

أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة للنوع الاجتماعي في كلية الادارة  
والاقتصاد جامعة الموصل

أ.م.د. عادل محمد عبدالله

قسم ادارة الاعمال-كلية الادارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

[adel\\_mohamed@uomosul.edu.iq](mailto:adel_mohamed@uomosul.edu.iq)

معاذ عبدالله هادي

طالب الدراسات العليا-الماجستير  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

[mouathassawi@gmail.com](mailto:mouathassawi@gmail.com)

**The effect of motivating workers on organizational citizenship behavior: a  
comparative study of gender in the College of Administration and Economics,  
University of Mosul**

Dr. Adel M. Abdullah Al- Ta'e  
Prophesier assistant  
Department of Business Administration  
University of Mosul

Mouaahd Abdullah Hadi  
Postgraduate Student - Masters  
College of Administration and  
Economics  
University of Mosul

تاريخ استلام البحث 2022/ 6/14 تاريخ قبول النشر 2022/8/3 تاريخ النشر 2022/12 /29

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على أثر تحفيز العاملين في سلوك المواطنة التنظيمية وبيان الاثر الكامن للتحفيز في العمل التطوعي الذي قد يبديه العاملين والممثل بسلوك المواطنة التنظيمية للذكور مقارنة بالإناث العاملين في المنظمة التعليمية الخدمية في كلية الادارة والاقتصاد، من اجل معرفة هل ان تحفيز العاملين يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، اما الجانب الميداني فقد تمثل مجتمع البحث العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وتم استطلاع آراء (195) من الموظفين العاملين في الكلية لتحديد الشكل المناسب لتحفيز العاملين من كلا الجنسين لتكوين سلوك المواطنة التنظيمية المناسب وتقديم الخدمة الافضل للمستخدمين من الخدمات التعليمية في الكلية وتقديم اضافة نأمل أن نصيب بها، محاولين الاجابة على تساؤل مهم هو لماذا يوجد تباين في شكل الحوافز بالنسبة للذكور مقارنة مع الإناث لتحفيزهم نحو الإيثار والتطوع في تقديم الخدمة التعليمية؟ على افتراض أن ذلك التحفيز لا يختلف كثيراً بينهما من الناحية الاحصائية عند مستوى المعنوية الاقل أو المساوية لـ(0.05).

واعتمد البحث الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة، كما تم اعتماد مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات، إن الحوافز تؤثر في زيادة الإيثار بدرجة أكبر لدى الذكور بسبب العلاقات غير الرسمية والصدقة والتكتلات، فالحوافز المستخدمة في المنظمة المبحوثة تدفع الموظفين نحو الإيثار وادخال أكبر عدد ممكن من الزملاء في تلك الحوافز، وتوصل البحث الى تطبيق نظام حوافز عادل بين جميع الفئات العاملة في جميع المستويات المنظمة يعمل على تحسين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية: تحفيز العاملين، اشكال الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الكياسة، الايثار، سلوك المواطنة

## Abstract

The current research aims to shed light on the impact of employee motivation on organizational citizenship behavior and to demonstrate the latent effect of motivation in voluntary work that may be shown by workers and represented by organizational citizenship behavior for males compared to female workers in the service educational organization in the College of Administration and Economics, in order to find out whether employee motivation affects On organizational citizenship behavior, the research relied on the analytical descriptive approach. As for the field side, it represented the research community working in the College of Administration and Economics. The opinions of 195 employees working in the college were surveyed to determine the appropriate form of motivating workers of both sexes to form appropriate organizational citizenship behavior and provide the best service to the beneficiaries. One of the educational services in the college and providing an addition that we hope to share, trying to answer an important question is why there is a discrepancy in the form of incentives for males compared to females to motivate them towards altruism and volunteering in providing educational service? Assuming that that stimulus does not differ significantly between them statistically at the level of significance less than or equal to 0.05.

The research adopted the questionnaire as a main tool to obtain the required data, and a set of statistical methods were adopted to analyze the data and test hypotheses. The research reached a set of conclusions, that incentives affect the increase in altruism to a greater degree in males because of informal relationships, friendship and clusters. Among all working groups at all levels of the organization, it improves organizational citizenship behavior among employees and helps the organization achieve its goals.

**Keywords:** *motivating employees, forms of incentives, material incentives, moral incentives, volunteer work, altruism, citizenship behavior*

## المقدمة

تعمل الإدارة جاهدة إلى تحسين أداء العاملين وبحسب اختلافهم النوعي، ودفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة والمشروعة كافة، ولا شك أن العلاقة بين التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية تعد علاقة إيجابية، إذ يدفع الحافز العاملين إلى التحسين من سلوكهم اتجاه المنظمة والعاملين والزبائن، مما ينعكس ذلك إيجابياً على مستويات الأداء بالمنظمة، من جهة ثانية تتأثر رغبة العامل بحسب اختلافه النوعي في الحصول على المكافآت، ويشكل هذا الاختلاف عاملاً حاسماً في تحديد شكل التحفيز الذي يمكن أن تستخدمه ادارة المنظمة في التأثير في العاملين وتوجيههم من اجل التصرف بسلوك إيجابي لتحسين الأداء، قد تواجه المنظمة العديد من المشاكل في حالة عدم وجود نظام حوافز فعال وعادل ومن الممكن أن يؤثر على سلوك العاملين وإنجاز الاعمال، وقد تتعثر تلك المنظمة للوصول إلى أهدافها.

وقد عبر العديد من العاملين عن عدم رضاهم عن أعمالهم وشكاويهم الدائمة والمتكررة عن سوء حالهم، وعزو ذلك إلى ضعف أنظمة وأشكال الحوافز المناسبة لهم في ميادين الأعمال، ولعل هذه الشكاوى التي يطلقها العاملون تعد جزءاً من المشكلة.

وسيحاول البحث مناقشة متغيرات تحفيز العاملين وسلوك المواطنين ضمن المحاور الآتية:

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تعاني كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل من ضعف في تحفيز العاملين إذ إن ذلك التحفيز يتأثر بالعديد من الاعتبارات الشخصية والموقفية أكثر مما هو قائم على نظام واضح ومحدد من حيث المعايير في منح الحافز المادي أو المعنوي وضعف في ارتباط عملية التحفيز وسلوك المواطن التنظيمية. ومن هنا يمكن توضيح مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

- 1- لماذا يوجد اختلاف في شكل الحوافز بحسب الجنسين وبالشكل الذي يؤثر في سلوك المواطن التنظيمية؟
- 2- كيف يؤثر التحفيز في سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات التعليمية؟
- 2- هل توجد عدالة في توزيع الحوافز بين الجنسين تساعد على تحسين سلوك المواطن التنظيمية؟
- 3- هل هناك مساهمة للحوافز المعنوية في تحسين سلوك المواطن التنظيمية؟

#### ثانياً: فرضيات البحث والمخطط الافتراضي

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

#### 1-2 الفرضيات الرئيسية

الفرضية الرئيسية الأولى " لا توجد أهمية نسبية لأبعاد متغير سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الكلية المبحوثة عند مستوى دلالة اقل (0.05)".

الفرضية الرئيسية الثانية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تحسين سلوكيات المواطن التنظيمية وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05)".

