

التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة

Motivation as a mechanism for developing organization citizenship behaviour in the organization

حبيبة بلحاج

HABIBA BELHADJE

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، (الجزائر)، البريد الإلكتروني: h.belhadje@univ-skikda.dz

تاريخ النشر: 2020/12/15

تاريخ القبول: 2020/12/01

تاريخ الاستلام: 2020/11/15

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، من خلال دراسة حالة مؤسسة الإنجاز والدراسات بولاية سكيكدة، تم الاعتماد فيها على استبيان موزع على العاملين بالمؤسسة، وباستخدام برنامج التحليل الإحصائي من أجل التأكد من نفي أو ثبات فرضيات الدراسة.

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى نظام مرن للحوافز المادية والمعنوية بدرجة موافقة متوسطة، مما ساهم في تعزيز وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية فيها، والتي سجلت درجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة. كلمات مفتاحية: التحفيز، سلوك، المواطنة، المواطنة التنظيمية.

ABSTRACT:

This study aims to know the effect of the incentive system on the development of organizational citizenship behavior in the institution, through a case study of the Achievement and Studies Corporation in the state of Skikda, in which it relied on a questionnaire distributed among the employees of the institution, and by using the statistical analysis program in order to ensure that the study hypotheses are denied or proven.

Through this study, a set of results were reached, the most important of which is that the institution under study adopts a flexible system of material and moral incentives with a medium approval degree, which contributed to the promotion and development of organizational citizenship behaviors in it, which recorded a very high degree of approval by the sample members.

Keywords: Motivation, Behavior, Citizenship, Organizational Citizenship.

1-مقدمة:

يعد موضوع الحوافز من المواضيع الهامة التي ينبغي على المؤسسات أن توليها أهمية بالغة، والتي لها مكانة في الفكر الإداري لارتباطها الوثيق بدوافع وحاجات الموارد البشرية والتي تمثل المحرك الاستراتيجي الفعال بالمؤسسة. فغالبا ما تتأثر سلوكيات الموارد البشرية وتوجهاتهم نحو العمل بمقدار توفر الظروف البيئية المادية والمعنوية التي تشجعهم على بدل أقصى جهد في العمل، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال ومرن للحوافز من أجل تنمية السلوكيات الإيجابية التي تحقق أهداف العاملين خاصة وأهداف المؤسسة عامة.

وتتمثل إشكالية الدراسة في محاولة معرفة العلاقة بين نظام الحوافز ودوره في تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بالمؤسسة، ومنه جاء التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

ما تأثير نظام الحوافز على تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز بسكيكدة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق نظام الحوافز المادية بمؤسسة الدراسات والإنجاز بسكيكدة؟
- ما مدى تطبيق نظام الحوافز المعنوية بمؤسسة الدراسات والإنجاز بسكيكدة؟
- ما أثر تطبيق الحوافز المادية على تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز بسكيكدة؟
- ما أثر تطبيق الحوافز المعنوية على تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز بسكيكدة؟

2-فرضيات الدراسة:

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية لها، تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التالية:

1-1-الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز عند مستوى دلالة 0.05.

2-2-الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية على تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز عند مستوى دلالة 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على تنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز عند مستوى دلالة 0.05.

3-أهمية الدراسة:

تتجلى الأهمية العلمية والعملية للدراسة في توضيح كيف يمكن للمؤسسات الجزائرية الاستفادة من نظام الحوافز في تحقيق وتنمية سلوكيات المواطننة التنظيمية بالمؤسسة، والتوعية بأهمية ضرورة تبني نظام فعال للحوافز من أجل تنمية السلوكيات الإيجابية التي تحقق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية الدراسة، كما تهدف إلى:

- تقديم إطار نظري للحوافز والمواطننة التنظيمية؛
- التعرف على مدى تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسة محل الدراسة؛

- التعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

5-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموارد البشرية العاملة بمؤسسة الدراسات والإنجاز والبالغ عددهم (120) عامل، في حين تم أخذ عينة مكونة من (60) عامل وتوزيع الاستبيان عليها، منها (52) فقط صالحة للدراسة أي ما نسبته 86.67%.

6-منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع مختلف المعلومات المتعلقة بالدراسة والإمام بكافة جوانبها، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي، والتعرف على اتجاهات وأراء أفراد العينة المبحوثين وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS من أجل إعداد الاختبارات اللازمة، وتحليل نتائجها للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

7-الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

سيتم التطرق إلى الإطار النظري لمصطلحات الدراسة، وعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز والمواطنة التنظيمية.

