



"The Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Citizenship Behavior in International Humanitarian Organizations Operating in Yemen"

Ahlam Ahmed Hajar Hameed Al-Maghrabi^{1,*}, Abdulaziz Mohammed Ahmed Al-Mukhlafi²

¹ Saba University, Yemen.

² Faculty of usiness Administration - Sana'a University, Sana'a, Yemen.

*Corresponding author: azizsamiea@gmail.com

Keywords

1. Human Resource Management
 2. Organizational Citizenship Behavior
 3. International Humanitarian Organizations
-

Abstract:

This study aims to identify the role of Human Resource Management (HRM) in enhancing Organizational Citizenship Behavior (OCB) within international humanitarian organizations operating in Yemen. It analyzes the relationship between HRM practices (planning, organizing, recruitment, and development) and employees' OCB. The study adopted a descriptive-analytical methodology and was applied to a stratified random sample of 186 employees out of a total population of 361 working in three international organizations in Sana'a: the World Health Organization (WHO), UNICEF, and the World Food Programme (WFP). The results revealed a high level of HRM practices and OCB overall, with some variation among their dimensions. Furthermore, the findings indicated a statistically significant relationship between HRM practices and OCB. The study recommends strengthening HRM practices, involving employees in development plans, and improving organizational structures and recruitment policies to enhance loyalty and job stability.

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن

أحلام أحمد هاجر حميد المغربي^{1*} , عبد العزيز محمد أحمد المخلافي²

¹ جامعة سبأ - اليمن.

² كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء-اليمن.

*المؤلف: azizsamiea@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. سلوك المواطنة التنظيمية

1. إدارة الموارد البشرية

3. المنظمات الإنسانية الدولية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، والتنمية) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت على عينة طبقية عشوائية قوامها (186) موظفًا من أصل (361) موظفًا في ثلاث منظمات دولية بصنعاء: منظمة الصحة العالمية، اليونيسيف، وبرنامج الأغذية العالمي، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية عمومًا، مع تفاوت بين أبعاد كل منهما، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية. وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإشراك العاملين في خطط التنمية، وتطوير الهياكل التنظيمية وسياسات الاستقطاب بما يعزز الولاء والاستقرار الوظيفي.

أولاً: الإطار العام للدراسة المقدمة

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين بيئةً تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، نتيجة التحولات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي أعادت تشكيل أنماط العمل وأساليب الإدارة. وقد أصبح رأس المال البشري في ظل هذه التحولات المورد الأهم لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية، مما عزز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف التنظيمية (مصطفى، 2016).

لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كافياً، إذ يتطلب الواقع المعاصر تبني ممارسات استراتيجية تركز على استقطاب الكفاءات وتطويرها وتحفيزها بعدالة. وتُظهر الأدبيات أن إدراك الموظفين لهذه الممارسات بصورة إيجابية يسهم في تعزيز مشاعر العدالة والانتماء، ويدفعهم إلى تبني سلوكيات تطوعية تتجاوز حدود الواجب الوظيفي (فيروز والطاهر، 2019).

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز هذه السلوكيات، إذ يشمل الأفعال الطوعية وغير الرسمية التي تدعم فعالية المنظمة، مثل الإيثار، والضمير الحي، ومساعدة الزملاء، والروح الرياضية. وقد أثبتت الدراسات أن هذا السلوك يمثل مؤشراً مهماً على صحة البيئة التنظيمية وارتفاع الأداء المؤسسي (حسني، 2022).

وتكتسب العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية أهمية خاصة في

المنظمات الإنسانية الدولية غير الربحية العاملة في البيئات الصراعية، مثل اليمن، حيث تواجه هذه المنظمات تحديات إنسانية وأمنية واجتماعية واقتصادية استثنائية تؤثر في أداء العاملين ودافعيتهم. وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، في محاولة لتقديم رؤية علمية وتطبيقية تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز الفاعلية التنظيمية في بيئات العمل الإنسانية

مشكلة الدراسة

تعمل المنظمات الإنسانية الدولية في اليمن ضمن بيئة عمل استثنائية ومعقدة تتسم بتحديات أمنية وسياسية واقتصادية حادة (مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، 2021؛ يمن فيوتشر، 2022). وتُعيق هذه التحديات قدرة تلك المنظمات على تقديم خدماتها الإنسانية بفعالية، كما تُشكل ضغطاً كبيراً على مواردها البشرية، مما ينعكس سلباً على استدامة عملياتها (صوت الأمل، 2023).

وفي مواجهة هذه الظروف، تبرز الحاجة إلى تبني منظور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية، بما يضمن مواءمة سياساتها وممارساتها مع الأهداف التنظيمية، ويسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين، وتدعم الأدبيات الحديثة هذا التوجه، حيث تؤكد دراسات عدة على الدور المحوري لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية (الصحفي والقرني، 2023)؛ (عبد الحميد والسيد، 2022)، (السايس وزيد، 2023)، كما

ثانيًا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن.
2. تحديد مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن.
3. تحديد دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن.
4. الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمنظمية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، عمر المنظمة، اسم المنظمة).

ثالثًا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من بُعدين رئيسيين :
الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تتناول الدراسة علاقة جديدة بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئة المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، وهو موضوع لم يتناول باهتمام كافٍ في الأدبيات المحلية - على حد علم الباحثين.
2. تسهم الدراسة في بناء إطار نظري يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يعزز فهم ممارسات

أوصت دراسة عزمي (2015) بضرورة تبني سياسات موارد بشرية فعالة لترسيخ هذا السلوك.

وبالرغم من تنامي الاهتمام العالمي بهذا المجال، لا تزال الدراسات التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في البيئة اليمنية محدودة. ومن هنا، تأتي مشكلة هذه الدراسة من الحاجة إلى تحليل هذه العلاقة علميًا ومنهجيًا في سياق المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن؟

وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

1. ما واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن؟
2. ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن؟
3. ما دور إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن؟
4. ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات الباحثين حول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات الإنسانية الدولية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمنظمية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، عمر المنظمة، اسم المنظمة)؟

النموذج المعرفي للدراسة

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة استنادًا إلى متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل ويتمثل في إدارة الموارد البشرية ويتكون من الأبعاد التالية (تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية)، والمتغير التابع ويتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الاستقرار الوظيفي، جودة التكامل المنظمي، القيادة وأسلوب الإشراف، المشاركة في صناعة القرار، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العلاقة الاجتماعية في بيئة العمل).

وقد تم الاستناد في بناء النموذج المعرفي إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة لتحديد أبعاد المتغيرين بدقة، ومن أبرزها: السمان وآخرون (2021)، الجعوري (2020)، الجمل (2020)، وشلابي (2016).

إدارة الموارد البشرية ودورها في ترسيخ السلوكيات التنظيمية الإيجابية.

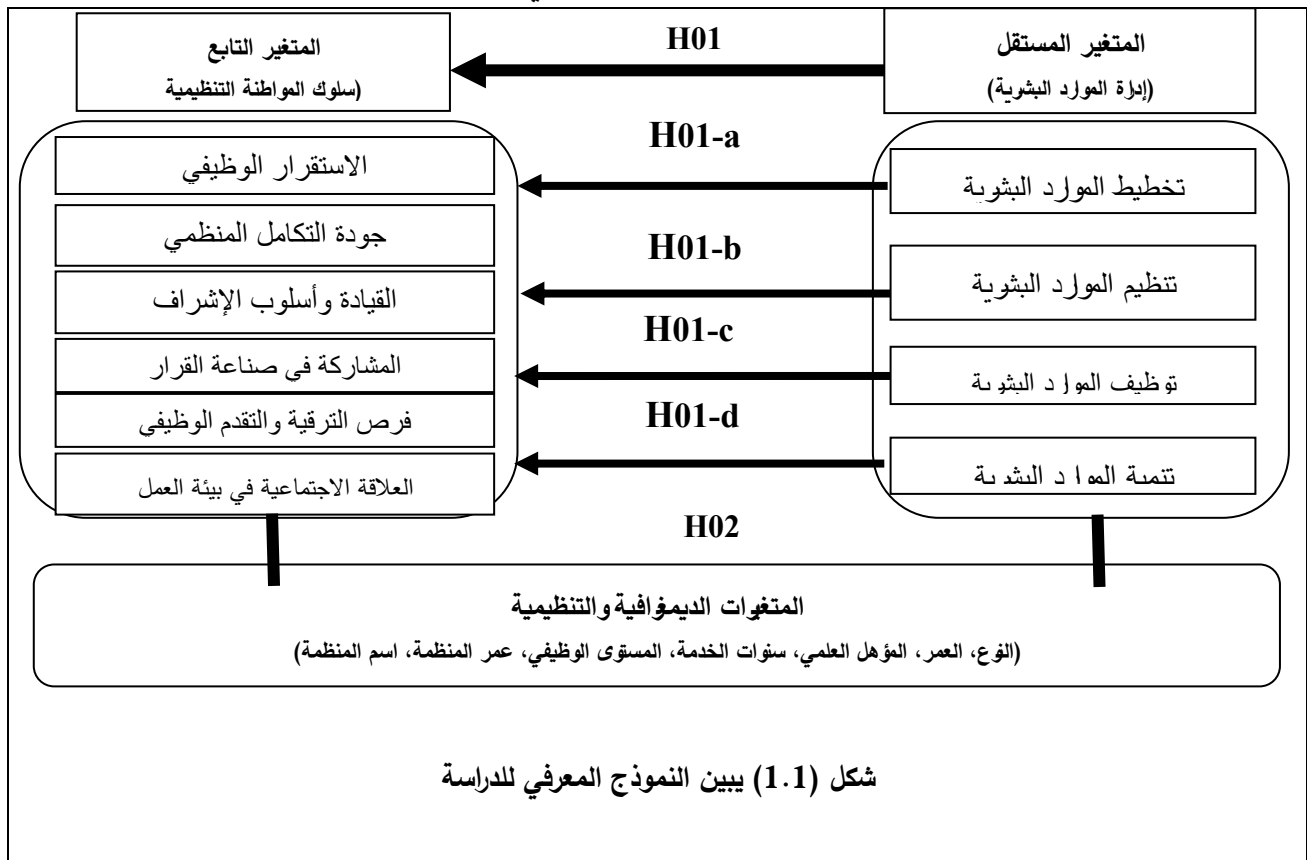
3. تُعد الدراسة إضافة علمية نوعية إلى المكتبة اليمنية والعربية في مجال الدراسات الإدارية والتنظيمية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. تُساعد استنتاجات الدراسة المنظمات الدولية العاملة في اليمن على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بواسطة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية.