#### 2-2 الفرضيات الفرعية

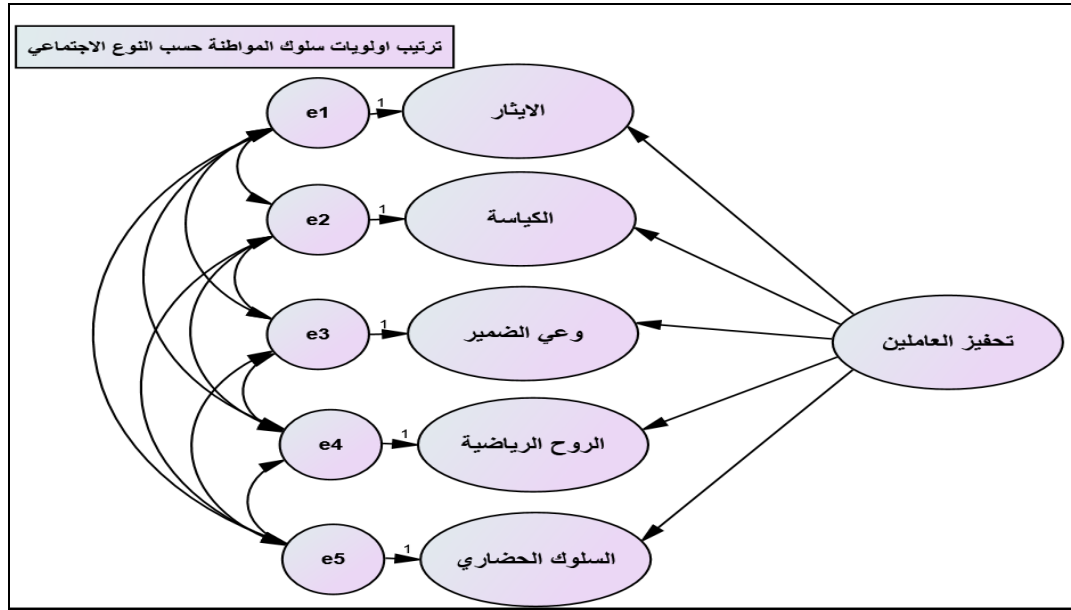
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين سلوكيات الإيثار وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين سلوكيات الكياسة وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين سلوكيات وعي الضمير وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين سلوكيات الروح الرياضية وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين سلوكيات السلوك الحضاري عند مستوى دلالة (0.05).



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

### ثالثاً: أهمية البحث

تعد الحوافز من الموضوعات المهمة التي تتجدد أهميتها باستمرار، وذلك لأنها تؤثر في العديد من الظواهر من أهمها سلوك المواطنة التنظيمية، فالحوافز من الموضوعات التي من المفروض الاهتمام بها من قبل المنظمات، وأن تجاهل هذا الموضوع قد يؤثر على أداء العاملين والمنظمة على حد سواء، ويكسب البحث أهميته من خلال نية الباحثان إتباع منهج علمي يثري المعرفة، لبيان طبيعة العلاقة الارتباطية بين الحوافز وسلوك المواطنة، كما ويؤمل أن يؤدي هذا البحث إضافة عملية تساعد الباحثين في هذا الحقل الأكاديمي، للتعرف على أهم مؤشرات الحوافز التي قد تساهم في زيادة سلوك المواطنة، وبالتالي زيادة الكفاءة والمشاركة والتفاعل داخل المنظمة.

### رابعاً: اهداف البحث

يحاول البحث الحالي تسليط الضوء على وظيفة التحفيز وتحديد مدى قدرة الإدارة العليا على بناء سلوك المواطنة التنظيمية من خلال طريقة التحفيز المناسبة، والتغلب على مشكلة التعميم في منح الحوافز لكلا الجنسين، إذ أن تحفيز العاملين من الذكور يختلف عن الاناث، لضمان التزامهم بمتغيرات سلوك المواطنة، مثل الإيثار والروح الرياضية والكياسة وغيرها والتي تحقق سلوك المواطنة الإيجابي لديهم، وهذا ما يسعى البحث الحالي لتحقيقه.

### خامساً: حدود البحث

شمل البحث من الناحية العملية على الحدود الآتية:

1- الحدود البشرية: شمل البحث على عينة قصدية مكونة من (317) فرد من مجتمع مكون من (1200) فرد إذ ان العينة المناسبة لهذا المجتمع هي (317) استمارة تم توزيعها في كلية الإدارة والاقتصاد وتم استرجاع (195)

استمارة صالحة للتحليل، واهن هذا الاختلاف في العدد في حجم العينة يدل على ضعف في الاستجابة على استمارة الاستبيان.

2- الحدود الزمانية: استكمل البحث متطلباته في الفترة المحصورة بين 2/4/2021 ولغاية 25/7/2021

#### سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الاستقرائي الذي يفسر البيانات من العام الى الخاص في جميع أجزاء البحث مستخدمين الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض المعلومات لكل جزء من أجزاء البحث غير وصف النتائج ومن ثم تحليلها التحليل العلمي وفق ما ورد عنها من اراء وما استنتج عنها من استنتاجات.

#### سابعاً: أسلوب التحليل الاحصائي ووصف العينة

يناقش البحث الحالي هذه الفقرة من حيث الاتي:

1. استخدم البحث الحالي اسلوب نمذجة المعادلات البنائية (SEM) من اجل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي قدمها وذلك للأسباب الاتية:

2. يمتلك البحث الحالي أنموذج افتراضي لا يمكن اختباره دفعة واحدة الا من خلال تحليل نمذجة المعادلات البنائية وتحديدًا تحليل AMOS

3. إن الفرضية الرئيسية للبحث تقوم على حساب تأثير متغير مستقل واحد وأثره في المتغيرات المعتمدة المتعددة وهذه الحالة لا يمكن أن تختبر الا من خلال هذا النوع من التحليل

4. يقدم تحليل AMOS العديد من المؤشرات التي تمكن من اختبار الأنموذج حسب المتغير النوعي (للكور أنموذج ولإلنات أنموذج اخر) وهذا من ضمن الاهداف المعلنة للبحث الحالي..

5. وصف الافراد المبحوثين: بلغ عدد الذكور (88) في حين عدد الافراد من الاناث (107) وقد شكل الذكور ما نسبته

(55.2%) دلالة على ان الكلية تتصف بالمجتمع الانثوي في العمل الإداري والعلمي في الكلية. من جانب اخر بلغ عدد الذكور ما نسبته (44.8%) .

6. كفاءة عينة البحث: ومن أجل إعطاء نظرة شاملة على أداة الدراسة (الاستبانة) تم ادخال كل بعد رئيس في تحليل (Cronbach Alpha) من أجل التوصل إلى الثبات الكلي لفقرات الاستبانة ككل والتي يفترض أن تكون قريبة من (0.72) حسب (Hair et al., 2010, 365)

#### المحور الثاني: المراجعة النظرية للبحث

##### أولاً: الحوافز

تؤثر الحوافز بشكل كبير في توفير بيئة عمل مناسبة، وتستطيع المنظمات تحقيق ذلك من خلال الحوافز لكي يبذل العاملين أقصى ما لديهم في تقديم الخدمات ولضمان تحقيق المنظمات أهدافها، عدم نظام حوافز عادل وفعال يضمن لجميع العاملين حقوقهم كلاً حسب ما يقدمه للمنظمة يمكن أن يعرض المنظمات إلى الكثير من

المشاكل، ووجود نظام حوافز عادل وفعال يكون تأثيره واضح في أداء العاملين من خلال سلوكه اتجاه المنظمة وزملائه في العمل والزبائن. (الحلايبة،2013:8).