1-7-الإطار النظري للحوافز والمواطنة التنظيمية:

1-1-1-التحفيز:

تعرف الحوافز على أنها طرق تستخدمها المؤسسات لتشجيع العاملين على العمل بروح عالية وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية، أو هي الإغراءات الخارجية والعوامل المشجعة التي تدفع العاملين إلى العمل بجدية أكبر (Alfandi et Alkawsaneh, 2014, 329). ويعرفها السلمي بأنها: "شيء خارجي موجود في المجتمع، أو في محيط العمل، يستخدم كوسيلة جذب للفرد العامل إشباعاً لرغبة يشعر بها" (بن حميدة، 2018، ص. 475).

ومنه فإن التحفيز هو مجموعة الآليات والميكانيزمات التي تعتمدها المؤسسة من أجل دفع العاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه، وإشباع حاجاتهم مما يزيد دافعيتهم نحو العمل بجدية أكبر، مما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة ككل. إن مدى فاعلية الحوافز التي تمنحها المؤسسة للعاملين يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها، لذلك على المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ شكل حوافز مادية أو معنوية أو كليهما معا (الطائي والعبادي، 2015، ص. 87).

وتجدر الإشارة إلى أن زيادة فاعلية الحوافز تتطلب إحساس الفرد بوجود علاقة بين ما ينجزه من أداء وما يحصل عليه من حوافز، أي على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين الأداء المتحقق والحافز الذي يحصل عليه، بالإضافة إلى ضرورة أن يتسم هذا النظام بالوضوح والشفافية (خضير والخرشة، 2007، ص. 186).

2-1-7-المواطنة التنظيمية

يمكن تعريف المواطنة التنظيمية بأنها استعداد العاملين لبذل جهد يتجاوز الالتزامات الرسمية التي تملها عليهم، وتعد عنصر أساسي للفعالية الأداء التنظيمي أو هي رغبة العاملين في المساهمة التعاونية للمؤسسة كما أن الدوافع التي تحفز مثل هذه المساهمات التلقائية غير الرسمية تختلف عن تلك التي تحفز إتقان الأعمال (Thiruvankadam et Durairaj, 2017).

إن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري ينبع من درجة التزام الفرد نحو مؤسسته ومدى ارتباطه النفسي بها، ويشمل السلوكيات التالية: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، حيث يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء العام للمؤسسة والأداء الوظيفي للعامل، وعليه فالعمل على تعزيز هذا السلوك من أهم النشاطات التي على الإدارة مراعاتها وإدراجها ضمن مخطط التنمية من جهة، والعمل على الحد من المعوقات التي تقف حائلاً أمام ممارسة هذا السلوك من جهة أخرى (سعدون وآخرون، 2017، ص. 191).

- الإيثار: مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله في المهام المتعلقة بالعمل، ومن صورها مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، ومساعدة العاملين الجدد وتعليمهم (ججيق وآخرون، 2020، ص. 153).

- الكياسة: يطلق عليه أيضاً اللباقة واللفظ، وتعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم تدمير أو رفض أو ما شابه، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل (حواطي وطعيبة، 2020، ص. 119).

- الروح الرياضية: هي انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون تدمير أو شكوى، كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل ما قد ينتج عن ذلك (حبه، 2018/2017، ص. 113).

- وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة (بن يحي، 2017، ص. 250).

- السلوك الحضاري: يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة وتطوير وتغيير المؤسسة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات ومتابعة الإعلانات ومذكرات المؤسسة وتأدية العمل بصورة تحافظ على سمعة المؤسسة (حمياني وبن أحمد، 2019، ص. 409).

2-7-الدراسات السابقة:

دراسة عبير نايل عيد عقلا (2018). بعنوان "دور تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية في مدينة إربد"، مجلة المنارة، المجلد 24، العدد 04.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية في مجموعة من البنوك التجارية في شمال الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن تحفيز العاملين بشكل عام من خلال أبعاده له أثر إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة زروخي فيروز وغلاب فاتح وميمون الطاهر (2019). بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، حيث خلصت الدراسة إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية جاءت متوسطة بينما مستوى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية كان مرتفعاً.