2. تقدّم نموذجًا عمليًا يُساهم في نشر ثقافة تنظيمية داعمة للسلوك الإيجابي داخل بيئة العمل.

3. تُعين الدراسة صنّاع القرار على تبني سياسات إدارية تُعزز الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي، استنادًا إلى توصيات علمية مدروسة.



شكل (1.1) يبين النموذج المعرفي للدراسة

رابعاً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى المتغيرات الواردة في نموذج الدراسة، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى

H01 لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن محل الدراسة. ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H01-a لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن محل الدراسة.

H01-b لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنظيم الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن محل الدراسة.

H01-c لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن محل الدراسة.

H01-d لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية

H2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات

الإنسانية الدولية العاملة في اليمن تعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، عمر المنظمة، أسم المنظمة).

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحدود الآتية:

1. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مجموعة من المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، وهي: منظمة الصحة العالمية (WHO)، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وبرنامج الأغذية العالمي (WFP).
2. **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على العاملين في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، محل الدراسة.
3. **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في إطار المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن.

مصطلحات الدراسة

سوف تتناول هذه الدراسة المصطلحات الخاصة بمتغيرات الدراسة وهي كالاتي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية: بأنها: مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية شاملة لطرق أساليب العمل بإدارة الموارد البشرية في قطاع الخدمات الصحية وإعادة تنظيمه وتصميم البرامج الإلكترونية والوسائل الحديثة بهدف تسريع الأداء وتخفيض التكلفة (الجعوري، 2020، 8).

وتعرف إدارة الموارد البشرية إجرائياً بأنها: مجموعة العمليات والممارسات التي تتبناها المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن لاستقطاب، تنظيم، توظيف،

واختيار الكفاءات المحلية والدولية لشغل الوظائف، بواسطة عمليات شفافة ومبنية على معايير مهنية تضمن التكيف مع الواقع المحلي وتحقق أهداف البرامج الإنسانية.

تنمية الموارد البشرية: عرفها رشيد وآمال (2019) بأنها: "عملية متكاملة مخططة تهدف إلى بناء قوة عمل تتناسب مع متطلبات بيئة العمل، وتفهم قواعد وأساليب الأداء بكفاءة".

ويعرف تنمية الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: المبادرات التدريبية والتعليمية التي تنفذها المنظمات الدولية في اليمن بهدف بناء القدرات وتعزيز الكفاءات الفنية والسلوكية للموظفين بما يتوافق مع متطلبات العمل الميداني في السياق الإنساني المعقد.

ثانيًا: سلوك المواطنة التنظيمية: تعرف بأنها: "أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت والحوافز الرسمية، يمارسها الموظفون لإشباع حاجاتهم ومساعدة الآخرين، وتعود بالنفع على المنظمة كليًا، وتعزز تماسكها وتساهم في تحقيق أهدافها وفعاليتها" (القحطاني، 2015، 9).

تعرف سلوك المواطنة التنظيمية إجرائيًا بأنها: السلوك الطوعي والإيجابي الذي يقوم به الموظف ويتجاوز متطلبات دوره الرسمي والمهام الوظيفية المحددة له، دون أن يكون ملزمًا به من خلال اللوائح أو العقود الرسمية.

الاستقرار الوظيفي: يُعرّف برحيل (2021، 63) الاستقرار الوظيفي بأنه: "استمرار العامل في خدمة المنظمة لفترات زمنية مديدة عن قناعة واختيار، من دون الانسحاب منها رغم توفر البدائل الوظيفية

وتتمية الموارد البشرية الأكثر كفاءة، بما يتلاءم مع متطلبات العمل الإنساني والإنمائي، وبما يحقق أعلى مستويات الفاعلية والتكيف مع بيئة العمل المحلية.

تخطيط الموارد البشرية: هو تحديد احتياجات المنظمة من العاملين اللازمين لإنجاز الأعمال المتطلب إنجازها من قبل المنظمة من حيث الكم والكيف. (أبو شيخة، 2010، 32)

ويعرف الباحثان تخطيط الموارد البشرية إجرائيًا بأنه: تحديد احتياجات المنظمة الدولية من الكفاءات المحلية والدولية بشكل مسبق، بما يضمن توافر الموارد البشرية المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، لتحقيق الاستجابة الفعالة للبرامج والمشاريع الإنسانية في اليمن.

تنظيم الموارد البشرية: هو عملية إدارية تهدف إلى توزيع الأنشطة والمهام المتعلقة بالموارد البشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للعنصر البشري ويدعم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (أبو شيخة، 2010، 34)

ويعرف تنظيم الموارد البشرية إجرائيًا بأنه: التنسيق بين إدارات وفرق العمل في المنظمة الدولية لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بوضوح، بما يضمن إدارة سلسلة للموارد البشرية داخل المنظمة.

توظيف الموارد البشرية: عملية البحث عن المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، سواء كانت حالية أم مستقبلية، داخل المنظمة. حجازي ومعالم (2013، 18)

ويعرف توظيف الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: جميع الإجراءات التي تنفذها المنظمة الدولية لاستقطاب

الأخرى، مما يعكس تمسكه بموقعه المهني في ظل وجود خيارات متاحة".

يعرف الاستقرار الوظيفي إجرائيًا بأنه: شعور الموظف في المنظمة الدولية العاملة في اليمن بالاطمئنان الوظيفي واستمرارية العمل، مما ينعكس على ولائه وأدائه.

جودة التكامل المنظمي: "وسيلة لتحقيق رضا الزبائن وضمان الولاء، بل وغدت الجودة اليوم تمثل الوظيفة الأولى لأي منظمة تسعى إلى تحقيق التميز والبقاء في بيئة السوق العالمية" (ربحي، 2013، 53).

ويعرف جودة التكامل المنظمي إجرائيًا بأنه: قدرة الوحدات داخل المنظمة الدولية على التنسيق الفعال مع الشركاء المحليين والدوليين، لتحقيق استجابة إنسانية متكاملة وتشاركية.

القيادة وأسلوب الإشراف: "هي القدرة على تعزيز قدرات ومهارات وابتكارات الأفراد العاملين في المنظمة والتأثير فيهم عن طريق مجموعة من السلوكيات والإجراءات التي تؤثر في نشاطهم بما يجعلهم أكثر التزاماً بالمهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية" (أبو رذن، والطائي، 2018، 141).

وتعرف القيادة وأسلوب الإشراف إجرائيًا بأنه: قدرة المديرين في المنظمات الدولية على توجيه وتحفيز الموظفين المحليين والدوليين ضمن بيئة متعددة الثقافات، باستخدام أساليب إشراف تتسم بالمرونة والاحترام.

المشاركة في صنع القرار: "ممارسة تنظيمية تهدف إلى إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم والمشاركة الفاعلة في المناقشات وصنع القرارات التي

تؤثر في عملهم داخل المنظمة". (Fadhil, 2019: 39)

ويعرف المشاركة في اتخاذ القرار إجرائيًا: درجة إدراك الموظفين لإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم والمشاركة الفعلية في مناقشة القرارات المتعلقة بمهامهم وأدوارهم داخل المنظمة.

فرص الترقية والتقدم الوظيفي: يشير مقداوي وآخرون (2016، 139) إلى أن الترقية تعني انتقالاً من وظيفة إلى أخرى أكثر صعوبة ومسؤولية، أو الترقية في الدرجة ضمن الوظيفة نفسها.

وتعرف فرص الترقية والتقدم الوظيفي إجرائيًا بأنه: الآليات المتبعة داخل المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن التي تسمح للموظف بالنمو المهني، استناداً إلى الأداء والكفاءة والتطوير المستمر، ضمن معايير شفافة تضمن العدالة في الترقيات.

العلاقة الاجتماعية في بيئة العمل: تُعد شكلاً من أشكال التنظيم غير الرسمي، حيث يسعى الأفراد لتحقيق طموحاتهم وأهدافهم، وتعمل هذه العلاقات على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، مما يحول المنظمة من مجرد كيان ربحي إلى بيئة إنسانية تراعي حاجات وميول العاملين (بن زاف، 2015).