### 1- مفهوم الحوافز

يعتبر موضوع الحوافز والمكافآت من المواضيع التي تؤثر على العاملين والمنظمات بمختلف أنواعها بشكل إيجابي أو سلبي، وتأثيرها المباشر على الأداء وتحسين الإنتاجية. (الحارثي وعبدالرحمن،2020:56)، إذ عرف (Kim,2010: 40) الحوافز على أنها "القدرة على مكافأة العاملين مقابل ما يقدموه من أعمال متميزة ومدى التزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات"، وقد عرفها كلا من (Alfandi & Alkawsaneh, 2014: 329) على أنها "طرق تستخدمها المنظمات لتشجيع العاملين على العمل بروح عالية وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية"، أو "هي الإجراءات الخارجية والعوامل المشجعة التي تدفع العاملين إلى العمل بجدية أكبر".

### 2- أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة إذ أنها تحقق لها مجموعة من المكاسب والنتائج لأنها تحسن من مستوى أداء العاملين. (عاطف، 2011:142)، وتعتبر الحوافز في مكان العمل ذات أهمية إذ أنها تؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين اتجاه المنظمة والعاملين الزبائن. (الشرعة،2014:157)، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أهمية الحوافز إلى:

#### أ- الأهمية على مستوى الأفراد

إن أهمية الحوافز بالنسبة للأفراد تعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم كما ترفع من درجة مهاراتهم وقدراتهم عن طريق زجهم بالعملية الإنتاجية بأقصى طاقة. (3: Chen & Hatzakis,2008)، وأيضاً تؤثر في ضبط سلوك العاملين بما ينسجم مع رغبات وأهداف المنظمة، وبالتالي إذكاء الشعور بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا نتيجة لقيامهم بالعمل على الوجه المطلوب، وتنمية روح المشاركة والتعاون. (Fu,X,2012:513).

#### ب- الأهمية على مستوى الجماعات

تعمل الحوافز على إثارة حماس الجماعات وتشجع على المنافسة فيما بينهم. (Dixit & Pal,2010: 404)، فضلاً عن تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة وتشجع الحوافز الجماعية ذو المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم. (خورشيد وتاج الدين،2019:150).

#### ت- الأهمية بالنسبة للمنظمة

إن أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة إنها ترفع من الكفاءة والإنتاجية وتحسن من الأداء من خلال التشجيع، وبالشكل الذي يجعل الفرد يسير وفق السلوك الذي ترغبه المنظمة. (Fu,X,2012: 513) ، والذي يوفر فرصة كبيرة للمنظمة في تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحسين السلع أو الخدمات التي تنتجها وتنظيم الإنتاج كما ونوعاً. (حورية، 2017:10).

### 3- أشكال الحوافز

تقسم الحوافز إلى عدة أنواع من حيث هدفها وطبيعتها وأثرها والأطراف ذات العلاقة ومن حيث ارتباطها وهي:

- أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل ادائهم الجيد، وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات.
- ب- **الحوافز السلبية:** هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة منه. (Boskovic,2020: 1025).
- ت- **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي.
- ث- **الحوافز الجماعية:** وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وترتكز على التعاون بين العاملين.
- ج- **الحوافز المادية:** ويعد من أهم أنواع الحوافز في الوقت الحاضر لمواجهة ضروريات الحياة.
- ح- **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تتجاوز النواحي المادية، لأنها تؤثر على الجوانب الاعتبارية وحاجة الفرد إلى الانتماء الاجتماعي. (Al Otaibi,2017: 58-59).

#### ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

ينبغي على المنظمات تهيئة ظروف عمل مناسبة، لذا عملت المنظمات على الاهتمام الكبير بالموارد البشري، واستثمار سلوك الفرد لأنه يمثل التميز والتفوق التنظيمي، والاهتمام بالموارد البشري يجعل المنظمات في مقدمة المنافسين. (Gupta,et at,2017: 973)، وهناك البعض من العاملين يتجاوزون أدوارهم الرسمية ويعطون للمنظمة أكثر مما تطلبه منهم وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية. (الفرجاني،2017:92).

#### 1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

يوجد تعريفات مختلفة لسلوك المواطنة والتي تبين مدى تطور هذا المفهوم والذي بدوره أصبح يحتل مراكز متقدمة في المدارس الفكرية الإدارية الحديث، إذ ركز (Yen&Niehoff,2008: 396) على العلاقات غير الرسمية بين الموظفين فعرّفها "هي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في مكان العمل والتي تتضمن مساعدة الزملاء والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد مكان العمل والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحمل ظروف العمل دون إبداء شكوى أو تدمير من العمل"، وقد ركز (Polat,2009: 1592) على الفائدة المتحققة للمنظمة والأفراد والجماعات فعرّفها "هو السلوك المفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات".

#### 2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن دراسة سلوك المواطنة أصبح يمثل جزءاً مهماً ومحورياً في الإدارة لما تقدمه من قيمة كبيرة للمنظمات، إذ يعتبر وجودها أمراً حيوياً لبقاء المنظمات. (Noruzy, et al, 2011: 842)، والنجاح لا يتحقق للمنظمة من

خلال جهود الموظفين العاديين، بل النجاح مقرون بوجود موظفين يحاولون تجاوز واجباتهم الرسمية، ومن الضرورة التركيز على المورد البشري الذي يمتلك هذه السلوك (Ebrahimpour et al., 2011,1921). وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم أهمية سلوك المواطنة التنظيمية إلى:

#### أ- الأهمية بالنسبة للمنظمة

إن تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة يكون من خلال الاعتماد على الموظفين المتميزين وذات الكفاءات العالية والمحافظة عليهم وتدريبهم وتمييزهم وتعليمهم وتطوير امكانياتهم ومواهبهم بما يتماشى مع متطلبات سلوك المواطنة. (Berber & Rofcanin,2012: 200)، وتمكنها من زيادة من قدرات المنظمة التنافسية ويمكن المنظمة من النجاح وتبني مداخل الإبداع والتعليم والتحسين والتطور. (Ebrahimpour, et al, 2012: 100).

#### ب- الأهمية بالنسبة للموظف

يحسن سلوك المواطنة التنظيمية العلاقة بين المرؤوسين والمدراء مما يزيد من رغبتهم في العمل. (الرواشدة وآخرون،2020:248)، وإن الموظف الذي يقوم بسلوكيات طوعية التي ليست جزء من واجباته المفروضة عليه سيؤثر في فعالية المنظمة، ويمكنهم من الحصول على المناصب العليا ويكون لهم الرغبة والقدرة على أداء المسؤوليات والأدوار المكلفين بها. (Dehnad,2015: 228).

