

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة أعمال  
بعنوان :

أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة حالة أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي  
مرباح ورقلة

من إعداد الطالبة : زكية بوقطاية

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2018/06/04

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ(ة) / بشير بن شويحة ( أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة ) رئيسا  
الأستاذ(ة) / أسماء يوسف ( أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة ) مشرفا  
الأستاذ(ة) / بوعمامة خامرة ( أستاذ محاضر - ب - جامعة قاصدي مرباح .ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

## أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي

مرباح ورقلة

من إعداد الطالبة : زكية بوقطاية

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2018/06/04

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الأستاذ(ة) / بشير بن شويحة ( أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة ) رئيسا

الأستاذ(ة) / أسماء يوسف ( أستاذ مساعد - أ - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة ) مشرفا

الأستاذ(ة) / بوعمامة خامرة ( أستاذ محاضر - ب - جامعة قاصدي مرباح . ورقلة ) مناقشا

السنة الجامعية 2017/2018

# إهداء

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا أُمِّي الغالية  
حفظها الله.

وإلى إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه.  
و إلى كافة دفعة إدارة الأعمال 2018.

## شكر و تقدير

يطيب لي بعد شكر الله عز و جل الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع  
أتوجه بالشكر والامتنان الخالص إلى أستاذتي المشرفة " أسماء يوسف "  
على إرشاداتها القيمة، ورحابة صدرها التي وضعتنا في بداية الطريق  
الصحيح لإتمام بحثنا.

أتقدم أيضا بالشكر الجزيل إلى أساتذة لجنة المناقشة كما أشكر أيضا جميع  
أساتذة وعمال قسم علوم التسيير على دعمهم لي خلال دراستي.

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. طُبِّقت الدراسة على عينة عشوائية مكوّنة من 76 أستاذًا. لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة لجمع البيانات، ثم حُلِّلت البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام النسخة 20 من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و معاملات الارتباط و تحليل الانحدار المتعدد. حُلِّصت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: - يمارس أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة لسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة. - وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين المتغير المستقل (الحوافز) و المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) عند مستوى دلالة أقل من 0.05 أو يساويه، مما يعزز القيمة  $r=0.096$  لمعامل الارتباط. لقد أثبتت هذه الدراسة أن لأنواع الحوافز المقدمة أثرًا ضعيفا جدا على التغيرات التي تحدث في سلوك المواطنة التنظيمية، و أوصت الدراسة بإجراء بحوث دراسات ميدانية، تمكّن من التعرف على عوامل أخرى تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة.

الكلمات المفتاحية : حوافز ، سلوك المواطنة التنظيمية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

### **Abstract:**

The present study aims to analyzing the effect of incentives on the organizational citizenship behaviors of the Faculty of Applied Sciences Professors (University of Ouargla). The study was applied to a random sample of 76 professors. To achieve the objectives of the study, questionnaires were used to collect data, which were analyzed using the version 20 of the Statistical Package of Social Sciences (SPSS) based on the arithmetic mean, standard deviations, correlation coefficients and multiple regression analysis. The main conclusions of this study are: - The organizational citizenship behavior was highly practiced by the Faculty professors. - There was a very weak correlation between the independent variable (incentives) and the dependent variable (organizational citizenship behavior) at a significance level less than or equal to 0.05; this enforces the value of the correlation coefficient  $r = 0.096$ . The study has also shown that the different incentives had very weak effects on the changes in the organizational citizenship behaviors; it is therefore, recommended that further field studies be carried out to identify other factors that enforce the organizational citizenship behavior of professors.

**Key words:** Incentives, Organizational citizenship behaviors, Kasdi Merbah Ouargla university.



|    |                     |
|----|---------------------|
| 45 | قائمة المراجع ..... |
| 48 | الملاحق .....       |
| 60 | الفهرس .....        |

### قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 16     | مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة   | 1.1   |
| 21     | مجتمع الدراسة .....  | 1.2   |
| 22     | توزيع عينة الدراسة .....   | 2.2   |
| 22     | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس .....  | 3.2   |
| 23     | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر .....  | 4.2   |
| 23     | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة .....   | 5.2   |
| 24     | توزيع العينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في العمل .....                         | 6.2   |
| 24     | توزيع العينة الدراسة حسب متغير قيمة الراتب .....                                   | 7.2   |
| 25     | توزيع العينة الدراسة حسب متغير أشغل منصب إداري .....                               | 8.2   |
| 25     | توزيع أفراد الدراسة حسب متغير حاصل على سكن وظيفي .....                             | 9.2   |
| 26     | العبارات التي تقيس الحوافز .....   | 10.2  |
| 27     | العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية .....                                   | 11.2  |
| 27     | معامل الثبات الكلي للاستبانة .....   | 12.2  |
| 28     | مقياس ليكارت الثلاثي .....   | 13.2  |
| 29     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المادية .....          | 14.2  |
| 30     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المعنوية .....         | 15.2  |
| 32     | قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع الحوافز                        | 16.2  |
| 32     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الإيثار                        | 17.2  |
| 33     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الكياسة .....                  | 18.2  |
| 34     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الروح الرياضية .....           | 19.2  |
| 35     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده وعي الضمير                     | 20.2  |
| 36     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده السلوك الحضاري                 | 21.2  |
| 37     | قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ..... | 22.2  |
| 38     | العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات الدراسة .....                                | 23.2  |
| 39     | مجالات الحوافز المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية لسلوك المواطنة .....            | 24.2  |



## قائمة الأشكال البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل                    | الرقم |
|--------|--------------------------------|-------|
| ج      | ..... نموذج الدراسة            | 1.1   |
| 6      | ..... خطوات تصميم نظام الحوافز | 2.1   |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                            |    |
|--------|---|----|
| 49     | ..... قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان | 01 |
| 50     | ..... الاستبيان الخاص بالدراسة          | 02 |
| 53     | ..... نتائج التحليل الإحصائي SPSS       | 03 |

# مقدمة

## توطئة:

يعتبر المورد البشري ركيزة أساسية للمؤسسة سواء كان في القطاع العام أو الخاص نظرا للدور الكبير والمهم الذي يلعبه هذا الأخير، إذ يتوقف نجاح المؤسسة وتطورها وإستمراريتها وبقائها على الأداء الذي يقدمه الفرد أثناء قيامه بالوظائف والمهام. ولكي نضمن أداء عال للأفراد يجب على المؤسسة أن توفر لهم حوافز مادية ومعنوية كافية لما لها من أثر إيجابي على أداء الأفراد بمعنى عند تحقيق إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتعددة والتي ينتج عنها توليد لديهم الرغبة في العمل والذي بدوره يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات. كما ينتج أيضا عن توفير الحوافز الكافية للأفراد تحسين لأدائهم وسلوكياتهم سواء كانت الرسمية أو غير الرسمية (سلوكيات المواطنة التنظيمية) بمعنى الإضافات التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بمهامه الرسمية نحو تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن الدور الإضافي يعطي فعالية أكبر للدور الرسمي خلال القيام بالمهام و الوظائف من قبل العاملين، و هذا ما سيتم دراسته في هذا البحث.

أولا: إشكالية الدراسة

تسعى الجامعات دائما لمواكبة ركب الجامعات العالمية وذلك من خلال تقديم جودة تعليمية ذات خدمة عالية من اجل إخراج إطارات متمكنة ولا يتم هذا إلا بتوفير البيئة الملائمة للأساتذة أثناء قيامهم بمهامهم و واجباتهم الرسمية من أجل تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة على حد سواء.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية و هي:

1. ما هو واقع الحوافز الموجودة في الجامعة لدى أساتذة كلية العلوم التطبيقية ؟
2. هل يمارس أساتذة كلية العلوم التطبيقية سلوك المواطنة التنظيمية ؟
3. ماهي طبيعة العلاقة بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

1. تمنح لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حوافز ذات طبيعة مادية ومعنوية ؛
2. يمارس أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة سلوك المواطنة التنظيمية ؛
3. هناك علاقة ارتباط قوية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية.

**ثالثا: أهداف الدراسة**

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على واقع الحوافز في كلية العلوم التطبيقية ؛
2. الوقوف على مدى ممارسة الأساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية ؛
3. الكشف على طبيعة العلاقة بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية.

**رابعا: أهمية الدراسة**

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما :

**من الجانب النظري :**

1. ستهتم هذه الدراسة وبشكل كبير في تطوير القدرات البحثية للباحث و تأهيله للاستمرار في عملية تطوير البناء الأكاديمي و البحثي . و توسيع مداركه العلمية و المعرفية . و الارتقاء بمهارات الاتصال و القدرة على الكتابة و التحليل .
2. تعتبر هذه الدراسة كمرجع في المكتبات يساعد الباحثين في الإطلاع على نتائج الدراسة و توصياتها . و إمكانية تطبيق دراسات متشابهة على عينات أخرى ، أو في مجالات ذات علاقة بها.

**من الجانب التطبيقي:**

تعتبر الجامعات أهم مورد للإطارات التي تعتمد عليه الدولة في تطورها وتقدمها مما جعل الباحث يختار أحد كليات جامعة قاصدي مرباح ورقلة لتطبيق عليها موضوع الدراسة ألا وهو أثر الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية لمعرفة مدى تأثير الحوافز على سلوك مواطنة التنظيمية للأساتذة أثناء قيامهم بمهامهم وواجباتهم في الجامعة.

**خامسا: مبررات اختيار الموضوع**

تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية و أخرى شخصية .

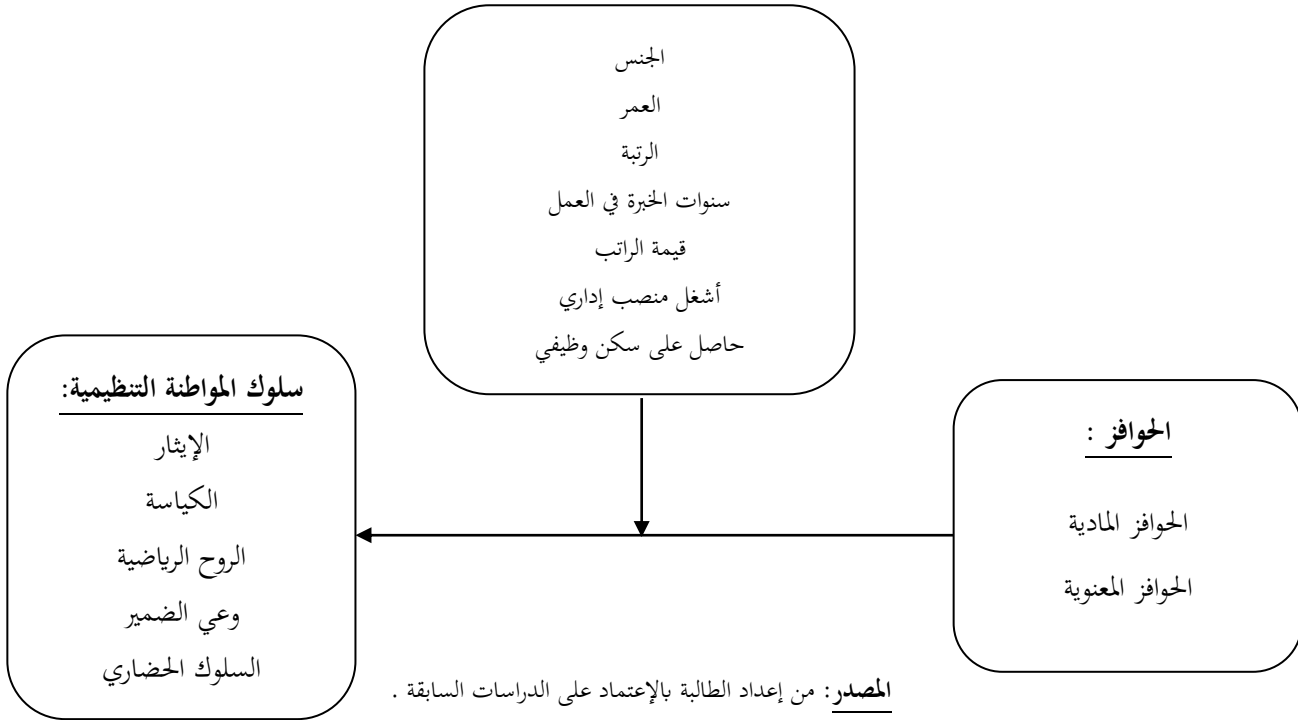
**المبررات الموضوعية :** تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي :

1. إبراز أهمية الحوافز في كلية العلوم التطبيقية؛
2. التعرف على العلاقة التي تربط بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية ؛
3. الكشف عن مدى تأثير الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم التطبيقية؛
4. معرفة أهم أنواع الحوافز التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية؛
5. إظهار أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم العالي .

