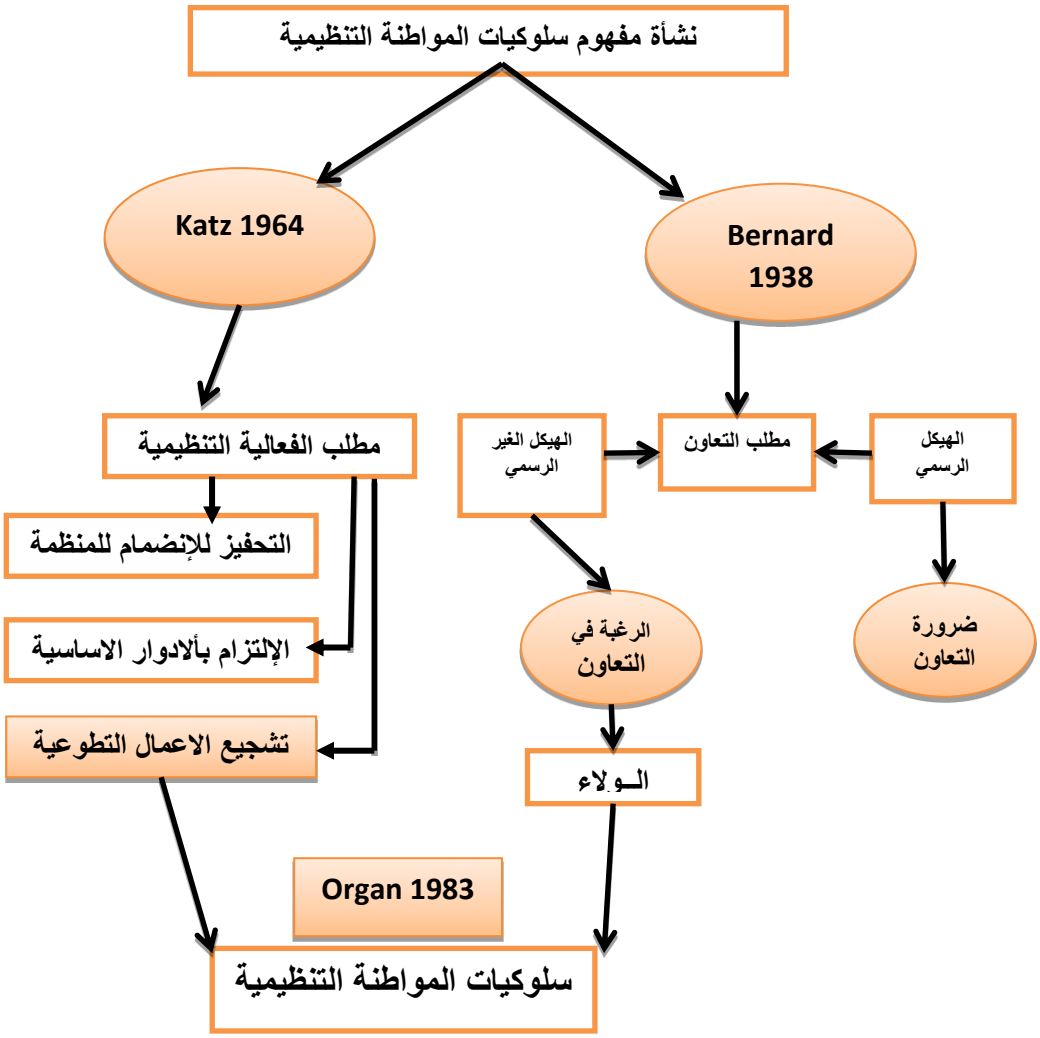
يرجع الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية إلى حركة العلاقات الانسانية التي اهتمت بالجوانب غير الرسمية واولت العناية الخاصة للعنصر البشري، حيث يعد السلوك المواطنة التنظيمية من أحد المفاهيم الادارية الحديثة التي انتجها الفكر الاداري المعاصر مؤخرا، إذ أستحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة، علم النفس، وعلم الاجتماع لعلاقته الوثيقة بأهم عنصر في المنظمة وهو المورد البشري (أيمن وزهير، 2021: 31). ويشير (وليد، 2016 :59) إلى أن المواطنة التنظيمية تعد من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي والتي ظهرت أولا مع افكار برنارد (Barnard, 1938) اذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني اي ذلك السلوك الذي يظهره الافراد اتجاه بعظهم البعض، وهو الامر الذي لا يمكن الاستغناء عنه ولا تتم تجاهله في كل التنظيمات الادارية الانسانية.

حسب (أيمن وزهير، 2021: 31) فيما بعد حدد (Katz,1964) ثلاثة انماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، كما أشار (Katz) أن اعتماد اي منظمة وبصفة مطلقة على الانظمة واللوائح الرسمية يجعل منها تنظيما اجتماعيا هشاً (وليد، 2016 :59). بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية على يد العالم (Organ, 1977) واصفا بذلك السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية حيث قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء. ويؤكد (Geus et al., 2020: 259) على أن (Organ) وفي بناءه لهذا المفهوم استند على دراسات السابقة التي تم إجراؤها بين السلوك القائم على الدور والسلوك الإضافي الذي قام به (Barnard) و(Katz). قام الأخير بالتمييز بين الأدوار المعينة للموظف والسلوك التلقائي الذي لا يقع ضمن هذه الأدوار المعينة. مثل هذا السلوك العفوي، ومع ذلك، المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية وكان يسمى (سلوك الدور الإضافي) وكما هو موضح في الشكل 2.6 أدناه.

ويشير (Geus et al., 2020: 260) إلى أن دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تطورت منذ ذلك الحين، وظهرت تصنيفات جديدة لهذه السلوكيات. على سبيل المثال، فأن دراسات (Williams, &Anderson 1991) و (Johnson, 2002) أظهرت بأنه يمكن التمييز بين السلوكيات الموجه إلى المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الذي يركز على التفاعلات الشخصية على المستوى الفردي ، وذكر (وليد، 2016: 59) بأن (Barnard, 1938) أطلق على سلوكيات المواطنة التنظيمية مصطلح الجهد التعاوني اي ذلك السلوك الذي يظهره الافراد اتجاه بعظهم البعض، وهو الامر الذي لا يمكن الاستغناء عنه ولا تتم تجاهله في كل التنظيمات الادارية الإنسانية. فيما يشير (Geus et al., 2020: 259) إلى انه وبعد أن أعطى العلماء والباحثون الآخرون المفهوم خصوصية أكبر تم استخدام مصطلحات أخرى لاحقاً كمرادفات لـسلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل (العفوية التنظيمية) و(سلوك الدور الإضافي). وذكر (Loon, 2017: 407) بأن هناك دراسات منتظمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع العام باعتباره يرتبط بالأداء.

ويرى (Geus et al., 2020: 260) بأن التطورات الموازية في مجال الدراسات في المنظمات التابعة للقطاع العام قد شجعت نتائج هذه الدراسات على الاستفادة من سلوكيات المواطنة التنظيمية لرفع الأداء التنظيمي في المنظمات العامة، وبدأ علماء الإدارة العامة في التأكيد على أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات العامة. ويؤكد (خليل، 2018: 6) بأن التوجه إلى المستقبل بمفاهيم ادارية معاصرة والعمل بأساليب علمية متطورة يجعل من الضروري التركيز على سلوكيات المواطنة التنظيمية. في هذا الاتجاه وفيما يتعلق بالتطورات المستقبلية المتوقعة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي دراسته حول سلوك المواطنة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين حدد (Harvey et al., 2018: 62) عدة عوامل يمكن ان يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القرن الحادي والعشرين.

ويعتقد الباحث ان نشأة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي جاءت مع تطور الفكر الإداري وبروز المدرسة السلوكية لم تظهر من العدم وانما كانت انعكاس لمتطلبات البيئة الاجتماعية والتنظيمية للمنظمات وتطورت مع تطور الفكر الإداري والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية كعنصر أساسي ومهم لنجاح المنظمات. والشكل الآتي يوضح أهم محطات نشأة ومراحل تطور مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.



الشكل 2.6 أهم محطات نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: حبة، وديعة (2018) العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية ص 111.

ثانياً: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي العديد من الصعوبات والتحديات تستوجب من قادة هذه المنظمات تجهيز خطط ووضع سياسات ملائمة مع هذه التحديات مثل ترغيب وجذب موارد البشرية الكفؤة والمحافظة عليها من خلال طرق واساليب تتجاوز الارتباط الرسمي في أعمالهم الروتينية من هذه الاساليب هو سلوك المواطنة التنظيمية (الكروي، 2016: 57). ويشير (مقداد، 2015: 204) إلى ان مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من أهم

المفاهيم التي اهتم به الباحثون والسياسيون والاقتصاديون والاداريون وغيرهم. وهو يشير إلى أنماط السلوك الإيجابي التطوعي التي تصدر من العاملين مثل مساعدة الآخرين وتقديم المعلومات التي تفيد المنظمة وتبني اتجاهات موجبة نحو مكان العمل والمشاركة بفاعلية في عمليات اتخاذ القرار. ويقول (وليد، 2016: 60) ان البحث في اصول اللغوية والاصطلاحية للمواطنة في الفكر العربي امرا لا يقتضيه اختلاف النظم المرجعية التي استمدت منها المفاهيم فحسب، بل يضاف اليه اختلاف الحقول المعرفة التي كانت محضنا مباشرا لكل مصطلح وموجها لدلالته.

فمن الناحية اللغوية فان مصطلح المواطنة منسوبة إلى الوطن، وهو المنزل الذي يقيم فيها الانسان، وجمع الاوطان، ويقال أوطن فلان أرض كذا أي اتخذها محلا ومسكنا يقيم فيه (عبد الهادي، 2020: 35). وقد عرفت دائرة المعارف البريطانية المواطنة بأنها علاقة بين فرد والدولة كما يحددها قانون تلك الدولة بما تتضمنه تلك علاقة من واجبات وحقوق تلك الدولة وتدل ضمنا على مرتبة من الحرية مع ما يصاحبها من مسؤوليات وهي بوجه العموم تسبغ على المواطن حقوقا سياسية مثل حقوق الانتخاب وتولي المناصب العامة في الدولة. (حمدان، 2021: 12). وذكر (الكروي، 2016: 62) إلى أن للمواطنة ثلاث مستويات هو مواطنة الافراد ويقصد به المواطنة التنظيمية والثاني مواطنة المنظمات وهي شعور المنظمة بالمسؤولية اتجاه المجتمع والثالث هو المواطنة العالمية والمقصود بها بمواطنة الانسان والمنظمات والبلدان لصالح الارض.

وفي هذا الاتجاه يشير (مقداد، 2015: 205) بان تسمية سلوك المواطنة التنظيمية جاء تمييزا له عن سلوك المواطنة العامة الذي يعبر عن حب الفرد لوطنه واعتزازه بالانتماء إلى تاريخ مجتمعه وامته والتفاني في خدمته باعتبار أن المنظمة التي يتواجد فيها الفرد هي عبارة عن وطن صغير يقضي فيه حوالي ثلث حياته.

أما (Chughtai, 2018: 73) فقد أشار إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية أطلق عليها تسميات تختلف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ومن بين هذه التسميات (السلوك غير المكلف، السلوك غير المفروض، سلوك الدور الإضافي، سلوك الموالاة أو التأييد الاجتماعي وسلوك التلقائية) وأكد بأن هذا السلوك يحتوي على مجموعة من التصرفات الإيجابية للعاملين التي لا تعد من ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية. ويرى (Asad Khan et al., 2020: 6) بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية يوضح الأنشطة والسلوك المطلوب من الموظفين من قبل القادة لتحقيق أهدافهم وأهدافهم المشتركة. على سبيل المثال، مساعدة الموظفين الجدد

في مكان العمل، وتعزيز سير العمل في التقدم، والعمل لساعات إضافية، والمساهمة في التشارك المعرفي، وتقديم اقتراحات مفيدة للتطوير. كما يشير (Purwanto et al., 2021: 62) بأن سلوك المواطنة التنظيمية أو سلوك الدور الإضافي هو سلوك التي لا تقابلها مكافآت مباشرة من نظام المكافآت الرسمي في المنظمات.

وذكر (مقداد، 2015: 207) بأن مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من مصطلحات العلوم الإنسانية، له مفهومان مفهوم اصطلاحي ومفهوم إجرائي.

- المفهوم الاصطلاحي: سلوك المواطنة التنظيمية سلوك آخر غير أنماط السلوك التي ينتظر من الفرد أن يقوم بها في إطار ما تحدده مواصفات العمل الذي يقوم به في منظمة من المنظمات. وهو ليس معروفاً مباشرة من طرف نظام المكافآت الرسمي، لكنه يساعد في تحقيق الأداء التنظيمي.
- المفهوم الإجرائي: سلوك المواطنة التنظيمية هو ما تقيسه مقاييس سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تمكن الباحثون من تطوير عدد من المقاييس التي تقيسه. مع العلم أن كل مقياس مبني على التصور الذي يتباه الباحثون لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

وأشار (حمدان، 2021: 13) إلى أن هناك العديد من السمات والخصائص التي يتصف بها سلوك المواطنة التنظيمية منها:

- أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في فعالية المنظمة.

ويشير (عليوي وشعلان، 2020: 451) إلى أن أبرز نقاط خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية هي ان الفرد لا ينتظر مكافأة تنظيمية مقابل الادوار الإضافية التي يقوم بها. وهي سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية. ويشير (Purwanto et al., 2021: 62) بأنه وفي الظروف المثالية، يكون للموظفين دور في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إظهار السلوك التطوعي ليكونوا على استعداد لتنفيذ المهام أو الأعمال الأخرى التي تقع خارج مسؤولياتهم والتزاماتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وأشار إلى أن دراسات (Purwanto, 2020) و (Ardi, 2020) حول سلوك المواطنة التنظيمية قد ثبت أن هناك العديد من العوامل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية.

وفيما يرى (Asad Khan et al., 2020: 6) بان هناك تأثير إيجابي كبير لأساليب القيادة على سلوكيات العمل المبتكرة للموظفين مع إبراز التأثيرات الوسيطة والمعتدلة للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على هذه العلاقة. يقول (خليل، 2018: 11) يتفق اغلب الباحثين على أن هناك طريقتين رئيستين تستطيع المنظمة من خلالها تشجيع سلوكيات المواطنة:

- تعد الموارد البشرية اليوم أهم موارد في أي منظمة، ويعتبر قسم الموارد البشرية قسم حيوي في الهيكل التنظيمي الذي يعمل على تحقيق الأداء المثالي والصورة الحقيقية للمواطنة.
- النظم والإجراءات والاتصالات غير الرسمية التي تشجع المواطنة التنظيمية وأي صورة للأعمال او لأداء المنظمة في هذا المجال فانه يحمل فلسفة الإدارة العليا، وان تأدية العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إجراءات المنظمة وفلسفتها في هذا الاتجاه فانه سيحقق مستويات عالية من الأداء لمواجهة التحديات.

ويؤكد (Purwanto et al., 2021: 62) على أن العوامل التي تؤثر على ظهور وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية هي التصرفات والدوافع الفردية، والتماسك الجماعي، ومواقف الموظفين التي تشمل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وأسلوب القيادة التحويلية والعدالة التنظيمية. ويعتبر (Organ) وهو أول من أطلق على السلوك التطوعي تسمية سلوكيات المواطنة التنظيمية أول من عرفها بأنها السلوك التطوعي الاختباري الذي لا يدرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وكفاءتها (خليل، 2018: 6). ومن بعده تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية وفي هذا الإطار يشير (وليد، 2016: 60) و(عبد الهادي، 2020: 36) إلى أن مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم التي يدور حولها جدل كبير، واهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين، ويختلف الباحثون في تناول هذا الموضوع تبعا لتخصص كل واحد أو للرؤية الذي يتبناها ذا يصعب أن نجد لها تعريفا محدد وبالتالي تختلف مفهوم المواطنة تبعا للجانب التي نتناول منها هذه السلوكيات. والجدول (2.3) الآتي يتضمن بعض التعاريف التي يقدمها الكتاب والباحثون حول سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول 2.3 اهم التعاريف لسلوكيات المواطنة التنظيمية

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	(وليد، 2016: 62)	أنه سلوك تطوعي اختياري ولا يتضمن توصيف وظيفي ولا توجد فيه مكافأة أو حوافز لصاحبه ويسهم في تحسين الاداء وتحقيق الفعالية التنظيمية ينبع من ضمير المهني للعامل في تقديم ادوار إضافية.
2	(حبه، 2018: 120)	سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الافعال وليس فعلا واحدا، وتختلف أبعاد وتركيبة ومكونات هذا السلوك من منظمة الى اخرى، وفقا لاختلاف ثقافات المنظمة وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي.
3	(محمد، 2019: 8)	سلوك المواطنة التنظيمية هي سلوك تطوعي واختياري يقوم به الموظف، ويتسم سلوك المواطنة التنظيمية بأنه لا يخضع لأي وصف وظيفي محدد، ولا يخضع لأي نضام مكافأة رسمي، وليس إلزاميا، وغير متوقع.
4	Qader, 2019:) (20	سلوكيات المواطنة التنظيمية هي حقيقة ديناميكية تؤدي بذل الجهود وراء المتطلبات الرسمية للوظيفة وسد الثغرات في العمليات واللوائح وتؤدي إلى أداء أفضل.
5	(عبد الهادي، 2020: 37)	سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري طوعي ينبع من الدور الاضافي الذي يمكن أن يضطلع به الفرد في العمل.
6	Asad Khan,) (2020: 6	سلوك فردي تقديري، لا يدخل بشكل مباشر أو صريح في نظام المكافآت الرسمي ويعزز بشكل إجمالي الأداء الفعال للمنظمة.
7	(عليوي، 2020: 443)	هي تلك الاسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد تطوعا أومن خلال الامتناع عن سلوكيات التي تضايق المنظمة أو الادارة او القسم الذي يعمل به الفرد.
8	Purwanto et al) (2021: 62	سلوكيات المواطنة التنظيمية ويسمى ايضاً سلوك الدور الإضافي هو سلوكيات إيجابية للعاملين التي لا تقابلها مكافآت مباشرة من نظام المكافآت الرسمي للمنظمة.
9	(أيمن وزهير، 2021: 32)	سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نضام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة.
10	(حمدان، 2021: 21)	سلوك المواطنة التنظيمية هو من السلوكيات الايجابية التي يقوم بها الافراد اختياريا دون مقابل ويقدم الفائدة للمنظمة والعملاء والعاملين على حد سواء.

ثالثاً: أهمية المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات، ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة المواطنة التنظيمية، وأن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بني الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة (مناصرية وبن ختو، 2015: 224). ويشير (خليل، 2018: 8) إلى إن الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها تنبع من النتائج الايجابية الكثيرة التي يمكن ان تحققها المنظمة وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الاداء الفردي وأداء المنظمة وكذلك تساعد على إدارة الوقت بشكل فاعل وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الابداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وفاعليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها.

ويشير (نجم وكريم، 2018: 315) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يحسن من قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل طاعة القوانين من خلال منحهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على مشاكل العمل من دون أن يكون العامل مراقباً من قبل الآخرين. وذكر (Harvey et al., 2018: 62) بأن الباحثون قاموا بدراسة العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل الفردية الأخرى التي لها آثار مهمة على المنظمات مثل سلوك الانسحاب في شكل دوران وتغيب عن العمل. وجدوا بأن الموظفين الذين ينخرطون في مستويات منخفضة من سلوكيات المواطنة التنظيمية هم أكثر عرضة للتفكير في ترك منظماتهم، واتساقًا مع هذه الحجة، وجدوا أن سلوكيات المواطنة التنظيمية كان مرتبطًا بشكل سلبي بكل من نوايا دوران الموظفين ودورانهم الفعلي. بناءً على منطق مماثل، وجدو أيضاً أن سلوكيات المواطنة التنظيمية كان مرتبطًا بشكل سلبي بالتغيب. وبالتالي، قد يكون نقص سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب الموظفين مؤشرًا على أنهم ينسحبون ويفصلون عن منظماتهم. كما ذكر (خليل، 2018: 8) بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يقلل من صراعات تخصيص الموارد النادرة عن طريق التركيز على سلوكيات الدور الإضافي وتوفير الأجواء التي تحفز وتسهل هذه السلوكيات كما تؤدي إلى تقليل المشكلات والمعوقات. ويرى (عبد الهادي، 2020: 37) و(Harvey et al., 2018: 62) بانه يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الفـرد، المجموعة، المنظمة وكما يلي:

أ- **أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد** :

- على المستوى اليومي، يمكن أن يؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى تنشيط الموظف، ويمكن أن يزيد الحالة المزاجية والتأثير الإيجابي والحيوية والموارد الشخصية.
- يقلل من معدلات التسرب الوظيفي، حيث يمكن أن يساهم بانخفاض في معدل دوران العمل والغياب.
- يعمل على تحسين أداء إنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.
- يحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة الاعمال وحل المشكلات.
- تحسين قدرات المديرين في تقييم أداء العاملين والتوقعات المهنية.
- يؤدي إلى زيادة زيادات رواتب الموظف، والترقيات، والتقدير العام، والتعيينات في المناصب رفيعة المستوى.