#### ت- الأهمية بالنسبة للمجتمع

أشار (Agustina, et at,2020: 915) إن سلوك المواطنة التنظيمية له أهمية بالنسبة للمجتمع من خلال في زيادة نسبة المخرجات، وأكد (عبدالمجيد والعوفي، 2016:357) أنه يمكن المجتمع من الحصول على منتجات عالية الجودة والكفاءة، وأضاف الباحثان إن وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في المنظمات يقلل من الصراعات التي تحدث بين العاملين في المنظمة والنقابات العمالية والإضرابات التي يقوم بها الموظفين التي تؤثر بشكل مباشر على المنظمة وعلى الإنتاجية ويعزز.

#### 3- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يوجد شبه اتفاق بين الباحثين على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والأكثر شيوعاً في الأبحاث والدراسات هي (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).

#### البعد الأول: الإيثار

يقصد بالإيثار سلوك المساعدة ويشمل جميع الأعمال التي يقوم الموظف لمساعدة زملائه في إنجاز الأعمال والاسهام في تدريبهم وحل مشاكلهم التي تواجههم كما يشمل مساعدة المراجعين والمستفيدين من خدمات المنظمة. (Ocampo et al.,2018:830)، هناك أكثر من اسم لهذا البعد "صناعة السلام وقيادة حملة التشجيع والمساعدة بين الأشخاص والتسهيل على الآخرين ومساعدة الزملاء". (الربيعة،2015:102).

#### البعد الثاني: الكياسة



يعتبر بعد الكياسة سلوك آخر من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويقصد به القيام بالأعمال بحيث يرجع النفع على الآخرين مثل القيام بالإجراءات التي تمنع حدوث مشاكل لها علاقة مع زملاء العمل (السلايمة، 2020: 28)، وقد أطلق الباحثون عدة مسميات على هذا البعد منها "الكرم والمجاملة والكيس العاقل" وهو خلاف الشخص الجاهل، والكياسة تعني تمكن الفرد من استنباط ما هو أنفع وأصلح لجميع الأطراف. (Chepkemoui, 2021: 2).

#### البعد الثالث: وعي الضمير

هذا البعد من سلوك المواطنة التنظيمية والذي يشير إلى تجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة. (AI-Deery, et at, 2017: 1042)، إن هذا السلوك يأخذ عدة تسميات، منها السلوك التنظيمي الاجتماعي الداعم للمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمي اتجاه المنظمة والامتثال العام. (هزي، 2015: 16).

#### البعد الرابع: الروح الرياضية

يعني هذا البعد مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال، والعمل على حل النزاعات التي تقع بينهم بأسلوب بناء والمساعدة على إنهاؤها. (Podsakoff, et at, 2009: 123)، وتعني المحافظة على مناخ العمل التعاوني داخل المنظمة والبعد عن التصرفات التي قد تؤدي إلى التوتر في محيط العمل. (Polat, 2009: 1593)، وغالباً ما يظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة العمل داخل المنظمة الواحدة أو ضمن جماعة، ومن أمثله الرضا بالعمل في ظروف أقل من الظروف العادية، ووضع الأعدار للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها. (Deery et al., 2017: 104).

#### البعد الخامس: السلوك الحضاري

يعني السلوك الذي يمارسه الموظف والمتمثل في شدة الاهتمام والولاء للمنظمة والمشاركة الفعالة في كل ما يسهم في تطويرها والمحافظة عليها. (AI-Dhuwaihia & ALqahtainib 2020: 161)، وأطلق الباحثون عدة مسميات على هذا البعد منها "المشاركة المنظمة وحماية المنظمة والإخلاص للمنظمة وتأييد ودعم المنظمة". (الزهراني، 2007: 30).

### المحور الثالث: المراجعة التطبيقية

وسنحاول مناقشة النتائج واختبار الفرضيات التي قدمها البحث وفق الآتي:

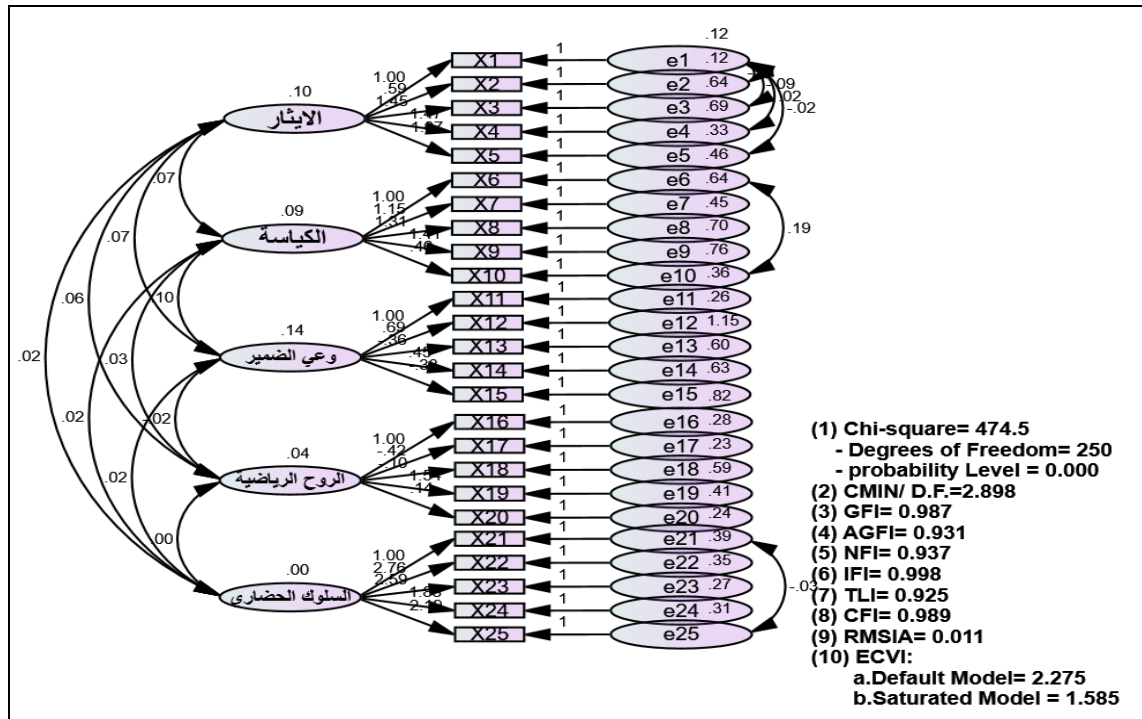
#### 1- اختبار التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

من الخطوات الصحيحة لتحليل نمذجة المعادلات البنائية هو التأكد من أبعاد متغير البحث فيما إذا كانت فعلاً موجودة في المتغير الرئيسي من عدمه، وأن تلك المتغيرات تعبر فعلاً عن سلوك المواطنة من عدمه. (ومن المهم الإشارة هنا إلى أن التحليل العاملي التوكيدي لا يستخدم مع المتغير الذي يتكون من بعد واحد فقط وإنما يستخدم مع المتغير الذي يتكون من أبعاد متعددة رئيسية وفي كل واحد منها أبعاد فرعية تمثل أسئلة الاستبيان لهذا لم

يتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي مع متغير تحفيز العاملين كونه يتكون من بعد رئيسي واحد فقط مع ملاحظة إن المراجعة التطبيقية والتحليل سيتم فيه الإشارة إلى أهم النتائج بما له علاقة بمتغيرات البحث وأبعاد لك متغير التفصيلية.