**المبررات ذاتية :** تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1. الميل الطبيعي للبحث و الاستطلاع في العوامل التي ترفع من مستوى التعليم في قطاع التعليم العالي وذلك للأهمية القطاع؛
2. تدني مستوى التعليم في القطاع؛
3. الموضوع له أهمية في تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية.

## الشكل رقم (1.1): يوضح نموذج الدراسة



سنتطرق في الفصل الثاني لعرض مبحثين أساسيين وهما :

❖ في المبحث الأول يتم التطرق لمنهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في الدراسة؛

❖ و في المبحث الثاني يتم عرض النتائج و استخراج الاستنتاجات.

#### عاشرا : صعوبات الدراسة

- صعوبة استرجاع الاستبيان نظرا لعدم التواجد اليومي للأساتذة في الكلية؛
- رفض الأساتذة لإكمال مأل الاستبيان.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية

### تمهيد :

يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي تحظى لحد الساعة باهتمام كبير خاصة في مجال الإدارة، إضافة إلى المجالات الأخرى. و للحوافز تأثيرا فعال على سلوك الأساتذة بقطاع التعليم العالي إما سلبيا أو إيجابيا مما ينعكس ذلك على جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، لذا على الجامعات أن تطبق نظام الحوافز الذي يؤثر بشكل إيجابي على الأساتذة والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم وسلوكهم سواء كانت الرسمية أو الغير رسمية (سلوك المواطنة التنظيمية) والذي هو عبارة عن السلوك الذي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية و لا يدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي والذي بدوره ينتج عنه خدمة تعليمية ذات جودة عالية .

في هذا الفصل سنتطرق لمبحثين أساسيين هما :

1. في المبحث الأول سنعرض الجانب النظري لكل من المفهومين الحوافز وأنواعها ثم سلوك المواطنة التنظيمية و أبعادها؛
2. في المبحث الثاني سنعرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ألا و هما الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية .



## المبحث الأول : الأدبيات النظرية للحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال عرض المفاهيم المفسرة لذلك فيما يلي:

### المطلب الأول : ماهية الحوافز

ستتطرق في هذا المطلب إلى عرض المفاهيم التي توضح مفهوم الحوافز وأنواعها من خلال مايلي:

#### أولاً : مفهوم الحوافز و أهميتها

##### أ. مفهوم الحوافز

تصدى العديد من الباحثين و المفكرين لموضوع الحوافز محاولين تفسير مجالاتها النظرية و التطبيقية و اختلفت تبعاً لذلك تعريفات الحوافز، من خلال ذلك نذكر منها :

1. عرف أحمد ماهر " الحوافز incentives هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز".<sup>1</sup>

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه للحوافز على ما يتقضاه الفرد نتيجة تميزه في آدائه سواء كان المقابل مادي أو معنوي.

2. وتعرف أيضا الحوافز على " أنها المحرك الذي يدفع بالفرد إلى إشباع حاجاته وتحقيق رغباته".<sup>2</sup>

نلاحظ أن الباحث ركز في تعريفه للحوافز من جهة الأفراد فقط، إذ يرى أن الحوافز هي عبارة عن إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم دون الاهتمام بأهداف المؤسسة .

3. وعرف بوالشرش نور الدين " الحوافز هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى".<sup>3</sup>

نلاحظ أن الباحث في تعريفه للحوافز ركز على العامل والمؤسسة، إذ يرى أن الحوافز هي العوامل التي تثير رغبة العامل في العمل من أجل إشباع حاجاته ورغباته من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى المؤسسة.

4. وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف محددة".<sup>4</sup>

5. وعرفت أيضا " الحوافز تمثل كل شيء مادي أو معنوي تستغله الإدارة لإرضاء العاملين، باعتبار أن الحوافز تعتبر أهم وسيلة لإثارة القوى الإنتاجية للأفراد من خلال إشباع حاجياتهم".<sup>5</sup>

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن للحوافز تأثير إيجابي على الأفراد و المنظمة ، ويمكن أن نستنتج أن الحوافز هي مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين، مما يضمن تحقيق رغباتهم وإشباع حاجاتهم المتعددة، بغية تحسين أدائهم وسلوكهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، نظم الاجور والتعويضات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر ، الطبعة الأولى، 2010 ، ص 248 .

<sup>2</sup> بوالشرش نور الدين ، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات ، دار الايام ، عمان - الاردن ، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 19 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 21 .

<sup>4</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، 2007، ص 9.

<sup>5</sup> أمين عزري ، دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، 2003 ، ص 7.

### ب- أهمية الحوافز:

تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يتم ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة الوصول إلى هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

2. **زيادة الانتماء:** حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعليه ربط الحوافز بالأداء لتشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في:

. اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة؛

. تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه؛

. التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

3. **توجيه السلوك:** أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في التحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

. تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة ؛

. جذب العدد الكافي والتنوع المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم ؛

- إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية.

### ثانيا : أنواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز، لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، ومن أهم التقسيمات ما يلي:

أ. **من حيث أثرها أو فاعليتها:** وتنقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية:

1. **الحوافز إيجابية:** تلي هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم بمكافأة العاملين فيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأخضر صباحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة ، يومي 10، 2009/11/11، ص 10 .

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 136 .

2 . **الحوافز سلبية:** هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم طاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية و الكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو الحرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر....، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل.<sup>1</sup>

ب. **حسب طبيعة الحافز:** وتنقسم إلى نوعين:

1. **حوافز مادية:** هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتكون هذه الحوافز فردية وجماعية، ومن أهم الحوافز المادية: الأجر، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الخدمات الصحية والنقل والسكن والتغذية... الخ.<sup>2</sup>
2. **حوافز معنوية:** هي حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجة الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، ومن أهم الحوافز المعنوية: التكوين والتدريب، الترقية، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة.<sup>3</sup>

ج . **أنواع الحوافز من حيث شمولها:** حوافز فردية وجماعية

1. **حوافز فردية:** "حيث تقدم هذه الحوافز للفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تحظى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون مادية أو معنوية".<sup>4</sup>
2. **حوافز جماعية:** "توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الأهداف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، تزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء".<sup>5</sup>

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 141.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 136.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 139.

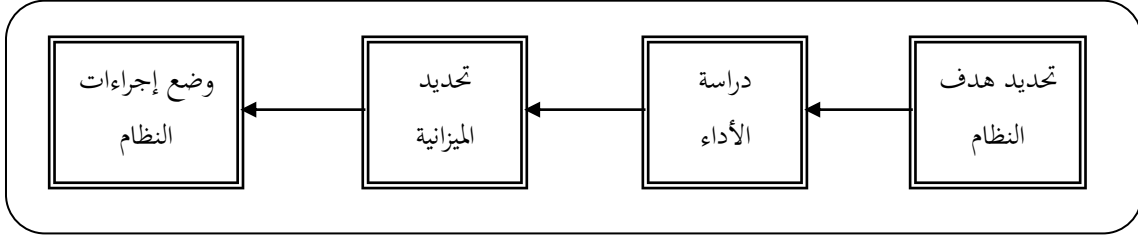
<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 139.

<sup>5</sup> نفس المرجع و الصفحة السابقة.

ثالثا : مراحل تصميم نظام الحوافز:

لتصميم نظام حوافز هناك مجموعة من المراحل منها:<sup>1</sup>

الشكل رقم (2.1): يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر ، نظم الاجور والتعويضات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، سنة 2010 ، ص 298 .

3. تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الإرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو زيادة في الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو تحسين سلوك معين، أو غيرها من الأهداف.

4. دراسة الأداء: لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع والحجم الذي يحسب على أساسه الحوافز، وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، و لتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

• تصميم سليم للوظائف؛

• وجود عدد سليم للعاملين؛

• وجود طرق عمل سليمة؛

• وجود ظروف عمل ملائمة؛

• وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

5. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الجوائز والحوافز: ويمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام، وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات.

6. وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء، وحساباته، ونماذجه، واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه، وأنواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفي مايلي أهم الإجراءات:

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، نظم الاجور والتعويضات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر ، الطبعة الأولى ، 2010 ، ص 298-303.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

- . تحديد الأدوار: يحدد كل رئيس ملاحظات حول سلوك مرؤوسيه.
- . الاجتماعات: وهي الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز.
- . توقيت تقديم الحافز: هل هي حوافز شهرية أو سنوية أو موسمية أو مرتبطة بمناسبات معينة.
- . نوع الحافز: ويعني ذلك أن هناك لائحة تحدد نوع الحوافز لكل أداء.
- . النماذج: وهي سجلات تسجيل وقياس الأداء الفعلي للترشيح الحصول على الحافز.

### رابعا : شروط نجاح نظام الحوافز:

- يجب على الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائم أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:<sup>1</sup>
- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مفهوما وواضحا ومختصرا وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن المجهودات التي يبذلها تمكنه من الحصول على حافز معين.
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواع مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الإدارة عن الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

### المطلب الثاني : ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات، ولما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، وسيتم التطرق في هذا المطلب لمفهوم وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المعززة ومعوقة لها.

#### أولا : مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و أهميتها

##### أ. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

قدم بعض الباحثين العديد من التعاريف لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اختلاف في إعطاء تعاريف موحد من حيث الصياغة إلا أنها متقاربة في المعنى ويكمل بعضها البعض ومن بين هذه التعاريف نذكر أهمها :

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص ص 143-144.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

- يعرف أرجان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " السلوك الفردي التطوعي الاختياري و الذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية و لا يرتبط بأية علاقة مباشرة و علنية بالنظام الرسمي للجزاءات و يسهم بمجمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة<sup>1</sup>؛

و عرفها (Konovsky & Pugh, 1996) على أنها " تلك السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية والتي تتعدى حدود الواجبات الوظيفية و التي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي "<sup>2</sup>؛

- كما عرفه (Schnake:1991) " هي تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة."<sup>3</sup>؛

أما (Schnake & Dumbler, 2003) فيعرفان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " سلوك خارج الدور الذي يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المؤسسة، ولكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها وأدائها"<sup>4</sup>؛

و عرفه (Organ, 1988) بأنه " سلوك الفرد الطوعي والاختياري وغير المرتبط بنظم الحوافز والمكافآت بالمنظمة، والذي يبيده بهدف الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها"<sup>5</sup>؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري يقوم به الفرد بمحض إرادته دون إجباره عليه، حيث انه لا يندرج ضمن نظام الحوافز لدى المؤسسة، وذو الأهمية الكبيرة لفعالية و نجاح المنظمة وإستمرار أدائها.

ويلاحظ من خلال استعراض المفاهيم السابقة، أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بمجموعة من الخصائص تمثلت بما يلي: <sup>6</sup>

- انه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد؛
- لا تتم مكافئته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة؛
- انه يسهم في زيادة فاعلية المنظمة؛
- أنه سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

### ب. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

إن لسلوك المواطنة التنظيمي أهمية كبيرة ودور فاعل في نجاح المنظمة واستمرارها وذلك من خلال: <sup>7</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومة للبنين بمدينة جدة ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، 1427 / 1428 هـ، ص 23 .

<sup>2</sup> أسماء يوسف ، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية دراسات عليا، جامعة الأردنية ، 2012، ص 13 .

<sup>3</sup> غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا، جامعة تشرين، 2012/2013، ص 74 .

<sup>4</sup> سلوى تيشات وأسماء يوسف، أخلاقيات العمل الإسلامي و دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، يومي 27، 28/11/2017، ص 202 .

<sup>5</sup> طه مدني طويهر و شريفة رفاع، دور أخلاقيات الأعمال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، يومي 27، 28/11/2017، ص 174 .

<sup>6</sup> سلوى تيشات وأسماء يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 202 .

<sup>7</sup> غنوة محمد نادر، مرجع سبق ذكره، ص 84-85 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي لتعظيم النتائج الكلية المحققة.
- 1- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها.
  - 2- يمكن سلوك المواطنة التنظيمية ونظرا لندرة الموارد من الاستغلال الأمثل لها وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
  - 3- يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بأفضل صورة من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال وحل المشاكل .
  - 4- توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها فالمنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة تقلبات وتغيرات الظروف.
  - 5- تقليل الصراعات والاحتكاكات أو الخلافات.
  - 6- زيادة الكفاءة والتقليل من معدل دوران العاملين وعدد الشكاوى.
  - 7- زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب والحفاظ على أفضل الأفراد من خلال جعل المنظمة مكانا أكثر جاذبية.
  - 8- للمواطنة أثر فوري ينشأ من التفاعل بين الموظف والعميل حيث أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة يكونون قادرين على تقديم خدمة جيدة كونهم يسعون لتحقيق أفضل مساعدة للعميل.
  - 9- تؤثر سلوكيات المواطنة إيجابيا على المتغيرات الداخلية للمنظمة حيث تقوم بتنشيط أو تفعيل النظام الاجتماعي الموجود بداخلها مما يوفر مناخ مشجع لفرق العمل.