8-تحليل نتائج الدراسة:

سيتم تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان، بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة وتحديد الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ليتم في الأخير التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة.

1-8- إجراءات الدراسة والأدوات الإحصائية المستعملة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي تم تصميمه بناء على الدراسات السابقة وتحديد أبعاد الموضوع ومتغيراته، ليتم في الأخير تطوير استبيان مكون من المحاور التالية:

- المحور الأول: تضمن مجموعة من الأسئلة لجمع بيانات حول أفراد العينة والمتعلقة بالخصائص الديموغرافية لهم (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

- المحور الثاني: تضمن مجموعة من الأسئلة الهدف منها تحديد واقع تطبيق نظام الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة، وتم تقسيمها إلى قسمين: العبارات المتعلقة بالحوافز المادية وعددها (12) عبارة، والحوافز المعنوية وعدد عباراتها (11).

- المحور الثالث: تضمن مجموعة من الأسئلة الهدف منها محاولة التعرف على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال أبعادها والمقسمة كما يلي:

بعد وعي الضمير عدد فقراتها (06)، بعد السلوك الحضاري (04)، بعد الروح الرياضية (04)، بعد الكياسة (04)، بعد الإيثار (05).

وقد تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات، وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
 - استخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير معامل الثبات في أداة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة اتجاه متغيرات الدراسة.
 - الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي.
 - تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- كما تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي والمقسم إلى خمس اختيارات أعطيت الدرجات من (1) وهي أدنى درجة غير موافق بشدة إلى (5) وهي أعلى درجة تقابلها موافق بشدة، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 1: درجات سلم ليكرث الخماسي

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

2-8- ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي كمؤشر لثبات فقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور الاستبيان.

جدول 2: نتائج معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	12	0.847
الحوافز المعنوية	11	0.899
المواطنة التنظيمية	23	0.954
إجمالي الفقرات	46	0.810

حببية بلحاج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيان، كما أن قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان يقدر بـ 0.810 وهي قيمة جيدة، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يدل على مصداقيته وقابليته للتطبيق وتحقيقه لأهداف الدراسة.

3-8- وصف عينة الدراسة

سيتم التعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال تحليل المتغيرات الديموغرافية لها: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

جدول 3: خصائص أفراد العينة

المجموع	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
52	86.5%	45	ذكر	
	13.5%	07	أنثى	
52	17.3%	09	أقل من 30 سنة	
	76.9%	40	من 30 إلى 50 سنة	
	5.8%	03	أكبر من 50 سنة	
52	36.5%	19	ثانوي وأقل	
	23.1%	12	تقني سامي	
	34.6%	18	جامعي	
	5.8%	03	دراسات عليا	
52	36.5%	19	أقل من 5 سنوات	
	59.6%	31	من 5 إلى 10 سنوات	
	3.8%	02	أكثر من 10 سنوات	
52	21.2%	11	إطار إداري	
	36.5%	19	إطار تقني	
	42.3%	22	عون تنفيذي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من نتائج الجدول نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هي من جنس الذكور والتي مثلت بنسبة 86.5%، في حين بلغت فئة الإناث نسبة 13.5%، ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة. أما فيما يخص توزيع العينة حسب الفئة العمرية فقد مثلت الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 50 سنة أعلى نسبة قدرت بـ 76.9%. بينما توزع أفراد العينة بشكل متباين من ناحية المؤهل العلمي بين ذوي الشهادات الجامعية وأصحاب الفئة ذات المستوى الثانوي فأقل ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، تليه فئة ذات شهادات التقني السامي بنسبة (23.1%) وهي تمثل فئة المهندسين والتقنيين الذي تعتمد

علمهم المؤسسة في مجال أداء أعمالها، كما سجلت نسبة معتبرة من أفراد العينة الذين يملكون شهادات الدراسات العليا والتي بلغت نسبتهم (5.8%).

في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم في المؤسسة ما بين 5 إلى 10 سنوات 59.6%، مما يدل على أن المؤسسة تحفظ بالعاملين لديها، كما يساعدنا ذلك في إمكانية الاستفادة من آراء العينة المختارة لكونها على دراية بالعمل مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة. بينما كان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الوظيفي متباين بين إطارات إدارية وتقنية وأعاون تنفيذيين وهذا ما يتناسب مع طبيعة نشاط المؤسسة.