تعرف العلاقة الاجتماعية في بيئة العمل إجرائيًا بأنها: نوعية التفاعل والعلاقات بين العاملين في المنظمة الدولية، سواء محليين أو دوليين، التي تخلق بيئة داعمة ومحفزة تسهم في التغلب على التحديات التنظيمية والاجتماعية في المنظمة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة بريكي وقطاف (2024) هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء

في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب في ولاية البيض. استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (30) موظفًا من مجتمع الدراسة. وقد توصلت النتائج إلى انعدام العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية.

دراسة بومقواس وزنتي (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (توظيف الموارد البشرية، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في مديرية الخدمات الجامعية بالبلدية العفرون، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات إحصائيًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم الممارسات تأثيرًا على سلوك المواطنة التنظيمية هي: الاستقطاب والتوظيف، يليه تقييم الأداء. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة الصحفي والقرني (2023): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المكافآت، إدارة الأداء) على الأداء المستدام، مع اختبار الدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية لدى موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بجدة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (213) موظفًا، وتم تحليلها باستخدام

برنامج SPSS. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات الموارد البشرية الخضراء على الأداء المستدام، كما تبين أن سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تعزيز هذا الأثر.

دراسة فارس (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت أسلوب الحصر الشامل على مجتمع بلغ (132) موظفًا، واستردت (118) استبانة بنسبة استجابة (89.3%). أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الخضراء كان متوسطًا، وسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية مرتفعة، والثقافة التنظيمية متوسطة. كما تبين وجود أثر إيجابي لممارسات الموارد البشرية الخضراء في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية عبر الثقافة التنظيمية.

دراسة الكرعا ورشيد (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (التماسك، التكامل، التفويض) وسلوك المواطنة التنظيمي (الإيثار، الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، الفضيلة المدنية) في جامعة الكوفة. أجريت الدراسة على عينة من (99) فردًا من القيادات الأكاديمية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها ببرنامج Smart PLS. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية.

تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي، مع قوة أكبر للتأثير غير المباشر.

دراسة Freire & Pieta (2022): هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات صناعية برتغالية معتمدة ISO 14001، من خلال الدور الوسيط لكل من الرضا الوظيفي والتعريف التنظيمي. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من (120) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS ونمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن الممارسات الخضراء تعزز سلوك المواطنة التنظيمية بشكل غير مباشر عبر أثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي والتعريف بالمنظمة.

دراسة Arslan, Akdemir & Karsli (2013):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كل من العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التركية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (255) عضو هيئة تدريس. واعتمد الباحثون على مجموعة من الأطر النظرية التي تربط بين إدراك العاملين للعدالة في بيئة العمل، وشعورهم بالدعم من قبل الإدارة، وبين ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل التعاون، والإيثار، والمبادرة، والمسؤولية التنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي المدرك في تعزيز سلوك المواطنة

دراسة حسن (2021): استهدفت الدراسة تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على السمعة التنظيمية، مع اختبار الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية خلال جائحة كوفيد-19. استخدمت الاستبانة على عينة مكونة من (566) موظفًا من قطاعات الصحة والبتترول والتعليم، ضمن عينة أصلية بلغت (700) مفردة، وتم تحليل البيانات بأساليب إحصائية مناسبة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الممارسات الخضراء والسمعة التنظيمية، مع دور وسيط معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة: فيروز والظاهر (2019): هدفت الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف بالجزائر. وزعت (60) استبانة صالحة للمعالجة منها (53). أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات الموارد البشرية جاء متوسطًا، بينما سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعة. كما تبين وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين بعض الممارسات (الاستقطاب، التدريب، التقييم) وسلوك المواطنة، في حين لم يكن للتحفيز أي أثر يذكر.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

دراسة Putrini & Satrya (2024): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الشرعية بإندونيسيا، مع الالتزام التنظيمي بصفة وسيط. استخدمت المنهج الكمي على عينة مكونة من (260) موظفًا دائمًا في بنوك جاكرتا، وُحُلَّت البيانات باستخدام SEM-PLS. أظهرت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

ثانيًا: الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من المفاهيم التي نالت اهتمامًا واسعًا في الفكر الإداري الحديث، نظرًا لتأثيرها المباشر في تحقيق الكفاءة التنظيمية والاستفادة المثلى من رأس المال البشري. وقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لها، إذ تختلف باختلاف المدارس الفكرية والتوجهات الإدارية.

فقد عرّفها رسول (2022، 40) بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، مثل تخطيط وتحليل الوظائف، والتدريب، والمكافآت، والأجور، وغيرها".

بينما يرى المحمدي (2019، 50) أن إدارة الموارد البشرية هي "نشاط إداري يتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخدامًا فعالًا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية".

أهمية إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تحقيق فاعلية المنظمات واستدامة نجاحها، إذ تؤدي دورًا محوريًا في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية وأهداف المنظمة الاستراتيجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

جميل، (2020، 21)

1. تحسين الصورة العامة للمنظمة وتعزيز قدرتها

التنظيمية. تبين أن العاملين الذين يدركون عدالة المنظمة واهتمامها برفاههم، يميلون أكثر إلى إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تميزت بعض الدراسات بإدخال متغيرات وسيطة كالثقافة التنظيمية أو سلوك المواطنة البيئية (الصحفي والقرني، 2023؛ فارس، 2023)، في حين ركزت دراسات أخرى على الأثر المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز السلوك التنظيمي التطوعي (فيروز والطاهر، 2019). أما الدراسات الأجنبية مثل Freire & Pieta (2022)، فقد تناولت العلاقة ذاتها ضمن سياقات صناعية متقدمة، مؤكدة أن الممارسات الخضراء تعزز سلوك المواطنة التنظيمية بصورة غير مباشرة من خلال الرضا والتعريف التنظيمي.

اعتمدت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وهو ما تبنته الدراسة الحالية مع اختلاف في بيئة التطبيق، حيث ركزت على المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، وهي بيئة لم تُتناول في الأدبيات السابقة، ما يمنح الدراسة بعدًا ميدانيًا جديدًا يساهم في إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ذات الطابع الإنساني.

وعليه، فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء نموذجها المفاهيمي وتحديد أبعاد المتغيرين، كما تساهم نتائجها في سد فجوة بحثية تتعلق بغياب الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في بيئة المنظمات الإنسانية الدولية في الدول النامية.

التنافسية ورفع مستوى أدائها.

2. التقليل من الآثار البيئية السلبية التي قد تواجه المنظمة.

3. تعزيز قدرة المنظمة على جذب الموظفين ذوي الكفاءة العالية والمشاركة الفعالة والاحتفاظ بهم.

4. دعم الإنتاجية من خلال الاستخدام المستدام والفعال للموارد المتاحة.

أبعاد إدارة الموارد البشرية

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، إذ تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وقدراتها التشغيلية، بما يضمن الكفاءة والاستدامة في الأداء. وتتجلى أبعادها الأساسية فيما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية

يُعد تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية منهجية تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى العاملة، من حيث العدد والمهارات، لضمان توافر الأفراد المناسبين في الوقت والمكان الملائمين. كما يسعى التخطيط إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يطابق أهداف المنظمة واستراتيجياتها التشغيلية (الحياصات، 2022، 647).

2. تنظيم الموارد البشرية

يُعد تنظيم الموارد البشرية من الوظائف الإدارية الرئيسة التي تهدف إلى ترتيب وتنسيق الجهود والأنشطة داخل المنظمة من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتوضيح العلاقات الرسمية بين العاملين، بما يحقق الانسجام والفعالية في الأداء حميمود وسراوي، (2022، 22).

3. توظيف الموارد البشرية

تُعد عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، إذ تسعى المنظمات من خلالها إلى جذب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وضمان اختيار الأكفأ منهم بما يتوافق مع متطلبات العمل وأهداف المؤسسة (وهدان، 2024، 394).

4. تنمية الموارد البشرية

تشمل تنمية الموارد البشرية مجموعة الممارسات والسياسات التي تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات رأس المال البشري في مختلف المستويات التنظيمية، مع العمل على الحفاظ عليها بما يضمن استمرارية الأداء المتميز (قاشي وبودرجة، 2016، 40).

سلوك المواطنة التنظيمية

مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً واسعاً في الأدبيات الإدارية، لما له من أثر مباشر في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز الانسجام داخل بيئة العمل.

وقد أشار (Khan et al (2018.5 إلى أن هذا السلوك يمثل "تصرفات وأنشطة تتجاوز حدود الواجبات الرسمية المحددة، ويتجلى أثرها الإيجابي في تحسين مستويات الأداء العام للمنظمة"، كما عرّفه عز الدين (2017، 249) بأنه "سلوك نابع من الوعي والإرادة الذاتية، يتجاوز نطاق المهام الرسمية المحددة، ويترك انطباعاً إيجابياً لدى الزملاء والرؤساء، ويُسهم في رفع مستويات الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف المؤسسية".