### ثانيا : أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية عدة أبعاد ومحددات وهي كما يلي:

#### أ- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

- وفق العديد من الدراسات تبين أن الأبعاد الرئيسة المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية تشمل خمسة أبعاد وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1- الإيثار (Altruism): و هو عبارة عن سلوك إختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب و طرق إنجاز مهامهم، إضافة إلى مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.
  - نستنتج من خلال هذا التعريف أن الإيثار يعني سلوك إختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم مثال على ذلك رغبة في مساعدة العاملين الجدد و تعليمهم.
  - 2- اللياقة و اللطف (الكياسة) (Courtesy): و هناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين و تجنب إثارة المشاكل معهم.
  - نستنتج من خلال هذا التعريف أن الكياسة يعني سلوك إختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين و ذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم .
  - 3- الروح الرياضية (Sportsmanship): و تعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك و ادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

<sup>1</sup> أسماء يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الروح الرياضية يعني سلوك اختياري يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة.

**4- السلوك الحضاري (Civic virtue):** و يعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة و الاهتمام بمصير المنظمة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة و إعلاناتها، و تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن السلوك الحضاري هو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد في المشاركة و المساهمة في تطوير الشركة مثل اهتمام بكل ما يتعلق بأمر الشركة كالاتصالات .

**5- وعي الضمير (Conscientiousness):** و يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية.. الخ. نستنتج من خلال هذا التعريف أن وعي الضمير هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوب من الفرد و واحترام قواعد الشركة .

### ب- ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية وما تلعبه من دور كبير في حياة المؤسسات، إلا أن هناك عوامل قد تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك ومن بينها<sup>1</sup>:

1. **الرضا الوظيفي:** ويقصد به الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام. ويمكن تفسير العلاقة التي بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية مع زملاءه، وذلك من خلال الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات.

2. **الولاء التنظيمي:** ويقصد به مدى إرتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافقه الرغبة القوية في الاستمرار في العمل. ولمعرفة طبيعة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى بولون "أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، حيث يشير سلوك الإيثار عند الموظف الى شدة ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها .

3. **العدالة التنظيمية:** يتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات. حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظف بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيما يتعلق بعدالة التعاملات تعني مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء. ولقد كشفت الدراسات بأن العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف فيما يتعلق بالأبعاد السابقة تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي قيام هذا السلوك.

<sup>1</sup> حمزة معمر، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقة العدد، 14، مارس 2014، ص 48-49-50 .



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

4. القيادة الإدارية: تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المؤسسة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات، حيث نجد أن سلوكيات التي يقوم بها القادة المسؤولون تنعكس مباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين، حيث كشفت الدراسات عن وجود علاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل على حفز موظفيه للقيام بالعمل ويعمل على احترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم مستوى ثقة مرؤوسيه فيه.
5. السن: بينت الدراسات أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فنجد أن عمر الموظف يحد نظرتة للعمل، حيث نجد أن صغار السن يهتمون بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، أما كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن .
6. الأقدمية: إن لمدة لخدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، حيث أظهرت بعض البحوث الميدانية على أنه هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة .
7. الدوافع الذاتية: يقصد بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك .
8. الثقافة التنظيمية: تعتبر أحد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد، ويعرفها شاين بأنها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي اكتشفت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، حيث تعتبر من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير عند التعامل مع تلك المشاكل". وإن تأثير الثقافة على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لهذا النوع من السلوك، فنجدها تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة .
9. السياسة التنظيمية: وتعني النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، وعليه نجد أنها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المؤسسة، حيث نجد مع زيادة حدة السياسة التنظيمية تقل الممارسات التطوعية من قبل الأفراد في المؤسسة، وهذا يتناقض مع أسس سلوك المواطنة التنظيمية.

### ثالثاً : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المعززة لها

- أ- معوقات سلوك المواطنة التنظيمية:<sup>1</sup>
- إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات بسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات تتمثل في:
- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة ، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عجز ثقافة المنظمة و قيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين و على سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم .

<sup>1</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 08/2015، ص ص 255-256.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم اتجاه وظائفهم . مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة .
- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية .
- فقدان الثقة من جانب العاملين و الرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة و الاعترا ب، و عدم الرضا و الدافعية للعمل .
- العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و هياكل الأجور و المرتبات، و العوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري و الوظيفي

### ب- العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية:<sup>1</sup>

- ولجعل الأفراد يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة يستدعي اهتمام المنظمات بما يلي :
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين. لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل : معلومات عن ظروف العمل السيئة، و ساعات العمل الطويلة .
- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين م عدم التركيز على العلاقات الرسمية .
- أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين للجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمنظمة النجاح و فاعلية الأداء .
- التركيز على حاجات الموظفين و تشجيعهم على إبداء آرائهم و توجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء و التميز للمنظمة .

### المطلب الثالث : العلاقة بين الحوافز و سلوكيات المواطنة التنظيمية

- اختلف الباحثين في توضيح العلاقة بين الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث كل منهم وضع هذه العلاقة من خلال ما توصل إليه في دراسته لمختلف انواع الحوافز و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، و تمثلت هذه العلاقة بين الحافز و سلوك الافراد غير الرسمي، من خلال ذلك نوضح ما توصل إليه بعض الباحثين في مايلي :
- تحتاج المؤسسة الى تحسين سلوك المواطنة التنظيمية للموظف حتى يتمكن الموظف من أداء مهامه بنجاحة أكبر، ليساهم في تطور المؤسسة وتحسين خدمة الزبائن، لأن سلوك المواطنة التنظيمية يتعلق بشكل ايجابي بالأداء العام للمؤسسة.
- تؤثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على سلوك المواطنة التنظيمية، ومع ذلك فإن الحوافز المادية أكثر تأثيرا من الحوافز المعنوية؛
- يتوسط الالتزام التنظيمي أثر التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية للموظف فقط من خلال الحوافز المعنوية؛
- تفرض نتائج الدراسة على الباحثين والمسير دراسة وممارسة التحفيز لتحسين الالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية للموظف؛

<sup>1</sup> أسماء يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية ، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين و المختصين في مجال الإدارة بالمؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات العامة أو خاصة في الدول الأجنبية مقارنة بالدول العربية ، و من خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية وفق تسلسل الزمني 2007، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014 ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه و نقاط الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية و أيضا ما تم إستفادة منه من الدراسات السابقة.

### المطلب الأول : الدراسات السابقة ( العربية و الأجنبية)

#### أولا:الدراسات العربية :

(1) دراسة ( حمزة معمري، بن زاهي منصور، 2014) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة"<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء فكرة عن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والفائدة من أداء العمال مثل هذه السلوكيات، والتعرف على مستوى أداء عمال سونلغاز للسلوكيات التطوعية، وما مدى اختلاف ذلك تبعا لمتغير الجنس والأقدمية.

تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية من بين السلوكيات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في رفع الأداء التنظيمي والكفاءة والفعالية التنظيمية في الوقت الحاضر، ولقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإثبات فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع يعكس لنا الكثير من التصورات التي كانت تثير العديد من الآراء التي تشير إلى أن الأفراد يندفعون لأداء هذه السلوكيات لاعتقادهم أن هذا السلوك هو خدمة طويلة الأجل للمؤسسة التي تبقى مدينة لهم، ولأنهم يدركون أن هناك منافع تنتج عن كونهم مواطني مؤسسة صالحين، وأن القادة في العديد من المؤسسات الحديثة يضعون هذا السلوك ضمن تقييم الأداء الوظيفي، ويعتبر هذا السلوك هو عقد بين الفرد والمؤسسة ينطوي على علاقات التبادل الاجتماعي المبني على الثقة بين الأفراد وأن الالتزام والوفاء لهذا العقد سينمي ويطور سلوك المواطنة التنظيمية ويحقق الفعالية التنظيمية في مؤسسات اليوم.

(2) دراسة (أسماء يوسف، 2012) بعنوان " علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين

دراسة في البنوك التجارية الأردنية"<sup>2</sup> هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية؛
- 2- إبراز مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده المختلفة؛
- 3- التعرف على أسباب ترك العاملين لعملهم في البنك؛
- 4- التعرف لطبيعة علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

1 - حمزة معمري، بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره.

2 - أسماء يوسف، مرجع سبق ذكره.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- 1- إن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية سائد بدرجة متوسطة نسبياً؛
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين سلوك المواطنة التنظيمية و نية ترك العمل لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية؛
- 3- أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لعلاقة سلوك المواطنة التنظيمية و نية ترك العمل تعزى لمتغيري الجنس و عدد سنوات الخدمة بالبنك.

### 3) دراسة (علاء خليل محمد العكش، 2007) بعنوان "نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية بغزة"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، و ذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، و تقييم مدى فعاليته و اثره على الأداء، و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و قد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة، و كان حجم العينة 346 فرد و استخدام برنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل البيانات، و من أهم النتائج التي توصل اليها أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وأنه لا يوجد انصاف في منح الحوافز و المكافآت و ذلك أثر سلبي على أداء الموظفين، و من أهم التوصيات اعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز الحكومي و تطويره بشكل متناسب و أن تمنح الحوافز و الترفيات وفق للضوابط و المعايير التي حددها القانون .

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### 1- study of Jihad Mohammad ،Fouzana Quoquad Habib and Mohammad Adnan Alias(2011). Job satisfaction and organization citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة لقياس بعدين من سلوك المواطنة التنظيمية وهما (OCBI و OCBO)، وكذلك دراسة كيفية إرتباط بعدي سلوك المواطنة التنظيمية المختارين مع جوانب الرضا الوظيفي (داخلي وخارجي). ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام طريقة الاستقصاء، بحيث تم توزيع 100 استبيان منهم 40 استبيان بين موظفي المكتبة جامعة كيبانغسان في ماليزيا، والباقي 60 توزعت على الاقتصاد وموظفي كلية الأعمال. فكانت الاستبيانات الصالحة للدراسة 79 استبيان.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- تشير الدراسة الى أن الرضا الوظيفي الجوهري (الداخلي) مرتبط بشكل ملحوظ و ايجابي مع OCBO وليس مع OCBI.
- كما أن الدراسة تظهر بان الرضا الوظيفي الخارجي مرتبط بشكل ملحوظ و ايجابي مع OCBO وليس مع OCBI.
- وبشكل عام أوضحت الدراسة أن الرضا الوظيفي الجوهري والخارجي يرتبط بشكل ايجابي مع OCBO وليس مع OCBI.

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> Jihad Mohammad ،Fouzana Quoquad Habib and Mohammad Adnan Alias· Job satisfaction and organization citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions ،asian academy of management journal،vol16، no2، july2011،

### 2- study of Gure, Naima Abdullahi : "The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nationlink Telecom Somalia" Masters thesis, Universiti Utara Malaysia , 2010 <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف مما إذا كان هناك أي علاقة بين محفزات العمل، و الرضا عن العمل و أداء الموظف، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء المسح البياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام العديد من المتغيرات مثل الاحصائية الوصفية كالتردد و النسبة المئوية لوصف الشخصية كنوع الجنس و العمر والحالة الاجتماعية ، إضافة إلى المسمى الوظيفي كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات غير المستقلة و درجة العلاقة، و أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له تأثير إيجابي قوي على أداء العاملين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ 20 %، وأوصى الباحث بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعا لدى الموظفين و هذا ما يسهم في تحسين أدائهم .

### 3- study of (Ghourri et al 2013)"Leadership styles and organizational citizenship behavior in small and medium scale firms"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة لمعرفة " العلاقة بين أنماط القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات على نطاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العاملة في باكستان ؛ حيث اعتمدت في معالجة إشكالية هذه الدراسة على أنماط القيادة الأكثر شيوعا ( القيادة التبادلية ، القيادة التحويلية ، القيادة الكاريزمية ) جنبا إلى جنب مع المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإستخدام 174 قطاع تكنولوجيا المعلومات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و استخدام أداة الإستبيان في جمع البيانات و تحليلها بواسطة SPSS للوصول إلى النتائج. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : القيادة في الشركات الصغيرة و المتوسطة قطاع التكنولوجيا المعلومات في باكستان لها علاقة مباشرة مع سلوك مواطنة الموظف ؛جميع أنماط القيادة تظهر علاقة جيدة مع المواطنة التنظيمية لكن علاقة القيادة التحويلية أعلى بين الآخرين في هذه الدراسة .

### المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات السابقة و الحالية

ستتطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ( العربية و الأجنبية ) و تحديد أوجه الشبه و أجه الاختلاف بينهما.

#### ☒ أوجه الشبه :

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي :

1. فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.
2. المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة).
3. أداة تحليل المعلومات: تم اعتماد على برنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل المعلومات لكل الدراسات الحالية والسابقة.

#### ☒ أوجه الاختلاف

<sup>1</sup> Gure, Naima Abdullahi : "The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nationlink Telecom Somalia" Masters thesis, On Line, Available at: ( 2010) Universiti Utara Malaysia <http://etd.uum.edu.my/2488/> .

<sup>2</sup> Aralan Mujahid Ghourri et al , Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms,International Refereed Reserch,2 April 2013.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان،

الزمان، العينة، المتغيرات، نوع القطاع و الجدول التالي يبين أوجه الاختلاف بينهما ..

الجدول ( 1. 1 ): يبين مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| الدراسات السابقة  | الدراسة الحالية   |                       |
|---|---|-----------------------|
| تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت في السنوات التالية: 2007 ، 2010 ، 2011،2012،2014.                                   | تمت الدراسة الحالية في في كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2018 | من حيث المكان و الزمن |
| تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة .  | تناولت الدراسة 100 أستاذ  | من حيث العينة         |
| تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص .   | كانت الدراسة في القطاع العمومي و المتمثلة في أساتذة كلية العلوم التطبيقية .       | من حيث نوع القطاع     |
| تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها نضام الحوافز والمكافآت، الرضى الوظيفي ، الأداء، أنماط القيادة ..... إلخ . | هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية .               | من حيث المتغيرات      |

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على الدراسات السابقة .

### المطلب الثالث : المجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يكمن مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها ساهمت في توضيح الجانب النظري لدراسة و في إعداد الجانب

التطبيقي و كذا:

- ساعدت في إعطاء صورة أولية و نظرة شاملة و كاملة لموضوع الدراسة ، مما سهل على الباحث في الإنطلاق في الدراسة الحالية ؛
- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ساعدت الباحثة في صياغة الفرضيات؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت؛
- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساهم بشكل كبير في تصميم استبيان لبعدي الدراسة ، و أيضا تحديد المنهجية الملائمة للدراسة الحالية ؛
- التعرف على أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة ، مما ساعد الباحث على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية .

### خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية والسلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس. وما يمكن إستخلاصه أن الحوافز شئ أساسي وضروري لأي مؤسسة، لأن نجاح المؤسسة أو فشلها يعتمد بشكل كبير على أداء عمالها وتميزهم عن باقي المؤسسات المنافسة، ولكي نضمن الأداء الجيد للعمال لمهامهم ووظائفهم اليومية هذا يتطلب توفر المؤسسة الحوافز بنوعيتها سواء كانت حوافز مادية أو حوافز معنوية لما يآثر بشكل إيجابي على التوليد لدى الافراد سلوك المواطنة التنظيمية الذي بدوره يساهم في الرفع من أدائهم الرسمي الذي يضمن لأي مؤسسة بقائها وإستمراريتها وتحقيق أهدافها، وهذا ما سنحاول التأكّد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على عينة من أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول اثر الحوافز على

سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية

العلوم التطبيقية . بجامعة قاصدي

مرباح ورقلة



## تمهيد

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة الذي تناولنا في جانبه النظري لكل من الحوافز و سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال، في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على عينة من أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مبرزين في ذلك واقع الحوافز فيها مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذا أثر الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

وفي هذا الصدد سنتطرق إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

1. المبحث الأول: يتم التطرق إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

2. المبحث الثاني: عرض النتائج، تحليلها ومناقشتها.

## المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى طريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .

### المطلب الأول : طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة سيتم التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (spss) النسخة 20 من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

#### 1. منهج الدراسة :

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها و لتحقيق الأهداف المراد اعتماد الباحث في دراسته على المناهج التالية:  
أ. **المنهج الوصفي التحليلي**: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن موضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب. **المنهج الاستقصائي**: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ت. **المنهج الإحصائي**: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات. لمعرفة " أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية". وذلك من خلال عينة من أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- ✓ **المصادر الثانوية**: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.
- ✓ **المصادر الأولية**: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

#### 2. مجتمع و عينة الدراسة :

أ. **مجتمع الدراسة** : و يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة في المؤسسة محل الدراسة و الموضحة في الجدول أدناه .

الجدول (1.2): يوضح مجتمع الدراسة

| مجتمع الدراسة                | تاريخ التأسيس  | الموقع                                    | عدد الأقسام                                      | نوع المؤسسة  | عدد الأساتذة |
|------------------------------|--|---|--|--------------|--------------|
| أساتذة كلية العلوم التطبيقية | بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 | القطب الجامعي 03 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة | تعتبر من أكبر الكليات بالجامعة وتتكون من 5 أقسام | مؤسسة عمومية | 203 أستاذ    |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على معطيات المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي  
مرباح ورقلة

ب. عينة الدراسة :

قامت الباحثة بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 100 أستاذ من أصل 203 وهو مجموع عدد الأساتذة الدائمين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 100 استبانة على عدد الأساتذة المذكورين في المؤسسة سلفاً، وتم استرجاع (76) أي ما يعادل نسبة (76%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب(17) استبانة أي بنسبة (17%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت (07) استبانة أي ما يعادل (7%) والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2.2): يوضح توزيع عينة الدراسة

| عدد الاستبيانات | الموزع | المسترجع | الغير مسترجع | الغير صالح للتحليل |
|-----------------|--------|----------|--------------|--------------------|
| العدد           | 100    | 76       | 17           | 07                 |
| النسبة المئوية  | %100   | %76      | %17          | %7                 |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لتوزيع الاستبيانات.

### 1. خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، الرتبة، سنوات الخبرة في العمل، قيمة الراتب، يشغل منصب إداري، حاصل على سكن وظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما مايلي:

#### أ. متغير الجنس

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوا إجابتين هما: ذكر وأنتى وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول (3.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسبة | التكرار | الفئة   |
|--------|---------|---------|
| 71,1%  | 54      | ذكر     |
| 28,9%  | 22      | أنتى    |
| 100%   | 76      | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج Spss .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 71.1% وهي أعلى من نسبة الإناث التي بلغت 28.9% أي نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذه النسب مقبولة ومنطقية مقارنة بما هو موجود في الواقع إذ تحوي الكلية على 142 أستاذ و61 أستاذة، ولعل سبب تديني نسبة الإناث يرجع إلى طبيعة التخصصات التي تدرس في الكلية والتي تتناسب مع جنس الذكور أكثر بالنسبة لعينة الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي  
مرباح ورقلة

أ. متغير العمر(السن) :

وفقا لمتغير الجنس فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير العمر حسب الفئات العمرية من 30 سنة أو أقل إلى الفئة العمرية أكثر من 50 سنة ولتوضيح أكثر لاحظ الجدول التالي.

الجدول (4.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب لمتغير العمر

| النسبة | التكرار | فئة العمر        |
|--------|---------|------------------|
| 13,2%  | 10      | أقل من 30 سنة    |
| 78,9%  | 60      | من 30 إلى 50 سنة |
| 7,9%   | 6       | أكثر من 50 سنة   |
| 100%   | 76      | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى 50 سنة) تقدر بنسبة 78.9% وهي أكبر فئة عمرية وهذا منطقي. وهي الفئة الشابة الأقدر والأجدر على القيام بالأعمال والقدرة على التعليم والبحث عن المعرفة وتأدية الأعمال كما يجب وبالشكل المطلوب. مقارنة بالفئتين العمريتين الأخرى والتي تقدران بنفس النسبة 13.2% وهي نسبة منخفضة نوع ما، فالفئة العمرية أقل من 30 سنة لعل سبب تدني نسبتها يعود إلى توظيف الجديد في المؤسسة وهو يعطي نتائج واقعية مقارنة بالفئة العمرية أكثر من 50 سنة التي تقدر بـ 7.9% ولعل سبب تدني نسبتها هو قربها إلى سن التقاعد إلا أن الفئتين الأولى والأخيرة تعبران عن وجود أفراد ذوي خبرة وكفاءة في المؤسسة.

ج. الرتبة:

الجدول ( 5.2 ) : يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الرتبة .

| النسبة | التكرار | فئة العمر   |
|--------|---------|-------------|
| 1,3%   | 01      | أستاذ       |
| 34,2%  | 26      | أستاذ محاضر |
| 64,5%  | 49      | أستاذ مساعد |
| 100%   | 76      | المجموع     |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

يظهر من الجدول أعلاه لمتغير الرتبة ان رتبة أستاذ مساعد حصلت على أعلى نسبة بواقع 64,5% يلي ذلك رتبة أستاذ محاضر بنسبة 34,2%، ثم تليها رتبة أستاذ بنسبة 1,3%، وتعتبر هذه النسب منطقية وذلك راجع إلى أن جامعة قاصدي مرباح ورقلة في طريق النمو.

د . سنوات الخبرة في العمل

تتميز الخبرة بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالخبرة هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول (6.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

| النسبة | التكرار | سنوات الخبرة في العمل |
|--------|---------|-----------------------|
| 22,4%  | 17      | أقل من 3 سنوات        |
| 19,7%  | 15      | من 3 إلى 5 سنوات      |
| 57,9%  | 44      | أكثر من 5 سنوات       |
| 100%   | 76      | المجموع               |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss.

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة في العمل. حيث يبين أن 57.9 % فئة الأفراد الذين لديهم أكثر من (5 سنوات) في العمل هي نسبة مرتفعة جيدا وهي نتيجة منطقية تدل على أن المؤسسة تتضمن أفراد يمتلكون الخبرة وأقدمية والمعرفة والقدرة على التطوير والبحث العلمي وهذا ما يعزز مهنة التعليم في التعليم العالي ثم تليها فئة من (أقل من 3 سنوات) بنسبة 22.4 % وهي نسبة مرتفعة نوعا ما لأن الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة نظرا لحداثة العمل داخل المؤسسة ويرجع ذلك الى الزيادة في عدد توظيف الأساتذة مقارنة بفترات سابقة وذلك للزيادة في الاحتياج نتيجة توسع الجامعة ثم تليها فئة من (3 إلى 5 سنوات ) بنسبة 19.7% وهي نسبة منطقية ومقبولة وتدلل على وجود أفراد يمتلكون خبرة.

هـ . قيمة الراتب:

الجدول ( 7 . 2 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير قيمة الراتب

| النسبة | التكرار | قيمة الراتب               |
|--------|---------|---------------------------|
| 5,3%   | 4       | أقل من 70000 دج           |
| 25,0%  | 19      | من 70000 دج إلى 90000 دج  |
| 43,4%  | 33      | من 90000 دج إلى 120000 دج |
| 26,3%  | 20      | أكثر من 120000 دج         |
| 100%   | 76      | المجموع                   |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي  
مرباح ورقلة

يوضح الجدول أعلاه لتوزيع الأفراد حسب قيمة الراتب أن نسبة 43.4 % فئة الأفراد الذين يتقاضون قيمة راتب تتراوح ما بين ( 90000 دج إلى 120000 دج) وهي نسبة مرتفعة وهي نتيجة منطقية لأنها تتناسب مع رتبة أستاذ مساعد الذي يتقاضى راتب في حدود هذه القيمة، ثم تليها نسبة 26%،3 فئة الأفراد الذين يتقاضون قيمة راتب (أكثر من 120000 دج) وهي نسبة مقبولة وهي نتيجة منطقية لأنها تتناسب مع رتبتي أستاذ وأستاذ محاضر الذي يفوق فيهما الراتب القيمة 120000 دج، ثم تليها نسبة 25.0 % فئة الأفراد الذين يتقاضون قيمة راتب تتراوح ما بين ( 70000 دج إلى 90000 دج) وهي نسبة مقبولة وهي نتيجة منطقية لأنها تتناسب مع راتب أستاذ حديث التوظيف وممّوّل علمي كبير (دكتوراه LMD) الذي يتقاضى راتب في حدود هذه القيمة، ثم تليها في الأخير نسبة 5.3 % فئة الأفراد الذين يتقاضون قيمة راتب أقل من ( 700000 دج) وهي نسبة ضعيفة إلا أنها مقبولة ومنطقية لأنها تتناسب خصائص توظيف الأساتذة الجدد التي طغت عليها المؤهل العلمي (دكتوراه LMD) بنسبة كبيرة جدا.