ب – **أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المجموعة** :

- على الرغم من ظواهر المستوى الفردي، يمكن أن تزيد من أداء المجموعة والفريق لأن السلوك التعاوني العفوي هو مفتاح الأداء التنظيمي.
- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الافراد.
- يعمل على التماسك للنظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.

ج – **أهمية سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة**

- يساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في رأس المال الاجتماعي الهيكلي والعلائقي والمعرفي للمنظمة، ويمكنه أيضًا تعزيز القدرة الاستيعابية للمنظمة.
- يعمل على زيادة معدلات الاداء والانتاجية على مستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الانتاجية الكلية للمنظمة.

- يمكن للمنظمة من اجتذاب الموظفين الأكفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن من الظروف النفسية والتنظيمية داخل المنظمة.
- يساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
- يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة ويؤدي إلى استقرارها.
- يعزز على قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية (أيمن وزهير ،2021 ،33-34).
- سلوك المواطنة التنظيمية يعزز الميزة التنافسية للمنظمة (الكروي، 2016: 63).

وبالرغم من أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد أشار (الاسدي وحسين، 2021: 222) إلى أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يكون ضار لأداء الفرد الرسمي إذ ان مساعدة الفرد لزملائه قد يؤدي إلى إضاعة الفرد لوقته مما قد يؤثر على اداءه. كما ذكر (Geus et al., 2020: 261) باحثون آخرون (Bolino et al., 2013) و (Koopman & Scott, 2016) وجدوا أدلة على الآثار السلبية لـسلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل الإجهاد الوظيفي وزحف الأدوار. وتنبع أهمية السلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر ايجابا على عدة جوانب في المنظمة مما يساهم إجمالا في فعالية ونجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها اليوم وذكر عدد من الباحثين الاثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على كل من الفرد والمجموعة والمنظمة وأكد (Harvey et al., 2018: 62) بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية لها نتائج سلبية للموظفين وكما يلي:

- يمكن لـسلوكيات المواطنة التنظيمية إعاقة تقدم الموظفين لأنه يمكن أن يعيق أداء المهام. وإنه يضر بشكل خاص بالموظفين الذين يعتمد تقدمهم على أنظمة المكافآت القائمة على النتائج.
- المبادرات الفردية، التي تتطلب وقتًا وجهدًا إضافيًا يمكن أن تؤدي إلى ضغوط العمل، والأدوار الزائدة، والصراع بين العمل والأسرة.
- يمكن أن يؤدي الضغط للانخراط في ـسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى ضغوط وظيفية، ونزاع بين العمل والأسرة، ونوايا دوران العمل.
- يمكن أن يؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضًا إلى إرهاق الموظف، خاصة الموظفين الذين لديهم دعم منخفض من منظماتهم.

كما يشير (Yam et al., 2017: 382) يمكن أن يكون بعض أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية مستنزفًا، ولا يجدد، ويمكن أن يؤدي إلى سلوكيات عمل غير أخلاقية وذات نتائج عكسية. وكذلك يرى (Koopman et al., 2016: 376) بأن الأداء اليومي لـسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تقليل تحقيق الأهداف المطلوبة مما يؤدي إلى الإضرار بالرضا الوظيفي وزيادة التوتر.

عوامل القرن الحادي والعشرين التي قد تؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية:

نقص العمالة تشير التوقعات إلى أنه لن يكون هناك عدد كاف من العمال المتاحين في المستقبل لتلبية الطلب الذي سيكون لدى المنظمات على العمال. يُنظر إلى سبب النقص في العمالة المعلقة على أنه تقاعد أكبر شريحة من السكان العاملين – مواليد (Carolyn et al., 2017: 1).

1. **العولمة** يشير تحرير الاقتصادات إلى علاقات أوثق بين البلدان وفرص أكبر للقيام بعمليات في بلدان متعددة. في حين أن هناك مزايا واضحة للمنظمات التي تتوسع في سوق عالمية بشكل متزايد، إلا أن هناك بعض المخاوف بشأن كيفية تأثير هذه التأثيرات على المنظمة، كما هو موضح لاحقًا، من المحتمل أن تؤثر تحديات العولمة على الأنواع المختلفة من المواطنة التنظيمية (Broner & Ventura, 2016: 1499).
2. **الهجرة** والهجرة أدت الطلبات المختلفة لمهارات معينة إلى انتقال العمال إلى بلدان مختلفة بحثًا عن فرص عمل، ودفعت الظروف الاجتماعية بعض الأفراد إلى مغادرة بلدانهم والبدء في العمل في مقاطعات جديدة.
3. **العمال القائمون على المعرفة** تتطلب زيادة عدد الوظائف رأس مال فكري بسبب التحول عن الوظائف القائمة على العمالة.
4. **زيادة استخدام التكنولوجيا** يتزايد استخدام التكنولوجيا والأتمتة في مكان العمل، مما يؤدي إلى تغيير الوظائف والقضاء عليها.
5. **العمل الحر** وظهور العمل الحر وقصير المدى المستند إلى التطبيقات.
6. **التنوع** زيادة أعداد النساء والأقليات الذين يدخلون سوق العمل.

7. **تغيير قيم العمل** الاختلافات في قيم الموظفين بناءً على تعدد الأجيال من العاملين. ويقول (Lyons & Kuron, 2014: 143) بانه من المتوقع أن يؤثر عدد الأجيال المختلفة على مكان العمل لسنوات قادمة حيث تتغير القوى العاملة مع انخفاض عدد المواليد الجدد العاملين، بينما تزداد المشاركة بين جيل الألفية.
8. **فجوة المهارات** قلة الأفراد لملء الوظائف التي تتطلب مجموعة مهارات محددة، مما يجعل أصحاب العمل يتركون هذه الوظائف شاغرة.
9. **العلامات التجارية لأصحاب العمل** تعمل المنظمات على إنشاء "علامة تجارية" تمثل قيمها داخليًا مع الموظفين وخارجيًا مع أصحاب المصلحة الآخرين.

المحور الثاني: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن الاهمية العملية التي أظهرتها نتائج سلوك المواطنة التنظيمية دفعت العديد من الباحثين والدارسين إلى الغوص في حقيقة هذا السلوك والبحث أساسا في كيفية نشؤه وطرائق تنميته ليكون منطلق وقاعدة أساسية لدى المورد البشري للمنظمة. وإن البحث في أسباب هذا السلوك يدفعنا إلى تبيان موقعه من بعض المتغيرات والمفاهيم التنظيمية الاخرى التي قد تكون بيئة صحيحة حاضنة لظهور هذا السلوك أو قد تكون العكس من ذلك ونذكر منها (وليد، 2016: 66).

أولاً: التمكيـن:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الادارية الحديثة التي تم تداولها وتوظيفها بكثرة فيعد من الحقول المعرفية والمجالات العلمية فهو يعبر عن زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تتعرض أدائهم، وهي العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي، وبالتالي نرى أن المنظمة التي تمكن موظفيها من إتخاذ القرارات التي كانت تقتصر على الإدارة العليا دون غيرها، بالاضافة إلى تحمل

المسؤلية و القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية والتدريبية وهذا يشجع السلوك التطوعي الذي يقوم به الفرد من تلقاء نفسه ويخلق سلوكيات إيجابية لدى العامل (أيمن وزهير، 2021: 36).

ثانياً: المناخ التنظيمي:

يقصد بكلمة المناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات وتأثيرها على العملية الادارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، ولذلك فأن المناخ التنظيمي تشير إلى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين كل من الخصائص التنظيمي ومستوى إدراك الافراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الافراد نحو العمل سلبا او ايجابا (المغربي، 1995: 303). وعليه فالمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، ونقصد بالمكونات الشخصية كل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي او النفسي للفرد، فالمناخ التنظيمي تتكون من سلوكيات للأفراد وسياسات للتنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الافراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه الانشطة وسلوكيات الافراد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتعزز بفضل هذا المناخ ايجابيا او سلبيا (وليد، 2016 :67). ويشير نتائج دراسة (إسماعيل وآخرون، 2012: 211) إلى وجود علاقة ارتباط وأثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي.

ثالثاً: الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية ويقصد بها اجمالا الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة زملاء العمل وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية إيجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية (عبد الهادي، 2020: 45–46). وكما يقول (Purwanto et al., 2021: 62) لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من الضروري أن يكون هناك عوامل تؤثر عليه، بما في ذلك القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

ويؤكد (البرواري، 2021: 77) على أن الرضا الوظيفي يعتبر من أقوى العوامل التي تؤثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أن الموظفين الذين لديهم نسبة عالية من الرضا الوظيفي ومرتاحين من وظائفهم هم الأكثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية. وترتبط بعض العوامل المساهمة، بما في ذلك العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية بالسلوك المنحرف في مكان العمل، واكتشف العلماء أن الأسباب الأكثر انتشارًا لوجود السلوكيات المنحرفة في مكان العمل هي التصورات المتناقضة بين العاملين، عن طريق الأشخاص المنحرفين المؤثرين على رأي العاملين و الموظفين (عبدالخالق، 2019: 60).

رابعاً: العدالة التنظيمية:

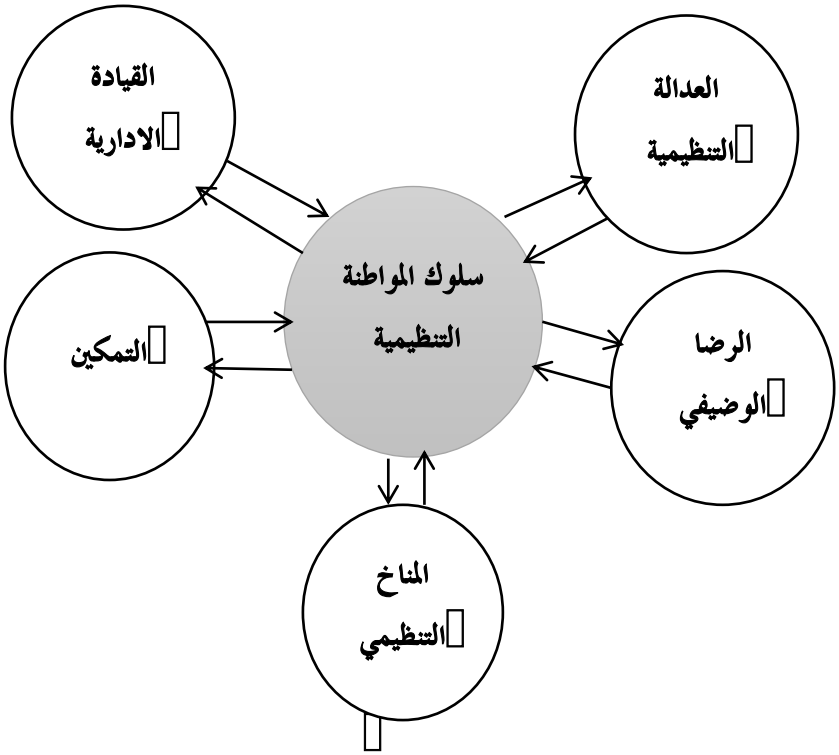
تعرف العدالة التنظيمية بأنها العدالة المدركة من قبل الافراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مديري والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل، وبعلاقته مع منظمته كنظام اجتماعي ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة في المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال إظهار سلوك لا تصنف ضمن الدور الرسمي له كمساعدة الموظفين زملائه في المنظمة، وتجنب أثارة المشاكل فيها وأداء الاعمال الاضافية من دون تذمر او الشكوى والحرص على فاعلية المنظمة و تطورها (وليد، 2016: 67). ويشير (البرواري، 2021: 78) إلى أن الدراسات بينت بأن شعور الافراد بالعدالة التنظيمية له تأثير قوي وإيجابي على ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية وان عدم شعورهم بالعدالة التنظيمية يسبب بانخفاض هذه السلوكيات لديهم.

خامساً: القيادة الادارية:

ان مفهوم القيادة تقتضي ان يؤثر القائد في الجماعة ويتأثر بهم، ويجب ان يتمتع بمهارة التأثير في سلوكيات التابعين حتى يستطيع توجيههم ودفعهم لتحقيق اهداف المنظمة وهنا قد يتأثر الكثير من العاملين بطبيعة التعامل التي ينتهجها القائد بأن يجعل الجميع في صف الخدمة المنظمة ويخلق لدى الكثير منهم سلوكيات قيمية إيجابية من قبيل

الولاء وسلوك المواطنة والالتزام، او قد يدفع بهم إلى اكتساب اتجاهات سلبية نحو العمل وبيئة المنظمة، ومنه تصبح هذه البيئة بيئة نافرة للإبداع والابتكار (وليد، 2016: 68).

ويشير (Purwanto et al., 2021: 61) إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أكدت دراسة (البرواري، 2021: 126) بأن هناك علاقة وتأثير بين أنماط القيادة التقليدية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. والشكل (2.7) الآتي يبين علاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع بعض المفاهيم الاخرى:



الشكل 2.7 علاقة سلوك المواطنة التنظيمية مع بعض المفاهيم الاخرى

المصدر: من اعداد الباحث

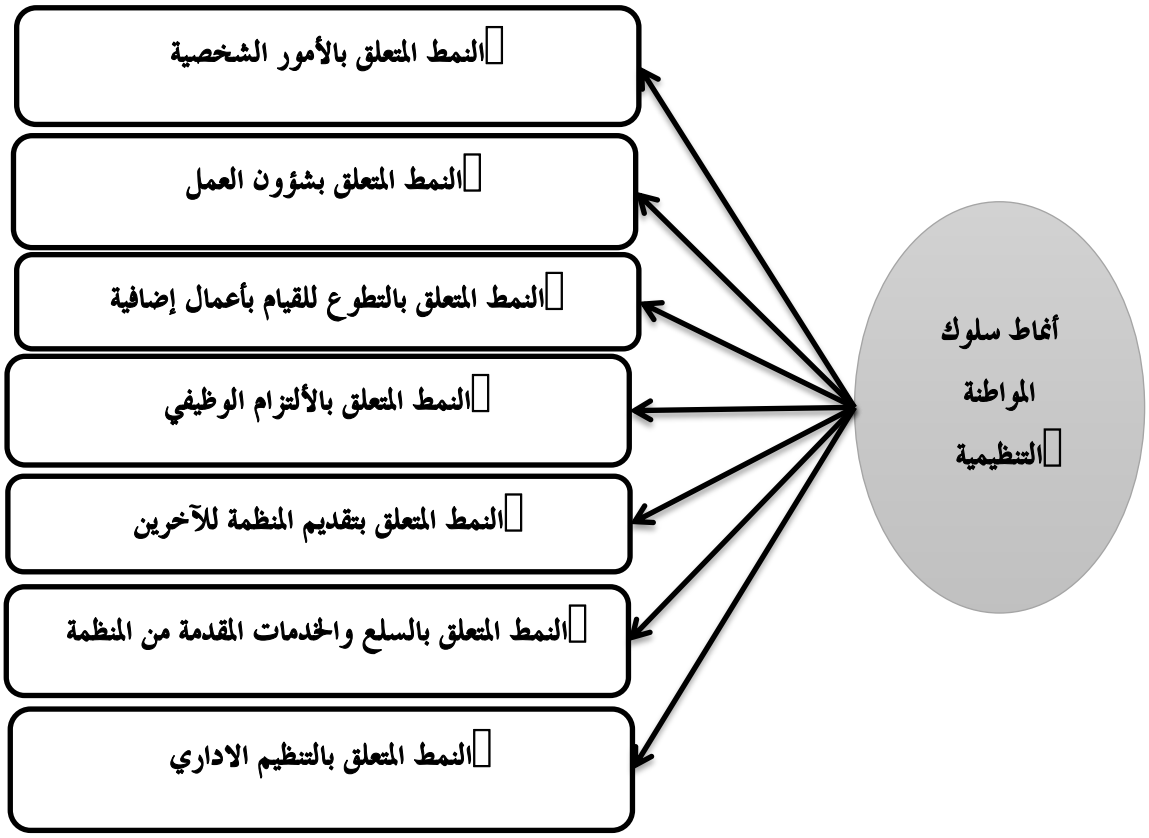
المحور الثالث: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها

أولاً: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

- **النمط المتعلق بشؤون العمال:** يشير (أيمن وزهير،2021: 34) إلى ان هذا النمط يشمل مساعدة الموظف لزملائه في الامور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة المتغيبين عن العمل، وأيضا توجيه الموظفين الجدد. ويرى

(عبد الهادي، 2020: 43) بأن هذا النمط يتضمن ايضاً مساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وان لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفة الرسمية.

- **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الامور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء.
- **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:** يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الاصغاء لهم وشرح الطرق والاجراءات التي تساعدهم لكي يستفيدوا من خدمات المنظمة.
- **النمط المتعلق بالتنظيم الاداري:** يشمل هذا النمط الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تساهم في رفع الفعالية التنظيمية.
- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الاخرين والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر الجوانب الإيجابية للمنظمة مع العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يسهم في تحسن سمعتها عند الاخرين.
- **النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي:** ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب إضاعة الوقت في إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.
- **النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة:** ويشمل الاشتراك بلجان أو مشاريع متعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الاخطار والحضور الاختياري للاجتماعات والندوات.



الشكل 2.8 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث اختلاف الكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد المواطنة التنظيمية. وفي هذا الاتجاه ذكر (حبة، 2018: 111) ان ادبيات الإدارة قد أشارت إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرا كبريا من التداخل فيما بين هذه الابعاد. وتؤكد (طحطوح، 2016: 37) وبالإستاد على آراء (Tang et al) بان هناك أكثر من (30) وصفاً وشكلاً مختلفاً من سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدراسات المختلفة.

ويعتقد الباحث بأن الاختلافات الموجودة بين الباحثين حول عدد ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ومسمياتها يعود إلى الحداثة النسبية للمفهوم والتطورات السريعة التي شهدتها مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وارتباط مفهومها بمفاهيم إدارية أخرى من جهة أخرى، فضلاً عن تباين تأثيراتها في المنظمات على وفق التباين في حجمها

وممارستها من قبل العاملين كما أن اختلاف البيئات وميادين الدراسات والخلفية العلمية للباحثين ترك أثراً في تحديد ابعاد هذه السلوكيات، وكذلك أن بعض الاختلافات هي بسبب استخدام كلمات ومصطلحات مرادفة ليس أكثر كما ان اختلاف مسميات هذه الابعاد تبقى في الشكل فقط بينما تبقى متشابهة في المضمون والجوهر. والجدول (2.4) يبين ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تم اعتمادها من قبل بعض الكتاب والباحثين.