4-8- تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

بعد تحديد خصائص العينة وتحليلها وعرض منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، سيتم تحليل فقرات الاستبيان من خلال تحليل إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة، باستخدام بعض المقاييس الإحصائية بحساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى التطبيق، ودرجة موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بفقرات الاستبيان.

وقد تم تحديد معيار نعتمد عليه في عملية تفسير النتائج المتحصل عليها، وفقا للدرجات المعطاة لفئات الإجابة بحساب المدى العام لها وطول الفئة، وذلك بناء على المعادلة التالية:

$$\text{المدى العام} = \text{القيمة الأكبر لفئات الإجابة} - \text{القيمة الأقل لفئات الإجابة} = \text{المدى العام} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الفئات} = \text{طول الفئة} = 4 / 5 = 0.8$$

وبذلك يمكن اعتماد الجدول التالي نحدد فيه الفئات ودرجة التوافر كما يلي:

جدول 4: مستويات درجة التوافر لفقرات استبيان الدراسة

الفئات	درجة التوافر (الاستخدام)
]1.80 - 1.00]	ضعيفة جدا
]2.60 - 1.80]	ضعيفة
]3.40 - 2.60]	متوسطة
]4.20 - 3.40]	عالية
]5.00 - 4.20]	عالية جدا

يوضح الجدول أعلاه الفئات المحددة لتحديد درجة تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى تحديد مستويات توفر سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

1-4-8- عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بواقع تطبيق نظام الحوافز المادية بالمؤسسة محل الدراسة

الهدف منه هو التعرف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز المادية، والنتائج موضحة في الجدول

التالي:

جدول 5: نتائج تحليل الإجابات المتعلقة بواقع نظام الحوافز المادية بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	عالية	0.857	3.67	نظام الحوافز المادية المعتمد في المؤسسة عادل بين جميع العاملين
2	عالية	0.696	3.71	تقدم المؤسسة الرواتب الشهرية للعاملين في الوقت المناسب دون تأخير

حببية بلحاج

6	عالية	0.896	3.48	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع العمل الذي تقوم به
8	متوسطة	0.841	3.13	تقدم المؤسسة علاوات استثنائية للعاملين خاصة (الدخول المدرسي، الأعياد)
7	عالية	0.959	3.46	تقدم المؤسسة مكافآت للعمل الإضافي للعاملين
5	عالية	0.918	3.50	تناسب العلاوات والمكافآت التي تقدمها المؤسسة مع مستوى أدائك في العمل
1	عالية	0.731	3.77	تطبق المؤسسة أسلوب الخصم من الراتب في حالة الغياب والأخطاء
3	عالية	0.673	3.69	تضمن المؤسسة التكفل التام بالعاملين أثناء إصابات العمل
7	عالية	0.803	3.46	توفر المؤسسة الرعاية الطبية للعاملين وتقدم التعويض المناسب لهم
9	متوسطة	0.891	2.90	تؤمن المؤسسة وسائل المواصلات لنقل العاملين
10	متوسطة	0.930	2.81	توفر المؤسسة الخدمات الاجتماعية للعاملين (النقل، الصحة المهنية، وجبات الأكل)
11	ضعيفة	1.129	2.50	توفر المؤسسة للعاملين السكن الوظيفي
-	متوسطة	0.530	3.34	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) أن اتجاهات إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بواقع تطبيق نظام الحوافز المادية بالمؤسسة محل الدراسة كان إيجابياً وهو يفوق الوسط الفرضي (3)، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز المادية بدرجة متوسطة. العبارات (1، 2، 3، 5، 6، 7، 8، 9) حظيت بدرجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة، في حين أن العبارات (4، 10، 11) كانت بدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن مستوى توفر الخدمات الاجتماعية كالنقل ووجبات الأكل بالإضافة إلى العلاوات الاستثنائية الخاصة بالأعياد والدخول المدرسي متوسط، في حين كانت إجابات أفراد العينة ضعيفة على العبارة المتعلقة بالسكن الوظيفي بمتوسط حسابي (2.50).