و . منصب الإداري:

الجدول ( 8 . 2 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير شغل منصب إداري

| قيمة الراتب | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| نعم         | 25      | 32,9%  |
| لا          | 51      | 67,1%  |
| المجموع     | 76      | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

يظهر من الجدول أعلاه لمتغير المنصب الإداري أن الذين ليس لديهم منصب إداري أعلى نسبة بواقع 67,1% بمن يشغلون منصب إداري بنسبة 32,9%، وتعتبر هذه النسب مقبولة ومنطقية ويراجع وذلك إلى محدودية المناصب الإدارية.

ي . السكن الوظيفي:

الجدول ( 9 . 2 ) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير حاصل على سكن وظيفي

| قيمة الراتب | التكرار | النسبة |
|-------------|---------|--------|
| نعم         | 25      | 32,9%  |
| لا          | 51      | 67,1%  |
| المجموع     | 76      | 100%   |

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج Spss .

يظهر من الجدول أعلاه لمتغير السكن الوظيفي أن الذين ليس لديهم سكن وظيفي أعلى نسبة بواقع 67,1% بمن  
يملكون سكن وظيفي بواقع 32,9%، وتعتبر هذه النسب مقبولة ومنطقية ويراجع ذلك إلى قلة عدد السكنات الوظيفية الموزعة  
مقارنة بعدد الأساتذة المتزايد.

### المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### 1. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة  
دراسة علاء خليل محمد العكش 2007 بعنوان "نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي"، أمين عزري  
2003 بعنوان "دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين"، أسماء يوسف 2012 بعنوان "علاقة سلوك المواطنة  
التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين"، غنوة محمد نادر 2013/2012، بعنوان "أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة  
التنظيمية"، محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني 1427 / 1428 هـ بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس  
التعليم العام الحكومة للبنين بمدينة جدة" في أنماط الحوافز و سلوكيات المواطنة التنظيمية، و قد تم إعداد استبانة وفقا لمقياس  
ليكارث الثلاثي (، موافق، محايد، غير موافق)، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:  
. القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، الرتبة، سنوات الخبرة في العمل، قيمة الراتب، شغل  
المنصب الإداري، حاصل على السكن الوظيفي).  
. القسم الثاني : و يتضمن المتغير المستقل و هو الحوافز بنوعيه ( الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية) . و شملت هذه الأنواع (20)  
عبارة، موزعة لكل نوع 10 عبارات قسمت وفق لمقياس ليكارث الثلاثي .  
. القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس ( الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي  
الضمير، السلوك الحضاري). و شمل هذا القسم أيضا على (25) عبارة. موزعة لكل بعد(5) عبارات قسمت وفقا لمقياس ليكارث  
الثلاثي.

#### الجدول (10.2): يوضح العبارات التي تقيس الحوافز

| رقم العبارة                                       | البعد            |
|---|------------------|
| (1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10)          | الحوافز المادية  |
| (11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16 - 17 - 18 - 19 - 20) | الحوافز المعنوية |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

الجدول (11.2): يوضح العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية

| رقم العبارة      | البعد          |
|------------------|----------------|
| (5-4-3-2-1)      | الإيثار        |
| (10-9-8-7-6)     | الكمياءة       |
| (15-14-13-12-11) | الروح الرياضية |
| (20-19-18-17-16) | وعي الضمير     |
| (25-24-23-22-21) | السلوك الحضاري |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمعطيات الدراسة .

## 2. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصت الباحثة على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الإستبانة، حيث قامت الباحثة بعرضها على الأستاذة المشرفة للاستفادة من توجيهاتها وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من أربع مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (1) وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

## 1. ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقامت الباحثة بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلو حظ أن معامل الثبات لكلية العلوم التطبيقية . بجامعة قاصدي مرباح ورقلة تقدر ب 83.7 % وهي نسبة مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في البحث:

الجدول (12.2): معامل الثبات الكلي للاستبانة

| المحاور                                    | عدد العبارات | معامل الثبات الفاكرونباخ |
|--|--------------|--------------------------|
| الحوافز وأثرها علي سلوك المواطنة التنظيمية | 45           | 83.7%                    |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS.

من خلال الجدول (12.2) يمكن أن نلاحظ قيمة الفاكرونباخ تقدر ب(0.837) وهي أكبر من 0.62، أي قيمة الثبات الكلية للاستبيان هي (0.837) وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن (83.7 %) من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدافية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.



#### 4. أساليب المعالجة الإحصائية:

- قامت الباحثة في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:
1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
  2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
  3. مصفوفة الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة الارتباطين بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
  4. معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)؛
  5. اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع؛
  6. كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته.

#### الجدول (13.2) يوضح مقياس ليكارت الثلاثي

| غير موافق | محايد | موافق |
|-----------|-------|-------|
| 1         | 2     | 3     |

المصدر: من إعداد الطالبة .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كوئما في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى (RANGE)} = \text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة} = 3 - 1 = 2$$

ثم قسم المدى على عدد الفئات  $0.66 = 3/2$  وبعد ذلك يضاف إليها (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالاتي:

$$[1,66؛ 1] \text{ غير موافق (منخفض)؛}$$

$$[2.33؛ 1.67] \text{ محايد (متوسط)؛}$$

$$[3؛ 2,34] \text{ موافق (مرتفع).}$$

## المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال الفرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات و الانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة .

### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

**1 . النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:** تمنح لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حوافز ذات طبيعة مادية ومعنوية.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد أنواع الحوافز موضوع الدراسة.

### البعد الأول: الحوافز المادية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحوافز المادية ثم تحليلها.

**أولاً: عرض النتائج:** الجدول (2. 14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المادية

| الرقم | البيانات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1     | تناسب قيمة الراتب مع طبيعة المجهودات التي يبذلها الأساتذة بالجامعة             | 1,93            | 0,854             | 4       | متوسط         |
| 2     | المكافآت المتوفرة بالجامعة تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها | 1,82            | 0,778             | 8       | متوسط         |
| 3     | تقدم الجامعة مكافآت مادية تحفز الأساتذة لإنجاز العمل بكفاءة                    | 1,62            | 0,765             | 10      | متوسط         |
| 4     | تقدم الجامعة ترقية عادلة للأساتذة وفق أسس علمية مدروسة                         | 2,11            | 0,842             | 2       | متوسط         |
| 5     | تمنح الجامعة مكافآت مناسبة لساعات العمل الإضافي، ما يدفع الأستاذ لأدائها       | 1,68            | 0,787             | 9       | متوسط         |
| 6     | العلاوات والمنح والتعويضات التي تتقاضاها مقبولة                                | 1,92            | 0,813             | 5       | متوسط         |
| 7     | تقدم الجامعة للأساتذة منح مردودية مقبولة                                       | 2,30            | 1,276             | 1       | متوسط         |
| 8     | تمنح الجامعة المناصب العليا للأساتذة بناء على معايير مدروسة                    | 2,07            | 0,822             | 3       | متوسط         |
| 9     | توفر الجامعة منح اجتماعية مقبولة (سلفية، منح طبية، منح الزواج،.....)           | 1,84            | 0,784             | 7       | متوسط         |
| 10    | أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي                                     | 1,87            | 0,806             | 6       | متوسط         |
|       | المتوسط العام لبعده الحوافز المادية  | 916,1           | 0,8527            | --      | متوسط         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج :

يتضح من الجدول رقم (14.2) أن بعد الحوافز المادية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (1.916) وانحراف معياري (0.8527) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تقدم الجامعة للأساتذة منح مردودية مقبولة " كانت بمتوسط حسابي (2.30) ، تم عبارة " تقدم الجامعة ترقية عادلة للأساتذة وفق أسس علمية مدروسة " بمتوسط حسابي (2.11)، ثم تليها العبارة " تمنح الجامعة المناصب العليا للأساتذة بناء على معايير مدروسة " بمتوسط حسابي (2.07) ، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الجهود التي يبذلها الأساتذة بالجامعة " بمتوسط حسابي (1.93)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " العلاوات والمنح والتعويضات التي تتقاضاها مقبولة " بمتوسط حسابي (1.92)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي " بمتوسط حسابي (1.87)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " توفر الجامعة منح اجتماعية مقبولة (سلفية، منح طبية، منح الزواج،.....) " بمتوسط حسابي (1.84)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " تتناسب المكافآت المتوفرة بالجامعة تشجعي على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها " بمتوسط حسابي (1.82)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " تمنح الجامعة مكافآت مناسبة لساعات العمل الإضافي، ما يدفع الأستاذ لأدائها " بمتوسط حسابي (1.68) ، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " تقدم الجامعة مكافآت مادية تحفز الأساتذة لانجاز العمل بكفاءة " بمتوسط حسابي (1.62) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد الحوافز المادية.

مما يعني أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يتلقون حوافز مادية و التي يمكن وصفها بدرجة متوسطة أي أن الاساتذة لا يملكون حوافز مادية كافية أو بعبارة أخرى أن الكلية لا توفر للأساتذة الحوافز المادية التي ترضيه.

البعد الثاني: الحوافز المعنوية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الحوافز المعنوية ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول (2. 15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحوافز المعنوية

| الرقم | البيان  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب الإيجابي | مستوى الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|------------------|---------------|
| 11    | عملي في الجامعة يوفر لي شعور بالاستقرار والأمان | 2,34            | 0,825             | 3                | مرتفع         |
| 12    | يهتم المسؤول بتقديم عبارات الثناء و الشكر       | 2,17            | 0,790             | 5                | متوسط         |
| 13    | هناك عدالة في توزيع الترتيبات العلمية بالخارج   | 1,84            | 0,634             | 9                | متوسط         |
| 14    | أشعر بالرضا في منح المناصب العليا               | 1,97            | 0,711             | 6                | متوسط         |
| 15    | أحصل على أيام عطل كافية لتجديد نشاطي            | 2,28            | 0,776             | 4                | متوسط         |

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي

مرباح ورقلة

|       |    |        |       |  |    |
|-------|----|--------|-------|--|----|
| مرتفع | 2  | 0,739  | 2,51  | عملي في الجامعة يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع                                 | 16 |
| مرتفع | 1  | 0,463  | 2,84  | أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به   | 17 |
| متوسط | 7  | 0,791  | 1,96  | تتمت الجامعة بتقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد                               | 18 |
| متوسط | 8  | 0,746  | 1,95  | تشارك الجامعة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات البداغوجية مما يساهم في زيادة رضاهم | 19 |
| متوسط | 10 | 0,730  | 1,62  | توفر الجامعة خدمات اجتماعية متنوعة ومقبولة (رحلات، .....)                          | 20 |
| متوسط | -- | 0,7205 | 2,148 | المتوسط العام لبعدها الحوافز المعنوية  |    |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS.

ثانيا: تحليل النتائج :

يتضح من الجدول رقم (15.2) أن بعد الحوافز المادية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.184) وبانحراف معياري (0.7205) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به " كانت بمتوسط حسابي (2.84) ، تم عبارة " عملي في الجامعة يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع " بمتوسط حسابي (2.51)، ثم تليها العبارة " عملي في الجامعة يوفر لي شعور بالاستقرار والأمان " بمتوسط حسابي (2.34) ، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " أحصل على أيام عطل كافية لتجديد نشاطي " بمتوسط حسابي (2.28)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " يهتم المسؤول بتقديم عبارات الثناء و الشكر " بمتوسط حسابي (2.17)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " أشعر بالرضا في منح المناصب العليا " بمتوسط حسابي (1.97)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " تتمت الجامعة بتقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد " بمتوسط حسابي (1.96)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " تشارك الجامعة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات البداغوجية مما يساهم في زيادة رضاهم " بمتوسط حسابي (1.95)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " هناك عدالة في توزيع التبرعات العلمية بالخارج " بمتوسط حسابي (1.84) ، ثم تأتي بعد ذلك عبارة " تقدم الجامعة مكافآت مادية تحفز الأساتذة لانجاز العمل بكفاءة " بمتوسط حسابي (1.62) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد الحوافز المادية.

مما يعني أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يتلقون حوافز معنوية و التي يمكن وصفها بدرجة متوسطة، أي أن الأساتذة تنقصهم أيضا حوافز معنوية أو بعبارة أخرى أن الكلية تفتقد للحوافز المعنوية الكافية التي ترضى الأساتذة.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد أنواع الحوافز

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد أنواع الحوافز من خلال الجدول التالي ثم تحليلها .