يوضح الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك المواطنة والذي كما أسلفنا يستخدم لتأكيد الأبعاد التي يتكون منها فكانت النتيجة أن مؤشر جودة النموذج (GFI) كانت (0.987) ومؤشر جودة المطابقة (CFI) هي الاعلى فقد بلغت (0.989) دلالة على جودة متغير سلوك المواطنة فقط ناهيك عن باقي المؤشرات التي كانت معنوية إذ أنها بالمجمل كانت اعلى من (0.90) حسب دراسة (Nakyejwe,et at,2021:142) الذي يؤكد ذلك، وكانت باقي المؤشرات معنوية مثل مؤشر الجذر لمربع الخطأ التقريبي الذي يجب أن يكون اقل من (0.05)، ونلاحظ معنويته وقوعه ضمن المستوى المطلوب، ومن حيث المعالجات التي جرت على أبعاد هذا المتغير تم الربط بين الأبعاد (الاسئلة) (X1, X2, X3, X4, X5) ضمن متغير الإيثار من أجل رفع قيم جودة المطابقة للمتغير ونتج عن ذلك مؤشرات معتمدة للتأكد من أبعاد هذا المتغير، والتأكد من أبعاده الرئيسية بأنها مؤكدة وقادرة على تمثيل هذا المتغير بما يضمنه من الأبعاد.

من ملاحظة الشكل (2) نجد أن العامل الاول في الترتيب هو وعي الضمير بمعدل تحميل بلغ (0.14) دلالة على أن العاملين يعتبرون أن سلوك المواطنة تقوم على وعي الضمير في حين جاء العامل الاخير الروح الرياضية كاساس في التسامح بالمرتبة الاخير بمعدل تحميل بلغ (0.00) دلالة على عدم وجود الروح الرياضية بين العاملين بما يعزز روح المواطنة.



الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك المواطنة والتأكد من تحقق أبعاده

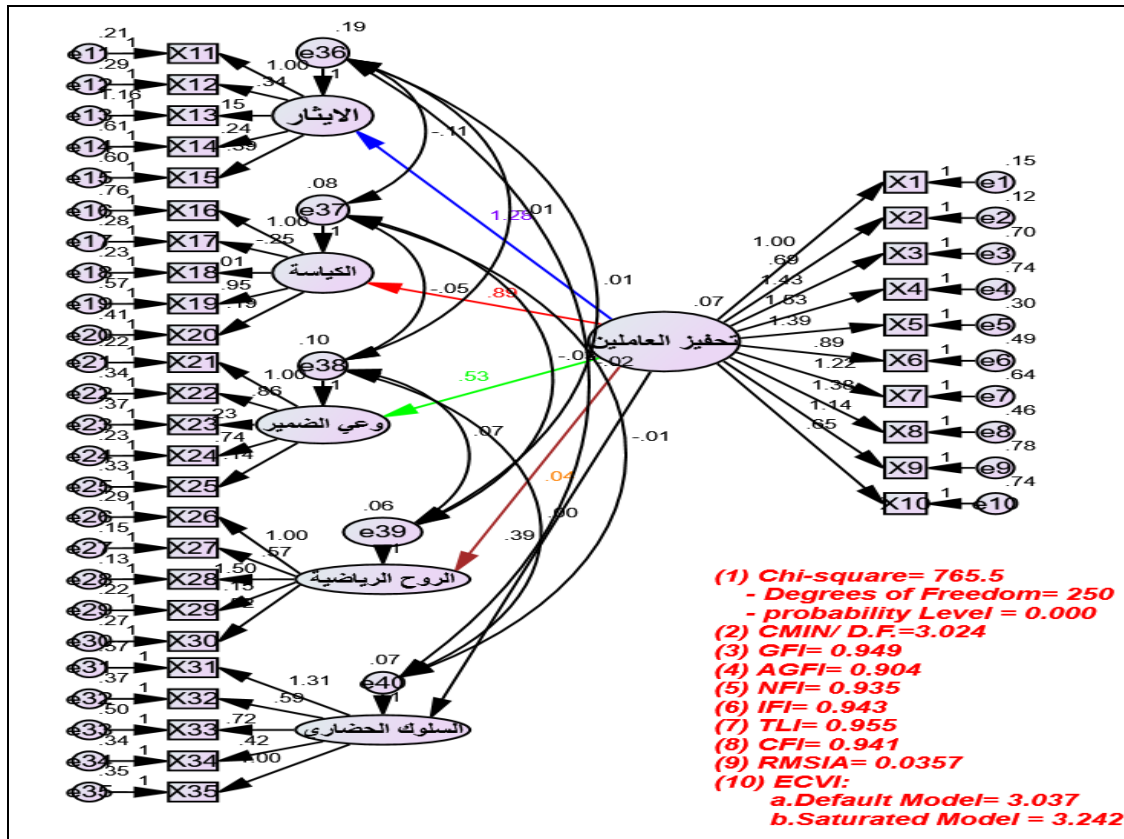
الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية الرئيسية الاولى التي تنص " لا توجد اهمية نسبية لأبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الكلية المبحوثة عند مستوى دلالة أقل (0.05) " وقبول بديلتها.

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وتفرعاتها

سيكون لنا في هذا الجزء من البحث مخططين الاول تأثير الحوافز في سلوك المواطنة بالنسبة للعاملين الذكور وأخر للإناث من أجل الوصول إلى أكثر المتغيرات في سلوك المواطنة التي تستجيب للتحفيز بالنسبة للذكور مقارنة بالإناث وسيتم على ضوء ذلك اختبار الفرضيات التي يطرحها البحث بالنسبة للعاملين الذكور تارة وللعمالين الإناث تارة اخرى في اضافة نأمل أن نصيب بها. تنص الفرضية الرئيسية الثانية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05)". التي تتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية والتي سنختبرها بالتسلسل وحسب أهم النتائج التي يحاول البحث الحالي الوصول إلى اختبارها وقبل ذلك سيتم اختبار مؤشرات جودة المخطط الافتراضي ثم الولوج في اختبار الفرضيات الاربع الفرعية المفترضة في البحث الحالي.