بينما قدم القحطاني (2015، 9) تعريفاً بأنه "أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز أنظمة المكافآت والحوافز الرسمية، يمارسها الموظفون لإشباع احتياجاتهم

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

1. **الاستقرار الوظيفي:** الحالة النفسية والذهنية التي يشعر بها الموظف عندما تتوفر له بيئة عمل آمنة وثابتة، ما ينعكس إيجاباً على أدائه ورضاه وولائه للمنظمة" (عذاري ومجبل، 2013)
2. **جودة التكامل المنظمي:** يقصد به نوعية التعاون القائم أو المطلوب بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، بهدف توحيد الجهود لتحقيق أهداف مشتركة. كما يمكن تعريفها بأنها الخطط والمعلومات المرتدة (مثل التقارير) التي تُستخدم لأغراض التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة (بدر والصباغ، 2020).
3. **القيادة وأسلوب الإشراف** تُعرّف بأنها: عملية التأثير في جماعة من الأفراد أو الموظفين في موقف معين وتوجيههم بقصد كسب ثقتهم وقبولهم لتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة وتعاونهم ودعمهم والقيام بالأعمال الموكلة لهم، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها لضمان سيرتها ("عقابة 2017، 14).
4. **المشاركة في صنع القرار:** يُقصد بها إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم أمام المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية، وإشراكهم في المناقشات وصنع القرارات ذات الصلة بالعمل (حسان، 2018، 70)
5. **فرص الترقية والتقدم الوظيفي:** تُمثل تحريكاً عمودياً في السلم الإداري مصحوباً بزيادة في الأجور والمهام (الخليل، 2018، 132)
6. **العلاقة الاجتماعية في بيئة العمل:** هي الروابط والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة،

الذاتية ومساعدة الآخرين، وتعود بالنفع على المنظمة في مجملها، وتعزز من تماسكها وتساهم في تحقيق أهدافها وفعاليتها التنظيمية."

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يُعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتماماً واسعاً في الدراسات الإدارية المعاصرة، نظراً لدوره الحيوي في دعم الأداء التنظيمي وتعزيز استدامة النجاح. ويمكن تلخيص أهمية هذا السلوك في النقاط الآتية: (هادي والطائي، 2021، 315)، (حسن، 2021، 221).

1. يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية والإدارية داخل المنظمة.
2. يساعد في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والموارد المتاحة
3. يعزز روح التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين.
4. يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء العام.
5. يساهم في رفع قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
6. يدعم الاستخدام الفعال للموارد المتاحة ويعزز بيئة العمل المبدعة.
7. يساهم في تنمية الولاء والانتماء التنظيمي بين العاملين.
8. يقوي الالتزام الوظيفي ويحسن المناخ الداخلي للمنظمة.
9. يُعد إحدى الأسس الجوهرية لتحقيق التميز التنظيمي وضمان استمرارية الأداء الفعال

أوصافها الدقيقة لتحديد أبعادها بشكل شامل يسهل التعرف عليها وتمييزها، ومعرفة أسبابها ودلالاتها، وصولاً إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة (عمار وآخرون، 2019، 119).

2. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الدولية العاملة في أمانة العاصمة، في المنظمات التالية (منظمة الصحة العالمية، ومنظمة اليونيسيف، وبرنامج الأغذية العالمي)، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (361) عنصرًا، والجدول (1) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (1): المنظمات مجتمع الدراسة

م	المنظمة	سنة التأسيس	عمر المنظمة	عدد أفراد المجتمع
1	منظمة الصحة العالمية	1948	76	134
2	منظمة اليونيسيف	1946	78	111
3	برنامج الأغذية العالمي	1961	63	116
الإجمالي				361

P: نسبة توافر الخاصية، وقيمتها = (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية، وهي (0.50)

$$n = \frac{361}{\left(\left(\frac{0.05}{1.96} \right)^2 \times \left(\frac{(361-1)}{0.5 \times 0.5} \right) \right) + 1}$$

$$= \frac{361}{\left((0.02551)^2 \times \left(\frac{(360)}{0.25} \right) \right) + 1}$$

$$n = \frac{361}{\left(0.000651 \times \left(\frac{(360)}{0.25} \right) \right) + 1}$$

$$= 186.36$$

سواء بين الزملاء في نفس المستوى الوظيفي، أو بين الموظفين والمديرين، أو بين الأقسام المختلفة، وتهدف إلى خلق بيئة عمل صحية تعزز التعاون، الثقة، والاحترام المتبادل، مما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية (بن حماده، 2017، 502).

ثالثاً: منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه منهجية علمية موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة أو حالة معينة، بهدف تشخيصها والكشف عن جوانبها المختلفة، والبحث في

3. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (186) مفردة، وتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (روبرت ماسون) (Robert Mason) الخاصة بتحديد حجم العينة (كامل، 2022، 60-61)، وذلك على النحو الآتي:

$$n = \frac{N}{\left(\left(\frac{d}{z} \right)^2 \times \left(\frac{(N-1)}{pd} \right) \right) + 1}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)

وهي تساوي 1.96

d: نسبة الخطأ (مستوى الدلالة) وهي (0.05)

أي إن عينة الدراسة تساوي (186) مفردة. **حجم العينة للمنظمة = (حجم المنظمة / حجم المجتمع الكلي) × حجم العينة الكلية**

وقد تم تحديد حجم العينة لكل منظمة من المنظمات وفقاً للمعادلة:

والجدول رقم (2) يوضح حجم عينة الدراسة لكل منظمة.

جدول (2) حجم عينة الدراسة لكل منظمة

م	المنظمة	عدد أفراد المجتمع	حجم العينة
1	منظمة الصحة العالمية	134	69
2	منظمة اليونيسيف	111	57
3	برنامج الأغذية العالمي	116	60
	الإجمالي	361	186

4. استجابة عينة الدراسة:

لغرض جمع المعلومات تم توزيع (186) استبانة بشكل مباشر على الموظفين العاملين في المنظمات الدولية العاملة بأمانة العاصمة، وبعد التوزيع تم استعادة (142) استبانة، وُجد بعد فحصها بأن (7) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها في التحليل الإحصائي (135) استبانة، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): الاستجابة على الاستبانات

المنظمة	العينة	الاستبانات المعادة		غير مكتمل	الصالحة للاستعمال	
		عدد	نسبة		عدد	نسبة
منظمة الصحة العالمية	69	53	%76.81	3	50	%72.46
منظمة اليونيسيف	57	44	%77.19	2	42	%73.68
برنامج الأغذية العالمي	60	45	%75.00	2	43	%71.67
الإجمالي	186	142	%76.34	7	135	%72.58

5. مصادر جمع البيانات

تم جمع بيانات الدراسة ومعلوماتها من مصدرين أساسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية: تم إعداد استبانة لأغراض استكمال متطلبات الدراسة بما يتناسب مع متغيراتها، حيث تم جمع البيانات والمعلومات من العاملين في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً المصادر الثانوية: تم جمع البيانات والمعلومات الثانوية عن طريق الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من مصادرها المختلفة (الكتب،

4. إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظات المحكمين، لتصبح الصيغة النهائية مكونة من (66) فقرة.

وتتألف الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمشاركين.
- القسم الثاني: يختص بقياس متغيرات الدراسة، ويتكون من محورين:
 - المحور الأول: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، ويشمل (40) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.
 - المحور الثاني: المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ويضم (26) فقرة موزعة على (ستة) أبعاد.

كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): مكونات استبانة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية		5
	تنظيم الموارد البشرية		6
	توظيف الموارد البشرية	الاستقطاب	5
		الاختيار والتعيين	4
	توظيف الموارد البشرية		9
	تنمية الموارد البشرية	المسار الوظيفي	5
		تقييم أداء العاملين	6
		التدريب والتطوير	4
		الرواتب والحوافز والمكافآت	5
	تنمية الموارد البشرية		20
	إجمالي إدارة الموارد البشرية		40
سلوك المواطنة التنظيمية	الاستقرار الوظيفي		4
	جودة التكامل المنظمي		4
	القيادة وأسلوب الإشراف		4

والأطروحات، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والمؤتمرات والأدلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

6. أداة الدراسة وخطوات بنائها

اعتمدت الدراسة الاستبانة بصفتها أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم تصميمها لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، واستندت فقراتها إلى ما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة، وتم بناء الاستبانة وفق أربع مراحل رئيسة، على النحو الآتي:

1. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد المتغيرات وأبعادها بدقة.
2. تصميم الصورة الأولية للاستبانة وعرضها على المشرف العلمي لمراجعتها وإبداء الملاحظات.
3. تحكيمها من قبل مجموعة من المتخصصين في المجال للتحقق من صدق المحتوى وملاءمته.

المحاور	الأبعاد	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات
	المشاركة في صناعة القرارات	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	5
		العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل	4
		إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية	5
			26
الإجمالي			66

المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث أستخدمت خمسة

بدائل للإجابة أمام كل فقرة كما يوضحها الجدول

7. مقياس أداة الدراسة

الآتي:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي

المكون من خمس درجات، لقياس استجابات

جدول (5): مقياس أداة الدراسة (بدائل الإجابات)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تفسير قيم المتوسط الحسابي

إذا كان المتوسط الحسابي	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	مستوى التحقق (التوفر)
من 1 إلى 1.80	من 20% إلى 36%	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.6	أكبر من 36% إلى 52%	غير موافق	منخفضة
من 2.61 إلى 3.4	أكبر من 52% إلى 68%	محايد	متوسطة
من 3.41 إلى 4.2	أكبر من 68% إلى 84%	موافق	مرتفعة
من 4.21 حتى 5	أكبر من 84% حتى 100%	موافق بشدة	مرتفعة جداً

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 28 وتم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية شملت الثبات (الفا كرونباخ) الصدق (معامل ارتباط بيرسون) والإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية). كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والانحدار

الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية

والفرعية.

9. اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع

الطبيعي تم استخدام اختبار الالتواء والتفلطح

(Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد

ومجالاتها، وحسب (Pituch & Stevens, 2016,)

(228) إذا كانت قيمة الالتواء التفلطح تقع ضمن

نطاق (2±) تعتبر البيانات موزعة طبيعياً، والجدول

(4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

جدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفطح

المحاور/ الأبعاد	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفطح (Kurtosis)
تخطيط الموارد البشرية	-0.536	0.221
تنظيم الموارد البشرية	-0.762	0.672
- الاستقطاب	-0.932	1.892
- الاختيار والتعيين	-0.597	1.465
توظيف الموارد البشرية	-0.844	2.053
- المسار الوظيفي	-0.375	-0.241
- تقييم أداء العاملين	-0.833	0.776
- التدريب والتطوير	-0.207	-0.651
الرواتب والحوافز والمكافآت	-0.024	-0.491
تنمية الموارد البشرية	-0.225	0.106
إجمالي إدارة الموارد البشرية	-0.671	1.062
الاستقرار الوظيفي	0.206	-0.162
جودة التكامل المنظمي	-0.981	1.353
القيادة وأسلوب الإشراف	-0.481	0.168
المشاركة في صناعة القرارات	-0.406	-0.291
فرص الترقية والتقدم الوظيفي	-0.237	-0.754
العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل	-0.640	0.276
إجمالي سلوك المواطنة التنظيمية	-0.248	0.122

10. صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:
أولاً: الصدق الظاهري: (Face Validity)، حيث عرضت الاستبانة على لجنة من المحكمين المتخصصين وأجريت التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.

ثانياً: الصدق البنائي: تم التحقق من صدق البناء (Construct Validity) عبر حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، للتأكد من قوة

ينتضح من الجدول أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.981) و(0.206)، كما تراوحت جميع قيم التفطح لجميع الأبعاد بين (-0.754) و(2.053) أي أنه لا يوجد بُعد أو متغير يتجاوز فيها قيمة فيها قيمة الالتواء أو التفطح عن (2+) و(2-)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل محور والمتغير الرئيسي، مع استبعاد الفقرات ذات الارتباط الضعيف (أقل من 0.25) وفقاً لما أشار إليه. (Al-Zahrani, 2023) أو يمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

- الصدق البنائي لمتغيري الدراسة:

جدول (5): الصدق البنائي لمتغيري الدراسة

المتغير	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	.943**	0.000
سلوك المواطنة التنظيمية	.958**	0.000

يتضح من الجدول (5) وجود ارتباطاً مرتفعاً بين متغيري الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة ودرجة الارتباط بلغت (0.943) و(0.958) بشكل عام.

جدول (6): الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة المختلفة

المحور	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
إدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	.871**	.000
	تنظيم الموارد البشرية	.874**	.000
	الاستقطاب	.820**	.000
	الاختيار والتعيين	.756**	.000
	توظيف الموارد البشرية	.848**	.000
	المسار الوظيفي	.821**	.000
	تقييم أداء العاملين	.782**	.000
	التدريب والتطوير	.741**	.000
	الرواتب والحوافز والمكافآت	.636**	.000
	تنمية الموارد البشرية	.891**	.000
سلوك المواطنة التنظيمية	الاستقرار الوظيفي	.834**	.000
	جودة التكامل المنظمي	.857**	.000
	القيادة وأسلوب الإشراف	.869**	.000
	المشاركة في صناعة القرارات	.885**	.000
	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	.807**	.000
	العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل	.822**	.000

يتضح من الجدول (6) أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية، وتتراوح قيمة الارتباط بين (0.636) و(0.891) بشكل عام، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية البنائية للمتغيرات.

الصدق البنائي لفقرات الاستبانة: أ- الصدق البنائي لفقرات المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية:

جدول (7): الصدق البنائي لفقرات المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية			تنظيم الموارد البشرية			توظيف الموارد البشرية		
الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة
1	.788**	.000	1	.833**	.000	1	.793**	.000
2	.804**	.000	2	.848**	.000	2	.752**	.000
3	.858**	.000	3	.822**	.000	3	.799**	.000
4	.803**	.000	4	.835**	.000	4	.625**	.000
5	.819**	.000	5	.791**	.000	5	.731**	.000
			6	.792**	.000			
تنمية الموارد البشرية								
المسار الوظيفي			تقييم أداء العاملين			التدريب والتطوير		
الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة
1	.860**	.000	1	.747**	.000	1	.871**	.000
2	.856**	.000	2	.749**	.000	2	.891**	.000
3	.847**	.000	3	.843**	.000	3	.906**	.000
4	.904**	.000	4	.862**	.000	4	.916**	.000
5	.879**	.000	5	.859**	.000	5	.817**	.000
			6	.836**	.000			

يتضح من الجدول (7) أن هناك ارتباطاً عالياً بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية والمحور الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.625 و 0.916)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير المستقل وأبعادها، وبذلك

تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

جدول (8): الصدق البنائي لفقرات المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

الاستقرار والأمان الوظيفي			جودة التكامل المنظمي			القيادة وأسلوب الإشراف		
الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة
1	.857**	.000	1	.854**	.000	1	.832**	.000
2	.866**	.000	2	.918**	.000	2	.854**	.000
3	.683**	.000	3	.861**	.000	3	.795**	.000

الاستقرار والأمان الوظيفي			جودة التكامل المنظمي			القيادة وأسلوب الإشراف		
الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة
4	.873**	.000	4	.850**	.000	4	.866**	.000
المشاركة في صناعة القرارات			فرص الترقية والتقدم الوظيفي			العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل		
الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة	الفقرة	الارتباط	الدلالة
1	.897**	.000	1	.940**	.000	1	.843**	.000
2	.892**	.000	2	.937**	.000	2	.865**	.000
3	.919**	.000	3	.930**	.000	3	.883**	.000
4	.938**	.000	4	.926**	.000	4	.814**	.000
5	.922**	.000				5	.905**	.000

يتضح من الجدول (8) أن هناك ارتباطاً عالياً بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية والمحور الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.683 و 0.940)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير التابع وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تكون قيمة

جدول (9): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المحور / المجال	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية	40	0.965	0.982
المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	26	0.966	0.983
الاستبيان بشكل عام	66	0.980	0.990

يتضح من الجدول (9) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية حيث تراوحت بين (0.717 و 0.945) وبدرجة مصادقية تتراوح بين (0.847 و 0.972)، بينما بلغت معامل الثبات لمتغير إدارة الموارد البشرية (0.965)، وبدرجة مصادقية (0.982)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حيث تراوحت بين (0.840 و 0.951) وبدرجة مصادقية تتراوح بين (0.917 و 0.975)، بينما بلغ إجمالي متغير سلوك المواطنة التنظيمية (0.966)، وبدرجة مصادقية (0.983). بينما بلغت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة بشكل عام جاءت مرتفعة جداً حيث بلغت نسبتها (0.980)

معامل الثبات ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (0.70) وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد؛ أي 100 %، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Al-Zahrani, 2023, 73)، والجدول (12) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

2. اختبار ثبات الأداة

وبلغت نسبة المصادقة لإجابات أفراد العينة (0.990) خصائص عينة الدراسة وهذا يعني أن درجة المصادقية للإجابات جات مرتفعة جداً، ما يعني أن النتائج الت سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

جدول (10): خصائص عينة الدراسة

النسبة	العدد		
74.80%	101	الذكور	النوع
25.20%	34	الإناث	
16.30%	22	30-20 سنة	العمر
60.70%	82	40-31 سنة	
20.00%	27	50-41 سنة	
3.00%	4	60-51 سنة	
4.40%	6	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
62.20%	84	بكالوريوس	
32.60%	44	ماجستير	
0.70%	1	دكتوراه	
1.50%	2	مدير عام/ نائب	المستوى الوظيفي
5.90%	8	مدير تنفيذي/نائب	
8.10%	11	مدير دائرة / نائب	
10.40%	14	رئيس قسم	
18.50%	25	رئيس وحدة	
55.60%	75	مختص	
21.50%	29	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
51.10%	69	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
18.50%	25	من 11 سنة إلى أقل من 15 سنة	
8.90%	12	15 عام فأكثر	
37.04%	50	منظمة الصحة العالمية	اسم المنظمة
31.11%	42	منظمة اليونسف	
31.85%	43	برنامج الأغذية العالمي	

تكونت عينة الدراسة من 135 موظفاً من ثلاث منظمات دولية كبرى في أمانة العاصمة صنعاء: منظمة الصحة العالمية (37.0%)، اليونسف (31.1%)، وبرنامج الأغذية العالمي (31.9%). شكل الذكور الغالبية بنسبة 74.8%، بينما مثلت الإناث 25.2%. وكانت الفئة العمرية 31-40 سنة

الأكثر تمثيلاً بنسبة 60.7%، تليها الفئة 41-50 سنة بنسبة 20%.