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2. 16) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنواع الحوافز.

| الرقم | البيان                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1     | الحوافز المادية                    | 1,916           | 0,8527            | --      | متوسط         |
| 2     | الحوافز المعنوية                   | 2,148           | 0,7205            | --      | متوسط         |
|       | المتوسط العام لأبعاد أنواع الحوافز | 2.032           | 7866.0            | --      | متوسط         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول (2.16) فإن كلية العلوم التطبيقية . بجامعة قاصدي مرباح ورقلة توجد فيها حوافز مادية ومعنوية بدرجة متوسطة نتيجة شعور الأساتذة أو أفراد العينة بأن المخرجات التي يحصلون عليها لا تتناسب مع الجهود التي يبذلونها وكذلك إحساس الأساتذة أن الإجراءات والقرارات المتخذة متحيزة . أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الحوافز بنوعيه وبشكل عام كان (2,032) وانحراف معياري(0,7866).

2. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يمارس أساتذة كلية العلوم التطبيقية سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية موضوع الدراسة. وذلك وفقاً للأبعاد المكونة لها وهي: بعد الإيثار، بعد الكياسة، بعد وعي الضمير ، بعد الروح الرياضية و بعد السلوك الحضاري.

البعد الأول: الإيثار

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس الإيثار ثم سنتطرق إلى تحليلها.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2. 17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإيثار

| الرقم | البيان  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 01    | أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير                                   | 2,38            | 0748،             | 5       | مرتفع         |
| 02    | أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل                           | 2,42            | 0678،             | 3       | مرتفع         |
| 03    | أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل                              | 2,49            | 0702،             | 2       | مرتفع         |
| 04    | أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات الأساتذة الآخرين | 2,41            | 0696،             | 4       | مرتفع         |
| 05    | أنتطوع في تقديم نشاطات إضافية للطلاب في غير الوقت الرسمي                | 2,62            | 0692،             | 1       | مرتفع         |
|       | المتوسط العام لبعده الإيثار   | 2.464           | 7032.0            | --      | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات SPSS.

### ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (17.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإيثار بمتوسط حسابي (2.464) وانحراف معياري (0.7032)، كما يبين هذا الجدول وأكثر العبارات أهمية هي عبارة " أنطوع في تقديم نشاطات إضافية للطلاب في غير الوقت الرسمي " بمتوسط حسابي(2.62)، تليها عبارة " أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل " بمتوسط حسابي (2.49) تليها عبارة " أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل " بمتوسط حسابي (2.42)، ثم عبارة " أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات الأساتذة الآخرين " بمتوسط حسابي(2.41)، وفي الأخير عبارة "انتماؤك أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير " بمتوسط حسابي(2.38) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى.

مما يعني أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يمارسون بعد الإيثار والتي يمكن وصفها بدرجة مرتفعة والذي يفسر أن الأساتذة في كلية العلوم التطبيقية يملكون روح الإيثار.

### البعده الثاني: الكياسة

سنحاول من خلال هذا البعد عرض نتائج العبارات التي تقيسه ثم تحليلها.

### أولاً: عرض النتائج

الجدول (18.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الكياسة.

| الرقم | البيان  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 6     | أبتجنب إثارة المشاكل مع زملائي في العمل                         | 2,99            | 4,760             | 1       | مرتفع         |
| 7     | دائما اعلم من حولي بما أنوى عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل   | 2,62            | 5,880             | 4       | مرتفع         |
| 8     | أساهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين زملائي في العمل          | 2,59            | 5,460             | 5       | مرتفع         |
| 9     | أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل                  | 2,92            | 2,710             | 2       | مرتفع         |
| 10    | أتشاور مع زملائي الأساتذة عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم | 2,86            | 3,540             | 3       | مرتفع         |
|       | المتوسط العام لبعده الكياسة                                     | 2.796           | 0.447             | --      | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات spss.

### ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (18.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الكياسة بمتوسط حسابي (2.796) وانحراف معياري (0.447) ، كما يوضح هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أبتجنب إثارة المشاكل مع زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري(0.476)، تليها عبارة " أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل " بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.271)، تليها عبارة " أتشاور مع زملائي الأساتذة عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم "

بنفس متوسط الحسابي العبارة السابقة (2.86) وانحراف معياري (0.354)، ثم عبارة " دائما اعلم من حولي بما أنوى عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل " بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.588)، وفي الأخير عبارة " أساهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين زملائي في العمل " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.59) وانحراف معياري (0.546) وهي أقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى سالفة الذكر.

ويمكن تفسير ذلك أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يمارسون أيضا بعد الكياسة داخل الكلية والتي يمكن وصفها بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على اهتمام الأساتذة بالطابع الاجتماعي بينهم والذي يؤدي حتما إلى التقليل أو القضاء على وجود المشاكل داخل الكلية مما يعطي أريحية للعمل .

### البعد الثالث: الروح الرياضية.

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد الروح الرياضية ثم تحليلها.

### أولا: عرض النتائج

الجدول (2. 19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الروح الرياضية.

| الرقم | البيان  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 11    | أتجنب تكبير المشكلات التي تواجهني في عملي                             | 2,82            | 5,340             | 3       | مرتفع         |
| 12    | أقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل                                   | 2,88            | 3,640             | 1       | مرتفع         |
| 13    | أظهر الاحترام و المجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني | 2,70            | 5,660             | 4       | مرتفع         |
| 14    | أنفذ الأعمال الإضافية دون تدمير                                       | 2,26            | 7,190             | 5       | مرتفع         |
| 15    | أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أي أستاذ                             | 2,87            | 3,770             | 2       | مرتفع         |
|       | المتوسط العام لبعده الروح الرياضية                                    | 2.706           | 0.512             | --      | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss.

### ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (2. 19) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الروح الرياضية بمتوسط (2.706) وانحراف معياري (0.512)، كما يوضح هذا الجدول العبارات أكثر أهمية أهمها: عبارة " أقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل " بمتوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (0.364)، تليها عبارة " أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أي أستاذ " بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.377)، تليها عبارة " أتجنب تكبير المشكلات التي تواجهني في عملي " بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.534)، تليها عبارة " أظهر الاحترام و المجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي

أو المهني " بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.566)، وفي الأخير عبارة" أنفذ الأعمال الإضافية دون تدمير " بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.719) وهي أقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى سالفه الذكر. مما يعني أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يمارسون أيضا بعد الروح الرياضية داخل الكلية والتي يمكن وصفها بدرجة مرتفعة والذي يفسر أن الأساتذة يتمتعون بالروح الرياضية فيما بينهم وهذا ما يدل على أن الأستاذ في كلية العلوم التطبيقية يصبر و يتحمل المصاعب و المتاعب التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير.

**البعد الرابع: وعي الضمير.**

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد وعي الضمير ثم تحليلها.

### ولا: عرض النتائج

الجدول (2. 20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وعي الضمير.

| الرقم | البيانات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 16    | ألتزم بمواعيد العمل المحددة ( الحضور و الإنصراف )                        | 2,92            | 3,170             | 2       | مرتفع         |
| 17    | أبلغ جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور                             | 2,86            | 3,540             | 4       | مرتفع         |
| 18    | ألتزم بتعليمات العمل والأنظمة والقوانين السارية في الجامعة دون رقابة     | 2,91            | 3,340             | 3       | مرتفع         |
| 19    | لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة | 2,58            | 6,590             | 5       | مرتفع         |
| 20    | أحافظ على ممتلكات الكلية وأهتم بها                                       | 2,93            | 2,500             | 1       | مرتفع         |
|       | المتوسط العام لبعد وعي الضمير  | 2,84            | 0,3828            | --      | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss.

### ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (20.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وعي الضمير بمتوسط (2.84) وانحراف معياري (0.3828)، كما يوضح هذا الجدول العبارات أكثر أهمية أهمها: عبارة " أحافظ على ممتلكات الكلية وأهتم بها " بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري (0.25)، تليها عبارة " ألتزم بمواعيد العمل المحددة ( الحضور و الإنصراف ) " بمتوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.317)، تليها عبارة " ألتزم بتعليمات العمل والأنظمة والقوانين السارية في الجامعة دون رقابة " بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.334)، تليها عبارة " أبلغ جهة عملي مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور " بمتوسط حسابي (2.86) وانحراف معياري (0.354)، وفي الأخير عبارة" لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة " بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.659) وهي أقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى سالفه الذكر.



مما يعني أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يمارسون داخل الكلية بعد وعي الضمير والتي يمكن وصفها بدرجة مرتفعة والذي يفسر أن أساتذة كلية العلوم التطبيقية يملكون وعي اتجاه مهنتهم ومؤسستهم وهذا ما يعكس أن الأساتذة يلتزمون بأوقات العمل و يتجنبون الاستراحات الغير ضرورية أثناء العمل ويحترمون اللوائح والأنظمة، كما يحافظون على ممتلكات الكلية.

**البعد الرابع: السلوك الحضاري.**

سوف يتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس بعد السلوك الحضاري ثم تحليلها.

### أولاً: عرض النتائج

الجدول (21.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده السلوك الحضاري.

| الرقم | البيانات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 21    | أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدتها إدارة الكلية أو القسم               | 2,55            | 6,410             | 4       | مرتفع         |
| 22    | أحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير على الكلية التي أعمل بها                            | 2,68            | 5,220             | 3       | مرتفع         |
| 23    | أبدل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي ومواكبة التطورات العلمية في مجال تخصصي حتى لو على نفقتي الخاصة | 2,82            | 4,230             | 1       | مرتفع         |
| 24    | أهتم بمستقبل الكلية وتطورها   | 2,70            | 5,170             | 2       | مرتفع         |
| 25    | أساهم بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة           | 2,82            | 4,230             | 1       | مرتفع         |
|       | <b>المتوسط العام لبعده السلوك الحضاري</b>   | <b>2.714</b>    | <b>0.5052</b>     | --      | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss.

### ثانياً: تحليل النتائج

يتضح من الجدول (21.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده وعي الضمير بمتوسط (2.714) وانحراف معياري (0.5052)، كما يوضح هذا الجدول العبارات أكثر أهمية أهمها: العبارتين " أساهم بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة " و " أبدل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي ومواكبة التطورات العلمية في مجال تخصصي حتى لو على نفقتي الخاصة " بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (0.423)، تليها عبارة " أهتم بمستقبل الكلية وتطورها " بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.517)، تليها عبارة " أحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير على الكلية التي أعمل بها " بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.522)، وفي الأخير عبارة " أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدتها إدارة الكلية أو القسم " بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.641) وهي أقل متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الحسابية الأخرى سالفة الذكر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي  
مرباح ورقلة

مما يعني أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يمارسون داخل الكلية بعد السلوك الحضاري والتي يمكن وصفها بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على أن أساتذة كلية العلوم التطبيقية يملكون سلوك حضاري، وهذا يؤكد أن الأساتذة يهتمون بمصير الكلية وتطورها خلال حضور الاجتماعات والمساهمة بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والمحافظة على سمعتها.

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: عرض النتائج

سنحاول عرض النتائج الخاصة بالقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

الجدول (2. 22): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

| الرقم | البيان                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الإجابة |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1     | الإيثار                                      | 2,464           | 7032,0            | 3       | مرتفع         |
| 2     | الكمياءة                                     | 2,796           | 447,0             | 2       | مرتفع         |
| 3     | الروح الرياضية                               | 2,706           | 512,0             | 4       | مرتفع         |
| 4     | وعي الضمير                                   | 2,84            | 3828,0            | 1       | مرتفع         |
| 5     | السلوك الحضاري                               | 2,714           | 5052,0            | 3       | مرتفع         |
|       | المتوسط العام لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية | 2,704           | 51,0              | --      | مرتفع         |

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات spss.

ثانياً: تحليل النتائج

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول (2.22) فإن كلية العلوم التطبيقية . بجامعة قاصدي مرباح ورقلة يسود فيها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة في كل أبعاده.

أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها وبشكل عام كان (2.704) وانحراف معياري (0.51).

قد ترجع أسباب ذلك إلى وعي الأساتذة لممارسة مثل هذا السلوك نتيجة لمستواهم العلمي العالي إضافة إلى وجود الظروف الملائمة والجو المناسب داخل الكلية الذي يساعد الأساتذة على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بكل أريحية، إضافة إلى أن طبيعة عمل الأستاذ تلزم ذلك.