الجدول 2.4 ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

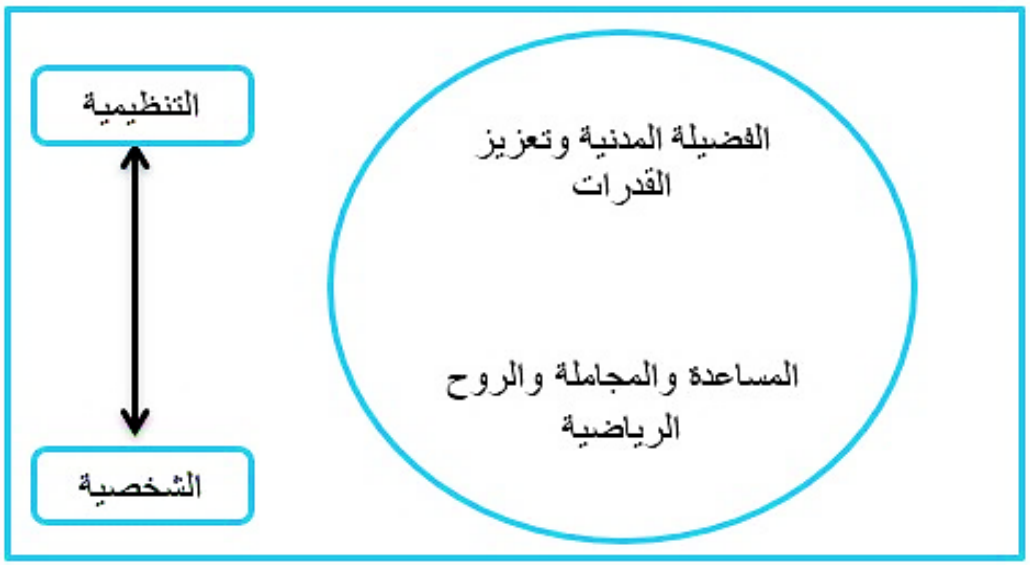
ت	الباحث والسنة	المصدر	الابعاد
.1	هناء والرقد، 2012: 747	وليد، 2016 : 71	وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري،الايثار، الكياسة

المصدر: من اعداد الباحث

ويشير (صرصور، 2015: 20) على ان هناك اتجاهين تكررا في عدة أبحاث، الاتجاه الأول يقسم مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين هما.

- **البعد الفردي:** والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يوجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري غير مطلوب مثل (مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل.
- **البعد المنظمي:** والذي يعني سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمية.

وفي هذا الاطار كشف (Qader, 2019: 26) عن وجود قدر كبير من أنواع السلوكيات المختلفة التي يمكن أن تتناسب على ما يبدو مع تعريف سلوك المواطنة، ويمكن تصنيفها اعتماداً على من قد يستفيد من هذه السلوكيات سواء المنظمة أو الزملاء العاملين. والشكل (2.9) الآتي يوضح تصنيف سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب الجهة المستفيدة.



الشكل 2.9 أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية

Source: QADER, A. N. (2019). p26.

أما الاتجاه الثاني في هذه الكتابات فيقوم عمى أساس تقسيم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمس أبعاد رئيسية هي (الايثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الطاعة العامة، الروح الرياضية). والروح الرياضية تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه في الصراع والجدال، وتشجيع لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دوف شكوى أو تذمر (صرصور، 2015: 21). اعتمد هذه الدراسة على أربعة ابعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية هي (الايثار، الكياسة، قيم المواطنة ووعي الضمير). وفيما يلي شرح لهذه الابعاد.

الايثار (Altruism) :

وهو سلوك قائم على أن الاولوية الأولى لمصلحة العمل مهما كانت الظروف ويتبنى صاحب هذا السلوك مساعدة الزملاء والرؤساء دون انتظار المقابل فهو يقوم بهذه السلوكيات طواعية بدافع نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والحرص على مصلحتها (محمد، 2019: 9). ويقول (Kemodle & Noble, 2013: 235) و(حقيقة، 2018: 13) يقصد بالإيثار السلوكيات التي يمارسها العامل لمساعدة زملائه في العمل عند مواجهتهم للصعوبات

أثناء العمل وحل مشكلاتهم بالإضافة إلى مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب وكذلك مساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل.

ويشير (حبة، 2018: 112) إلى ان عدد كبير من الباحثين قد اتفقوا على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غري مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدال من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم ال يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.

الكياسة (Courtesy):

يشير (حبة، 2018: 112) بأن هناك من يطلق عليها اللطافة او المجاملة وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقدمي النصح وتوفري المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آراءهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال. وبحسب (عليوي، 2020: 452) فان الكياسة تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات وصعوبات العمل وخاصة التي تؤثر على الاخرين وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل الاجراءات وعمل المنظمة ويتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير الرسمية.

ويقول (نجم وكريم، 2018: 316) بأن الكياسة هي سلوك يقدم على محاولة الفرد منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها وادراكه لتأثير السلوك في الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم، والحفاظ على موارد المنظمة. ويرى (حبة، 2018: 112) بان هذا البعد يرتبط ارتباطا كبريا ببعد الايثار ولكن يختلف عنه اختلافا كبيراً، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة أي مشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

قيم المواطنة (Civic virtue):

وهناك من يسميها السلوك الحضاري (حقيقة، 2018: 14) و (وليد، 2016: 71) وذكر (حبة، 2018: 113) بأن هذا البعد يشير إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غري الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها عالقة بالمنظمة.

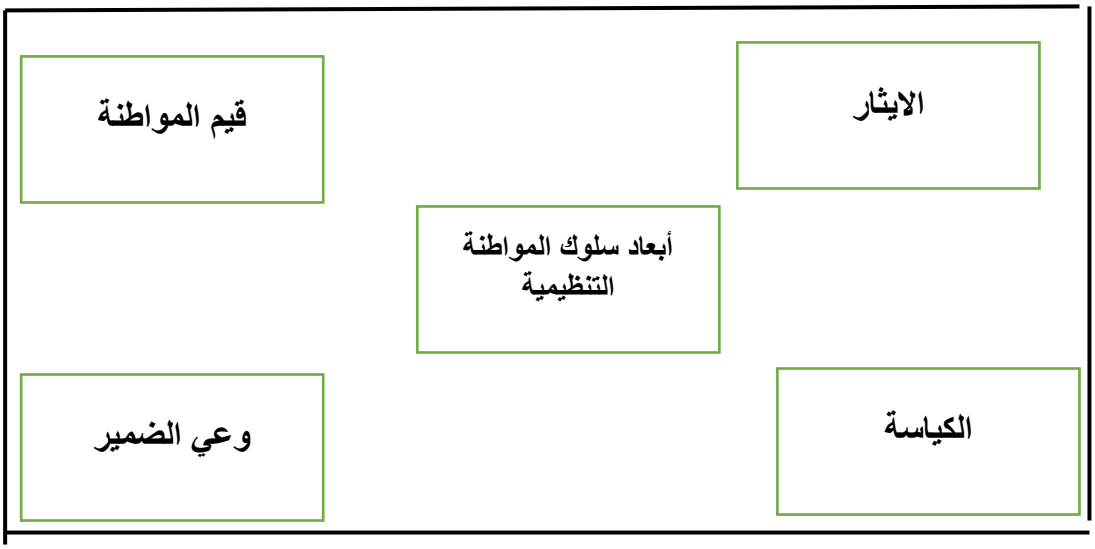
ويشير (نجم وكريم، 2018: 316) على ان قيم المواطنة هي رغبة الفرد في المشاركة في نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية كحضور الاجتماعات التي تعقدها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرائق العمل فيها، أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه العمل أو المنظمة والمحافظة على سمعة المنظمة.

وعي الضمير (Conscientiousness) :

وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة (صرصور، 2015: 21) ويقول (الكروي، 2016: 79) بان وعي الضمير هي سلوكيات تقديرية تتجاوز المتطلبات الاساسية للعمل من حيث إطاعة قواعد العمل والحضور والاداء الوظيفي وبعبارة أخرى وعي الضمير يعني طاعة ضمنية للقواعد والاجراءات التنظيمية حتى عندما لا أحد يراقب، أو هو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، إذ يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة والعمل بجدية تامة وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية والتخطيط مسبقا لضمان إنجاز العمل.

كما يشير (حقيقة، 2018: 14) و(نجم وكريم، 2018: 316) إلى ان وعي الضمير سلوك تطوعي يفوق الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والاستراحات والعمل بجدية لتطوير

المهارات والسعي باستمرار لتحسين نتائج العمل قدر الإمكان والابتعاد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي. والشكل (2.10) يبين الابعاد الاساسية لسلوك المواطنة التنظيمية التي اعتمدتها هذه الدراسة



الشكل 2.10 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث

المبحث الثالث:

العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة

بعد استعراض دقيق لمتغيري الدراسة من خلال المبحثين الاول والثاني، وبيان أهم الأبعاد لكلا المتغيرين إدارة التنوع كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير معتمد، ستتناول الدراسة في هذا المبحث العلاقة النظرية بين المتغيرين وأبعادهما.

ان كل المنظمات لديها موارد بشرية ذات تنوع ولكنها تختلف فيما بينها في درجة التنوع. وحيث أن التنوع يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر والقيم، وعادات العمل الأمر الذي قد يعرقل العمل ما لم يتم ادارتها بشكل جيد. وعلى الرغم من فوائد التنوع أشارت (القويزي، 2016: 114) إلى أن التنوع في الموارد البشرية يزيد من التعقيد، والصراع، والارتباك، وغموض الاتصالات، فهو يضع الكثير من التحديات التي تواجه القادة والأعضاء، وأكدت على أن التنوع للمجموعات يظهر مستويات أقل من التكامل والتماسك كما أن عدم وجود عقليات ونماذج مشتركة يمنع التفاهم بين أعضاء الفريق وعلاوة على ذلك، وبشكل أكثر وضوحا فان جوانب سوء الفهم تظهر في مجال الاتصالات التي تتسم بدقة أقل.

كما تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي الذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر كأحد مفاهيم السلوك التنظيمي لمواجهة التحديات التي توجهها المنظمات المعاصرة، التي تحتاج إلى عاملين يمارسون سلوكيات ويقدمون اداء تتجاوز متطلبات أدوارهم الرسمية لتحسين الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها. وأظهرت نتائج الكثير من الدراسات (البرواري، 2021) و(Purwanto et al., 2021) و(الاسدي وحسين، 2021) و(حبة، 2018) و(نجم وكريم، 2018) بان سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بعديد من العوامل على ان درجة هذا التأثير تختلف من عامل لآخر ومن منظمة لأخرى وكذلك من فرد لآخر ومن هذه العوامل نمط القيادة، العدالة، الرضا الوظيفي، الثقة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الخ.

وحتى تتمكن المنظمات من تحقيق النتائج الإيجابية من التنوع يجب إن يكون خطط التشغيل والاستراتيجيات التي تسير عليها المنظمة ملائمة لموارد بشرية ذات خصائص مختلفة، الامر الذي يساعد على توفير بيئة عمل ترحب

بكل الاختلافات في سمات الأفراد وبشكل يشعر الجميع بالقبول والتقدير، وتضمن الاستقرار والانسجام والتكامل بين العاملين.

بناءً عليه يعتقد الباحث بان المنظمات أصبحت بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد الأفراد العاملين فيها على العمل والإنتاج والإبداع مناخ يسوده العدالة والثقة بين القيادة والعاملين، وعلاقات متينة بين العاملين المتنوعين، وتفهم للاختلافات الموجودة مما يساعد هؤلاء العاملين ليكونوا أكثر انسجاماً فيما بينهم وكذلك أكثر ولاء وانتماء للمنظمات الامر الذي ويساهم في ظهور ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي الاختياري الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية المنظمات. وإذ يقول (منصور، 2015: 114) بان السياسات والممارسات التي تضعها الإدارة العليا لها تأثير مباشر في المناخ التنظيمي. فان إدارة التنوع كفيل بضمان مثل هذا المناخ.

حيث يرى (Meena & Vanka, 2017: 917) بأنه يمكن فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى جذب القوى العاملة المتنوعة واكتسابها والحفاظ عليها لخلق مكان عمل منصف وموقف وسلوك إيجابي للأفراد. كما يشير (Babalola & Marques, 2013: 436) بأن إدارة تنوع الموارد البشرية تعد موضوع اهتمام متزايد في تنمية الموارد البشرية حيث أنها تركز على فرضية أن تسخير الاختلافات سيخلق مكان عمل منتِج يشعر فيه الموظفون بالتقدير. وفي حين يقول (الليمون والربابعة، 2019: 228) بأن إدارة التنوع تسهم في اشباع بعض الحاجات النفسية للعاملين مثل الرضا الوظيفي فان (Purwanto et al., 2021: 61) و (Geus et al., 2020: 259) يؤكدان على أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي فان إدارة التنوع تساهم وبشكل غير مباشر في تنمية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأن إدارة التنوع بأبعادها المختلفة (دعم الإدارة العليا، العدالة، بناء فرق عمل متنوعة، التدريب) لها تأثير إيجابي ومباشر في تحقيق وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي هذا الإطار وفيما يخص دعم الإدارة العليا يشير (السولية، 2020: 1261) إلى ان إدارة تنوع الموارد البشرية يشمل العديد من الجوانب الخاصة بالعملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا مادياً ومعنوياً من خلال السياسات والقوانين والإجراءات الضرورية لإدارة الموارد البشرية المتنوعة إدارة فعالة، ودمج تنوع الموارد البشرية مع جميع العمليات التنظيمية والقيم الأساسية للمنظمة.

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية. حيث أظهرت نتائج دراسة (إسماعيل وآخرون، 2012: 217) على أن القيادة التحويلية لها الأثر الكبير في بناء وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمي للمرؤوسين. كما تشير نتائج دراسة (الاسدي وحسين، 2021: 232) إلى ان القيادة المسؤولة لها تأثير إيجابي في تحقيق وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. كما أشار (حقيقة، 2018: 14) إلى أن مشاركة الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية يعتمد على نوعية العلاقة بين صاحب العمل والموظفين.

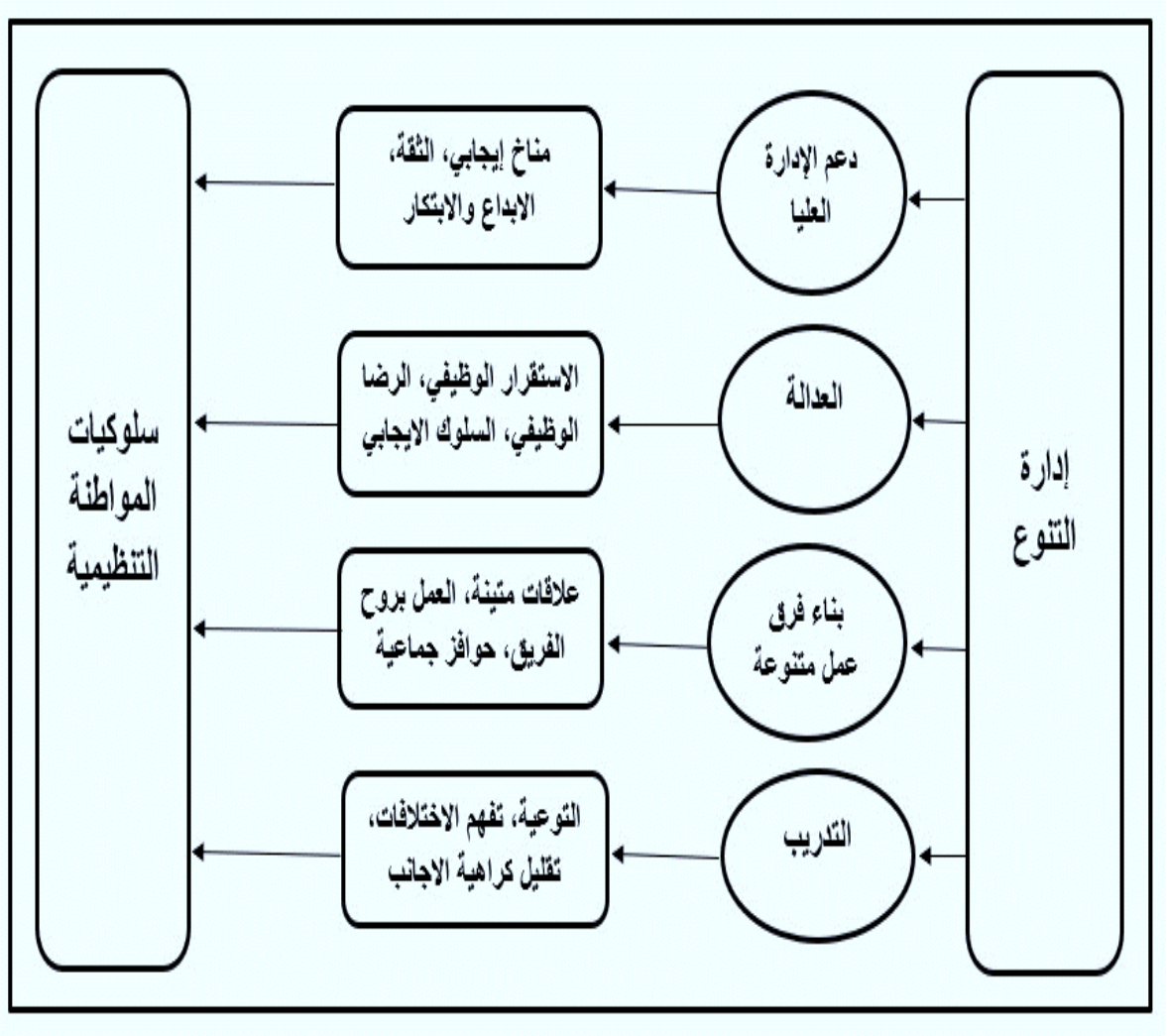
وفيما يتعلق بالعدالة فان (Meena & Vanka, 2017: 917) يقول بأن أهداف إدارة التنوع تتمثل في تعزيز العدالة الاجتماعية من خلال خلق بيئة تنظيمية لا يتمتع فيها أي شخص بالامتياز أو الحرمان بسبب خصائصه المختلفة عن الآخرين. وذكر (نادر، 2013: 83) بأن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بقيم العدالة التنظيمية في المنظمة وإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية يؤدي إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع تلك المنظمة ولذلك فإن الموظفين سيبقون على روابط متينة مع تلك المنظمة ويمكن إدراج قيام الموظفين بأدوار إضافية تطوعية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن تلك الروابط. ويرى أن الموظف يبادل إحساسه بعدالة تعامل المنظمة معه بإظهار سلوك المواطنة التنظيمية.

ان بناء فرق العمل والحوافز الجماعية تساعد على تنمية العلاقات بين العاملين ونشر روح التعاون بينهم لأجل تحقيق الأهداف المشتركة ويرى (Harvey et al., 2018: 68) بأن المنظمات الناجحة تعتمد على بناء فرق عمل متنوعة الامر الذي يساعد على أداء العاملين ليس لمهامهم الرسمية بكفاءة فحسب، بل ينخرطون أيضًا في السلوكيات الطوعية والعفوية (سلوكيات المواطنة التنظيمية) التي تدعم زملائهم في الفرق والمنظمة على نطاق أوسع.

وحول التدريب يقول (أحمد، 2017: 326) بالإضافة على برامج التدريب الهادفة إلى تنمية المهارات يجب ان تكون هناك برامج خاصة بتنمية الوعي الهادفة إلى زيادة المعلومات والوعي والحساسية والقضاء على المعتقدات الخاطئة الامر الذي يؤدي إلى تحسين نوعية التعامل مع الافراد الذين ينتمون لجماعات متنوعة ورفع مستوى الروح المعنوية والإنتاج والعمل الخلاق. ويؤكد على ان هذا التدريب يسهم في اكتساب العاملين لمهارة الانفتاح على مختلف الثقافات والفئات والذي يوجه تفكيرهم وتصرفاتهم نحو أفراد وجماعات معينة على ان كل ذلك يساهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بناءً على ما تقدم يعتقد الباحث بأن الموارد البشرية المتنوعة بحد ذاتها لا يمكن ان يكون مفيداً للمنظمة بل قد تصبح عائقاً أمامها فالتنوع يزيد من التعقيد، والصراع، والارتباك، وغموض الاتصالات، ويضع الكثير من التحديات التي تواجه الإدارة. على ان ذلك كلها تعد متناقضاً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية وعوامل تؤثر بشكل سلبي على هذه السلوكيات. ومع ذلك فان إدارة التنوع يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي فعال في بناء وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فيما لو تبنى المنظمة سياسة التعامل مع التنوع وفق منهج علمي واستراتيجيات تستوعب التنوع وتنظر اليها نظرة إيجابية ضمن ممارسات الموارد البشرية وبناء علاقات قوية مبنية على أسس الثقة والعدالة بين إدارة المنظمة والعاملين من ذوي الخصائص المختلفة.

حيث ان إدارة التنوع يساهم في توفير مناخ إيجابي وبناء الثقة بين الإدارة العليا والعاملين، كما يساعد على الاستقرار وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، بالإضافة إلى دورها في توعية العاملين وتفهم الاختلافات فيما بينهم، وبناء علاقات متينة بين الجماعات المختلفة التي تجمعها اهداف مشتركة الأمر الذي يدفع العاملين نحو التعاون مع الزملاء والعمل بضمير واعي وإظهار الروح الرياضية والايثار والكياسة وقيم المواطنة تجاه زملائهم من جهة وتجاه المنظمة من جهة أخرى. والشكل (2.11) التالي يلخص أفكار الباحث حول العلاقة النظرية بين إدارة التنوع بأبعادها المعتمدة في هذه الدراسة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.