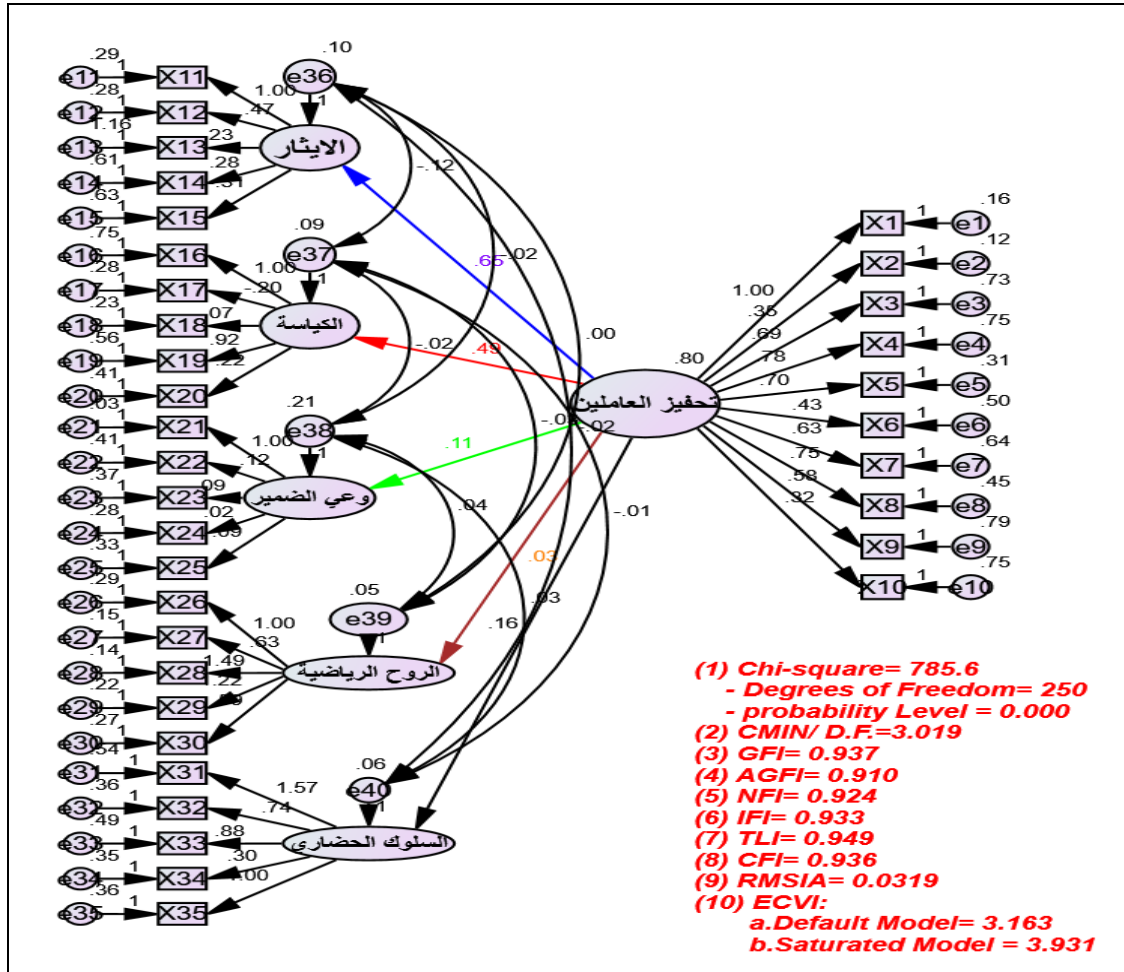
يوضح الشكل (3) من الناحية الاستقرائية التي تعطي الصورة العامة عن العلاقة بين المتغيرات التي يشملها البحث، إلى عدم وجود فروقات معنوية بين المخطط الافتراضي الذي قدمه البحث في المنهجية وبين المخطط الذي تم اختباره في المراجعة التطبيقية (فلم يتم حذف أو ربط أي من المتغيرات أو الأبعاد) التي شملها البحث، ومن الشكل نفسه نلاحظ مؤشرات جودة المخطط فقد كانت ضمن المعايير المحددة فكلها أعلى من (0.90) دلالة على جودة مؤشرات الأنموذج وقوة متغيراته وأبعاده في تمثيل علاقة الاثر الكلي لمتغيرات البحث. ويوضح الشكل (3) أن ترتيب تسلسل قوة تأثير الحوافز في متغيرات سلوك المواطنة من وجهة نظر العاملين الذكور كانت تتجه نحو الإيثار كأولوية أولى في سلوك المواطنة، دلالة على إن الحوافز تؤثر في زيادة الإيثار بدرجة أكبر لدى الذكور بسبب العلاقات غير الرسمية والصدقاة والتكتلات، فالحوافز المستخدمة في المنظمة المبحوثة تدفع الموظفين نحو الإيثار وادخال أكبر عدد ممكن من الزملاء في تلك الحوافز.

وبدلالة قيمة التحميل لمتغير الإيثار البالغة (0.19) وهي أكبر من معدلات التحميل لباقي المتغيرات المعتمدة بعد تأثير الحوافز عليها. وهذا ما يتفق مع دراسة (Polat,2009: 1592) الذي يؤكد إن بيئة العمل المساعدة تعتمد الإيثار كأولوية أولى لدى العاملين الذكور، في حين أكد ( Alfandi & Alkawsaneh, 2014: 329) على أن الحوافز يمكن أن تثير متغير الإيثار في حالة الاعتماد على الاختصاص كأساس في التحفيز إذ لا يمكن منح الحوافز بشكل متساوي لجميع العاملين بل يؤثر بعض العاملين منحها لأصحاب الاختصاص بسبب صعوبة اخفاء قدراتهم المعرفية والخبرة والاختصاص فيمنح لهم الحافز.



الشكل (3) اختبار أثر التحفيز في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعاملين الذكور

ويوضح الشكل (4) إن المخطط الافتراضي الذي افترضه البحث على مستوى اجابات العاملين من الإناث على نفس المتغيرات لم توضح فروقات معنوية بينه وبين المخطط في المنهجية إذ كانت مؤشرات الجودة ضمن المعايير المحددة وهي أكبر من (0.90) سواء من حيث مؤشر جودة الأنموذج (GFI) البالغ (0.937) ومؤشر الجودة المقارنة CFI البالغ (0.936) دلالة على جودة الأنموذج كما مؤشر في مفتاح الشكل (4)، ويوضح هذا الشكل أيضاً أن وعي الضمير كان المتغير المعتمد الأكثر استجابة للحوافز من وجهة نظر العاملين الإناث بمعدل التحميل (0.20) بمعنى إن الحوافز المستخدمة في المنظمة المبحوثة تؤثر في العاملين الإناث والتي تزيد من وعيهم والادارة بضمير أكثر من الذكور وذلك بسبب الالتزام الحرفي بمعايير العمل فالتحفيز المستخدم يثير الضمير لديهم كأولوية أولى، وبدلالة قيمة التحميل البالغة (0.21) دلالة على اهمية هذا العنصر في تحفيز العاملين الإناث في المنظمة المبحوثة.



الشكل (4) اختبار أثر التحفيز في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقاً للعاملين الاتاث

- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين سلوكيات الإيثار وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

يوضح الشكل (3-4) عدم وجود فروق معنوية بين المخطط الافتراضي الذي قدمه البحث في المنهجية وبين المخطط التطبيقي الذي تم اختباره وفقاً لوجهات نظر عينة البحث، إذ يلاحظ أن قيم جودة الأنموذج من حيث قيم مؤشر جودة المطابقة (GFI)، وجودة المطابقة المعدل (AGFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، ومؤشر توكر لويس (ITL)، ومؤشر مقارنة الأنموذج (CFI)، وهي أكبر من (0.90) دلالة على جودة ومن جهة ثانية بلغت مؤشرات الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) والجذر المتوسط لمربعات البواقي (SRMR) كانت ضمن المستوى المقبول المحدد في الدراسات الاحصائية (0.05) ≤ دلالة على إمكانية اعتماد الأنموذج في خوارزمية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة واعتماد مسار التأثير لتلك المتغيرات في الدراسات الادارية.