2-4-8- عرض وتحليل نتائج الإجابات المتعلقة بواقع تطبيق نظام الحوافز المعنوية بالمؤسسة محل الدراسة
يهدف هذا المحور إلى محاولة التعرف على واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز المعنوية، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول 6: نتائج تحليل الإجابات المتعلقة بواقع نظام الحوافز المادية بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
6	عالية	0.754	3.50	تتوفر المؤسسة على بيئة عمل وظروف جيدة تشجع على العمل مما يرفع الروح المعنوية لهم
7	متوسطة	0.696	3.21	تقوم المؤسسة بتقديم شهادات الشكر والتقدير للعاملين المتميزين
4	عالية	0.753	3.54	تهتم المؤسسة برفع الروح المعنوية لعمالها وتعمل على تشجيعهم على العمل
1	عالية	0.748	3.60	تتلقى ثناء شفوي من الرؤساء بالمؤسسة
3	عالية	0.916	3.56	تهتم المؤسسة باقتراحات وشكاوى العاملين وتأخذها بعين الاعتبار

التحفيز كآلية لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة

3	عالية	0.777	3.56	تتيح المؤسسة لعمالها حرية إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار
2	عالية	0.750	3.58	تتيح المؤسسة للعمال فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية وتحسين ظروف العمل
3	عالية	0.873	3.56	تتيح المؤسسة للعمال إمكانية المشاركة في اتخاذ بعض القرارات
5	عالية	0.852	3.52	تشجع المؤسسة العمال على الأفكار الجديدة والابتكارية من خلال توفير بيئة تحفيزية داعمة
8	متوسطة	0.823	2.90	تنظم المؤسسة حفلات تكريمية لعمالها المقبلين على التقاعد عرفانا لهم
9	ضعيفة	1.075	2.52	تنظم المؤسسة سنويا قرعة الحج والعمرة للعمال
-	متوسطة	0.583	3.36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بواقع تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز المعنوية، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.36) وهو يفوق الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.583)، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة تتفق بدرجة متوسطة على تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز المعنوية. العبارات (1، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9) حظيت بدرجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة، في حين أن العبارتين (2، 10) جاءت بدرجة موافقة متوسطة، بينما العبارة (11) جاءت بدرجة موافقة ضعيفة.

3-4-8- عرض وتحليل نتائج إجابات المتعلقة بمستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة يقيس هذا المحور اتجاهات أفراد العينة وأرائهم فيما يخص سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 6: نتائج تحليل الإجابات المتعلقة بواقع المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
بعد وعي الضمير				
1	عالية جدا	0.675	4.23	أقوم بمهامي على أكمل وجه حتى في غياب الرقابة الإدارية المباشرة
1	عالية جدا	0.675	4.23	التزم بالقانون الداخلي للمؤسسة وأحرص على تطبيقه واحترامه
2	عالية	0.706	4.17	استغل كامل ساعات العمل في أداء العمل وأتجنب مضيعات الوقت
1	عالية جدا	0.675	4.23	التزم بالحضور اليومي وفي الوقت المحدد للعمل
2	عالية	0.734	4.17	أساهم في حل المشكلات بتقديم مختلف الحلول والمقترحات كلما أمكن ذلك
1	عالية جدا	0.703	4.23	احترم العادات والثقافات السائدة في المؤسسة وأدافع عن سمعتها أمام الآخرين
-	عالية جدا	0.569	4.21	الإجمالي
بعد السلوك الحضاري				
2	عالية جدا	0.605	4.21	أنفاعل بإيجابية مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة

حببية بلحاج

3	عالية	0.627	4.19	أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أحد ما
1	عالية جدا	0.579	4.31	أسعى قدر المستطاع إلى إظهار السلوك التكيفي والتحمل وضبط النفس
1	عالية جدا	0.506	4.31	أبادر بتقديم المبادرات لتحسين أداء العمل وتطويره
-	عالية جدا	0.527	4.25	الإجمالي
بعد الروح الرياضية				
3	عالية جدا	0.513	4.33	استغل كامل وقتي للقيام بالعمل على أحسن وجه
3	عالية جدا	0.513	4.33	أسعى إلى تقديم يد المساعدة كلما تطلب مني ذلك
1	عالية جدا	0.499	4.58	أقوم بمختلف الأعمال الموكلة لي دون شكوى أو تذمر
2	عالية جدا	0.690	4.38	أقبل كل نقد أو ملاحظة وأعمل على الاستفادة منها
-	عالية جدا	0.451	4.40	الإجمالي
بعد الكياسة				
4	عالية جدا	0.745	4.38	أساهم في حل النزاعات وسوء التفاهم بين العاملين
3	عالية جدا	0.505	4.52	أقوم بمشورة زملائي في العمل إذا كانت قراراتي تؤثر بهم
2	عالية جدا	0.502	4.56	أقيم سلوكاتي وأنتبه لأثرها على الآخرين
1	عالية جدا	0.495	4.60	احترم حقوق الآخرين والتزم بحدودي اتجاههم
-	عالية جدا	0.520	4.51	الإجمالي
بعد الإيثار				
3	عالية جدا	0.576	4.54	أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة لهم وأقدم يد المساعدة والدعم في حالة الاحتياج لها
4	عالية جدا	0.641	4.48	أقوم بتعويض زملائي في حالة تغييبهم وأذي أعمالهم بالنيابة عنهم
1	عالية جدا	0.534	4.60	أقدم المساعدة للموظفين الجدد بناء على خبرتي في العمل
2	عالية جدا	0.499	4.58	أتجنب إثارة المشاكل في العمل وأحرص على اتخاذ التدابير الوقائية قبل حدوثها
5	عالية جدا	0.764	4.35	تقوم بأداء أعمال تطوعية غير مطلوبة منك لمساعدة العاملين وتخفيف العبء عنهم
-	عالية جدا	0.559	4.50	الإجمالي
-	عالية جدا	0.432	4.36	المواطنة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها عالية جدا بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المحور (4,36) بانحراف معياري قدره (0.432).

إن درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المتعلقة بأبعاد المواطنة التنظيمية: وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الكياسة، الإيثار، كانت عالية جدا، مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة تسود بينهم علاقات جيدة تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

تتباين آراء إجابات أفراد العينة بخصوص مدى توفر أبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، يأتي في مقدمتها بعد الكياسة بمتوسط حسابي قدره (4.51) وانحراف معياري (0.520) مما يدل على درجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة على سيادة روح احترام الآخرين والتفاهم بين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث احتلت العبارة رقم (04) لهذا البعد المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) مما يدل على أن أفراد العينة تسود بينهم الاحترام المتبادل، تليه العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (4.56) مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بآراء زملائهم في العمل ويسعون إلى مراقبة وتقييم سلوكياتهم لكي لا تضر بالآخرين، كما تسود بينهم روح المشاورة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأثر بالآخرين، وهذا ما أشارت إليه العبارة رقم (02) والتي حظيت بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (4.52)، كما أن أفراد العينة يتحلون بصفة حل النزاعات والمشاكل بين العاملين، مما يخفف سوء التفاهم فيما بينهم.

يليه مباشرة بعد الإيثار بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.559)، وبدرجة موافقة عالية جدا مما يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تسود بينهم روح الإيثار وحب مساعدة الآخرين في أداء أعمالهم، بما فهم العاملين الجدد حيث جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.60)، كما تتمثل جوانب الإيثار بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم المساعدة والدعم للعاملين كلما تطلب الأمر ذلك، وتعويض بعضهم لبعض في حالة الغياب مما ينمي روح التعاون فيما بينهم، بالإضافة إلى روح المبادرة التي تتجسد في القيام بالأعمال التطوعية وهذا ما أشارت إليه العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي (4.35) ودرجة موافقة عالية جدا.

في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعد الروح الرياضية (4.40) ليكون بذلك في المرتبة الثالثة، مما يدل على وجود استعداد لتحمل أعباء العمل واستغلال كامل الوقت في أدائه، وذلك دون تدمير أو شكوى حيث جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.58) وبدرجة موافقة عالية، في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بروح التفهم وتقبل النقد البناء ويسعون إلى الاستفادة منها، كما يعملون على استغلال كامل الوقت في أداء أعمالهم وعدم استغلاله في الشكوى والتذمر، بل ويتعداه ذلك إلى تقديمهم ليد المساعدة لمن يحتاجها من قبل زملائهم.

أما بعد السلوك الحضاري فقد بلغ متوسطه الحسابي (4.25) وانحراف معياري (0.527) وبدرجة موافقة عالية جدا، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بروح المسؤولية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة بصورة فعالة، حيث حظيت العبارات (1، 3، 4) بدرجة موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بروح المبادرة ويسعون إلى تحسين طرق أداء الأعمال وتطويرها، ولهم القدرة على التفاعل بكل إيجابية مع التغيرات التي تشهدها المؤسسة، من خلال التحلي بروح التحمل وضبط النفس ومحاولة التكيف مع المستجدات الحديثة على مستوى المؤسسة.