الشكل 2.11 العلاقة النظرية بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المصدر: حسب تصور الباحث

الفصل الثالث
الجانب العملي

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الثالث: اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

الفصل الثالث

الجانب العملي

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليلاً لإدارة التنوع ودورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال آراء المديرين من خلال المقابلة والعاملين المبحوثين واستجاباتهم للفقرات المحددة في استمارة الاستبانة، بهدف التعرف على ماهية المتغيرات الاساسية والفرعية المعتمدة في مخطط الدراسة وفرضياتها وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فقد تم تخصيص هذا الفصل لوصف مجتمع الدراسة وعينتها، وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحقق من مدى سريان مخطط الدراسة الافتراضي واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية .

واعتمادا على ما تقدم فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

المبحث الثاني وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الثالث: اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

المبحث الاول

وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يعرض هذا المبحث الخصائص المميزة لعينة الدراسة، والتي هي (7) فنادق، من الفنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل، ووصف الخصائص الشخصية للمستجيبين، ويتم عرض أهم خصائصها على النحو الآتي:

المحور الاول: وصف مجتمع الدراسة

اولاً: الفنادق أربعة وخمسة نجوم:

يتم تعريف الفنادق على أنها تلك المنشآت التي توفر أماكن للعيش والنوم للناس بشكل عام، والزوار بشكل خاص، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى، مثل المطاعم، والقاعات الرياضية، وقاعات الاجتماعات وغيرها. وفنادق الخمس نجوم هي الفنادق التي توفر أقصى مستوى من الراحة والرفاهية والخدمة فاخرة ذات معايير دولية. الديكور والمفروشات عالية للغاية ومريحة وأنيقة، والخدمة هي أيضا رسمية وتحت إشراف جيد، ويتم إعطاء الضيوف المطلوبين أولوية كبيرة. سيكون الموظفون أيضا على دراية ومتعاونين ويجب أن يحتوي فندق الخمس نجوم على 25 غرفة على الأقل وحوض استحمام، ومقابس لماكينات الحلاقة الكهربائية، وإمدادات المياه الساخنة والباردة على مدار 24 ساعة، ومقهى، وحمامات سباحة، وترتيبات مكافحة الحرائق، وهاتف، وغسيل الملابس، وخدمات المؤتمرات، ونادي صحي، وغرفة مركزية مكيفة. ويمكن العثور على بياضات الأسرة عالية الجودة والأرضيات ووسائل الراحة الواسعة وخدمة الإنترنت عالي السرعة وخدمة الغرف على مدار 24 ساعة. كما توفر خدمات السبا الفاخرة ومرافق الجيم ومراكز اللياقة البدنية وملاعب التنس ومراكز التسوق ومرافق الاجتماعات والحمامات المتعددة وغيرها من الخدمات، تقدم هذه الفنادق خدمة دقيقة وشخصية للضيوف. عادة ما تكون نسبة عدد الموظفين إلى الضيوف في فنادق 5 نجوم عالية ويتعامل الموظفون مع الضيوف بالاسم ويتوقعون كل احتياجاتهم (كافي، 2009).

اما فنادق 4 نجوم هي أكثر فخامة من الفنادق 1 و2 و3 نجوم، وتقدم خدمة عالية الجودة. وإنه أنيق وحديث وعادة ما يوفر أماكن إقامة عالية ومطاعم راقية وقاعات وبارات وخدمة الغرف على مدار 24 ساعة. سيكون لديهم أيضا العديد من خيارات الغرف، وتوفر جميع غرف النوم خدمة الاتصال بالإنترنت (الزواهرة، 2012).

وتقدم فنادق أربع نجوم الكثير من الخدمات ووسائل الراحة الخاصة، بما في ذلك خدمات الكونسيرج، وتناول الطعام الفاخر، وحمامات السباحة المتعددة، وأحواض الاستحمام الساخنة، ومراكز اللياقة البدنية عالية المستوى، والجرس، وخدمة الغرف، وخدمة صف السيارات، والمنتجعات الصحية النهارية، وخدمات الليموزين، ومجموعة من الأجنحة الخاصة. وكما تتميز الغرف والأجنحة ببياضات أسرة عالية الجودة وبياضات أسرة ووسائل راحة شاملة. توفر هذه المرافق أيضا حمامات سباحة ومنتجعات ومراكز لياقة بدنية وخدمات كونسيرج ومرافق تجارية واسعة ومطاعم متعددة وخدمة صف السيارات. تحتوي هذه الفنادق أيضًا على بناء عالي الجودة وأثاث متطور وزينة جذابة وخدمات شخصية للغاية. يمكن للضيوف الوصول إلى الفندق على مدار 24 ساعة في اليوم. إن الراحة للضيوف هي الشاغل الرئيسي للموظفين وكما سيتم تصميم الجزء الخارجي من الفندق – الحدائق والمناظر الطبيعية – بشكل جيد وإعداد رائع (كافي، 2009).

وشهدت قطاع الفنادق في مدينة أربيل تطوراً ملحوظاً في السنوات الاخيرة حيث زادت عدد الفنادق اربعة وخمسة نجوم التي تلعب دوراً كبيراً في نمو القطاع السياحي.

ثانياً: وصف خصائص الفنادق المبحوثة:

للحصول على البيانات والمعلومات من مديرين وعاملين من الفنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل، تم استخدام استمارة الاستبيان واسلوب المقابلة. وفي المقابلات مع مديري الفنادق، كان يهدف إلى الحصول على معلومات حول الخصائص المميزة لهذه الفنادق وآراء المديرين حول إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية. تشكيلة الخدمات التي يقدمها الفنادق خمسة نجوم في أربيل هي (الإيواء، المطاعم، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، صالات الحفلات، صالات الرياضة، خدمات السكرتارية وخدمة الاتصال بالإنترنت)، في حين الخدمات التي يقدمها الفنادق أربعة نجوم هي (الإيواء والمطاعم، وخدمات السكرتارية وصالات الحفلات وخدمة الاتصال بالإنترنت) بينما

أجاب مديري الفنادق المبحوثة أن جميع الفنادق لديها خطة لتوسيع الخدمات التي يقدمونها. والجدول (3.1) يبن الخدمات التي يقدمها الفنادق عينة الدراسة.

الجدول 3.1 يبن الخدمات التي يقدمها الفنادق عينة الدراسة

ت	الفندق	عدد النجوم	نوع الخدمات التي يقدمها الفنادق عينة الدراسة
1	شيراتون	خمسة نجوم	الإيواء، المطاعم، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، صالات الحفلات، صالات الرياضة، خدمات السكرتارية وخدمة الاتصال بالإنترنت
2	كريستال	خمسة نجوم	الإيواء، المطاعم، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، صالات الحفلات، صالات الرياضة، خدمات السكرتارية وخدمة الاتصال بالإنترنت
3	ديـــفـان	خمسة نجوم	الإيواء، المطاعم، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، صالات الحفلات، صالات الرياضة، خدمات السكرتارية وخدمة الاتصال بالإنترنت
4	باريس بلازا	اربعة نجوم	الإيواء والمطاعم، وخدمات السكرتارية وخدمة الاتصال بالإنترنت
5	موناكو بالاس	اربعة نجوم	الإيواء والمطاعم، وخدمة الاتصال بالإنترنت
6	هولير بلازا	اربعة نجوم	الإيواء والمطاعم وصالات الحفلات وخدمة الاتصال بالإنترنت
7	سكاي أربيل	اربعة نجوم	الإيواء والمطاعم، وخدمات السكرتارية وخدمة الاتصال بالإنترنت

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلات مع مديري الفنادق

وفيما يتعلق بحجم الفنادق، أظهرت النتائج أن الفنادق من فئة الأربع نجوم لديها أيضا العديد من خيارات الغرف التي تراوحت بين 28– 54، والفنادق من فئة الخمس نجوم التي تراوحت بين 68– 132، بما في ذلك الأجنحة، وتوفر جميع غرف النوم خدمة الاتصال بالإنترنت. والجدول (3.2) يوضح حجم الفنادق عينة الدراسة.

الجدول 3.2 حجم الفنادق عينة الدراسة.

ت	الفندق	عدد النجوم	عدد الغرف	عدد أسرة النوم	حجم القاعات
1	شيراتون	خمسة نجوم	68	145	كبيرة
2	كريستال	خمسة نجوم	69	108	متوسط
3	ديـــفـان	خمسة نجوم	132	280	كبيرة
4	باريس بلازا	اربعة نجوم	38	90	–
5	موناكو بالاس	اربعة نجوم	54	109	–
6	هولير بلازا	اربعة نجوم	28	50	–
7	سكاي أربيل	اربعة نجوم	42	93	–

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلات مع مديري الفنادق

وخلال المقابلة، سألنا من مديري الفنادق عينة الدراسة، هل تتبنى إدارة الفندق استراتيجية لتنوع الموارد البشرية، وما هو الهدف من هذه الاستراتيجية؟ وأجاب جميع المديرين تقريبًا بنعم، من خلال المرافبة وفتح دورات تدريبية للعاملين. وفيما يتعلق بسؤال هل تمتلك الفندق موارد بشرية متنوعة، أجاب جميع المديرين بنعم، لدينا موارد بشرية متنوعة من العراقيين من داخل وخارج الإقليم ومن مختلف الأعمار والقوميات والجنسيات والأديان والطوائف.

وكما سألنا المديرين عن مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الفندق، وحصة الفندق في السوق، وما إذا كان الفندق قد حقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، أظهرت النتائج أن 57.1 ٪ أو أربعة من مديري الفنادق أجابوا أن مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية بين عاملين الفندق المتوسطة، بالإضافة إلى ذلك، 28.6٪ أو اثنين من المديرين ذكروا أن سلوكيات المواطنة التنظيمية بين موظفيهم مرتفعة.

واخراً، قال 14.3 ٪ أو أحد المديرين الذين تمت مقابلتهم إن المستوى منخفض. وأجاب 57.1٪ أو أربعة من مديري الفنادق أن الحصة السوقية لفندقهم متوسطة، وعلاوة على ذلك، قال 42.9٪ أو ثلاثة من المديرين الذين

تمت مقابلتهم إن الحصة السوقية لفندقهم مرتفعة. وأخيرا، فيما يتعلق بالسؤال هل تعتقد أن الفندق قد حقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، أجاب 57.1٪ أو أربعة من مديري الفنادق أنه إلى حد ما، علاوة على ذلك، أجاب 42.9٪ أو ثلاثة من المديرين الذين تمت مقابلتهم بنعم،كما هو مبين في الجدول (3.3) ادناه

الجدول 3.3 مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية و الحصة السوقية للفندق

	المستوى	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفندق	عالي	2	28.6%	7
	متوسط	4	57.1%	
	منخفض	1	14.3%	
الحصة السوقية للفندق	عالي	3	42.9%	7
	متوسط	4	57.1%	
هل تعتقد بأن الفندق حقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقه	نعم	3	42.9%	7
	إلى حد ما	4	57.1%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المقابلات مع مديري الفنادق

المحور الثاني: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين:

تمثل المستجيبين بمديري إدارات وعاملين من الفنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل، وجاء اختيارهم لتكون منسجمة مع طبيعة الدراسة التي تستلزم فهماً وادراكاً للتعامل مع فقرات الاستبانة. كما أظهرت في الجدول (3.4) بلغ عددهم (231) فرداً تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم وتم استرجاع (193) استمارة صالحة للتحليل، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة (٪83.5) وهي نسبة مقبولة في العلوم الانسانية. وعلى وفق الإجابات التي تمت الحصول عليها من المديرين والعاملين الذين أجابوا عن فقرات الاستبانة نستعرض النتائج المستخلصة في الجداول الآتية:

الجدول 3.4 عدد الاستمارات الموزعة والاستمارات صالحة للتحليل

ت	اسم الفندق	عدد النجوم	عدد العاملين	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	النسبة المئوية
1	**شيراتون**	خمسة نجوم	120 عامل	66	58	**87.87%**
2	**كريستال**	خمسة نجوم	60	34	29	**85.29%**
3	**ديـــفـان**	خمسة نجوم	94 وأكثر	53	44	**83.01%**
4	**باريس بلازا**	اربعة نجوم	23	17	14	**82.35%**
5	**موناكو بالاس**	اربعة نجوم	32	20	15	**75%**
6	**هولير بلازا**	اربعة نجوم	19	16	14	**87.5%**
7	**سكاي أربيل**	اربعة نجوم	38	25	19	**76%**
			المجموع	**231**	**193**	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة

يبين الجدول (3.5) بأن النسبة الاكبر للمديرين والعاملين في الفنادق عينة الدراسة هم من الذكور اذ بلغت نسبتهم (55.4٪) أي (107) فرداً، في حين بلغت نسبة الإناث (44.6٪) بواقع (86) فرداً. ويتضح من نتائج الجدول (3.5) بأن اغلبية الافراد المستجيبين هم من فئات عمرية (26–35) والتي شكلت نسبة (42.5٪)، أي (82) فرداً، وتلتها الفئة العمرية (36–45) سنة وكانت نسبتهم (18.7٪) ثم الفئة العمرية (46–55) سنة وبلغت نسبتهم (15.5٪)، وجاءت الفئة العمرية (18–25) سنة وكانت نسبتهم (14.5٪)، واحتلت الفئة العمرية (56 سنة فأكبر) اقل نسبة حيث بلغت (8.8٪)، وتؤكد هذه النسب أن المديرين والعاملين في الفنادق المبحوثة من مختلف الفئات العمرية. كما يتضح من الجدول (3.5) بأن الحاصلين على شهادة البكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (40.4٪)، أي (78) فرداً، والحاصلين على شهادة الدبلوم بنسبة مئوية قد بلغت (33.2٪) وجاء الحاصلين على شهادة الاعدادية بنسبة (16.6٪) ايضاً، والافراد المستجيبين الذين لم يحصلوا على شهادة إعدادية بنسبة مئوية قد بلغت (3.6٪)، وأخيراً الحاصلين على شهادة عليا بنسبة مئوية بلغت (6.2) وهذه اشارة إلى أن اغلبية افراد المستجيبين هم من حملة شهادات جامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة لقياس إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول 3.5 توزيع الافراد المستجيبين على وفق الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة في الفندق

السمات الشخصية للمستجيبين		التكرار	النسبة المئوية	المجموع
الجنس	ذكر	107	55.4%	193
	انثى	86	44.6%	
العمر	18 -25 سنة	28	14.5%	193
	26-35 سنة	82	42.5%	
	36-45 سنة	36	18.7%	
	46-55 سنة	30	15.5%	
	56 سنة فأكثر	17	8.8%	
المؤهل العلمي	دون اعدادية	7	3.6%	193
	اعدادية	32	16.6%	
	دبلوم	64	33.2%	
	بكالوريوس	78	40.4%	
	شهادة عليا	12	6.2%	
سنوات الخدمة في الفندق	أقل من خمسة سنوات	65	33.7%	193
	5 -10 سنوات	89	46.1%	
	11 -15 سنة	25	13%	
	16 سنة فأكثر	14	7.3%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة ونتائج SPSS

سنوات الخدمة في الفندق: يظهر الجدول (3.5) بأن نسبة (46.1٪) من افراد المستجيبين لهم خدمة في الفندق تتراوح بين (5–10 سنة) أي (89) فرداً، وتليها الفئة أقل من خمسة سنوات، وبنسبة (33.7٪) وثم الفئة (11–15) سنة وبلغت نسبتهم (13٪)، وأخيراً الفئة 16 سنة فأكثر وبنسبة (7.3٪) وبذلك فإن المستجيبين لهم خبرة جيدة في مجال تقديم خدمة عالية الجودة. وفيما يخص تنوع الموارد البشرية على وفق القومية والجنسية والديانة فإن الجدول (3.6) يظهر التنوع الكبير بين افراد المستجيبين، وتشير هذه النتيجة إلى أن الفنادق المبحوثة، ووفرت فرص عمل متساوية لمجموعة متنوعة من الموارد البشرية حسب القومية: الكردية والعربية والتركمانية وغيرها، والجنسية من العراقيين والسوريين والإيرانيين وغيرهم بما في ذلك اللبنانيين والأتراك وحتى البنجلاديشيين. وأخيرًا، الأديان المختلفة مثل المسلمين والمسيحيين واليزيديين.

الجدول 3.6 توزيع الافراد المستجيبين على وفق القومية و الجنسية و الديانة

السمات الشخصية للمستجيبين (تنوع)		التكرار	النسبة المئوية	المجموع
القومية	كوردي	113	58.5%	193
	عربي	59	30.6%	
	تركماني	17	8.8%	
	أخرى	4	2.1%	
الجنسية	عراقي	148	76.7%	193
	سوري	36	18.7%	
	أيراني	5	2.6%	
	أخرى	4	2.1%	
الديانة	مسلم	136	70.5%	193
	مسيحي	41	21.2%	
	ايزيدي	16	8.3%	
	أخرى	0	0%	

المبحث الثاني

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يهدف هذا المبحث إلى وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها للتعرف على الاختلافات الموجودة في آراء المستجيبين، وإعطاء تصور شامل عن وجهات نظرهم حول طبيعة المتغيرات الدراسة، وهي إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالاستناد على أدوات إحصائية وصفية في تحليل المتغيرات من خلال استخراج النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق إجابات المستجيبين على النحو الآتي:

اولاً: وصف متغير إدارة التنوع وتشخيصه:

يظهر الجدول (3.7) النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاتفاق للفقرات(X1-X20) المتعلقة بوجهة نظر المستجيبين بصدد إدارة التنوع وأبعاده (دعم الإدارة العليا والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب) ويعكس وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.076) يدل على المستوى العالي اكده الانسجام العالي في إجابات المستجيبين حيث بلغت نسبة الاتفاق العام (81.52٪) التي عكسها الانحراف المعياري (0.69827) وهذا يفسر بأن هناك مستويات عالية من ممارسات خاصة بأدارة التنوع في فنادق اربعة وخمسة نجوم في مدينة اربيل من وجهة نضر المستجيبين .

وعلى صعيد الفقرات بعد دعم الإدارة العليا، فقد حققت الفقرة (X1) أعلى مستوى والتي تنص على أن الإدارة العليا للفندق تسعى إلى بناء ثقافة تقبل التنوع، كان عاليا جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.40) وبدرجة منخفضة جداً في التشتت في الاجابات المستجيبين، يؤكد ذلك الانحراف المعياري (.0701) وكانت درجة الانسجام عالية جداً وبلغت نسبة الاتفاق (88٪)، في حين حققت (X4) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن الإدارة العليا للفندق تعتقد أن جميع الموظفين يستفيدون من حالة التنوع الموجودة، وكانت درجة

الانسجام لإجابات المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (78.2٪) وبوسط حسابي (3.91) وانحراف المعياري (.0936) وتظهر هذه النتيجة دعم الإدارة العليا في الفندق للتنوع في الموارد البشرية.

وساهمت الفقرة (X6) التي تنص على أن التعامل مع أعضاء بعض المجموعات أفضل واسهل من أعضاء المجموعات الأخرى، في اغناء البعد العدالة بشكل بارز، حيث بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.02) و(.0810) على التوالي وكانت درجة الانسجام عالية الأهمية يؤكد ذلك النسبة المئوية للاتفاق اذ بلغت (80.4٪) هذا يعني أن مجموعة متنوعة من الموارد البشرية تحتاج إلى مواقف ومهارات جيدة تتعلق بإدارة التنوع. وحققت الفقرتين (X10) و(X9) التي تنصان على أنني لا أميز بسبب المجموعة الديموغرافية التي أنتمي إليها وكذلك امتلاك الفندق برامج التوجيه المستخدمة يحدد ويعد جميع موظفي الأقليات والنساء للترقية، ونتائج متقاربة وبمستويات عالية ايضاً ويدعم ذلك اوساطهما الحسابية (3.98) و(3.96) على التوالي وانحرافاتهما المعيارية (.0841) و(.0868) على التوالي وبدرجة انسجام عالية الاهمية يدعم ذلك نسبة الاتفاق (79.6٪) و(79.2٪) وكما حققت فقرات أخرى مستويات أعلى والذي يظهر في الجدول أدناه. وتدعم هذه النتائج المستوى المرتفع لاعتماد مبدأ العدالة وبرامج توجيهي المستخدمة التي تحدد وتجهز جميع موظفي الأقليات والنساء للترقية، وهي ليست تمييزية من قبل مجموعات سكانية مختلفة.