من حيث المؤهل العلمي، كان 62.2% من العينة من حملة البكالوريوس، و 32.6% من حملة الماجستير، مما يعكس تركيز المنظمات على الكفاءات العلمية المتوسطة إلى العالية. أما المستوى الوظيفي، فغلبت فئة المختصين بنسبة 55.6%، بينما كانت أغلب سنوات الخبرة بين 6-10 سنوات (51.1%) ما يعكس تمثيلاً قوياً للكوادر التنفيذية التي تمتلك خبرة كافية لفهم ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية.

ويشير التوزيع المتوازن بين المنظمات والمستويات الوظيفية والخبرة إلى أن العينة تمثل بشكل جيد البيئة

جدول (11): التحليل الوصفي لمتغير إدارة الموارد البشرية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
1	تخطيط الموارد البشرية	3.59	0.81	71.79%	مرتفعة	3
2	تنظيم الموارد البشرية	3.88	0.75	77.65%	مرتفعة	1
3	توظيف الموارد البشرية	3.71	0.67	74.15%	مرتفعة	2
4	تنمية الموارد البشرية	3.45	0.75	68.90%	مرتفعة	4
	متوسط متغير إدارة الموارد البشرية	3.66	0.65	73.13%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (11) أن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.66، والأهمية النسبية 73.13%، مما يشير إلى إدراك عينة الدراسة لاهتمام المنظمات بممارسات الموارد البشرية.

وجاء ترتيب الأبعاد وفق أهميتها على النحو التالي: تنظيم الموارد البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط 3.88 وأهمية نسبية 77.65%، يليه توظيف الموارد

التنظيمية المستهدفة، مما يعزز من قابلية تعميم النتائج واستناد التحليلات إلى واقع ملموس لسلوك المواطنة التنظيمية داخل هذه المنظمات.

الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (14).

البشرية بمتوسط 3.71 وأهمية نسبية 74.15%، ثم تخطيط الموارد البشرية بمتوسط 3.59 وأهمية نسبية 71.79%، وأخيراً تنمية الموارد البشرية بمتوسط 3.45 وأهمية نسبية 68.90%.

وتعكس هذه النتائج أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية تطبق بدرجة مرتفعة، مع تباين نسبي في الأولويات حسب طبيعة كل بعد، مما يعكس الاهتمام العام لهذه المنظمات بتعزيز الكفاءات البشرية والعمليات التنظيمية.

المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والأهمية النسبية، كما في الجدول (25).

لمعرفة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في

المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن تم

جدول (12): التحليل الوصفي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الترتبة
1	الاستقرار الوظيفي	2.96	0.93	59.30%	متوسطة	6
2	جودة التكامل المنظمي	3.67	0.80	73.37%	مرتفعة	2
3	القيادة وأسلوب الإشراف	3.59	0.81	71.78%	مرتفعة	3
4	المشاركة في صناعة القرارات	3.36	0.95	67.29%	متوسطة	4
5	فرص الترقية والتقدم الوظيفي	3.16	1.07	63.15%	متوسطة	5
6	العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل	3.87	0.75	77.39%	مرتفعة	1
متوسط سلوك المواطنة التنظيمية		3.44	0.75	68.71%	مرتفعة	

والمشاركة وفرص الترقية إلى تعزيز أكبر، مما يوضح التباين في مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية بين أبعادها المختلفة.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة المتمثل في: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الاستقرار الوظيفي، جودة التكامل المنظمي، القيادة وأسلوب الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل) في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن؟ قد تمت الإجابة عنه.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن.

ولاختبار هذه الفرضية استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (16).

يتضح من الجدول (12) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن كان مرتفعاً وفق تقديرات عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.44، والأهمية النسبية 68.71%، والانحراف المعياري 0.75،

وجاء ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق أهميتها كالتالي: العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط 3.87 وأهمية نسبية 77.39%، تليها جودة التكامل التنظيمي بمتوسط 3.67 وأهمية نسبية 73.37%، ثم القيادة وأسلوب الإشراف بمتوسط 3.59 وأهمية نسبية 71.78%. وجاءت ثلاثة أبعاد أخرى بدرجة متوسطة، وهي: المشاركة في صناعة القرارات (3.36)، فرص الترقية والتقدم الوظيفي (3.16)، والاستقرار الوظيفي (2.96).

وتعكس هذه النتائج أن المنظمات تولي اهتماماً مرتفعاً بالبيئة الاجتماعية والتكامل التنظيمي والقيادة، بينما تحتاج بعض الجوانب الأخرى مثل الاستقرار

جدول (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.T	اختبار	الانحدار	Sig.F	اختبار	R ²	R
مستوى الدلالة	T	β	مستوى الدلالة	F	معامل التحديد	معامل الارتباط
.000	15.793	0.931	.000	249.427	0.652	0.808

التنظيمية، وتؤكد قيمة اختبار $F = 249.427$ عند مستوى دلالة 0.05 معنوية هذا التأثير.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي العلاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن.

اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis كما يلي:

يتضح من الجدول (13) أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.808 ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.652$ ، ما يعني أن إدارة الموارد البشرية تفسر حوالي 65.2% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية، في حين تعزى النسبة المتبقية (34.8%) لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta = 0.931$ ، مما يشير إلى أنه بافتراض ثبات العوامل الأخرى، فإن زيادة مستوى إدارة الموارد البشرية بنسبة 100% تؤدي إلى زيادة 93.1% في مستوى تعزيز سلوك المواطنة

جدول (14): مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد

تحليل التباين ANOVA						ملخص النماذج Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000*	172.85	13.579	4	54.315	الانحدار	7150.	7240.	8510.	سلوك
		0.159	130	20.726	البواقي				المواطنة
			134	75.041	المجموع				التنظيمية

بلغت قيمة معامل التحديد المتعدد R^2 (0.724)، ما يعني أن أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية) تفسر (72.40%) من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية

من الجدول (14) يتضح وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، حيث

والجدول (18) يوضح التفاصيل حول أثر المتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، تنظيم الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، كما يأتي:

جدول (15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية الفرعية	معامل الانحدار β	Beta	قيمة T	مستوى الدلالة .Sig
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة	.015	.016	.224	.823
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنظيم الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة	.084	.084	1.149	.253
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة	.255	.228	3.137	*.002
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة	.590	.591	7.434	*.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

بلغت قيمة T (0.224) ومستوى الدلالة (0.823) وهي أعلى من (0.05)، مما يؤدي إلى قبول الفرضية العدمية. ويُعزى ذلك إلى ضعف تفعيل خطط الموارد البشرية وربطها بالسلوكيات التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنظيم الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة لم تُظهر النتائج علاقة دالة إحصائية بين تنظيم الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، بقيمة T (1.149) ومستوى دلالة (0.253)، وبالتالي تُقبل الفرضية

العاملة في اليمن، كما أن قيمة (F) التي بلغت (85.172)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، ما يؤكد أن النموذج ذا قوة تفسيرية عالية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

يوضح الجدول (15) نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بقياس دور أبعاد إدارة الموارد البشرية (تخطيط، تنظيم، توظيف، تنمية) في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن، وكانت النتائج على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث

"ما دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن؟"

إلى جانب التساؤلات الفرعية المنبثقة عنه، بناءً على النتائج الإحصائية المستخلصة.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن تعزى للمتغيرات الديمغرافية والتنظيمية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، عمر المنظمة، أسم المنظمة).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن بحسب المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، عمر المنظمة، أسم المنظمة) تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يأتي:

أ. نتائج اختبار الفروق حسب متغير النوع

جدول (16): نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير النوع

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
عند 0.05								
*0.031	2.177	0.72	3.45	34	0.61	3.73	101	إدارة الموارد البشرية
0.107	1.625	0.80	3.26	34	0.72	3.50	101	سلوك المواطنة التنظيمية

(*) ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

العدمية. وقد تعكس هذه النتيجة فجوة بين البنية التنظيمية النظرية والتطبيق العملي داخل المنظمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوظيف الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين توظيف الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة T (3.137) ومستوى دلالة (0.002)، مما يستوجب رفض الفرضية العدمية. ويُعزى ذلك إلى أن التوظيف الفعال يستقطب أفراداً تتماشى خصائصهم مع سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الدولية محل الدراسة أظهرت النتائج وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، بقيمة T (7.434) ومستوى دلالة (0.000)، مما يعني رفض الفرضية العدمية. ويُعزى ذلك إلى الدور المحوري للتدريب والتطوير في تعزيز السلوكيات التطوعية لدى العاملين

كما تمت الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة:

والإناث يتصرفون بشكل متقارب فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن جنسهم. وتعكس هذه النتائج أن فروق تقييم الممارسات الإدارية قد ترتبط بخبرة أو دراية أكبر لدى الذكور في إدارة الموارد البشرية، بينما لا تؤثر هذه المتغيرات على السلوك التطوعي والالتزام التنظيمي للموظفين في المنظمات الإنسانية الدولية.