3 . النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : هناك علاقة ارتباط قوية بين الحوافز(كمتغير مستقل) وسلوك المواطنة التنظيمية(كمتغير تابع)

1. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات:

من خلال النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول أدناه

أولاً: عرض النتائج

الجدول رقم (2. 23) العلاقة الإرتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

| Spearman's rho   |                   |                        |                          |                 |
|------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
| المتغير المستقل  | المتغير التابع    | أولاً: الحوافز المادية | ثانياً: الحوافز المعنوية | المتغير المستقل |
| سلوك             | المواطنة          | التنظيمية              | المجموع                  | 76              |
| معامل الارتباط r | مستوى الدلالة sig | 76                     | 76                       | 76              |
| 0.064            | 0.584             | 0.151                  | 0.194                    | 0.096           |
| 0.05             | 0.05              | 0.05                   | 0.05                     | 0.05            |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

ثانياً: تحليل النتائج

من خلال الجدول رقم (2. 23) نلاحظ مايلي أن :

1. الحوافز المادية: هناك علاقة ارتباط طردي ضعيف جدا بين المتغير المستقل " الحوافز المادية " والمتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية" لأن قيمة معامل الإرتباط بلغت (r= 0.064) وبلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.584) أكبر من 0.05 ويعني هذا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز المادية و سلوك المواطنة التنظيمية.
2. الحوافز المعنوية: هناك علاقة ارتباط طردي ضعيف جدا بين المتغير المستقل " الحوافز المعنوية " والمتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية" لأن قيمة معامل الإرتباط بلغت (r= 0.151) وبلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.194) أكبر من 0.05 ويعني هذا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز المعنوية و سلوك المواطنة التنظيمية.
3. الحوافز: هناك علاقة ارتباط طردي ضعيف جدا بين المتغير المستقل " الحوافز " والمتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية" لأن قيمة معامل الارتباط بلغت (r= 0.096) وبلغت قيمة الدلالة المحسوبة (sig=0.409) أكبر من 0.05 ويعني هذا أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية.

2. معادلة خط الانحدار (طريقة المربعات الصغرى):

في ما يلي سنقوم بقياس أثر الحوافز سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق إيجاد معادلة الانحدار الخطي والتي يمكن تمثيلها

بمعادلة خطية على النحو التالي:

$$Y=a+bx$$

حيث:

X: المتغير المستقل (الحوافز).

Y: المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

الجدول رقم (24. 2) يوضح مجالات الحوافز المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية

| مستوى الدلالة<br>Sig | القيمة t | المعلمت المعيارية/<br>Beta | المعلمت الغير معيارية |       | النموذج |
|----------------------|----------|----------------------------|-----------------------|-------|---------|
|                      |          |                            | الخط المعيارى         | B     |         |
| 0.000                | 25.535   |                            | 0.101                 | 2.566 | الثابت  |
| 0.171                | 1.382    | 0.159                      | 0.049                 | 0.067 | التغير  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و بالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل(الحوافز (X) ) بالمتغير التابع(سلوك المواطنة

التنظيمية (y) ) كالتالي:

$$Y = 2.566 + 0.067 X$$

أي كلما زادت الحوافز بوحدة واحدة أدى إلى زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بـ 6.7 % .

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

#### 1. اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك حوافز مادية ومعنوية بدرجة متوسطة في كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أنواع الحوافز على النحو التالي:(الحوافز المادية بمتوسط حسابي 1.916)، (الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.148) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.032) وهو مستوى متوسط، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن تمنح لاساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حوافز ذات طبيعة مادية ومعنوية.

#### 2. اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن تمارس سلوك المواطنة التنظيمية وبدرجة مرتفعة من قبل أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتي كانت على النحو التالي:(الإيثار بمتوسط حسابي 2.464)، ( الكياسة بمتوسط حسابي 2.769)، (الروح الرياضية بمتوسط حسابي 2.706)، (وعى الضمير بمتوسط حسابي 2.84)، (السلوك الحضاري بمتوسط حسابي 2.714)، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.704) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على ممارسة أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3. اختبار صحة الفرضية الثالثة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية وأثبتت الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين المتغير المستقل " الحوافز " والمتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية " عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $r=0.096$ ) و العلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.409$ ) أكبر من 0.05.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على هناك علاقة ارتباط قوية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية في

المؤسسة محل الدراسة.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع الحوافز وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية بكلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، من خلال إعداد إستبانة واقتصرت عملية التوزيع على عينة عشوائية بسيطة تقدر ب(76) أستاذ، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (spss) تم تطرقنا إلى عرض النتائج ثم تحليلها وفي الأخير مناقشتها بغية التوصل إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة وتم التوصل إلى:

- تمنح لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حوافز ذات طبيعة مادية ومعنوية ؛
- يمارس أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة سلوك المواطنة التنظيمية؛
- هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة جدا بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية.



# الخاتمة



## النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات

### الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن هناك حوافز مادية ومعنوية وبدرجة متوسطة في كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أنواع الحوافز على النحو التالي: (الحوافز المادية بمتوسط حسابي 1.916)، (الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.148) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.032) وهو مستوى متوسط، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على تمتع لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حوافز ذات طبيعة مادية ومعنوية.

### الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن يمارس سلوك المواطنة التنظيمية وبدرجة مرتفعة من قبل أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتي كانت على النحو التالي: (الإيثار بمتوسط حسابي 2.464)، (الكياسة بمتوسط حسابي 2.769)، (الروح الرياضية بمتوسط حسابي 2.706)، (وعي الضمير بمتوسط حسابي 2.84)، (السلوك الحضاري بمتوسط حسابي 2.714)، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.704) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على ممارس أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة سلوك المواطنة التنظيمية.

### الفرضية الثالثة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية وأثبتت الدراسة أنه هناك علاقة ارتباط طردية ضعيف جدا بين المتغير المستقل " الحوافز " والمتغير التابع " سلوك المواطنة التنظيمية " عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ( $r=0.096$ ) و العلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن قيمة الدلالة المحسوبة ( $sig=0.409$ ) أكبر من 0.05.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على هناك علاقة ارتباط قوية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### إقتراحات :

في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها ، فإن الباحثة تقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالحوافز، إضافة إلى بعض الجوانب التي تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة في كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ويمكن تلخيص التوصيات فيما يلي:

1. ضرورة استعاب مفهوم الحوافز بكل أنواعه كمفهوم سلوكي من قبل مؤسسات قطاع التعليم العالي نظرا لأهمية القطاع

والأثر هام الذي تلعبه الحوافز على سلوك المورد البشري ؛

2. من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة إلى أن الجامعة لا تقدم حوافر كافية للأساتذة، لذا نوصي بضرورة إجراء دراسات وبحوث ميدانية تمكننا من التعرف على أسباب تدهورها وخاصة منها الحوافر المعنوية؛
3. ضرورة تعزيز الحوافر والتي بينت الدراسة من وجودها بدرجة متوسطة، وذلك من خلال وضع خطة لرفعها وخاصة منه الحوافر المعنوية وذلك من الثناء والشكر والمشاركة في اتخاذ القرارات،..... الخ؛
4. تم التوصل إلى أن التغيرات التي تحدث في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع إلى نسبة ضعيفة جدا للحوافز المقدمة والباقي ترجع إلى عوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسات وبحوث ميدانية التي تمكن من التعرف على باقي العوامل الأخرى التي تعزز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة؛
5. العمل على المحافظة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، والتي بينت الدراسة من وجودها بدرجة مرتفعة وذلك من خلال تشجيعهم أثناء ممارستهم لمثل هذا السلوك؛

#### آفاق البحث

- أثر الحوافر على سلوك المواطنة التنظيمية لعمال قطاع التعليم العالي ؛
- العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم العالي ؛
- اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على جودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي ؛
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في قطاع التعليم العالي ؛
- أثر الرضا الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع التعليم العالي ؛

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية

#### 1. الكتب :

1. أحمد ماهر ، نظم الاجور والتعويضات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر ، ط1 ، سنة 2010 .
2. بوالشرش نور الدين ، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات ، دار الايام ، عمان - الاردن ، ط1 ، سنة 2015 .
3. منير بن أحمد بن دريدي ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن ، ط1 ، سنة 2013.

#### 2. المنتقيات و المؤتمرات :

1. الأخصر صباحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة ، يومي 10، 11/11/2009.
2. سلوى تيشات وأسماء يوسف، أخلاقيات العمل الإسلامي و دورها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ، يومي 27، 28/11/2017.
3. طه مدني طويهر و شريفة رفاع، دور أخلاقيات الأعمال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، الملتقى العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة قاصدي مرياح ورقلة ، يومي 27، 28/11/2017.

#### 3. المجلات العلمية :

1. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، العدد14، مارس 2014.
2. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد08/2015.

4. البحوث الجامعية

مذكرات الماجستير :

1. أسماء يوسف ، علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بنية ترك العمل لدى العاملين دراسة في البنوك التجارية الأردنية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية دراسات عليا، جامعة الأردنية ، سنة 2012.
2. أمين عزري ، دراسة أثر الحوافز المادية على رضا العاملين ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2003.
3. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، سنة 2007 .
4. غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا، جامعة تشرين، سنة 2013/2012.
5. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام للحكومة للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير ، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، سنة 1427 / 1428 هـ.

ثانيا :المراجع باللغة الاجنبية

1. Gure، Naima Abdullahi : "**The Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Nationlink Telecom Somalia**" Masters thesis، On Line، Available at: ( 2010) Universiti Utara Malaysia <http://etd.uum.edu.my/2488/> .
2. Jehad Mohammad ،Fouzana Quoquad Habib and Mohammad Adnan Alias، **Job satisfaction and organization citizenship behaviour: an empirical study at higher learning institutions** ،asian academy of management journal،vol16، no2، july2011،
3. Aralan Mujahid Ghouri et al ، **Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms**،International Refereed Reserch،2 April 2013.
4. Muhamad Akhmal Ibrahim and Aslinda ،The Effect of motivation on Organizational Citizaship Behavior (OCB); **International Journal of Administrative Science & Organization**، Vol 21 issue 2 May 2014.

الملاحق

## الملحق ( 01 ) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

| الرقم | اسم الأستاذ        | الدرجة العلمية    | جهة العمل                 |
|-------|--------------------|-------------------|---------------------------|
| 01    | مناصيرية رشيد      | أستاذ محاضر . أ . | جامعة قاصدي مرباح . ورقلة |
| 02    | نور الدين مزهودة   | أستاذ مساعد . أ . | جامعة قاصدي مرباح . ورقلة |
| 03    | نتيشات سلوى        | أستاذ محاضر . أ . | جامعة قاصدي مرباح . ورقلة |
| 04    | بوخلخال عبد الرحيم | أستاذ مساعد . أ . | جامعة قاصدي مرباح . ورقلة |

المصدر : من إعداد الطالبة

الملحق رقم ( 02 ) : استمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان

أخي الأستاذ .....،أختي الأستاذة ،

تحية طيبة وبعد.

نقوم بإعداد مذكرة ماستر تحت عنوان:

أثر الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية

(دراسة حالة :أساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة )

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص ادارة اعمال حول موضوع يعكس اهتمام المختصين و الباحثين ، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يُحوي مجموعة من الأسئلة التي نود أن تجيبونا عليها ، كما نأمل أن تتسع صدوركم وأوقاتكم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية ،وذلك بتعاونكم من خلال إبداء آرائكم حول جمل هذا الاستبيان بدقة وموضوعية. ونؤكد لكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ونشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

يمكنكم الحصول على نسخة من نتائج هذا البحث عند الإنتهاء منه بالاتصال على البريد الإلكتروني للباحث: [bouguettaya.zakia@gmail.com](mailto:bouguettaya.zakia@gmail.com)

الباحثة:بوقطاية زكية

توضيحات: غير موافق: لا يوجد إلا القليل من النشاط أو الممارسة في الكلية.

محايد: غير متأكد من الكيفية التي تصف عبارة واقع هذا النشاط أو الممارسة في الكلية.

موافق: هناك أدلة واضحة على وجود النشاط أو الممارسة في الكلية.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.