فيما يتعلق ببعد بناء فرق العمل المتنوعة، فقد حققت الفقرة (X11) أعلى مستوى والتي تنص على أن إدارة الفندق تشجع على تشكيل فرق عمل تجمع الموظفين ذوي أصول مختلفة وتوفر لهم البيئة المناسبة، كان عاليا جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.17) وبدرجة منخفضة جداً في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري (.0724) وكانت درجة الانسجام عالية جداً وبلغت نسبة الاتفاق (83.4٪)، وفي حين حققت (X14) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن الأعضاء يتسامحون مع الآخرين من خلفيات مختلفة ضمن فرق العمل المشتركة، وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (77.4٪) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف المعياري (.0691) وحققت فقرات أخرى أيضا مستويات أعلى. وتظهر هذه النتيجة دعم إدارة الفندق لتشكيل فرق تجمع بين الموظفين من أصول مختلفة وتوفر لهم البيئة المناسبة، ويعمل قادة الفرق بشكل جيد مع الموظفين من خلفيات مختلفة، وتقوم الإدارة بتطوير السياسات والبرامج التي تعزز

التنوع في الفرق على مختلف المستويات. ويتسامح الأعضاء أيضا مع آخرين من خلفيات مختلفة داخل فرق العمل المشتركة. وكما أن بناء فرق متنوعة يساعد العمال من خلفيات مختلفة على التسامح والتعاون فيما بينهم.

الجدول 3.7 قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد إدارة التنوع

الفقرات	N	Minimum الحد الأدنى	Maximum الحد الاقصى	Mean الوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	النسب المئوية للاتفاق
X1	193	1	5	**4.40**	.701	**88**
X2	193	2	5	**4.30**	.778	**86**
X3	193	2	5	**4.19**	.770	**83.8**
X4	193	1	5	**3.91**	.936	**78.2**
X5	193	1	5	**4.02**	.803	**80.4**
X6	193	2	5	**4.02**	.810	**80.4**
X7	193	2	5	**3.91**	.824	**78.2**
X8	193	2	5	**3.93**	.830	**78.6**
X9	193	1	5	**3.96**	.868	**79.2**
X10	193	1	5	**3.98**	.841	**79.6**
X11	193	2	5	**4.17**	.724	**83.4**
X12	193	1	5	**4.06**	.768	**81.2**
X13	193	1	5	**4.03**	.767	**80.6**
X14	193	2	5	**3.87**	.691	**77.4**
X15	193	2	5	**4.08**	.710	**81.6**
X16	193	2	5	**4.18**	.771	**83.6**
X17	193	2	5	**4.11**	.769	**82.2**
X18	193	2	5	**4.02**	.746	**80.4**
X19	193	2	5	**4.24**	.725	**84.8**
X20	193	1	5	**4.17**	.819	**83.4**
		إدارة التنوع		**4.076**	**.69827**	**81.52**

Valid N (listwise) 193

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

ومن أبرز الفقرة التي ساهمت في اغناء بعد التدريب هي (X19) والتي تنص على أن إدارة الفنادق تستوعب احتياجات التدريب للعاملين من خلفيات المتنوعة، وكان عاليا جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.24) وبدرجة منخفضة جداً في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري (.0725) وكانت درجة الانسجام عالية جداً وبلغت نسبة الاتفاق (84.8٪). وفي حين حققت (X18) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص

على أن برامج التدريب تساعد الفندق على تحقيق المزيد من الفعالية بين العاملين من الخلفيات المتنوعة وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (٪80.4) وبوسط حسابي (4.02) وانحراف المعياري (.0746) كما حققت فقرات أخرى من البعد التدريبي مستويات أعلى.

أظهرت هذه النتيجة دعم إدارة الفنادق لرعاية الندوات أو ورش العمل أو الحلقات الدراسية حول إدارة القوى العاملة المتنوعة. بينما توفر إدارة الفندق فرص تدريب متساوية لجميع العاملين. وتساعد برامج تدريب الفنادق على تحقيق المزيد من الفعالية بين العاملين من الخلفيات المتنوعة. كما تستوعب إدارة الفنادق احتياجات التدريب للعاملين من خلفيات المتنوعة. بالإضافة إلى التعامل مع العاملين دون تحيز أثناء عمليات التدريب.

ثانياً: وصف متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وتشخيصها:

يظهر الجدول (3.8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب المئوية للاتفاق، المتعلقة بوجهة نظر المديرين والعاملين في الفنادق أربعة وخمس نجوم في مدينة أربيل بصدد متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة) ويعكس وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.088) يدل على المستوى العالي لإجابات المستجيبين، وحيث بلغت نسبة الاتفاق العام (٪81.76) التي عكسها الانحراف المعياري (.04145) وهذا ما يفسر أن هناك مستويات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الفنادق المبحوثة.

وعلى صعيد الفقرات فأن الفقرة (Y1) حققت أعلى مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى من البعد الإيثار، والتي تنص على أنني أتعهد بالتوفيق بين زملائي في العمل عندما يكون هناك خلاف بينهم، وبلغ الوسط الحسابي (4.43) والانحراف المعياري (.0719) وبدرجة انسجام عالية الاهمية اذ بلغ نسبة الاتفاق (٪88.6). وكما حققت (Y5) أقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى والتي تنص على أن الموظفين لا يمانعون في الاستمرار في العمل بعد ساعات العمل الرسمية عند الحاجة وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (٪77.4) وبوسط حسابي (3.87) وانحراف المعياري (.0809) وحققت فقرات أخرى من البعد الإيثار مستويات عالية. وهذا مؤشر على توافر مستويات عالية من الإيثار بين العاملين في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.

فيما يتعلق ببعد قيم المواطنة التنظيمية، فقد حققت الفقرة (Y9) أعلى مستوى والتي تنص على أن موظفي الفندق مهتمون بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من المصلحة الذاتية في إظهار المساهمة في ذلك. وكان عاليا جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.14) وبدرجة منخفضة جداً في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري (.0733) وكانت درجة الانسجام عالية جداً وبلغت نسبة الاتفاق (82.8٪)، وكما حققت (Y8) أدنى مستوى مقارنة بالفقرات الأخرى، والتي تنص على أنه يتم استشارة زملاء العمل في القرارات التي تهتم بها وتؤثر على أدائهم، وكانت درجة الانسجام لإجابات المبحوثين عالية الأهمية وأقل من بقية الفقرات وبلغت (77.5٪) وبوسط حسابي (3.88) وانحراف المعياري (.0799) كما حققت فقرات أخرى من بعد قيم المواطنة التنظيمية مستويات عالية. وهذا مؤشر على توافر مستويات عالية من قيم المواطنة التنظيمية بين العاملين في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.

على صعيد الفقرات فأن الفقرتان (Y15) و(Y11) التي تنصان على أن موظفي الفندق يسعون دائما لتحسين وتطوير نتائج أعمالهم قدر الإمكان وكذلك التأكد من الالتزام باللوائح الداخلية للفندق حتى لو لم يطلع عليها أحد، ساهمت بشكل بارز في اغناء بعد وعي الضمير، اذ بلغ الاوساط الحسابية (4.08) و(4.07) على التوالي والانحرافات المعيارية (0.717) و(0.732) على التوالي، وكانت درجة الانسجام في الاجابات عالية الاهمية اذ بلغت نسبة الاتفاق (81.6٪) و(81.4٪) على التوالي.

فيما جاءت الفقرة (Y13) التي تنص على أن العاملين يبذلون جهدهم الذاتي لتطوير مهاراتهم في العمل، بأقل مستوى مقارنة مع الفقرات الأخرى وكانت عاليا، اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.95) و(.0748) على التوالي وبدرجة انسجام عالية الاهمية اذ بلغ نسبة الاتفاق (79٪). وكما حققت فقرات أخرى من بعد قيم المواطنة التنظيمية مستويات عالية. وهذا مؤشر على توافر مستويات عالية من بعد وعي الضمير بين العاملين في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.

الجدول 3.8 قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق بصدد سلوكيات المواطنة التنظيمية

الفقرات	N	Minimum الحد الأدنى	Maximum الحد الاقصى	Mean الوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	النسب المئوية للاتفاق
Y1	193	2	5	4.43	.719	88.6
Y2	193	2	5	4.36	.737	87.2
Y3	193	1	5	4.33	.746	86.6
Y4	193	1	5	3.96	.776	79.2
Y5	193	2	5	3.87	.809	77.4
Y6	193	2	5	4.00	.692	80
Y7	193	2	5	3.91	.748	78.2
Y8	193	1	5	3.88	.799	77.5
Y9	193	2	5	4.14	.733	82.8
Y10	193	2	5	4.07	.746	81.4
Y11	193	3	5	4.07	.732	81.4
Y12	193	2	5	4.04	.796	80.8
Y13	193	2	5	3.95	.748	79
Y14	193	2	5	4.01	.770	80.2
Y15	193	1	5	4.08	.717	81.6
Y16	193	2	5	4.09	.751	81.8
Y17	193	2	5	4.14	.788	82.8
Y18	193	3	5	4.12	.693	82.4
Y19	193	3	5	4.13	.699	82.6
Y20	193	2	5	4.19	.761	83.8
سلوكيات المواطنة التنظيمية				4.0881	.41453	81.76

Valid N (listwise) 193

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

فيما يتعلق ببعد الكياسة، فقد حققت الفقرة (Y20) أعلى مستوى والتي تنص على أن موظفي الفندق يدافعون عن مكان العمل عندما ينتقدون من هم خارج العمل ويتحدثون أمامهم بشكل إيجابي عن الفندق، وكان عاليا جداً ويؤكد ذلك الوسط الحسابي (4.19) وبدرجة منخفضة في التشتت في الاجابات يؤكد ذلك الانحراف المعياري (.0761) وكانت درجة الانسجام عالية وبلغت نسبة الاتفاق (83.8٪)، اما الفقرة (Y16) التي تنص على أن موظفي الفندق يقومون بالعمل الإضافي بروح لطيفة ودون شكوى، فجاءت بالمرتبة الاخيرة مقارنة مع بقية الفقرات اذ بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري (4.09) و(0.751) على التوالي وبدرجة انسجام عالية الاهمية اذ بلغ نسبة الاتفاق (81.8٪) وهذا مؤشر على توافر مستويات عالية من الكياسة بين العاملين في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.

المبحث الثاني

اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسوف يتم التحقق من مدى صحة الفرضيات من خلال استخدام عدد من الادوات والاساليب الاحصائية وأهمها: النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق لاختبار فرضية الاولي وعرض النتائج الأولية ومناقشتها، واستخدام معامل ارتباط سبيرمان لأغراض قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقبول أو رفض الفرضيات الواردة، واستخدام الانحدار المتدرج لترتيب الفقرات حسب المكون ذي تأثير الأكبر. واستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لأغراض توضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما تفسيري والآخر استجابي. واخيراً، استخدام اختبار (T) لاختبار ارتباط سبيرمان فضلاً عن اختبار (F) لاختبار معنوية معامل نماذج الانحدار المتعدد والتي اختبرت لاجراء التحليل على متغيرات الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

للتحقق من صحة الفرضية الأولى (**H1**) والتي مفادها" تتميز الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة بالتنوع، وفقًا لنتائج بينت في الجدولين 3.5 و3.6 وفقًا للقومية والجنسية والديانة، يظهر التنوع الكبير بين الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة، وتشير هذه النتيجة إلى أن الفنادق المبحوثة، ووفرت فرص عمل متساوية لمجموعة متنوعة من الموارد البشرية حسب القومية: الكردية والعربية والتركمانية وغيرها، والجنسية من العراقيين والسوريين والإيرانيين وغيرهم بما في ذلك اللبنانيين والأتراك والبنجلاديشيين. وأخيرًا، الأديان المختلفة مثل المسلمين والمسيحيين واليزيديين، كما تؤكد نتائج ايضاً أن المديرين والعاملين في الفنادق المبحوثة من مختلف الفئات العمرية. وعليه تُقبل الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على أنه: **تتميز الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة بالتنوع**.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية (**H2**) والتي مفادها: هناك ممارسات خاصة بإدارة التنوع في الفنادق المبحوثة. تم استخدام النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للاتفاق، اذ تُشير معطيات الجدول (3.9) إلى وجود ممارسات خاصة بإدارة التنوع في الفنادق المبحوثة. حيث أن قيم الوسائل الإحصائية مرتفعة بين فنادق الخمس نجوم والفنادق الأربع نجوم. علاوة على ذلك، فإن نسب الاتفاق بناء على إجابات المديرين والموظفين كلها عالية. وبناء على ذلك، فإن الفرضية الرئيسية الثانية هي القبول الذي ينص على أن هناك **ممارسات خاصة بإدارة التنوع في الفنادق المبحوثة**.

الجدول 3.9 ممارسات خاصة بإدارة التنوع في الفنادق المبحوثة

الفنادق المبحوثة	N	Minimum الحد الأدنى	Maximum الحد الاقصى	Mean الوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري	النسب المئوية للاتفاق
شيراتون	58	2.50	4.60	4.012	.42872	**80.24%**
كريستال	29	3.30	4.55	3.975	.34424	**79.5%**
ديـــفـان	44	3.40	4.80	4.246	.34865	**84.92%**
باريس بلازا	14	3.85	4.75	4.403	.35217	**88.06%**
موناكو بالاس	15	3.30	4.65	4	.33112	**80%**
هولير بلازا	14	3.40	4.55	4.053	.30221	**81.06%**
سكاي أربيل	19	3	4.44	3.836	.36774	**76.72%**
إدارة التنوع						
Valid N (listwise) 193						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة (**H3**) والتي مفادها؛ تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة. **وللتحقق من الفرضية الفرعية الاولى (H3.1)** والتي تنص على أنه: تختلف

الأهمية الترتيبية لأبعاد إدارة التنوع في الفنادق المبحوثة تم استخدام اختبار T، ويمثل هذا الاختبار مقارنة اختبار t والوسط الحسابي للإجابات على متغير مستقل وابعاده إدارة التنوع (دعم الإدارة العليا والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب)، كلا على حدا للأداة (3) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، لاختبار هذه الفرضية نستخدم (One-Sample t-Test). وتُشير معطيات الجدول (3.10) إلى وجود الأهمية الترتيبية لأبعاد إدارة التنوع إذ جاء ترتيب هذا الابعاد كالآتي (دعم الإدارة العليا، التدريب على التنوع، بناء فرق عمل متنوعة، والعدالة)، وكانت قيمة pلجتساوي (0.000) و(0.000) (0.000) (0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) قيمة لجt المحسوبة بلغت (111.812) و(107.404) و(125.959) و(103.350) على التوالي، وكذلك كانت جميعها معنوية مما يدل على وجود أهمية الترتيبية لأبعاد إدارة التنوع في الفنادق أربعة وخمس نجوم في مدينة أربيل.

الجدول 3.10 إختبار t حول متوسط إجابات أبعاد إدارة التنوع

أبعاد إدارة التنوع	قيمة متوسط الاختبار = 3					
	T المحسوبة	درجات الحرية	قيمة P	Mean الوسط الحسابي	النتيجة	الأهمية الترتيبية
1. دعم الإدارة العليا	**111.812**	192	0.000	**4.163**	معنوي	الاول
2. التدريب	**107.404**	192	0.000	**4.141**	معنوي	الثاني
3. بناء فرق عمل متنوعة	**125.959**	192	0.000	**4.041**	معنوي	الثالث
4. العدالة	**103.350**	192	0.000	**3.960**	معنوي	الرابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية (H3.2) والتي تنص على أنها: تختلف الأهمية الترتيبية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة تم استخدام اختبار T، اذ تُشير نتائج الجدول (3.11) إلى وجود الأهمية الترتيبية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة، إذ جاء ترتيب ابعادها كالآتي (الإيثار، قيم المواطنة،

وعي الضمير، والكياسة)، وكانت قيمة p لجتساوي (0.000) و(0.000) (0.000) (0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة لج t المحسوبة قد بلغت (122.283) و(104.891) و(104.167) و(106.725) على التوالي، وكذلك كانت جميعها معنوية، مما يدل على وجود أهمية الترتيبية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق أربعة وخمس نجوم في مدينة أربيل، كما هو موضح في الجدول 3.13 أدناه

الجدول 3.11 إختبار t حول متوسط إجابات أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	قيمة متوسط الاختبار = 3					
	T المحسوبة	درجات الحرية	قيمة P	Mean الوسط الحسابي	النتيجة	الأهمية الترتيبية
1. الإيثار	**122.283**	192	0.000	**4.189**	معنوي	**الاول**
2. قيم المواطنة	**104.891**	192	0.000	**4.133**	معنوي	**الثاني**
3. وعي الضمير	**104.167**	192	0.000	**4.031**	معنوي	**الثالث**
4. الكياسة	**106.725**	192	0.000	**3.997**	معنوي	**الرابع**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة والفرضيات المنبثقة عنها والتي مفادها؛ **يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة)، عند مستوى دلالة احصائية (0.05)** على مستوى الفنادق المبحوثة، تم استخدام الارتباط المتعدد والبسيط. يوضح نتائج الجدول (3.12) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (**0.642) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، ولذلك تُقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة**

التنظيمية، عند مستوى دلالة احصائية (0.05) وتُشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة بين إدارة التنوع وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.

الجدول 3.12 معامل الارتباط بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي للفنادق المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	سلوكيات المواطنة التنظيمية		
إدارة التنوع	Correlation Coefficient	معامل الارتباط	القيمة (Sig) الاحتمالية
	Sig. (2-tailed)	0.642**	0.000

****Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**
b. Listwise N = 193

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

ولغرض الوصول إلى مؤشرات تفصيلية حول اتجاه وطبيعة العلاقة بين كل بعد من ابعاد إدارة التنوع (دعم الإدارة العليا والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب على التنوع) وسلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة) عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الرابعة فقد تم تحليل علاقات الارتباط على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الاولى (H4.1): يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين دعم الإدارة العليا وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وتشير نتائج الجدول (3.13) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين دعم الإدارة العليا والمواطنة التنظيمية، ويدعم ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة (**0.536**)، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، فيما كانت العلاقة بين دعم الإدارة العليا وسلوكيات المواطنة التنظيمية اقوى علاقة مقارنة مع العلاقات الأخرى وتليها العدالة، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين دعم الإدارة العليا وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى معنوية (0.05)**، تشير هذه النتيجة إلى أن

دعم الإدارة العليا للتنوع في الموارد البشرية تسهم في تعزيز وزيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة.