ليكون بذلك بعد وعي الضمير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.21) وانحراف معياري (0.569) وبدرجة موافقة عالية جدا. حيث حظيت العبارات (2، 1، 4، 6) بدرجات موافقة عالية جدا من قبل أفراد العينة، مما يعكس السلوكيات ايجابية فهم كالاتزام بالحضور للعمل وفي الوقت المحدد دون الحاجة إلى الرقابة الإدارية المباشرة عليهم، والحرص على احترام القانون الداخلي للمؤسسة وتطبيقه، واحترام الثقافة السائدة بالمؤسسة.

9- اختبار الفرضيات:

حببية بلحاج

سيتم اختبار فرضيات الدراسة لمعرفة تأثير الحوافز على تنمية المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة والانحدار البسيط والمتعدد.

1-9- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

1-1-9- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المادية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز عند مستوى دلالة 0.05.

وقد كانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 7: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	المواطنة التنظيمية	0.203	0.041	0.165	2.144	0.149

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين وجود أثر للحوافز المادية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، إذ تشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.041) أي أن الحوافز المادية تفسر ما قيمته 4.1% من التغيرات الحاصلة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.165) وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في استخدام الحوافز المادية يؤدي إلى التغير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بقيمة (0.165)، وما يؤكد ذلك هو قيمة F المحسوبة المقدر ب (2.144) وهي غير دالة عند مستوى دلالة (0.149) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر دال إحصائياً للحوافز المادية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد أثر لنظام الحوافز المادية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

2-1-9- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز المعنوية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة الدراسات والإنجاز عند مستوى دلالة 0.05.

وقد كانت نتائج الاختبار كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 8: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	المواطنة التنظيمية	0.450	0.202	0.450	12.690	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

أما فيما يخص تأثير الحوافز المعنوية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، فقد بينت النتائج وجود ارتباط بين المتغيرين، إذ بلغ قيمة معامل الارتباط 0.450، في حين بلغ معامل التحديد 0.202 أي أن ما نسبته 20.2 من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة تفسره اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز المعنوية، وما يؤكد معنوية هذا التأثير هو قيمة F المحسوبة التي بلغت 12.690 عند مستوى الدلالة 0.001 أقل من 0.05. مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الحوافز المعنوية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. ويمكن تفسير ذلك على اعتبار أن الحوافز المعنوية تسهم بشكل إيجابي في رفع الروح المعنوية للعمل وتنمية الدافع لتأديته بأحسن شكل، وإحساس العاملين بأهميتهم في المؤسسة واعتبارهم جزء منها، مما يعزز الولاء وينمي الرضا الوظيفي لديهم، وينعكس ذلك إيجاباً على تنمية السلوكيات الإيجابية للمواطنة التنظيمية. فالاعتراف بمجهودات العاملين وتقديرها يساهم بشكل كبير في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.

2-9- اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحقيق المواطنة التنظيمية عند مستوى معنوية 0.05 في المؤسسة محل الدراسة.

جدول 9: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	أثر الحوافز على المواطنة التنظيمية
0.003	6.422	0.208	0.456	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول المبين أعلاه والذي يشير إلى نتائج اختبار الفرضية الرئيسية يلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتحفيز على تحقيق المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0.456 وهو ما يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد (R²) 0.208 مما يعني أن ما نسبته 20.8% من المتغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تفسره نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة، والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى.

وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت (6.422) عند مستوى معنوية (0.003) أقل من 0.05 وهذا يعني أنه كلما زاد اهتمام المؤسسة بنظام الحوافز كلما أدى ذلك إلى تحقيق وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عاملها، مما يعني وجود تأثير معنوي لنظام الحوافز المادية والمعنوية على المتغير التابع المتمثل تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لنظام الحوافز تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة" وقبول الفرضية البديلة أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تم من خلال دراستنا هاته دراسة أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، من خلال دراسة حالة أحد المؤسسات تم الاعتماد من خلالها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبعد الاختبارات الإحصائية والتأكد من صحة ونفي فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:
- تتبنى المؤسسة محل الدراسة نظام متنوع للحوافز يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية.
 - درجة موافقة أفراد العينة حول مدى تطبيق المؤسسة للحوافز المادية كانت متوسطة.
 - هناك اتفاق في إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لنظام الحوافز المعنوية.
 - إن مستويات المواطنة التنظيمية بأبعادها بالمؤسسة محل الدراسة عالية جدا، وهذا ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة.
 - أكدت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
 - توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الحوافز المعنوية على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.
- من خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة ارتأينا إلى تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها الاستفادة منها:
- ضرورة تبني نظام مرن للحوافز من شأنه تلبية احتياجات العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، ورضاهم عنه.
 - تنظيم الندوات والأيام المفتوحة للتحسيس بأهمية التحفيز في تنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين.
 - الاستفادة من التجارب العربية والعالمية الرائدة في مجال التحفيز وأهميته بالنسبة للعاملين والمؤسسة.
 - العمل على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال السعي الجاد والبحث عن السبل الفعالة والكفيلة بتنميتها، والتي يعد التحفيز أحدها.