ب. نتائج اختبار الفروق حسب متغير العمر:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير النوع، حيث حصل الذكور على متوسط أعلى (3.73) مقارنة بالإناث (3.45) مع قيمة T المحسوبة = 2.177 ومستوى دلالة $p = 0.031 < 0.05$ ، ما يشير إلى أن تقييم الذكور لممارسات إدارة الموارد البشرية كان أعلى. أما سلوك المواطنة التنظيمية فلم يُظهر فروقا ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث، حيث بلغ المتوسط للذكور 3.50 وللاإناث 3.26 مع قيمة $T = 1.625$ ومستوى دلالة $p = 0.107 > 0.05$ ، مما يشير إلى أن الذكور

جدول (17): نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
إدارة الموارد البشرية	20-30 سنة	22	3.59	0.87	.856	0.466
	31-40 سنة	82	3.62	0.62		
	41-50 سنة	27	3.76	0.56		
	51-60 سنة	4	4.03	0.32		
	الإجمالي	135	3.66	0.65		
سلوك المواطنة التنظيمية	20-30 سنة	22	3.47	1.02	.456	0.714
	31-40 سنة	82	3.43	0.71		
	41-50 سنة	27	3.37	0.68		
	51-60 سنة	4	3.83	0.16		
	الإجمالي	135	3.44	0.75		

(*) ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

يشير ذلك إلى أن تقييم الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف أعمارهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة العمل الموحدة والسياسات الإدارية المتشابهة التي يخضع لها جميع الموظفين في المنظمات المدروسة ساهمت في تجانس إدراكهم لممارسات الموارد

أظهرت نتائج الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيم الاحتمالية 0.466 (Sig.) و0.714 على التوالي، أي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

البشرية، وهو ما انعكس على تقارب وجهات نظرهم ج. نتائج اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي تجاه سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول (18): نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
إدارة الموارد البشرية	دبلوم فأقل	6	4.03	0.77	1.285	0.282
	بكالوريوس	84	3.66	0.65		
	ماجستير	44	3.58	0.62		
	دكتوراه	1	4.38			
	الإجمالي	135	3.66	0.65		
سلوك المواطنة التنظيمية	دبلوم فأقل	6	4.00	0.94	1.246	0.296
	بكالوريوس	84	3.43	0.78		
	ماجستير	44	3.38	0.65		
	دكتوراه	1	3.41			
	الإجمالي	135	3.44	0.75		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ p)

مؤهلاتهم العلمية ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تشابه الخبرات والنظرة المهنية لدى الموظفين أدى إلى تقارب آرائهم حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية، بغض النظر عن اختلاف مؤهلاتهم الأكاديمية.

د. نتائج اختبار الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي

أظهرت نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيم الاحتمالية 0.282 (Sig.) و0.296 على التوالي، أي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

يشير ذلك إلى أن تقييم الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف

جدول (19): نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
إدارة الموارد البشرية	المدير العام ونائب المدير العام	2	2.56	0.73	2.674	*0.025
	المدير تنفيذي ونائب المدير	8	3.44	0.61		
	مدير دائرة ونائب مدير دائرة	11	3.84	0.28		
	رئيس قسم	14	3.37	0.98		
	رئيس وحدة	25	3.85	0.58		

		0.60	3.67	75	أخرى	
		0.65	3.66	135	الإجمالي	
0.119	1.792	0.84	3.32	2	المدير العام ونائب المدير العام	سلوك المواطنة التنظيمية
		0.69	3.04	8	المدير تنفيذي ونائب المدير	
		0.49	3.40	11	مدير دائرة ونائب مدير دائرة	
		0.91	3.03	14	رئيس قسم	
		0.68	3.63	25	رئيس وحدة	
		0.75	3.50	75	أخرى	
		0.75	3.44	135	الإجمالي	

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$)

قيمة $\text{Sig.} = 0.119 > 0.05$ ، مما يشير إلى استقرار سلوك المواطنة التنظيمية عبر مختلف المستويات الوظيفية في المنظمات الإنسانية الدولية. يمكن تفسير هذا الاستقرار في السلوك التنظيمي بأن سياسات وإجراءات الموارد البشرية تُطبق بشكل موحد وشامل على جميع المستويات الوظيفية، مما أدى إلى تكوين إدراك مشترك وتقارب في وجهات النظر بين الموظفين بغض النظر عن مناصبهم.

هـ. نتائج اختبار الفروق حسب متغير سنوات الخدمة

أظهرت نتائج الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة $\text{Sig.} = 0.025 < 0.05$. هذا يشير إلى أن تقييم الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية يختلف بحسب المستويات الوظيفية، مع ملاحظة أن بعض المستويات مثل "مدير دائرة" و"رئيس وحدة" سجلت متوسطات أعلى مقارنة بالمستويات العليا (المدير العام ونائب المدير العام).

أما سلوك المواطنة التنظيمية فلم يُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية حسب المستوى الوظيفي، حيث بلغت

جدول (20): نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	29	3.55	0.79	.672	0.571
	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	69	3.64	0.61		
	من 11 سنة إلى أقل من 15 سنة	25	3.77	0.66		
	15 عام فأكثر	12	3.78	0.53		
	الإجمالي	135	3.66	0.65		
سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	29	3.38	0.90	.701	0.553
	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	69	3.44	0.71		
	من 11 سنة إلى أقل من 15 سنة	25	3.59	0.74		
	15 عام فأكثر	12	3.23	0.60		

		0.75	3.44	135	الإجمالي	
--	--	------	------	-----	----------	--

بخبرة الموظف أو أقدميته، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة التراكمية والسياسات الموحدة داخل المنظمات تسهم في تكوين إدراك متجانس ومستوى متقارب من المعرفة والفهم لممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية بين جميع الموظفين. و. نتائج اختبار الفروق حسب متغير اسم المنظمة

أظهرت نتائج الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت قيم الاحتمالية (Sig.) 0.571 و 0.553 على التوالي، أي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

يشير ذلك إلى أن تقييم الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر

جدول (21): نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير اسم المنظمة

المحور	اسم المنظمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
إدارة الموارد البشرية	منظمة الصحة العالمية	50	3.51	0.90	1.986	0.141
	منظمة اليونسف	42	3.74	0.49		
	برنامج الأغذية العالمي	43	3.74	0.37		
	الإجمالي	135	3.66	0.65		
سلوك المواطنة التنظيمية	منظمة الصحة العالمية	50	3.30	1.01	1.498	0.227
	منظمة اليونسف	42	3.48	0.58		
	برنامج الأغذية العالمي	43	3.55	0.48		
	الإجمالي	135	3.44	0.75		

المنظمات الدولية العاملة في اليمن. ويمكن تفسير هذا الاستقرار بأن الممارسات والسياسات الإدارية في هذه المنظمات متشابهة أو متناسقة إلى حد كبير، مما يجعل اختلاف اسم المنظمة لا يؤثر بشكل ملموس على استجابات الأفراد في كلا المتغيرين. ز. نتائج اختبار الفروق حسب متغير عمر المنظمة

أظهرت نتائج الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير اسم المنظمة، حيث بلغت قيم الاحتمالية (Sig.) 0.141 و 0.227 على التوالي، أي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). يشير ذلك إلى أن تقييم الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية متجانس بين مختلف

جدول (22): نتائج اختبار الفروق في آراء العينة حسب متغير عمر المنظمة

المحور	عمر المنظمة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
	منظمة عمرها 78 سنة	50	3.51	0.90	1.986	0.141

		0.49	3.74	42	منظمة عمرها 76 سنة	إدارة الموارد البشرية
		0.37	3.74	43	منظمة عمرها 63 سنة	
		0.65	3.66	135	الإجمالي	
0.227	1.498	1.01	3.30	50	منظمة عمرها 78 سنة	سلوك المواطنة التنظيمية
		0.58	3.48	42	منظمة عمرها 76 سنة	
		0.48	3.55	43	منظمة عمرها 63 سنة	
		0.75	3.44	135	الإجمالي	

استنتاجات وتوصيات الدراسة

أولاً: الاستنتاجات

1. مستوى إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية الدولية العاملة في اليمن جاء مرتفعاً بوجه عام، وجاء بعد تنظيم الموارد البشرية في المرتبة الأولى، يليه توظيف الموارد البشرية، ثم تخطيط الموارد البشرية، وأخيراً تنمية الموارد البشرية، مما يعكس اهتمام تلك المنظمات بتطبيق ممارسات إدارية فاعلة تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي.

2. مستوى سلوك المواطنة التنظيمية كان أيضاً مرتفعاً، إذ تصدر بعد العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل المراتب الأولى، تلاه جودة التكامل المنظمي ثم القيادة وأسلوب الإشراف، في حين جاءت أبعاد الاستقرار الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي بمستويات متوسطة، وهو ما يدل على وجود وعي تنظيمي داعم للسلوك التطوعي، مع الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب.

3. بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (مثل الاستقرار الوظيفي وفرص الترقية والمشاركة في القرار) لا تزال بحاجة إلى تطوير من خلال سياسات موارد بشرية أكثر تحفيزاً واستقراراً للكوادر العاملة.

أظهرت نتائج الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير عمر المنظمة، حيث بلغت قيم الاحتمالية (Sig.) 0.141 و 0.227 على التوالي، أي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ويشير ذلك إلى أن تقييم الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر بعمر المنظمة، مما يعكس تجانس السياسات والممارسات الإدارية عبر المنظمات الإنسانية الدولية المختلفة في اليمن، بغض النظر عن فترة تأسيسها. وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسة الثانية أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات: العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، عمر المنظمة، واسم المنظمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة حول إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيري: النوع والمستوى الوظيفي، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة لهذين المتغيرين.