الجدول 3.13 معامل الارتباط بين ابعاد إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل منفرد على مستوى الفنادق المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغيرات المستقلة	سلوكيات المواطنة التنظيمية — معامل الارتباط		Sig القيمة الاحتمالية	النتيجة
دعم الإدارة العليا	Correlation Coefficient	0.536**	0.000	معنوي
	Sig. (2-tailed)			
العدالة	Correlation Coefficient	0.463**	0.000	معنوي
	Sig. (2-tailed)			
بناء فرق عمل متنوعة	Correlation Coefficient	0.520**	0.000	معنوي
	Sig. (2-tailed)			
التدريب على التنوع	Correlation Coefficient	0.487**	0.000	معنوي
	Sig. (2-tailed)			

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
b. Listwise N = 193

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

الفرضية الفرعية الثانية (H4.2): يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين العدالة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، يوضح نتائج الجدول (3.13) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين العدالة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ويدعم ذلك قيم الارتباط البالغة (**0.463**)، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية الفرعية الثانية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين العدالة وسلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى معنوية (0.05)**، تظهر هذه النتائج أن توافر العدالة في الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة تسهم في تعزيز وزيادة مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H4.3) : يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين بناء فرق عمل متنوعة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، وتشير نتائج الجدول (3.13) إلى وجود

علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين فرق عمل متنوعة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة، ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط والبالغة (**0.520)، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الفرعية الثالثة البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين فرق عمل متنوعة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى معنوية (0.05)**، تشير هذه القيمة إلى تعزيز وزيادة في بناء فرق العمل المتنوعة من قبل مديري الفنادق المبحوثة مما أدى إلى زيادة وتعزيز في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الاربعة (H4.4) : يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين التدريب على التنوع وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، يوضح الجدول (3.13) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين التدريب على التنوع وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة، ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط والبالغة (**0.487)، وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الفرعية الاربعة البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أرتباط إيجابي معنوي بين التدريب على التنوع وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى معنوية (0.05)**، تشير هذه القيمة إلى زيادة في التدريب على التنوع من قبل مديري الفنادق المبحوثة مما أدى إلى زيادة وتعزيز في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

الفرضية الرئيسة الخامسة (H5): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، اذ تشير نتائج أنموذج الانحدار الخطي المتعدد الموضحة في الجدول (3.14) إلى تأثير إدارة التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كانت قيمة معامل التفسير (R^2=0.529) لإدارة التنوع ذات دلالة فعندها فقط يمكن القول بأن لإدارة التنوع وأبعاد لها تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة)، فكلما زادت قيمة (R^2) زاد التأثير وأن (0.471) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية، ويدعم ذلك قيم

F المحسوبة (214.303) عند درجتي حرية (1،192) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق انسجاماً بشأن وجود علاقة تأثير لإدارة التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. اما قيمة معامل الانحدار (B_1) قد بلغت (0.727) وهي تشير إلى أن التغير الحاصل في إدارة التنوع بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.727)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (14.639) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.000)، وهذا ايضاً يدعم التأثير المعنوي لإدارة التنوع في سلوكيات المواطنة التنظيمية. وتشير قيمة الحد الثابت (B_o) إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (1.002) حتى لو كانت قيمة إدارة التنوع صفراً. وهذا يعني قدرة إدارة التنوع مجتمعاً في تفسير ما قيمته (0.529) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول 3.14 تحليل تأثير إدارة التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي (مجتمعة)

المتغير المعتمد	B_o الثبات	R^2 معامل التفسير	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية	معامل الانحدار			
						المتغير المستقل	B_1	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig
سلوكيات المواطنة التنظيمية	1.002	0.529	214.303	1 191 192	0.000	إدارة التنوع	0.727	0.2853	14.639	0.000

a. Predictors: (Constant), إدارة التنوع
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن تأثير كل بعد من أبعاد إدارة التنوع (دعم الإدارة العليا والعدالة وبناء فرق عمل متنوعة والتدريب على التنوع) في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة) عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، تم استخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط وعلى النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H5.1): هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد دعم الإدارة العليا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، يظهر نتائج الجدول

(3.15) وجود تأثير لبعد دعم الإدارة العليا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة)، وكانت قيمة معامل التفسير (R^2=0.359) وأن (0.641) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة (106.919) عند درجتي حرية (1،192) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتشير قيمة معامل (B_1) التي بلغت (0.599) إلى أن التغير في دعم الإدارة العليا بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.599)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.340) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.000)، وفيما يشير قيمة (B_o) البالغة (1.789) إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة دعم الإدارة العليا صفراً، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد دعم الإدارة العليا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)"**، وهذا يعني قدرة إدارة التنوع من خلال دعم الإدارة العليا في تفسير ما قيمته (0.359) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية (H5.2): هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد العدالة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، اذ تشير معطيات الجدول (3.15) إلى وجود تأثير لبعد العدالة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة)، وكانت قيمة معامل التفسير (R^2=0.278) وأن (0.722) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في الدراسة الحالية، وأن قيمة F المحسوبة البالغة (73.433) عند درجتي حرية (1،192) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). وتشير قيمة معامل (B_1) التي بلغت (0.527) إلى أن التغير في بعد العدالة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.527)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (8.569) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.000)، وفيما يشير قيمة (B_o) البالغة (2.063) إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة بعد العدالة صفراً، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد العدالة في تعزيز سلوكيات**

المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)"، وهذا يعني قدرة إدارة التنوع من خلال العدالة في تفسير ما قيمته (0.278) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول 3.15 تحليل تأثير أبعاد إدارة التنوع في سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل منفرد

المتغير المعتمد	B_0 الثبات	R^2 معامل التفسير	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig القيمة الاحتمالية	معامل الانحدار				
						المتغير المستقل	B_1	الخطأ المعياري	t المحسوبة	Sig
سلوكيات المواطنة التنظيمية	1.789	0.359	106.919	1 191 192	0.000	دعم الإدارة العليا	0.599	0.3327	10.340	0.000
	2.063	0.278	73.433	1 191 192	0.000	العدالة	0.527	0.3532	8.569	0.000
	1.967	0.319	89.312	1 191 192	0.000	بناء فرق عمل متنوعة	0.564	0.3430	9.450	0.000
	2.196	0.349	102.221	1 191 192	0.000	التدريب على التنوع	0.590	0.3354	10.110	0.000

a. Predictors: (Constant), دعم الإدارة العليا، العدالة، بناء فرق عمل متنوعة، التدريب على التنوع
b. Dependent Variable: سلوكيات المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي SPSS

الفرضية الفرعية الثالثة (H5.3): هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد بناء فرق العمل المتنوعة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، ويوضح الجدول (3.15) وجود تأثير لبعد بناء فرق العمل المتنوعة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتدعم قيمة معامل التفسير (R^2=0.319) وأن (0.681) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في مخطط الدراسة الحالية، كما أن قيمة F المحسوبة (89.312) عند درجتي حرية (1،192) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتشير قيمة معامل (B_1) التي بلغت (0.564) إلى أن التغير في بناء فرق عمل متنوعة بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.520)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (9.450) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة الاحتمالية (0.00)، وفيما يشير قيمة (B_0) البالغة (1.967) إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة بناء فرق عمل متنوعة صفراً، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل

الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد بناء فرق العمل المتنوعة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)**، وهذا يعني قدرة إدارة التنوع من خلال بناء فرق عمل متنوعة في تفسير ما قيمته (0.301) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الأولى (H5.4): هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد التدريب على التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة عند مستوى دلالة احصائية (0.05)، اذ تشير نتائج الجدول (3.15) إلى وجود تأثير لبعد التدريب على التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية بدلالة أبعادها الاربعة (الإيثار وقيم المواطنة ووعي الضمير والكياسة)، وكانت قيمة معامل التفسير (R^2=0.349) وأن (0.661) تعود إلى متغيرات عشوائية لم تدخل في الدراسة الحالية، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة (102.221) عند درجتي حرية (1،192) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05)، وتشير قيمة معامل (B_1) التي بلغت (0.590) إلى أن التغير في التدريب على التنوع بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمقدار (0.590)، ويستدل من قيمة (t) المحسوبة (10.110) بأنها قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وبقيمة احتمالية (0.000)، وفيما يشير قيمة (B_o) البالغة (2.196) إلى وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى لو كانت قيمة التدريب على التنوع صفراً، وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **هناك تأثير إيجابي ذات دلالة معنوية لبعد التدريب على التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل عند مستوى معنوية (0.05)"**، وهذا يعني قدرة إدارة التنوع من خلال التدريب على التنوع في تفسير ما قيمته (0.349) من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

اما فيما يخص التأثير بين أبعاد إدارة التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل، فإن نتائج تحليل الانحدار البسيط التي يوضحها الجدول (3.15) اذ كان دعم الإدارة العليا التأثير الأكبر بين أبعاد إدارة التنوع الاربعة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وتليها التأثير التدريب على التنوع، ثم بناء فرق عمل متنوعة وأخيراً التأثير لبعد العدالة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات والافاق المستقبلية البحثية التي تقدمها الدراسة

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: المقترحات والافاق المستقبلية البحثية التي تقدمها الدراسة

الفصل الرابع

الاستنتاجات والمقترحات والافاق المستقبلية البحثية التي تقدمها الدراسة

قدمت الدراسة محاولة منهجية لتشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية، كما وردت في مخطط الدراسة. وبناء على النتائج يعرض الفصل الحالي أهم الاستنتاجات والمقترحات التي قدمتها الدراسة و والمقترحات للدراسات المستقبلية وذلك من خلال مبحثين هما:

المبحث الاول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترحات والتوصيات لدراسات المستقبلية.

المبحث الأول

الاستنتاجات

توصل الباحث من خلال نتائج اختبار الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

1. من خلال المقابلة مع مديري الفنادق، ونتائج الاستبيان أن الفنادق المبحوثة في أربيل لديها موارد بشرية متنوعة جنسيات مختلفة وعراقيين من داخل وخارج الإقليم ومن مختلف الأعمار والقوميات والأديان والطوائف وأن غالبية العاملين لدى الفنادق هم من حملة الشهادات الجامعية ولديهم مؤهلات علمية جيدة.
2. افرزت نتائج الوصف والتشخيص أن متغير إدارة التنوع سجل متوسطا حسابيا أعلى من المتوسط العام، وحيث كان ترتيب أبعاده كالآتي (دعم الإدارة العليا، والتدريب، وبناء فرق العمل المتنوعة، والعدالة).
3. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص المستوى العالي لبعد دعم الإدارة العليا للتنوع مما يؤكد ان الادارة العليا للفندق تسعى الى بناء ثقافة التنوع .
4. بينت النتائج المستوى العالي لبعد التدريب على التنوع، وهذا مؤشر على اهتمام ودعم إدارة الفنادق لرعاية الندوات أو ورش العمل عن إدارة القوى العاملة المتنوعة. بينما توفر إدارات الفنادق فرص تدريب متساوية لجميع العاملين. وتساعد برامج تدريب الفنادق على تحقيق المزيد من الفعالية بين العاملين من الخلفيات المتنوعة. كما تستوعب إدارة الفنادق احتياجات التدريب للعاملين من خلفيات المتنوعة. بالإضافة إلى التعامل مع العاملين دون تحيز أثناء عمليات التدريب.
5. ظهرت النتائج المستوى العالي لبعد بناء فرق عمل متنوعة في الفنادق المبحوثة بشكل عام، وكما بينت هذه النتيجة دعم إدارات الفنادق لتشكيل فرق عمل متنوعة بين العاملين من أصول مختلفة وتوفر لهم البيئة المناسبة، وتقوم الإدارات بتطوير السياسات والبرامج التي تعزز التنوع في الفرق على مختلف المستويات.

6. كشفت نتائج التحليل الوصفي عن المستوى العالي لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وبدرجة انسجام عالية في اجابات المستجيبين، وهذا مؤشر على توافر مستويات عالية من الإيثار وقيم المواطنة و وعي الضمير والكياسة بين العاملين في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.
7. اوضحت نتائج التحليل الوصفي المستوى العالي لبعد الإيثار وبدرجة انسجام عالية الأهمية وهذا يعطي دلالة واضحة على اهتمام الفنادق المبحوثة في أربيل بالإيثار بين العاملين. وهذا مؤشر على أن العامين في الفنادق المبحوثة يساعدان زملاء العمل عندما يواجهون صعوبات أثناء العمل وحل مشاكلهم، بالإضافة إلى مساعدة زملاء العمل على إكمال أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب، وكذلك مساعدة الزملاء الجدد على التكيف مع بيئة العمل.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عاليا من بعد قيم المواطنة ودرجة عالية من الانسجام في استجابات المبحوثين، وهذا مؤشر على توافر رغبة عاملي الفنادق التي تم بحثها في المشاركة في أنشطة وفعاليات الفندق غير الرسمية مثل حضور الاجتماعات التي تعقدها إدارة الفندق أو تقديم مقترحات جديدة تطوير أساليب العمل فيه، أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه العمل والحفاظ على سمعة الفندق.
9. وقد أنتجت نتائج الوصف والتشخيص مستويات عالية للكياسة ودرجة عالية من الانسجام في استجابات المبحوثين، وتشير هذه النتيجة إلى سلوكيات العاملين في الفنادق الموجهة نحو تجنب مشاكل وصعوبات العمل، وخاصة تلك التي تؤثر على الآخرين، ويسهم هذا السلوك بشكل كبير في تقديم الاقتراحات، مرور المعلومات وتسهيل الإجراءات وعمل المنظمة ويشمل مساعدة وتعاون الموظفين بشكل رسمي أو غير رسمي.
10. اوضحت نتائج التحليل الوصفي المستوى العالي لبعد وعي الضمير وبدرجة انسجام عالية في اجابات المستجيبين، وهذا مؤشر على توافر الوعي بين العاملين، وهذا يحزن توفر السلوك التطوعي الذي يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة والفواصل والعمل بجدية لتطوير المهارات والسعي لتحسين نتائج العمل قدر الإمكان والابتعاد عن العمل الشخصي خلال المسؤول وقت العمل.

11. أفرزت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي وتُشير هذه النتيجة إلى قوة العلاقة بين إدارة التنوع وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي في الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل.

12. كشفت نتائج الارتباط عن علاقات الارتباط المعنوية الموجبة بين دعم الإدارة العليا وسلوكيات المواطنة التنظيمية. تشير هذه النتيجة إلى أن دعم الإدارة العليا للتنوع في الموارد البشرية تسهم في تعزيز وزيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية في الفنادق المبحوثة.

13. أظهرت نتائج تحليل الدراسة أن هناك علاقات الارتباط المعنوية الموجبة بين بناء فرق العمل المختلفة وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتشير هذه النتائج إلى تعزيز وزيادة في بناء فرق العمل المتنوعة من قبل مديري الفنادق المبحوثة، مما أدى إلى زيادة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

14. وكشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين التدريب على التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن دعم الإدارة للتدريب على التنوع أدى إلى زيادة وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

15. أظهرت نتائج تحليل الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية قوية بين العدالة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتظهر هذه النتائج أن توافر العدالة في الموارد البشرية في الفنادق المبحوثة تسهم في تعزيز وزيادة مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

16. أثبتت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لإدارة التنوع مجتمعة في تعزيز سلزكيات المواطنة التنظيمية وكذلك اشارت نتائج الانحدار البسيط على وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد إدارة التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

17. كشفت نتائج تحليل الانحدار البسيط عن تأثير معنوي لبعد دعم الإدارة العليا في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني القدرة على إدارة التنوع من خلال دعم الإدارة العليا من التغييرات الإيجابية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

18. أفرزت تحليل نتائج الانحدار البسيط عن تأثير معنوي لبعد التدريب على التنوع في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تتمثل أهميه سلوكيات المواطنة التنظيمية في أنها تسهم في الأداء التنظيمي من خلال إيجاد رأس المال الاجتماعي الذي يساعد في تكوين روابط اجتماعية فيما بين العاملين واتخاذ مواقف صادقة اتجاه العمل والزملاء داخل الفندق.

19. أثبتت نتائج الانحدار البسيط عن تأثير معنوي لبعد بناء فرق عمل متنوعة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعني القدرة على إدارة التنوع من خلال بناء فرق عمل متنوعة من التغييرات الإيجابية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

20. كشفت نتيجة تحليل الانحدار عن أثر إيجابي ومعنوي للعدالة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتشير هذه النتيجة إلى القدرة على إدارة التنوع من خلال مبدأ العدالة للوصول إلى تغييرات إيجابية وتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني

المقترحات والافاق المستقبلية البحثية التي تقدمها الدراسة

يتناول هذا المبحث أهم المقترحات التي اسفرت عنها الدراسة واستناداً إلى الاستنتاجات التي تم التوصل اليها في الدراسة الحالية يمكن وضع عدد من المقترحات فضلاً عن التوصيات لدراسات المستقبلية.

اولاً: المقترحات

1. من الضروري إيجاد إدارة خاصة للتنوع داخل الهيكل التنظيمي لكل فندق، والاعتراف بأهمية التنوع البشري في القوى العاملة فيه. عندما تعني إدارة التنوع إدارة المواهب والتجديد والإبداع والابتكار والتنوع في القوى العاملة ايجاد تحديات، لكنها تخلق مزيجًا ثقافيًا يدعم إدارة المواهب، مما يساهم في الحفاظ على القدرة التنافسية للفنادق المبحوثة.
2. إن الوعي بأهمية موضوع إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية يجب أن يشكل إدراكا راسخا لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق موارد بشرية متميزة للفنادق، مما يتطلب إعادة ترتيب الأولويات لتتوافق مع هـذه التوجهات في اعتبار المورد البشري استثمار يجب تعظيمه وليس تكلفة يجب تدنيتها.
3. يوصي الباحث بإدراج الجوانب السلوكية في اختبارات التوظيف بما يضمن توظيف الموارد البشرية ذات الصفات الشخصية والدوافع والمواقف الإيجابية التي سيتم تمييزها مستقبلا في أدائها وسلوكياتها.
4. ضرورة المحافظة على المستويات العالية لإدارة التنوع وأبعاده، حيث تتضمن إدارة التنوع السماح بتفعيل مختلف الأعراق والدين واللغات والخلفيات الاجتماعية ومهارات التواصل بين الثقافات والتعامل معها والقضاء على جميع أشكال التمييز. عندما تدير الفنادق موظفيها المتنوعين بشكل فعال، يمكنها زيادة الفرص والاستفادة من جميع العناصر والقدرات والمواهب البشرية من خلال برامج تدريبية مختلفة تعتمد على التنوع الثقافي.

5. ضرورة الاهتمام بإعداد وتصميم برامج تدريبية متخصصة، للتقليل من الاختلافات والتركيز على الأهداف الوظيفية.
6. ضرورة الاهتمام بدعم الإدارة العليا والتدريب على التنوع لأهميتهما في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، والعمل على زيادة التخصيصات المالية لعملية التدريب على التنوع والتركيز على بناء فرق عمل متنوعة. وتسمح الإدارة الفعالة للتنوع للفنادق بالاستجابة للمشاكل التي قد تنشأ عن الاختلافات الثقافية، مما يفرض عليها تجسيد مبدأ احترام الآخر ضمن الممارسات التنظيمية، خاصة من وجهة نظر أنه التزام أخلاقي.
7. يعد التنوع قيمة إضافية داخل المنظمات، بما في ذلك فنادق، إذا كان بإمكان الموظفين المتنوعين ثقافياً اتخاذ التدابير اللازمة للوصول إلى الشرعية من خلال تحديد الاختلافات الثقافية كشيء طبيعي في البشرية جمعاء وميزة تنظيمية. يمكّن ذلك الفنادق من الاستفادة من مزاياها واستراتيجيتها، وخاصة الاستثمار في القدرات المختلفة لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي.
8. على الفنادق المبحوثة في مدينة أربيل تهتم العدالة بين العاملين من خلال إتاحة الفرصة للحصول على حوافز مادية ومعنوية تمنح العاملين الوقت والطاقة اللازمة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم،
9. على الفنادق أربعة وخمس نجوم في مدينة أربيل إنشاء قاعدة بيانات مناسبة تتعلق بإدارة تنوع القوى العاملة وبالعاملين المبدعين وإيجاد الطرق المناسبة لقياس وتقييم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
10. ويوصي الباحث بتحفيز العاملين في فنادق في مدينة أربيل على تبني سلوك المواطنة التنظيمية الذي يصب في مصلحة الفنادق التي ينتمي إليها من خلال احتفال بسيط يمكن فيه تقديم هدية رمزية أو تذكارية لمن تصرف بسلوك المواطنة الذي حسن من أدائهم وطور شعورا بالمسؤولية والانتماء للفندق الذي ينتمون إليه، وبالتالي تحفيز الآخرين على أن يحذوا حذو زميلهم في العمل ليعكس تأثيرا إيجابيا على الفندق.
11. العمل على توظيف دور علاقة الارتباط والتأثير المعنوي بين إدارة التنوع وسلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي وتوظيفها وزيادة استثمارها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية ومن المهم أيضا عقد الندوات واللقاءات ومناقشة القضايا المرتبطة بأهمية إدارة التنوع في الفندق.

ثانياً: الافاق المستقبلية البحثية التي تقدمها الدراسة:

استناداً إلى ما توصلت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات يوصي الباحث ضرورة التوسع في اجراء الدراسات التي تتناول المحاور الاساسية بهذا الدراسة مع اضافة أو إحلال متغيرات اخرى ضمن الاتجاه العام لتمثل محاولة استكشافية اولية ضمن حقولها الإدارية، اذ تهدف هذه الفقرة إلى تحديد عدد من المواضيع التي يمكن ان يتم اجراء دراسات مستقبلية وعلى النحو الآتي:

- **يوصي الباحث بضرورة دراسة الأنماط الثقافية الأخرى والعوامل المرتبطة بها وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية مثل المناخ التنظيمي السائد والعدالة التنظيمية والولاء الوظيفي والرضا الوظيفي والتقدم التكنولوجي وتأثيرها على السلوك داخل المنظمة وطبيعة الأعمال التي تنفذها المنظمة.**
- **تحليل علاقة إدارة التنوع برأس المال الفكري وتأثيرهما في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.**
- **تحليل علاقة إدارة التنوع الثقافي بالمنظمة المتعلمة وتأثيرهما في تحقيق التفوق الإستراتيجي.**
- **تحليل علاقة إدارة التنوع برأس المال الاجتماعي وتأثيرهما في بناء المشاريع الريادية.**

المصادر

القرآن الكريم

المصادر العربية:

أولاً: الأطاريح والرسائل الجامعية:

1. أيمن، لطرش، وزهير، منيش (2021). **أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد صديق بن يحي/كلية علوم الاقتصادية – جيجل – الجمهورية الجزائرية.