ومن ناحية اختبار الفرضية الفرعية الاولى يوضح الجدولين (1) و(2) تحقق العلاقة الخطية المتعدد للمتغير المستقل تحفيز العاملين في المتغير المعتمد (سلوكيات الايثار) لدى كلا الجنسين الا أن قوة تأثير الحوافز في سلوكيات الايثار لدى الذكور أكبر من قوة تأثير الحوافز في الايثار لدى الإناث إذ بلغت قيمة التحميل لمتغير الايثار للذكور (0.19) مقارنة مع الإناث البالغ (0.10) وذلك بسبب أن الطبيعة الرجولية لدى الموظف اجتماعياً يتأثر بنواحي تفضيل الغير في الحصول على المزايا أكثر من تأثير الإناث بهذا العنصر والاتجاه نحو السلوك الفردي والتفوق الفردي، وإن تحقق هذا النوع من التأثير في سلوكيات الموظفين جميعاً نتيجة التحفيز يمكننا من رفض الفرضية العدمية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين في تحسين سلوكيات الايثار وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة" (0.05).

- اختبار الفرضية الثانية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات الكياسة وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

يوضح الجدولين (1) و(2) اختبار الفرضية الفرعية الثانية إذ يبين هذا الجدول علاقة تأثير طردية بين زيادة الحوافز في سلوك الكياسة إذ كلما ازدادت الحوافز تؤدي إلى زيادة سلوك الكياسة وحسن التعامل والذوق فيما بين العاملين في المنظمة المبحوثة بدلالة قيمة  $\beta$  البالغة (891). لكلا الجنسين من العاملين لكن درجة الكياسة تزداد لدى العاملين من الإناث مقارنة مع الذكور بدلالة قيمة التحميل في الشكل (3) البالغة (0.9) مقارنة مع قيمتها للذكور البالغة (0.8) دلالة على أن تحفيز العاملين يؤثر على الكياسة لدى الإناث العاملات أكثر من التأثير للذكور في نفس المتغير.

وكانت قيمة  $t$  المحسوبة معنوية بدلالة قيمتها المحسوبة البالغة (2.929) وهي أكبر من مثلتها الجدولية البالغة (1.64) الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات الكياسة وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05) . وقبول بديلتها.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات وعي الضمير وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05) استكمالاً لمسار التأثير لتحفيز العاملين في البعد الثالث من سلوك المواطنة وهو (وعي الضمير) نلاحظ تحقق الأثر في كلا الجنسين من العاملين إلا أن التحفيز يؤثر في وعي ضمير الإناث أكثر من الذكور وذلك بسبب التأثير العاطفي للمرأة والوعي الديني والقانوني لديهن والرغبة في الحصول على الكمال في انجاز المهام ناهيك عن الالتزام الحاد بالتعليمات التي تشكل الوعي الحقيقي والتأثير بالمنافسة مع الزملاء من الإناث الامر الذي يجعل الإناث الأكثر وعياً بالضمير في مجال انجاز المهام. وكان هذا التأثير معنوياً بدلالة قيمة  $t$  المحسوبة التي كانت أكبر من مثلتها الجدولية البالغة (1.64) وهي معنوية دلالة على وجود ذلك التأثير الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية وقبول التي تنص على "لا

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات وعي الضمير وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات الروح الرياضية وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

وفي مجال مدى تأثير تحفيز العاملين في الروح الرياضية وتقبل التوجيه والتقييم بنوع من التسامح نلاحظ عدم معنويتها لكل من الجنسين كما موضح في الجدولين (1) و (2) إذ يوضح كلا الجدولين إن التأثير غير معنوي بدلالة قيمة  $t$  التي كانت أقل من مثيلتها الجدولية (0.332) للذكور و(1.072) للإناث دلالة على ضعف تأثير الحوافز في زيادة الروح الرياضية للعاملين وعدم التأثير بها. الامر الذي يمكننا من قبول الفرضية العدمية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات الروح الرياضية وفقاً للمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة (0.05).

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات السلوك الحضاري عند مستوى دلالة (0.05).

- من الجدولين (1) و (2) تبين تحقق ذلك الأثر للتحفيز في استتارة السلوك الحضاري للعاملين بدلالة الشكلين (2) و (3) لكن تأثير الحوافز في الذكور أكبر بشكل طفيف عن الاناث العاملين فقد بلغت (0.07) للذكور و(0.06) للإناث. وكانت قيم التأثير معنوية في كلا أنموذجي الانحدار دلالة على التأثير المعنوي لأنظمة الحوافز في زيادة تمتع العاملين بالسلوك الحضاري بدلالة قيمة  $t$  البالغة (1.990) وهي أكبر من مثيلتها الجدولية الامر الذي يمكننا من رفض الفرضية العدمية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز العاملين لكلا الجنسين في تحسين سلوكيات السلوك الحضاري عند مستوى دلالة (0.05) وقبول بديلتها.

الجدول (1) اوزان قيم الانحدار ومعامل قيمة  $t$  (C.R.) المحسوبة مستوى المعنوية لتأثير الحوافز بأبعاد سلوك المواطنة كل على حدة لكل الجنسين من العاملين

المتغيرات المعتمدة			Estimate	S.E.	C.R.	P
الايثار	<---	تحفيز العاملين	1.280	.288	4.441	***
الكياسة	<---		.893	.308	2.901	.004
وعي الضمير	<---		.529	.185	2.862	.004
الروح الرياضية	<---		.036	.110	.332	.740
السلوك الحضاري	<---		.386	.194	1.990	.047

الجدول (2) اوزان قيم الانحدار ومعامل قيمة  $t$  (C.R.) المحسوبة مستوى المعنوية لتأثير الحوافز بأبعاد سلوك المواطنة كل على حدة لكل الجنسين من العاملين

المتغيرات المعتمدة	الاتجاه	المتغير المستقل	Estimate	S.E.	C.R.	P
الإيثار	<---	تحفيز العاملين	.647	.063	10.235	***
الكيافة	<---		.485	.084	5.780	***
وعي الضمير	<---		.115	.047	2.414	.016
الروح الرياضية	<---		.030	.028	1.072	.284
السلوك الحضاري	<---		.156	.052	2.976	.003

### المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

#### 1- الاستنتاجات

أ- إن الحوافز تؤثر في زيادة الإيثار بدرجة أكبر لدى الذكور بسبب العلاقات غير الرسمية والصدقة والتكتلات، فالحوافز المستخدمة في المنظمة المبحوثة تدفع الموظفين نحو الإيثار وادخال أكبر عدد ممكن من الزملاء في تلك الحوافز.

ب- إن الحوافز المستخدمة في المنظمة المبحوثة تؤثر في العاملين الاناث والتي تزيد من وعيهم والادارة بضمير أكثر من الذكور وذلك بسبب الالتزام الحرفي بمعايير العمل فالتحفيز المستخدم يثير الضمير لديهم كأولوية أولى.

ت- إن التحفيز يؤثر في وعي ضمير الإناث أكثر من الذكور وذلك بسبب التأثير العاطفي للمرأة والوعي الديني والقانوني لديهم والرغبة في الحصول على الكمال في انجاز المهام ناهيك عن الالتزام الحاد بالتعليمات التي تشكل الوعي الحقيقي والتأثير بالمنافسة مع الزملاء من الإناث الأمر الذي يجعل الإناث الأكثر وعياً وضمير في مجال إنجاز المهام.

ث- ضعف تأثير الحوافز في زيادة الروح الرياضية للعاملين وعدم التأثير بها.