11-قائمة المصادر والمراجع:

- بن حميدة، عبد الله. (2018). واقع التحفيز لدى المشرف التربوي في مرحلة التعليم الابتدائي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. المجلد 07. العدد 14. 464-492.
- بن يحيى، عز الدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية. المجلد 04. العدد 10. 235-258.
- حبه، وديعة. (2018/2017). العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية: دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 113.
- حمياني، صبرينة. بن أحمد، لخضر. (2019). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. المجلد 12. العدد 01. 401-418.
- حواطي، ربيعة. طعيبة، أحمد. (2020). مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسات قطاع الاتصالات لولاية الجلفة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال. المجلد 06. العدد 04. 111-131.
- خضير، كاظم حمود. ياسين، كاسب الخرشة. (2007). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زكية، ججيق. وآخرون. (2020). سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الشلف، مجلة الاقتصاد الصناعي. المجلد 10. العدد 01. 150-165.

سمية، سعدون. وآخرون. (2017). المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك وهران، أفاق فكرية. المجلد 03. العدد 07. 188-204.

يوسف، حجيم الطائي. هاشم، فوزي العبادي. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. الطبعة الأولى. الأردن. دار صفاء للنشر والتوزيع.

Ashraf Mohammad Alfandi ET Mohammad Shabieb Alkawsawneh. (2014). *The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employees Performance: A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions. International Journal of Academic in Business and Social Sciences. Vol.4. No.4.*

T. Thiruvendakam ET I.Yabesh Abraham Durairaj. (2017). *Organizational Citizenship Behavior: its Definitions and Dimensions. GE-International Journal of Management Research. Vol.5. Issue.5.*

- Arabic references in English:

Ben Hamida, A. (2018). *The Reality of Motivation Among Educational Supervisors in the Primary Education Stage. Journal of Social and Human Sciences.*

Ben Yahia, A. D. (2017). *The Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: A Field Study in Youth Institutions in Constantine Province. Journal of Psychological and Educational Research.*

Habeh, W. (2018). *Influencing Factors on Organizational Citizenship Behavior of Human Resource Management in Public Institutions: A Field Study at SONATRACH Social Affairs Directorate in Biskra District, [Doctoral Thesis, Mohammed Khider University, Biskra, Algeria].*

Hemiani, S., & Ben Ahmed, L. (2019). *The Role of Organizational Loyalty in Developing Organizational Citizenship Behavior: A Case Study of the Treasury of Djelfa Province. Journal of Economic Sciences, Management, and Commercial Sciences.*

Hawati, R., & Taibah, A. (2020). *Contribution of Social Responsibility Towards Human Resources in Developing Organizational Citizenship Behavior: A Field Study in the Telecommunications Sector Institutions in Djelfa Province. Journal of Leadership in Business Economics.*

Khadir, K. H., & Yasine, K. A. (2007). *Human Resource Management, 1st ed. Dar Al-Maseera for Publishing, Distribution, and Printing, Jordan.*

Zakiya, J., and others. (2020). *Organizational Citizenship Behavior of Employees and Its Relationship with Organizational Justice at the Faculty of Humanities and Social Sciences at University of Chlef. Journal of Industrial Economics.*

Samia, S., and others. (2017). *Organizational Citizenship and Its Relationship with Administrative Creativity: A Field Study at Sonatrach Company in Oran. Intellectual Horizons.*

Youssef, H. A., & Hashim, F. A. (2015). *Human Resource Management: Contemporary Issues in Administrative Thought, 1st ed. Dar Safaa for Publishing and Distribution, Jordan.*