2. بارش، كاميليا (2019). **دور إدارة التنوع الموارد البشرية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة حالة ميناء جن جن – جيجل**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد صديق بن يحيى – جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

3. برواري، شيروان شعبان محمد (2021) **دور الأنماط القيادية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دهوك**، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأدنى، نيقوسيا.

4. التميمي، محمد كريم عبيد (2017). **أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شرق الاوسط – الاردن.

5. الجبوري، يعمر عبداللطيف حسين (2017). **أثر تنوع الموارد البشرية على اداء المنضمات، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة البيت الاردن.

6. حبة ،وديعة(2018). **العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤن الاجتماعية ناحية بسكرة**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر– بسكرة –الجمهورية الجزائرية الشعبية.

7. حقيقة، كلثوم (2018). **دور الانماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة للمؤسسة الاستشفائية طب العيون صداقة الجزائر كوبا بورقلة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة – الجزائر.

8. حمانه ، إلهام (2016) **المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية** ، دراسة حالة لمديرية المصالح الفلاحية لولاية ام البواقي ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة – الجزائر .

9. حمد، منال خلف الله جبارة الله (2015). **التخطيط الاستراتيجى وأثره على أداء الموارد البشرية، لقطاع** النفط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الرباط – الجزائرالوطني.

10. الزواهرة، محمد ابراهيم احميدان، (2012). **اثر الاستراجيات التنافسية والتوجة السوقي على الاداء الفندقي "دراسة على عينة من الفنادق فئة الخمسة والاربعة نجوم في الاردن**، رسالة ماجستيرغيرمنشوره، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط–الأردن.

11. سعدية، بداع، واسمهان، كيوص (2021). **المناعة النفسية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من عمال المدرسة العليا للاساتذة بورقلة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة – الجزائر.

12. سمارة، نسرين شاكر رضوان، (2017). **واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

13.صرصور، أية عبدالقادر ابراهيم (2015). **دور الامن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الاقصى في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

14.طحطوح، عالية بنت ابراهيم محمد (2016). **تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة ملك عبدالعزيز بجدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز، جدة – المملكة العربية السعودية.

15.عبدالهادي، بن براهيم، (2020). **أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محاد عبدالقادر بالجلفة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة جلفة – الجزائر.

16.فرحي، خليصة، (2020). **أثر انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة ام البواقي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير.

17.كروي، كرار نزار نوري (2016). **دور إدارة الانطباع في تعزيز سلوك المواطنة التنضيمية، دراسة تحليلية لاراء عينة من التدريسيين في بعض كليات الحكومية في بغداد**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء – العراق.

18.مباركي، نجاح (2017). **سلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم المتوسط، دراسة حالة لمجموعة من هيئة التدريس الجزائري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة –جزائر.

19.مهدي، وفاء حسين سليم، (2018). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإدارة التنوع وسبل تفعيلها**، رسالة ماجستير مقدمة إلى عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

20.وليد، شلابي (2016). **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانيةوعينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة محمد خيضر بسكرة – الجمهورية الجزائرية الشعبية.

ثانياً: الدوريات والمجلات والمؤتمرات:

1. المغربى، عبد الحميد عبد الفتاح ، (1995) ،**المهارات السلوكية والتنظيمية، كلية التجارة**، جامعة المنصورة.

2. .منصور ، طاهر محسن، **نظرية المنظمة / مدخل العمليات** ،(2010 ، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – ألردن.

3. أبو ليفة، سناء مصطفى محمد (2020). **العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف المملكة العربية السعودية**، مجلة بحوث العلمية العدد (3) بدون مجلد.

4. الاسدي، أفنان عبد علي، وحسين، عبدالهادي ناصر (2021). **القيادة المسؤولة ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية بلديات المثنى**، مجلة جامعة الكوفة المجلد (17) العدد (2) العراق.

5. إسماعيل، محمد ناصر والمساعد، نبيل ذنون جاسم والمساعد رنا ناصر صبر (2012) **أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية**، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 30.

6. بحر، يوسف عبد وأبو سويرح، أيمن سليمان (2010) **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين** في الجامعة الإسلامية بغزة، جلة الجامعة الإسلامية، المجلد: 18، العدد: 2.

7. بشير، محمد الفاتح محمود (2012) إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، دار كتب المغربي الطبعة الاولى.

8. بوزيداوي، محمد، ولعطوي، جلول (2018). **إدارة التنوع كمقاربة حديثة لإدارة موارد البشرية، دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات اعمال الجزائرية**، مجلة علوم الاجتماعية و الانسانية المجلد (21) العدد (1) الجزائر.

9. حسني، محمد شميس (2021). **الدور الوسيط للإلتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي و أبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة**، دراسة ميدانية على شركات قطاع الادوية الحكومي بمحافظة القاهرة، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (22) العدد (3)، كلية الإدارة – أكاديمية السادات للعلوم الادارية، القاهرة – جمهورية مصر العربية.

10. حسين ، قيس ابراهيم ،و توية ، عباس أحمد (2019) **أثر إدارة التنوع المنظمي في تحقيق النجاح** ، دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن ،من منشورات مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 25 العدد 114، بغداد – العراق

11. حمدان، حيان محمود (2021). **أثر سلوك المواطنة التنظيمية فى تحسين أداء المؤسسات الخدمية: دراسة مسحية على المصارف العامة بمدينة حماة**، مجلة جامعة البعث للعلوم الانسانية، المجلد (37) العدد (8)، جامعة البعث للعلوم الانسانية، حماة – الجمهورية العربية السورية.

12. الخفاجي، رشا مهدي (2019). **تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية الاداء، دراسة ميدانية في شركة نفط الميسان**، المجلة العربية للإدارة مجلد (39) العدد (3)، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بصرة – جمهورية العراق.

13. خليل، أريج سعيد (2018). **تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الاداري، دراسة تحليلية في معهد الإدارة – الرصافة**، مجلة كلية بغداد التقنية للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (54)، بغداد – جمهورية العراق.

14. سعدون، سمية، وغيات، بوفلجة، وبزايد، نجاة (2017). **المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك** – وهران، من منشورات مجلة أفاق الفكرية المجلد (3) العدد (7).

15. سليم، إيمان علي، وفلبمان، غدير زين، وشريف، وفاء عبدالعزيز (2011). **أثر التحول إلى مجتمع المعرفة في دعم الميزة التنافسية، دراسة تحليلية بالمملكة العربية السعودية**، المجلة دراسات المعلومات ، بدون مجلد العدد (12).

16. السولية، سامح محمد السيد (2020). **دور استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنلوجية، دراسة ميدانية على قطاع البترول**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد (11) العدد (3) مصر.

17. طلال، ابوالكرم الغزالي، وربايعة، محمود، (2014). **السمات الشخصية لأعضاء المجالس البلدية المنتخبة في محافظة جنين**، من منشورات مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (2) فلسطين.

18. العامري، أحمد سالم (2003). **محددات واثار سلوك مواطنة التنظيمية في المنظمات**، من منشورات مجلة جامعة الملك سعود الإدارة والاقتصاد المجلد (18) العدد (2).

19. العامري، صالح مهدي، و عبدالله، أمل عيسى (2020). **تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء الملاك التدريسي النسوي، بحث استطلاعي لآراء عينة من الملاك التدريسي النسوي في بعض الجامعات**، مجلة الكوت للاقتصاد والعلوم الإدارية، (المجلد 12)، العدد (35).

20. عبداللات، وفاء ضيف الله (2020). **أثر التنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي، دراسة تطبيقية دائرة الاحوال المدنية والجوازات الاردنية**، المجلة العربية للنشر العلمي العدد (24) الاردن.

21. العرموطي، أيمن، وحسن، مدثر (2015). **تقييم تجربة جامعة ابو ظبي في إدارة التنوع من وجهة نظر عينة من اعضاء هيئة التدريس بالجامعة**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية بجامعة بابل المجلد (205) العدد (16) العراق.

22. العطوي، عامر علي حسين (2007). **اثر العدالة التنظيمية في الاداء السياقي، دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والقتصاد، جامعة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد (9) العدد (3).

23. عليوي، هدى امين، و شعلان، منذر عباس (2020). **دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية، دراسة استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين**، مجلة الاكاديمية العلمية العراقية العدد (56)، الكلية التقنية الادارية جامعة فرات الاوسط التقنية و المعهد التقني بغداد – العراق.

24. العنزي، سعد علي، و الدهان، إيمان عامر، و العبيدي، نور خليل (2014). **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – منظور عالمي**، من منشورات دار اليازوري العلمية في المغرب.

25. القويزي، القائمة (2016). **تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي**، مجلة علوم الانسان والمجتمع العدد (19) جامعة البليدة – جزائر.

26. الليمون، عودة عطية، والربايعة، فاطمة علي محمد (2019). **ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الريادة في الجامعات، دراسة ميدانية على الجامعات الرسمية الأردنية**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (25) العدد (113) العراق.

27. محمد، أثير عبدالله (2014). **تأثير معالجات التنوع في الموارد البشرية في الاداء التشغيلي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (40).

28. محمد، السيد خليل رزق (2019). **أثر المسؤلية الاجتماعية الداخلية للمنظمة على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط**، من منشورات مجلة العرب للعلوم الاقتصادية المجلد (9) العدد (7) قاهرة – مصر.

29. مقداد، قائم (2015). **الاستراتيجيات و الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي، تطبيقات إدارة التنوع في شركة – زين اتصالات الخليج**، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية في (7-11-2015) المجلد (3) العدد (6) الكويت.

30. مكاوي، بهاءالدين (2017). **إستراتيجيات إدارة التنوع الاثني في السودان، دراسة تجربة مجموعة من الموظفي في القطاع الخاص**، من منشورات مجلة النيلين السودانية العدد (4).

31. مناصرية، رشيد، وبن ختو، فريد (2015). **سلوك المواطنة التنتظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد (8)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر.

32. موسوي، إلهام، وعياد، السعدي (2016). **استراتيجية إدارة التنوع الثقافي داخل المؤسسة مدخل حديث لتحقيق التميز، دراسة تجربة مجموعة "متعاملي الاتصالات السلكية واللاسلكية الأوروبية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية مجلد (2) العدد (6) لبنان.

33. نجم، نجيب عبدالمجيد و كريم، خولة صدرالدين (2018). **دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك–العراق**، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (2).

34. هادف، زاهية (2015). **التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل، المؤتمر الدولي الثامن**: التنوع الثقافي/ طرابلس 21-23 أيار – 2015.

35. هناء، خالدالرقاد (2012). **الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس**، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، المجلد (20) العدد (2).

36. اليوسفي، أحمد، والنعساني، عبدالله محسن (2006). **العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا**، مجلة بحوث جامعة حلب سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية العدد (44).

ثالثاً: الكتب:

1. بشير، محمد الفاتح محمود (2012). ***إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية***، من منشورات دار كتب المغربي الطبعة الاولى.

2. جاد الرب، سيد محمد (2010). ***إدارة الاعمال الدولية***، الاساسيات والاستراتيجيات الدولية والتطبيقات، الطبعة (2) دار النشرالقاهرة – مصر.

3. الصباغ، أيهم، (2016). ***إدارة التنوع حلول ناجحة لكل التحديات اليومية*** (ط1) المملكة العربية السعودية،العبيكان للنشر .

4. فداء ناصر، (2021). ***إدارة التنوع***، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية – دمشق، سوريا.

5. كافي، مصطفى يوسف، (2009). ***صناعة السياحة والأمن السياحي***، ط1، دمشق، سوريا.

6. المصاروة، علي محمد احمد، والخفاجي، نعمة عباس، (2015). ***إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي***، دار الايام للنشر والتوزيع –العراق .

المصادر الاجنبية :

First: Scientific Thesis & Dissertation

1. Anjorin, F. & Jansari, T., Diversity policy, Department of veterans Affairs, veterans Health Administration, Washington, (July, 2018).
2. Annija, Aigare, Petrocilea, L. Thomas, & Tsvetelina, Koyumdzhieva (2011). *Diversity Management, Higher Education Institutions, Ethnic Diversity, Key Motivators, Diversity Benefits*, (Bachelor Thesis), in Business Administration.
3. Asad, M. Khan, Ismail, Fadillah Binti, Hussain, Altaf, & Alghazali, Basheer (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior, *SAGE Open January-March 2020*: 1–16.
4. Bhatti Norman & Gerry mcnamara. & Chang, E. (2019): Conflicts of Ethos: Issues of Equity and Diversity in Faith-based Schools, *Educational Management Administration & Leadersh Journal*, PP.537-539 sagepub.co.uk/journalspermissions.nav.
5. Bolino, M. c., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals, 10*, 599–670.
1. Bozhko, Oksana, (2014). *Managing diversity at the organizational level* (Unpublished Master Thesis), Luiss Guido Carli University, Italy.
6. Chawawa, Carbe, & Morgen, K,Santena (2014**).** *The Challenges of diversity for Human Resource Management*, (Unpublished Master Thesis), Faculty of Economics & Management.
7. ChrIsta, J. C. de Geus, Alex, Ingrams, Lars, Tummers, & SANJAY, K. Pandey. (2020). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector:

A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, *80*(2), 259–270.

8. Cox, T., Jr (2001). Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. 2022 American Psychological Association. 750 First Street NE, Washington, DC 20002-4242.

9. Crosby, M. K., & Stochdalu, R. K. (2004). Realizing the performance benefits of workforce diversity in the US Federal Government: The moderating role of diversity climate. *Public Personnel Management, 49*(1), 141-166.

10. Cunnigham, Harrington (2017). School-based Learning for Individual Diversity in Education: The SLIDE Project. *Journal of Education and Training Studies, 1*(2); October 2013, PP25-28.

11. Geus, Ghosh (2020). Education and the Politics of Difference. *Canadian Scholars' Press,* P102.

12. Gilbert, J. A., Stead, B. a, & Ivancevich, J.m. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics, 21*(10), 61-67.

13. Gumede, M. (2016). *The Impact of Cultural Diversity on Organizational Performance and Success*. (Unpublished Master Thesis). Business Administration, University of Kwazulu-Natal.

14. Harvey, J., Bolion, M.c. and Kelemen, T.K. (2018) Organizational Citizenship Behavior in the 21stCentury: How Might Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management*, 36, 51-110.

15. Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management, 30*(3),

16. Jaron, Harvey, Mark, C. Bolino, & Thomas, K. Kelemen. (2018). Organizational Citizenship Behavior in the 21 st Century: How Might

Going the Extra Mile Look Different at the Start of the New Millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management 36*, 51-110

17. Julia, T., & Alexandra, Mateescu (2018). Trusted strangers: Care work platforms' cultural entrepreneurship in the on-demand economy. *New Media & Society*, 1-21.

18. Khan, K. Tariq, & Jabeen, S. (2019). Investigation the Impact of Workplace Diversity on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Inclusion. *Journal of Management and Research (JMR)*, 6(2), 19-50

19. KharrOubi, D. (2021). Global Workforce Diversity Management: Challenges Across the World, *Economic and Managerial Spectrum, 15*(1), pp. 28+.

20. Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. A. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal, 59*, 414–435.

21. Krejcie,R.v,&Morgan,D.w(1970) . determining somple size for research activitis . educational and psychological measurman ,30,607.610.

22. Li, W., Wang, X., Haque, M. J., Shafique, M. N., & NAWAZ, M. Z. (2020). Impact of Workforce Diversity Management on Employees' Outcomes: Testing the Mediating Role of a person's Job Match. *SAGE Open*, *10*(1), 215824402090340. doi:10.1177/2158244020903402.

23. Loon van. N. Mari. (2017) Does Context Matter for the Type of Performance-Related Behavior of Public Service Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration, 37*(4), 405–429.

24. Lyons, J., Lanaj, K., & Kuron, B. A. (2014). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal, 59*, 414–435.

25. Mach, Md., & Mores, Shreut, (2018). Effect of Training and Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB): An Evidence from Private

Commercial Banks in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*, [S. l.], Sep. 2018. ISSN 2249-4588.

26. Meena, Kavita & VANKA, S. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management Development*, 36, 915-929.

27. Mondy, J., & Mondy, L. (2008). Understanding organizational diversity management programs; A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1168 -1187.

28. Moon, K. & ChriStensen, R.K (2020). Realizing the performance benefits of workforce diversity in the U.S. Federal Government: The moderating role of diversity climate. *Public Personnel Management, 49*(1), 141–165.

29. Olsen, J., & Martins, L. (2012). Understanding organizational diversity management programs; A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1168 -1187.

30. Pink-Harper, S. A., DAVIS, R. S., & BURNSIDE, R. (2017). Justice for all: An examination of self-identified LGBT job satisfaction in the US federal workforce. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 34*(2), 182–197.

31. Puruanto, A. (2021). The Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments Toward Organizational Citizenship Behavior of Indonesian Senior High School Teachers. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online, 20*(3), 177-185.

2. Qader, A. N. (2019). *An Investigation into the Relationship Among the Organizational Citizenship Behavior Dimensions and Ethical Climate and Their Influence on the Corporate Reputation: An Empirical Study in Gas and Petroleum Companies Operating in Erbil Governorate of Iraq*, (Ph.D. Thesis).

32. Rahman, H.A., & Karim, D.N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon, 8*(5), 1-13.

33. Rubel, M.d. H., Asibur Rahman, Md, (2018). Effect of Training and Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB): Evidence from private commercial banks in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research 18*(8), 71-80.

Second: Journals & periodical

34. Sharma, E (2017). Diversity Management and the effects on employee's organization commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business, 44*(1), 31-40.

35. Walker, J., Lanaj, K., & Benton, B. a. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal, 59*, 414-435.

36. Wen, L. zhi., & Marijana, O. (2020). The Influence of Inclusion in the Relationship between Workplace Diversity and Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Business Management and Technology, 4*(2), 16-27.

37. Yam, K. c., Klotz, A. C., H.e, W., & Reynolds, S. J. (2017). From good soldiers to psychologically entitled: Examining when and why citizenship behavior leads to deviance. *Academy of Management Journal, 60*, 373–396.

38. Youssef, D., Abidi, O., Zaim, H., Keceli, Y. and Dzenopoli, V. (2020). Impact of diversity management on citizenship behavior: the mediating role of human resources management. *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 17*(4), 384–409.

39. Zaman, N. m. (2020). Does Context Matter for the Type of Performance-Related Behavior of Public Service-Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration, 37*(4), 405-429.

Third: Books

1. Alder, Ralph, W. (2018). *Strategic Performance Management Accounting for Organizational Control*, ISBN 9781138945807 Published February 20, 2018, by Routledge 228 Pages 14 B/W Illustrations.
2. Barnard, SAYERS, J (1938). *Managing Diversity*. Bookboon.com.
3. Bhatti, M.c, Crandall. H.m. & Dare, A.m. (2019). *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Information Age Publishing, INC. Charlotte, North Carolina, USA.
4. Broner, Michael, & Venteruna, Stephen, (2016). *Human Resource Management Practice,* Jellyfish, the United States of America.
5. Carolyn, M. c. Heather, M. C., & Alexa, M. D. (2017). *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Information Age Publishing, INC. Charlotte, North Carolina, USA.
6. Caza, Kelly Lynne, (2015). *A Diversity & Inclusion Toolkit for the Interactive Digital Media Industry*. Interactive Ontario, Canada.
7. Fapohunda, R. (2016). *Creating the Multicultural Organization – A strategy to Capturing of the Diversity*, Sanfrancisco, USA and Jossey Bass.
8. Fink, P., Alessandra, T., & Hunsaker, M. (2003). *The New Art of Managing People*. New York, Free Press.
9. Rosado, C. (2020). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Blackwell Publishing Limited, by the USA.
10. Stochdale, M.S., & Crosby, F.J. (2004) *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Blackwell Publishing Limited, USA.