ج- لا يمكن منح الحوافز بشكل متساوي لجميع العاملين بل يؤثر بعض العاملين منحها لأصحاب الاختصاص بسبب صعوبة اخفاء قدراتهم المعرفية والخبرة والاختصاص فيمنح لهم الحافز.

ح- ضعف تأثير الحوافز في تحسين سلوكيات السلوك الحضاري.



## 2- المقترحات.

- أ- تطبيق نظام حوافز عادل بين جميع الفئات العاملة في جميع المستويات المنظمة يعمل على تحسين سلوك المواطنين التنظيمية لدى العاملين ويساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.
- ب- تطوير من إمكانيات وقدرات العاملين بما يساهم في زيادة الإنتاجية، وهذه الزيادة تلعب دوراً كبيراً في الحوافز الممنوحة للعاملين، ويؤثر أيضاً في زيادة رضا العاملين مما يحسن من مستوى سلوكياتهم الإيجابية اتجاه المنظمة والعاملين والزبائن.
- ت- دعم وتشجيع العاملين في المشاركة في صنع القرار وتقديم المقترحات المناسبة للمنظمة مما يعزز من سلوك المواطنين التنظيمية، وشعورهم بأنهم جزء من المنظمة.
- ث- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق لإثارة التنافس بينهم والحصول على الحوافز المادية والمعنوية وكذلك لتبادل الخبرات بينهم.
- ج- التركيز على الابعاد التي يمكن من خلالها الحصول على الحوافز.
- ح- إعطاء الحوافز يفترض ان يكون حسب الإنتاجية والاداء والاختصاص، وان لا تعطى بشكل عام لكيلا تفقد من قيمتها وتأثيرها.

## المصادر

1. الحارثي، فاطمة و عبدالرحمن، نجلاء، 2020، " أثر حوافز المدراء التنفيذيين على ممارسة إدارة الأرباح - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك السعودية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد(7)، العدد(1)، ص 52-74.
2. الحلابية، غازي حسن، 2013، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن- دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، الأردن.
3. الربيعه، صالح بن محمد، (2015)، " الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية في الجامعات السعودية رؤية تطويرية مقترحة"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
4. الرواشدة، أسامة محمد والصيادي، عثمان محمد والزغبى، محمد سيد احمد وإبراهيم، سعيد سلامة، 2020، "أثر القيادة الروحية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على بعض الفنادق الأردنية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد(19)، العدد(1)، 247-260.
5. السلايمة، لبنى علي، 2020، "دور التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، الأردن.
6. الزهراني، محمد بن عبدالله بن سعيد، (2007)، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومي للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
7. الشرعة، عطاءالله محمد بشير، 2014، "العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي-دراسة على العاملين في البنوك السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(40)، ص 151-173.
8. الفرجاني، فاطمة، 2017، "مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد(9)، 91-130.
9. حورية، عاشور، 2017، "سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة، رسالة ماجستير جامعة محمد بو ضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
10. خورشيد، كاوة علي وتاج الدين، شكار جمال، 2019، "دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة (ERBIL STEEL: ESC) لإنتاج حديد التسليح، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(15)، العدد(46)، ص 147-163.
11. عاطف زاهر عبد الرحيم، 2011، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
12. عبدالمجيد، اشرف عبدالثواب والوعوفي، زهور سمران مرزوق، 2016، " العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المشرفات التربويات بمدينة تبوك"، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد(80)، 329-382.
13. هزي، أسامة عبدالكريم، (2015)، "العدالة التنظيمية وأثرها في السلوكيات التنظيمية الاجتماعية الداعمة دراسة ميدانية على شركات التممين الخاصة ضمن محافظة دمشق في الجمهورية العربية السورية"، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

14. Al Otaibi, S, 2017, Financial and moral incentives and their impact upon the functional performance of the administrators working at the institutes of the Public Authority for Applied Education and Training (PAAET) in Kuwait, International Journal of Information, Business and Management, 9(4), 53 -71.
15. Agustina, G., Permanar, T. E., Nurhayati, S. E., Ahman, E., & Febrian, F. (2020). Happiness at Work and Organizational Citizenship Behavior in Krakatau Steel. Dinasti International Journal of Digital Business Management, 1(6), 911-920.
16. Al-Dhuwaihia, A., & ALqahtainib, B. H, 2020, The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Job Performance for Public Kindergarten Teachers in Dammam And Khobar, International Journal of Innovation, Creativity and Change, (14),155-180.
17. Alfandi, A. M., & Alkawsaneh, M. S, 2014, The Role of the Incentives and Reward System in Enhancing Employee's Performance" A Case of Jordanian Travel and Tourism Institutions", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(4), 326-341.
18. Berber, A., & Rofcanin, Y, 2012, Investigation of organization citizenship behavior construct a framework for antecedents and consequences. International Journal of Business and Social Research, (IJBSR), 2(4), 195-210.
19. Boskovic, I, 2020, Do motives matter? A comparison between positive and negative incentives in students' willingness to malingering. Educational Psychology, 40(8), 1022-1032.
20. Chen, W., & Hatzakis, T,2008, Knowledge management, absorptive capacity and organisational culture: a case study from Chinese SMEs, International Journal of Knowledge Management Studies, 2(3), 371-381.
21. Chepkemoi, J. (2021). Employee retention strategies, career development practices and organizational citizenship behaviour in environmental agencies within north rift region, Kenya (Doctoral dissertation, Moi University).
22. Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N, 2017, The costs of exhibiting organizational citizenship behavior, Human Resource Management, 56(6), 1039-1049.
23. Dehnad, M, 2015, The Organizational Citizenship Behavior and Intellectual Capital Growth of Employees` Empowerment, International Journal of Business and Technopreneurship, 5(2), 225-238.
24. Dixit, K., & Pal, R, 2010, The impact of group incentives on performance of small firms: Hausman–Taylor estimates, Managerial and Decision Economics, 31(6), 403-414.
- Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., & Sepehri, M. B, 2011, A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30, 1920-1925.
25. Ebrahimpour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., & Sepehri, M. B. (2011). A survey relation between organizational culture and organizational citizenship behavior. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (30), 1920-1925.
26. Fu, X, 2012, How does openness affect the importance of incentives for innovation?, Research Policy, 41(3), 512-523.
27. Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K, 2017, Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior, Mediation by work engagement. Journal of Management Development. 7(36),973-983.
- 28.** Hair, J. F. & Blak W. C.& Babin B. J. & Anderson, R. E. & Tatham, R. L., (2010), Multivariate Data Analysis, 7th ed., New York, Unaided States of America.

29. Kim, J, 2010, Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector, Public Administration Review, 70(1), 38-49.
30. Nakyejwe, K. S., Kasimu, S., & Sabi, H. M. (2021). Sustainable entrepreneurship of small businesses in Uganda: A confirmatory factor analysis. African Journal of Business Management, 15(5), 139-151.
31. Noruzy, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L, 2011, Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support, Indian Journal of science and Technology, 4(7), 842-847.
32. Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. Personnel Review, 4(47), 821-862.
33. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D, 2009, Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis, Journal of applied Psychology, 94(1), 122-141.
34. Polat, S, 2009, Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 1(1), 1591-1596.
35. Yen, H. R., Li, E. Y., & Niehoff, B. P, 2008, Do organizational citizenship behaviors lead to information system success?: Testing the mediation effects of integration climate and project management. Information & management, 45(6), 394-402.