4. وجود أثر إيجابي معنوي لإدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث فسرت متغيرات الموارد البشرية نحو 65.2% من التغير في السلوك، ما يؤكد الدور الحيوي للممارسات الإدارية في تنمية الولاء والسلوك التطوعي لدى الموظفين.
 5. تبين أن جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية تسهم مجتمعة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مع بروز تأثير أكبر لبعدي تنظيم الموارد البشرية وتوظيف الموارد البشرية، مما يشير إلى أهمية تحقيق التكامل بين الأبعاد المختلفة لتحقيق نتائج تنظيمية أكثر اتساقاً.
 6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، اسم المنظمة، عمرها)، في حين ظهرت فروق في تقديرات إدارة الموارد البشرية تبعاً لمتغيري النوع والمستوى الوظيفي، مما يعكس تبايناً في الإدراك الإداري تبعاً للموقع المهني.
- ثانياً: التوصيات**
- في ضوء استنتاجات الدراسة التي تم الحصول عليها خرجت الدراسة مجموعة من التوصيات كما يأتي:
1. تعزيز كفاءة أنشطة تخطيط وتنمية الموارد البشرية بما يلائم طبيعة العمل الإنساني.
 2. دعم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار وترسيخ ممارسات القيادة التحفيزية لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
3. العمل على تحسين العدالة التنظيمية وفرص الترقية بما يعزز الولاء والانتماء المؤسسي.
 4. إدماج إدارة الموارد البشرية ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمات الإنسانية لزيادة فاعليتها وتأثيرها.
 5. تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تربط بين إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في بيئات مختلفة.
- قائمة المراجع**
- أولا الكتب**
- [1] أبو شيخة، نادر أحمد (2010): إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - [2] أبو شيخة، نادر أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 - [3] بدر، فاطمة، والصباغ، معاذ. (2020). نظرية المنظمة. الجامعة الافتراضية السورية.
 - [4] حجازي، إسماعيل ومعاليم، سعاد. (2013): تسيير الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
 - [5] الخليل، عبد الحميد. (2018). إدارة الموارد البشرية. الجامعة الافتراضية السورية.
 - [6] عمار، بوحوش، وآخرون (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.
 - [7] القحطاني، محمد بن ديلم. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.

- [8] مقدادي، تيسير، وآخرون. (2016). مقدمة في إدارة الموارد البشرية، دار الرنيم، عمان، الاردن.
- ثانيًا الرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)
- [1] برحيل، رشيدة سارة، وراذ، فؤاد. (2021). الاستقرار الوظيفي في المنظمات الصناعية الاقتصادية في الجزائر: دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت بني صاف عين تموشنت، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عين تموشنت-الجزائر.
- [2] الجعوري، قحطان عبد الكريم محمد علي. (2020). دور إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات الصحية الحكومية بأمانة العاصمة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة سبأ، صنعاء، اليمن.
- [3] حنان اعقابة. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: نموذج رئاسة الجامعة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الحاج لخضر-باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، باتنة، الجزائر.
- [4] ربحي، كريمة. (2013)، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- [5] مصطفى، بلكو (2016). أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية في عيادة الضياء بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- ثالثًا مقالات المجلات العلمية
- [1] أبو رذن، إيمان بشير، والطائي، أيمن جاسم. (2018). إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية تربية محافظة نينوى. مجلة تنمية الرافدين، 37(117)، 138-155.
- [2] بريكي، محمد، وقطاف، محمد زهير. (2024). ممارسات الموارد البشرية الخضراء وانعكاساتها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية البيض. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 6(2)، 241-258.
- [3] بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (21)، 145-162.
- [4] بو مقواس، بلال، وزيني، فريدة. (2024). اتجاهات العاملين حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية: مديرية الخدمات الجامعية البلدة العفرون نموذجاً مجلة اقتصاد المال والأعمال، 9(1)، 105-118.
- [5] الجمل، سمير سليمان، وجردات، ناصر. (2020). واقع سياسات الاختيار والتعيين في الجامعات الفلسطينية ودورها في تحقيق جودة التعليم. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، 3(2)، 11-37.
- [6] حسان، محمد حسن حافظ. (2018). مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية 2012-2016م). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(4)، 66-84.
- [7] حسن، محمد مهدي، وفاطمة. (2021). الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتحسين السمعة التنظيمية أثناء جائحة كوفيد-19. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 273-339.
- [8] حسني، رشا محمد. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على سلوك المواطنة التنظيمية البيئية: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي البيئي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 23(1)، 321-368.
- [9] الحياصات، طلال صالح. (2022) إدارة الموارد البشرية وأهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي. 647-648.

- [10] رسول، هاشم محمد. (2022). دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في إقليم كوردستان - العراق. مجلة جامعة التنمية البشرية، 8(3)، 18-25.
- [11] رشيد، المي، ودحماني، أمال. (2019). أثر إدارة المعرفة على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة مدبغة الهضاب بالجلفة. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 3(2)، 10-25.
- [12] السائيس، بدر محمد إسماعيل، وزيد، جمال داؤود أحمد. (2023). أثر القيادة التحولية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(1)، 73-94.
- [13] السمان، عادل محمود، عبد العزيز، مريم عيسى أحمد، ومطر، أحمد خلف. (2021). العقد النفسي وتأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية. رسائل علوم المعلومات، 10(S1)، 247-268.
- [14] الصحفي، رغد حامد أبو زيد، والقرني، محمد عبد الرحمن. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحقيق الأداء المستدام والدور الوسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية، المجلة العربية للنشر العلمي، 61، 219-255.
- [15] عبد الحميد، محمد عصام الدين، والسيد، خالد قدرى (2022) أثر تحسين الأداء التنظيمي لمستشفيات جامعة القاهرة من خلال تطبيق استراتيجية التبسيط. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(25)، 45-70.
- [16] عذاري، جاسم رحيم، ومجبل، دواي إسماعيل. (2013). أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الاقتصادية، 9(33)، 137-165.
- [17] عزالدين، بن يحيى، (2017)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسطنطينية، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، 4(10)، 235-258.
- [18] فارس. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية البيئية من خلال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة العربية للإدارة، 43(3)، 143-162.
- [19] فضيل، محمد محجوب، (2024) أثر الترقية في تحقيق الولاء التنظيمي. دراسة ميدانية ديوان الضرائب محلية شندي خلال الفترة من 2020-2024م، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، 5(4)، 320-329.
- [20] فيروز، زروخي، فاتح، غلاب، والطاهر، وميمون. (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف. دراسات اقتصادية، 6(2)، 155-175.
- [21] القرعاوي، محمد ثابت، ورشيد، بهاء ضياء. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة/النجف الأشرف. مجلة جامعة الكوفة للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1(53)، 1-19.
- [22] هادي، معاذ عبد الله، والطائي، عادل محمد عبد الله. (2021). تحليل واقع سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شعب الموارد البشرية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(56)، 309-326.
- [23] وهدان، محمد إسراء. (2024). أداء إدارة الموارد البشرية بجامعة دمشق. مجلة الإدارة التربوية، 41(41)، 379-434.

Banks. International Journal of Economics,
Business and Accounting Research (IJEBAAR),
8(1), 241–256.

المواقع الإلكترونية:

- [1] تقرير مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية حول
منتدى اليمن الدولي الثاني: (2023)
<https://yemenfuture.net/news/18823>
- [2] تقرير مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية حول
منتدى اليمن الدولي: (2022)
<https://yemenfuture.net/news/>
- [3] منظمة الصحة العالمية، إطلاق الاستراتيجية الوطنية
لجودة الرعاية الصحية 2025 – 2030 في اليمن،
22 سبتمبر 2024.
- [4] منظمة الصحة العالمية، تقارير المكتب الإقليمي
لشرق المتوسط/اليمن، 2025.
- [5] تقارير وتقارير صحفية عن دعم الصحة والأمان
الغذائي في اليمن، منظمة الصحة العالمية،
اليونيسيف، برنامج الأغذية العالمي،

المراجع الأجنبية

- [1] Al-Zahrani, A. A. (2023). Home schooling: It's justifications and importance of its application applying it in Saudi Arabia in light of Islamic Educational Principles. Journal of Educational and Psychological Sciences, 7(21), 61 – 78. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R290123>.
- [2] Fadhil, Adel, 2019, Strategic Human Resource Management And Organisational Performance: An Empirical Examination Of The Relationship Between High Performance Work Systems And Customer Satisfaction In The Sultanate Of Oman, Doctoral Thesis, Brunel Business School, Brunel University London.
- [3] Freire, C., & Pieta, M. A. (2022). Green Human Resource Management and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Identification. Journal of Cleaner Production, 372, 133730.
- [4] Khan, M., & Ansari, S. A. (2018). Organizational citizenship behavior: A comparative study of assistant engineers and junior engineers of HTPS. Psychology & Psychological Research International Journal, 3(7), 000182.
- [5] Putrini, R. A., & Satrya, G. (2024). The Impact of Human Resource Management Practices and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Indonesian Sharia