الملحق (1)

نموذج أسئلة المقابلة مع السادة مديري الفنادق

الجامعة التقنية/ أربيل

كلية الإدارة التقنية

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا/ ماجستير

حضرة السيد/ السيدة مدير فندق ..... المحترم

تحية طيبة واحترام

يعتزم الباحث إعداد رسالة ماجستير بعنوان (**دورإدارة التنوع الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في فنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل**). يرجي التفضل بمنحنا جزء من وقتكم الثمين والاجابة على الأسئلة الأتية خدمة للمسيرة العلمية:

التعريفات الإجرائية:

التنوع: ويشير إلى وجود اختلافات في الخصائص المكونة لمجموع الموارد البشرية في الفندق، وتشمل هذه الخصائص الاختلاف في صفات الهوية مثل القومية والجنسية والديانة والعمر والجنس بالإضافة إلى المستوى التعليمي والخبرة ..إلخ.

المواطنة التنظيمية: يرتبط مفهوم المواطنة التنظيمية بالعاملين، ويعبر عن انتماء العامل إلى الفندق، وهو سلوك طوعي يقوم به العامل يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات الوظيفية ولا تشمله لوائح العمل في الفندق الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.

1. ماهي تشكيلة الخدمات التي يقدمها الفندق (الإيواء، المطاعم، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، صالات الحفلات، صالات الرياضة، خدمات السكرتارية، أية خدمات أخرى).
2. هل تمتلك الفندق خطة لتوسيع الخدمات التي تقدمها، وماهي؟
3. حجم الفندق (عدد الغرف ..... عدد أسرة النوم..... حجم القاعات.....).
4. هل تتبنى إدارة الفندق استراتيجية تنوع الموارد البشرية. وماهي الهدف من هذه الاستراتيجية؟

5. عدد العاملين .....(عدد الاناث .....، عدد الذكور.....).

6. هل تمتلك الفندق موارد بشرية متنوعة (عراقيين من داخل وخارج الإقليم ومن اعمار، قوميات، جنسيات، ديانات ومذاهب مختلفة).

7. ماهي مستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الفندق (عالي..... متوسط..... منخفض.....).

8. ما هي خططكم لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟

9. الحصة السوقية للفندق (عالي.....، متوسط .....، منخفض.....).

10. هل تعتقد بأن الفندق حقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها (نعم ..... إلى حد ما..... كلا.....).

مع جزيل الشكر والتقدير

اشراف

أ.م. د. عبدالرحمان زرار شيرواني

الباحث

طالب الماجستير

نهاد شيخيل سعيد

الملحق (2)

أنموذج إستبانة آراء الخبراء في قياس صدق الإستبانة

الجامعة التقنية/ أربيل

كلية الإدارة التقنية

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا/ ماجستير

صدق الإستبانة

حضرة الدكتور/ الدكتورة .... المحترم

تحية طيبة واحترام

نضع بين يديك الإستمارة الإستبانة التي اعدت لمتطلبات نيل شهادة الماجستير الموسومة "دور إدارة التنوع الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المديرين والعاملين عينة من الفنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل" وتم اعداد استبانة المبينة متغيراتها وفقراتها أدناه للتحقق من عملية القياس. يرجي التفضل بأبداء رأيك حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تندرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على الأسئلة الأتية:

- هل فقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله؟
- هل تنتمي الفقرات إلى الأبعاد المحدد لها؟
- هل هنا فقرات أخرى يمكن أضافتها ضمن كل بعد من الأبعاد؟
- هل هناك أبعاد أخرى يمكن أضافتها إلى الأبعاد المؤشرة؟
- هل أن بدائل القياس مناسبة؟ وان كانت غير مناسبة فهل تقترح بدائل الأخرى؟

علما ان بدائل القياس هي (1) لا أتفق بشدة، (2) لا أتفق، (3) محايد، (4) أتفق، (5) أتفق بشدة.

مع جزيل الشكر والتقدير

أسم السيد (السيدة) الخبير:

اللقب والدرجة العلمية:

الاختصاص:

المكان العمل:

اشراف

أ.م. د. عبدالرحمان زرار شيرواني

الباحث

طالب الماجستير

نهاد شيخيل سعيد

الملحق (3)

قائمة بأسماء السادة الخبراء والمحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	الاسم	اللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
1	د. احلام ابراهيم ولي	استاذ	الإدارة الإستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين-أربيل
2	د. اراس قادر خوشناو	استاذ مساعد	الادرارة المالية	كلية التقنية الإدارية الجامعة التقنية-أربيل
3	د. مظفر حمد علي	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين-أربيل
4	د. محسن عثمان حسن	أستاذ مساعد	الادارة الاستراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين-أربيل
5	د. بريشان معروف عبدالله	استاذ مساعد	نظرية المنظمة	كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين-أربيل
6	د. عبدالخالق نادر قادر	أستاذ مساعد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية التقنية -شقلاوه الجامعة التقنية-أربيل
7	د. شيرزاد سورجي	استاذ مساعد	ادارة الموارد البشرية	كلية التقنية الإدارية الجامعة التقنية-أربيل
8	أ .م . دلاور جلال غريب	أستاذ مساعد	ادارة التسويق	معهد التقنية الإدارية -أربيل الجامعة التقنية-أربيل
9	أ . م . سميرة علي إبراهيم	أستاذ مساعد	إدارة الموارد البشرية	كلية الإدارة والاقتصاد-أربيل جامعة صلاح الدين
10	د. سيروان لطيف حاجي	مدرس	ادارة التسويق	كلية التقنية -سوران الجامعة التقنية-أربيل

الملحق (4)

استمارة استبيان

سيدى المجيب/ سيدتى المجيبة
تحية طيبة واحترام

نضع بين أيديكم استمارة استبيان خاص برسالة الماجستير الموسوم (**دورإدارة التنوع الموارد البشرية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية في عدد من فنادق أربعة وخمسة نجوم في مدينة أربيل**). وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير فى اختصاص الإدارة الاعمال.

آملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين والإجابة على الفقرات الواردة فيها دون الحاجة إلى ذكر الاسم وذلك خدمة للمسيرة العلمية ونشكر لكم بدابة حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة الإجابة. ونود اعلامكم بأن ارائكم ستكون موضع ثقة اذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمان وأن البيانات ستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً وأن نتائج الاجابات ستظهر بهيئة مجموعات احصائية لاعلاقة لها بشخصكم أو وظيفتكم.

شاكرين مقدماً تعاونكم معنا ومتمنين لكم دوام التوفيق و تقبلوا فائق الاحترام

الباحث
طالب الماجستير
نهاد شيخيل سعيد

المحور الاول: المعلومات الشخصية (قياس مستوى التنوع في الفندق)

- **الجنس:** ذكر ☐ انثى ☐
- **العمر:** 25 سنة ☐ 26–35 سنة ☐ 36–45 سنة ☐ 46–55 سنة ☐
  56سنة فأكثر ☐
- **المؤهل العلمي:** دون اعدادية ☐ اعدادية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
  شهادة عليا ☐
- **عدد سنوات الخدمة في الفندق:** أقل من خمس سنوات ☐ 5–10 ☐ 11–15 سنة ☐
  16 سنة فأكثر ☐
- **القومية:** كوردي ☐ عربي ☐ تركماني ☐ أخرى.....
- **الجنسية:** عراقي ☐ سوري ☐ تركي ☐ أيراني ☐ أخرى.....
- **الديانة:** مسلم ☐ مسيحي ☐ ايزيدي ☐ أخرى.....

المحور الثاني: مقياس إدارة التنوع

- الفقرات المتعلقة بأبعاد إدارة التنوع

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	أ. الفقرات دعم الإدارة العليا					
1	تسعى الإدارة العليا للفندق على بناء ثقافة تقبل التنوع.					
2	تنظر الإدارة العليا للفندق إلى تنوع العاملين بأنها يجلب وجهات نظر مفيدة.					
3	الإدارة العليا في للفندق تعتقد بان التنوع تساعد على جني الإسهامات الإيجابية من جميع العاملين.					
4	ترى الإدارة العليا للفندق بأن جميع الموظفين يستفيدون من حالة التنوع الموجودة.					

5	تتبنى إدارة الفندق الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التي تعزز التنوع في مكان العمل.					
	ب. الفقرات العدالة					
6	تتم معاملة أعضاء بعض مجموعات السكانية أفضل من أعضاء المجموعات الأخرى.					
7	تسعى إدارة الفندق نحو عدم التمييز بين العاملين.					
8	يحظى الموظفين بفرص عادلة في التقدم الوظيفي.					
9	تمتلك الفندق برامج توجيهي قيد الاستخدام يحدد ويعد جميع الموظفين من الأقليات والنساء للترقية.					
10	لا أتعرض للتمييز بسبب المجموعة السكانية التي أنتمي إليها.					
	ج. الفقرات بناء فرق عمل متنوعة					
11	تشجع إدارة الفندق على تشكيل فرق عمل تجمع الموظفين ذوي أصول مختلفة وتوفر لهم البيئة المناسبة.					
12	يعمل قادة الفرق بشكل جيد مع الموظفين من خلفيات مختلفة.					
13	تضع الإدارة السياسات والبرامج التي تعزز التنوع في فرق العمل في مختلف المستويات.					
14	يتسامح الأعضاء مع الآخرين من خلفيات مختلفة ضمن فرق العمل المشتركة.					
15	بناء فرق العمل المتنوعة يساعد العاملين من خلفيات مختلفة على التسامح والتعاون فيما بينهم.					
	د. الفقرات التدريب					
16	تقوم إدارة الفندق برعاية ندوات أو ورش عمل أو حلقات دراسية حول إدارة القوى العاملة المتنوعة .					
17	تعطى إدارة الفندق فرص متساوية في التدريب لكافة العاملين.					
18	تساعد برامج التدريب في الفندق على تحقيق المزيد من الفعالية بين العاملين من الخلفيات المتنوعة.					
19	تستوعب إدارة الفندق احتياجات التدريب للعاملين من					

	خلفيات المتنوعة.					
20	تتم معاملة العاملين دون تحيز اثناء عمليات التدريب.					

المحور الثالث: مقياس المواطنة التنظيمية

- **الفقرات المتعلقة بأبعاد المواطنة التنظيمية**

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
	أ. الفقرات الإيثار					
1	أتعهد بإجراء المصالحة بين زملائي في العمل عند حدوث خلاف بينهم .					
2	يمكنني الاستغناء عن قسم من إجازتي ألي زميل يكون بحاجة إليها .					
3	أبدي قدرا من المساعدة لزملائي ولاسيما في الظروف الاستثنائية.					
4	أبادر بمساعدة الزميل الذي لديه أعباء عمل كبيرة بكل ود.					
5	لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة .					
	ب. الفقرات الكياسة					
6	أقدم المساعدة إلى كل من يطلب في العمل لأجل تحقيق عمل متكامل للفندق .					
7	الحياد والموضوعية أساس حديثي عن خصائص الفندق.					
8	استشير زملائي في القرارات التي يهمهم ويؤثر عليهم.					
9	أهتم بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه.					
10	احترم حقوق الآخرين في العمل كما أراعى مشاعر الزملاء في تصرفاتي وأعمالي.					
	ج. الفقرات وعي الضمير					

11	أسعى دائماً لتحسين وتطوير نتائج العمل قدر المستطاع.					
12	ابتعد عن الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل الرسمي .					
13	أبذل قصارى جهدي الذاتي بتطوير مهاراتي في العمل.					
14	تلازمني الجدية في أداء مهامي الوظيفية.					
15	أحرص على الالتزام والتقيد بالنظام الداخلي للفندق حتى وان لم يكن أحد يراقبني.					
	د. الفقرات قيم المواطنة					
16	أنفذ الأعمال الإضافية بطيب نفس ومن دون تذمر.					
17	أقدم مقترحات عملية فعالة في ميدان عملي .					
18	أقابل الإساءة في العمل بالإحسان.					
19	أتفاعل بإيجابية مع كل التغييرات التي تحدث في الفندق.					
20	أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها من هم خارج العمل وأتحدث أمامهم بإيجابية عن الفندق.					

بەڕێوەبردنی هەمەچەشنی سەرچاوە مرۆییکان و ڕۆڵی لە بەرزکردنەوەی هەڵسوکەوتی هاوولاتیبوونی ڕێکخراوەییدا

تۆێژینەوەکی شیکاریە بۆ ڕای بژاردەیەک لە بەرێوەبەران و کارمەندان لە هۆتێلەکانی چوار و پێنج ئەستێرە لە شاری هەولێر

نامەکە

پێشکەشی ئەنجومەنی کۆلێژی تەکنیك کارگێڕی کراوە لە زانکۆی پۆلیتەکنیکی هەولێر وەك بەشێك لە پێداویستییەکانی بەدەستهێنانی پلەی ماستەر لە کارگێڕی کار

لەلایەن

نهاد شیخیل سعید

بەکالۆریۆس لە کارگێڕی- زانکۆی سەلاحەدین- هەولێر- 2017

بە سەرپەرشتیاری

پ.ی.د. عبدالرحمان زرار شێروانی

هەولێر- کوردستان

2022

پووختە

مەبەست: ئامانجی ئەم توێژینەوەیە شیکردنەوەی ڕۆڵی بەڕێوەبردنی هەمەچەشنەیە لە سەرچاوە مرۆییەکان بە هەر چوار ڕەگەزەکەیەوە (پشتگیری کارگێڕی باڵا، دادپەروەری، دروستکردنی تیمی جۆراوجۆر و ڕاهێنان لەسەر هەمەچەشنیی) لە پەرەپێدانی هەڵسوکەوتی هاوواڵاتیبوونی ڕێکخراوەیی لەرێگەی باشترکردنی گیانی هاوکاری، بەهای هاونیشتمانی و ویژدانی زیندوو و نواندنی ڕێز.

میتۆدۆلۆجی توێژینەوە: ئەو میتۆدۆلۆجیەی کە لەم توێژینەوەیەدا بەکارهاتووە خۆی دەبینێتەوە لە ڕێکخستنی کێشەی توێژینەوەکە؛ ئەویش لەمیانەی خستنەڕووی چەند پرسیارێك پەیوەست بە سروشتی پەیوەندی و کاریگەریی لە نێوان گۆڕاوێ سەربەخۆ و گۆڕاوێ وابەستە کە بریتییە لە هەڵسوکەوتی هاوواڵاتیبوونی ڕێکخراوەیی، پاشان هێلکاریەکی گریمانەیی بۆ توێژینەوەکە ئەنجامدراوە کە خۆی لە پێنج گریمانەی سەرەکیدا دەبینێتەوە، لەگەڵ ئەوەشدا بۆ دڵنیابوونەوە لە دروستی گریمانەکان کۆمەڵێك تاقیکردنەوەی ئاماریی لەسەریان ئەنجامدراوە.

پێڕۆ: ئەم توێژینەوەیە پێڕۆی باسی شیکاریی بەکارهێناوە، کە تیایدا باسی گۆڕاوەکانی توێژینەوەکە، ڕەهەندەکانی، ئامرازی کۆکردنەوەی داتا وکۆمەڵگەی توێژینەوەکە کراوە، کە بریتین لە هۆتێلەکانی چوار و پێنج ئەستێرە لە شاری هەولێر، کە (7) هۆتێلن و نوێنەرایەتی بژاردەی توێژینەوەکە دەکەن، بۆیە (231) فۆرم لەنێوان بەرێوەبەران و کارمەندان دابەشکران، کە سەنجام (193) فۆرمی دروستمان بەدەستهێنایەوە کە شیاوبوون بۆ شیکردنەوە، پاشان شیکردنەوەی پەیوەندی و کاریگەریی لەسەریان ئەنجامدرا لەڕێگەی جێبەجێکردنی شێوازە ئاماریەکان بە بەکارهێنانی بەرنامەی SPSS v_28.

دەرنجامەکان: ئەنجامەکانی شیکردنەوەی ئاماری ئەوەیان دەرخست کە سەرچاوە مرۆییەکان لە هۆتێلکانی شاری هەولێر خاوەن تایبەتمەندی هەمەچەشنیین لە ئاستی باشدا، و بوونی

پیادەکردنی تایبەت بە بەڕێوەبردنی هەمەچەشنیی، توێژینەوەکە هەروەها گەیشتە ئەنجامی بوونی پەیوەندی و کاریگەری لە نێوان گۆڕاوی سەربەخۆ و گۆڕاوی وانەستەدا.

پێشنیارەکان: **توێژەر لەمیانەی ئەم توێژینەوەدا پێشنیاری ئەوەی خستەڕوو کە پێویستە پارێزگاری بکرێ لە ئاستی باڵای بەڕێوەبردنی هەمەچەشنیی لەگەڵ بەکارخستن و وەبەرهێنانی زیاتر لەپەرەپێدانی هەڵسوکەوتی هاوولاتیبوونی ڕێکخراوەییدا. هاوکات پێویستە گرنگی زیاتر بە پاڵپشتی کارگێڕی باڵا و ڕاهێنان لەبواری هەمەچەشنیدا بدرێ، ئەمەیش بەهۆی گرنگییان لەپەرەپێدانی هەڵسوکەوتی هاوولاتیبوونی ڕێکخراوەییدا. توێژەرەکە پێشنیاری زیادکردنی تەرخانکردنی دارایی کرد بۆ پرۆسەی ڕاهێنان لەبواری هەمەچەشنیدا و لەگەڵ جەختکردنەوە لەسەر دروستکردنی تیمی جۆراوجۆر و دەستەبەرکردنی دادپەروەری لەنێوان فەرمانبەراندا بەپێشکەشکردنی دەرفەتی بەدەستهێنانی هاندەری مادی و مەعنەوی، کە کات و وزەی پێویست پێشکەش بەفەرمانبەران دەکات. توێژەر ئاماژەی بە گرنگی ئەنجامدانی سیمینار و کۆڕو کۆبوونەوەکانی پەیوەست بە پرسەکانی تایبەت بە بەڕێوەبردنی هەمەچەشنی کردووە لە سەرچاوەی مرۆییدا لە هۆتێلەکانی لێکۆلینەوە لەسەر کراو لەشاری هەولێر، سەرەڕای پێشکەشکردنی هەندێ ڕاسپاردە سەبارەت بە توێژینەوەکانی داهاتوو.

وشە سەرەکییەکان: بەڕێوەبردنی هەمەچەشنی، هەڵسوکەوتی هاوولاتیبوونی ڕێکخراوەیی، هوتێلەکانی چوار وپێنج ئەستێرە و شاری هەولێر.

Abstract

Purpose: the present study's purpose is to explore the role played by diversity management and its dimensions (senior management supporting, justice, building diverse teams, and training on diversity) in enhancing organizational citizenship behaviors through improving altruism, civic virtue, conscientiousness, and courtesy.

Methodology: the methodology adopted in the study is to organize the study problem by asking several questions on the nature of the relationship and impact between the independent study variable and the dependent variable represented by organizational citizenship behaviors. A conceptual study framework was designed and based on it five main hypotheses were developed, in addition, some statistical tests were used for testing hypotheses.

Method: the study applied the descriptive-analytical method, as this method is defined in the study variables and dimensions, data collection instrument, and the study population represented by four and five-star hotels in Erbil city. That is represented by (7) hotels, (231) forms were distributed among the survey samples, then (193) valid forms were obtained for analysis, in addition to the correlation and impact relationships were tested using some statistical tests by SPSS V-28.

Findings: the results indicate that the human resources in the researched hotels are characterized by diversity and the presence of diversity management practices, the study also showed the relationship and effect between the independent variable and the dependent variable on the aggregate and partial levels.

Recommendations: the researcher recommended that it is necessary to retain high levels of diversity management and employ, increase and invest it in enhancing organizational citizenship behaviors. It is also necessary to pay attention to senior management supporting and training in diversity because of their

importance in enhancing organizational citizenship behaviors. The researcher recommended increasing the financial allocations for the diversity training process and focusing on building diverse teams and presenting justice among employees by offering the opportunity to obtain material and moral incentives that offer employees the time and energy necessary to carry out the work entrusted to them. It is also vital to hold seminars, and meetings and discuss issues related to the significance of diversity management in the hotel, in addition to presenting some recommendations regarding future studies.

Keywords: Diversity Management, Organizational Citizenship Behaviors, four- and five-star Hotels, and Erbil

Diversity Management and its role in Strengthen Organizational Citizenship Behaviors

An Analytical study for the managers and employees at four and five-star hotels in the Erbil City

A Thesis

Submitted to the Council of Erbil Technical Administrative College - Erbil Polytechnic University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master Degree in Business Administration

By

Nihad Shekhil Said

B.A. Administration- Salahaddin University- Erbil- 2017

Supervised by

Asst. Prof. Dr. Abdulrahman Zrar Sherwani

Erbil- KURDISTAN REGION

2022