المحور الأول: العبارات المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

| أولاً: الإيثار         |       |           |  |
|------------------------|-------|-----------|--|
| موافق                  | محايد | غير موافق |  |
|                        |       |           | 01 أساعد زملائي الذين لديهم حجم عمل كبير   |
|                        |       |           | 02 أقوم بأداء عمل زملائي في حالة غيابهم عن العمل   |
|                        |       |           | 03 أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل  |
|                        |       |           | 04 أستقطع زمناً إضافياً خارج الزمن الرسمي لتلبية احتياجات الأساتذة الآخرين                       |
|                        |       |           | 05 أتطوع في تقديم نشاطات إضافية للطلاب في غير الوقت الرسمي                                       |
| ثانياً: الكياسة        |       |           |  |
| موافق                  | محايد | غير موافق |  |
|                        |       |           | 06 أتجنب إثارة المشاكل مع زملائي في العمل  |
|                        |       |           | 07 دائماً اعلم من حولي بما أنوى عمله حتى لا أسبب الإحراج في العمل.                               |
|                        |       |           | 08 أساهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين زملائي في العمل.                                       |
|                        |       |           | 09 أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي في العمل  |
|                        |       |           | 10 أتشاور مع زملائي الأساتذة عند اتخاذ إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم                               |
| ثالثاً: الروح الرياضية |       |           |  |
| موافق                  | محايد | غير موافق |  |
|                        |       |           | 11 أتجنب تكبير المشكلات التي تواجهني في عملي   |
|                        |       |           | 12 أتقبل النقد البناء بصدر رحب في العمل  |
|                        |       |           | 13 أظهر الاحترام و المجاملة لزملائي حتى في أوقات التوتر الشخصي أو المهني                         |
|                        |       |           | 14 أنفذ الأعمال الإضافية دون تدمير   |
|                        |       |           | 15 أقدم الاعتذار إذا ما أخطأت في حق أي أستاذ   |
| رابعاً: وعي الضمير     |       |           |  |
| موافق                  | محايد | غير موافق |  |
|                        |       |           | 16 ألتزم بمواعيد العمل المحددة ( الحضور و الإنصراف )   |
|                        |       |           | 17 أبلغ جهة عملي مسبقاً عندما لا أتمكن من الحضور   |
|                        |       |           | 18 ألتزم بتعليمات العمل والأنظمة والقوانين السارية في الجامعة دون رقابة                          |
|                        |       |           | 19 لا أمانع في الاستمرار في العمل إلى ما بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة                      |
|                        |       |           | 20 أحافظ على ممتلكات الكلية وأهتم بها  |
| خامساً: السلوك الحضاري |       |           |  |
| موافق                  | محايد | غير موافق |  |
|                        |       |           | 21 أواظب على حضور اللقاءات والندوات والاجتماعات التي تعقدها إدارة الكلية أو القسم                |
|                        |       |           | 22 أحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير على الكلية التي أعمل بها                            |
|                        |       |           | 23 أبدل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي ومواكبة التطورات العلمية في مجال تخصصي حتى لو على نفقتي الخاصة |
|                        |       |           | 24 أهتم بمستقبل الكلية وتطورها   |
|                        |       |           | 25 أساهم بأفكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة           |

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بأنواع الخوافز

| أولاً: الخوافز المادية   |       |           |   |
|--------------------------|-------|-----------|---|
| موافق                    | محايد | غير موافق |   |
|                          |       |           | 01 تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الجهود التي يبذلها الأساتذة بالجامعة                   |
|                          |       |           | 02 المكافآت المتوفرة بالجامعة تشجعي على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها      |
|                          |       |           | 03 تقدم الجامعة مكافآت مادية تحفز الأساتذة لإنجاز العمل بكفاءة                        |
|                          |       |           | 04 تقدم الجامعة ترقية عادلة للأساتذة وفق أسس علمية مدروسة                             |
|                          |       |           | 05 تمنح الجامعة مكافآت مناسبة لساعات العمل الإضافي، ما يدفع الأستاذ لأدائها           |
|                          |       |           | 06 العلاوات والمنح والتعويضات التي تتقاضاها مقبولة                                    |
|                          |       |           | 07 تقدم الجامعة للأساتذة منح مردودية مقبولة   |
|                          |       |           | 08 تمنح الجامعة المناصب العليا للأساتذة بناء على معايير مدروسة                        |
|                          |       |           | 09 توفر الجامعة منح اجتماعية مقبولة (سلفية، منح طبية، منح الزواج،.....)               |
|                          |       |           | 10 أشعر بالرضا عن مستوى خدمة الضمان الاجتماعي   |
| ثانياً: الخوافز المعنوية |       |           |   |
| موافق                    | محايد | غير موافق |   |
|                          |       |           | 11 عملي في الجامعة يوفر لي شعور بالاستقرار والأمان                                    |
|                          |       |           | 12 يهتم المسؤول بتقديم عبارات الثناء و الشكر  |
|                          |       |           | 13 هناك عدالة في توزيع التبرعات العلمية بالخارج                                       |
|                          |       |           | 14 أشعر بالرضا في منح المناصب العليا  |
|                          |       |           | 15 أحصل على أيام عطل كافية لتجديد نشاطي   |
|                          |       |           | 16 عملي في الجامعة يعطيني مقدارا من التميز في المجتمع                                 |
|                          |       |           | 17 أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به   |
|                          |       |           | 18 تهتم الجامعة بتقديم شهادات التقدير لذوي الأداء الجيد                               |
|                          |       |           | 19 تشارك الجامعة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات البداغوجية مما يساهم في زيادة رضاهم |
|                          |       |           | 20 توفر الجامعة خدمات اجتماعية متنوعة ومقبولة (رحلات،.....)                           |

المحور الثالث: البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر  أنثى

العمر : أقل من 30 سنة  من 30 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

الرتبة:  أستاذ  أستاذ محاضر  أستاذ مساعد

سنوات الخبرة في العمل: أقل من 3 سنوات  3 إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

قيمة الراتب: أقل من 70000 دج  من 70000 دج إلى 90000 دج  من 90000 دج إلى 120000 دج  أكثر من 120000 دج

اشغل منصب إداري:  نعم  لا

حاصل على سكن وظيفي:  نعم  لا

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

## الملحق رقم (03) نتائج التحليل الإحصائي SPSS

## محاوير الاستبانة بمجمالها : Echelle

## Récapitulatif de traitement des observations

|              |                    | N  | %     |
|--------------|--------------------|----|-------|
| Observations | Valide             | 76 | 100,0 |
|              | Exclu <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|              | Total              | 76 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,837              | 45                |

## الجنس

|        |       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | نكر   | 54        | 71.1        | 71.1               | 71.1               |
|        | أذ ثى | 22        | 28.9        | 28.9               | 100.0              |
| Total  |       | 76        | 100.0       | 100.0              |                    |

## العمر

|        |                  | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة 30 من أقل    | 10        | 13.2        | 13.2               | 13.2               |
|        | سنة 50 إلى 30 من | 60        | 78.9        | 78.9               | 92.1               |
|        | سنة 50 من أكثر   | 6         | 7.9         | 7.9                | 100.0              |
| Total  |                  | 76        | 100.0       | 100.0              |                    |

الدرجة

|                    | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide             | 1         | 1.3         | 1.3                | 1.3                |
| أسد تـاذ           | 26        | 34.2        | 34.2               | 35.5               |
| مـاحـضـر           | 49        | 64.5        | 64.5               | 100.0              |
| مـسـاعـد أسـد تـاذ |           |             |                    |                    |
| Total              | 76        | 100.0       | 100.0              |                    |

الخبرة

|                     | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide              | 17        | 22.4        | 22.4               | 22.4               |
| سـنـوات 3 مـن أـول  | 15        | 19.7        | 19.7               | 42.1               |
| سـنـوات 5 إـلى 3    | 44        | 57.9        | 57.9               | 100.0              |
| 5 مـن أكـثر سـنـوات |           |             |                    |                    |
| Total               | 76        | 100.0       | 100.0              |                    |

الراتب

|                               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide                        | 4         | 5.3         | 5.3                | 5.3                |
| دـج 70000 مـن أـول :          | 19        | 25.0        | 25.0               | 30.3               |
| دـج 90000 إـلى دـج 70000 مـن  | 33        | 43.4        | 43.4               | 73.7               |
| دـج 120000 إـلى دـج 90000 مـن | 20        | 26.3        | 26.3               | 100.0              |
| دـج 120000 مـن أكـثر          |           |             |                    |                    |
| Total                         | 76        | 100.0       | 100.0              |                    |

المنصب

|        | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 25        | 32.9        | 32.9               | 32.9               |
| نـعـم  | 51        | 67.1        | 67.1               | 100.0              |
| لا     |           |             |                    |                    |
| Total  | 76        | 100.0       | 100.0              |                    |

كندس الوظيفي

|            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 16        | 21.1        | 21.1               | 21.1               |
| لا         | 60        | 78.9        | 78.9               | 100.0              |
| Total      | 76        | 100.0       | 100.0              |                    |

Statistiques descriptives

|     | N  | Moyenne | Ecart type |
|-----|----|---------|------------|
| Q1  | 76 | 2.38    | .748       |
| Q2  | 76 | 2.42    | .678       |
| Q3  | 76 | 2.49    | .702       |
| Q4  | 76 | 2.41    | .696       |
| Q5  | 76 | 2.62    | .692       |
| Q6  | 76 | 2.99    | .476       |
| Q7  | 76 | 2.62    | .588       |
| Q8  | 76 | 2.59    | .546       |
| Q9  | 76 | 2.92    | .271       |
| Q10 | 76 | 2.86    | .354       |
| Q11 | 76 | 2.82    | .534       |
| Q12 | 76 | 2.88    | .364       |
| Q13 | 76 | 2.70    | .566       |
| Q14 | 76 | 2.26    | .719       |
| Q15 | 76 | 2.87    | .377       |
| Q16 | 76 | 2.92    | .317       |
| Q17 | 76 | 2.86    | .354       |
| Q18 | 76 | 2.91    | .334       |
| Q19 | 76 | 2.58    | .659       |
| Q20 | 76 | 2.93    | .250       |
| Q21 | 76 | 2.55    | .641       |
| Q22 | 76 | 2.68    | .522       |
| Q23 | 76 | 2.82    | .423       |
| Q24 | 76 | 2.70    | .517       |
| Q25 | 76 | 2.82    | .423       |
| Q26 | 76 | 1.93    | .854       |
| Q27 | 76 | 1.82    | .778       |
| Q28 | 76 | 1.62    | .765       |
| Q29 | 76 | 2.11    | .842       |
| Q30 | 76 | 1.68    | .787       |
| Q31 | 76 | 1.92    | .813       |
| Q32 | 76 | 2.30    | 1.276      |
| Q33 | 76 | 2.07    | .822       |

|                  |    |      |      |
|------------------|----|------|------|
| Q34              | 76 | 1.84 | .784 |
| Q35              | 76 | 1.87 | .806 |
| Q36              | 76 | 2.34 | .825 |
| Q37              | 76 | 2.17 | .790 |
| Q38              | 76 | 1.84 | .634 |
| Q39              | 76 | 1.97 | .711 |
| Q40              | 76 | 2.28 | .776 |
| Q41              | 76 | 2.51 | .739 |
| Q42              | 76 | 2.84 | .463 |
| Q43              | 76 | 1.96 | .791 |
| Q44              | 76 | 1.95 | .746 |
| Q45              | 76 | 1.62 | .730 |
| N valide (liste) | 76 |      |      |

Corrélations

|                            |                        | المواطنة سلوك | الحوافز |
|----------------------------|------------------------|---------------|---------|
|                            |                        | التنظيمية     |         |
| المواطنة سلوك<br>التنظيمية | Corrélation de Pearson | 1             | .162    |
|                            | Sig. (bilatérale)      |               | .161    |
|                            | N                      | 76            | 76      |
| الحوافز                    | Corrélation de Pearson | .162          | 1       |
|                            | Sig. (bilatérale)      | .161          |         |
|                            | N                      | 76            | 76      |

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,162 <sup>a</sup> | ,026   | ,013          | ,18598                          |

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F     | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1      | Régression | ,069             | 1   | ,069        | 2,001 | ,161 <sup>b</sup> |
|        | Résidu     | 2,559            | 74  | ,035        |       |                   |
|        | Total      | 2,629            | 75  |             |       |                   |

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle |             | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
|        |             | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |      |
| 1      | (Constante) | 2,560                         | ,103            |                           | 24,763 | ,000 |
|        | الحوافز     | ,070                          | ,050            | ,162                      | 1,415  | ,161 |

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية

Axe1/ سلوك المواطنة التنظيمية

Axe2: الحوافز المادية

Axe3: الحوافز المعنوية

Axe4: الحوافز

**Correlations**

|                |                         | AXE2  | AXE1  |
|----------------|-------------------------|-------|-------|
| Spearman's rho | Correlation Coefficient | 1.000 | .064  |
|                | AXE2 Sig. (2-tailed)    | .     | .584  |
|                | N                       | 76    | 76    |
|                | Correlation Coefficient | .064  | 1.000 |
|                | AXE1 Sig. (2-tailed)    | .584  | .     |
|                | N                       | 76    | 76    |

**Correlations**

|                |      |                         | AXE1  | AXE3  |
|----------------|------|-------------------------|-------|-------|
| Spearman's rho |      | Correlation Coefficient | 1.000 | .151  |
|                | AXE1 | Sig. (2-tailed)         | .     | .194  |
|                |      | N                       | 76    | 76    |
|                |      | Correlation Coefficient | .151  | 1.000 |
|                | AXE3 | Sig. (2-tailed)         | .194  | .     |
|                |      | N                       | 76    | 76    |

**Correlations**

|                |      |                         | AXE1  | AXE4  |
|----------------|------|-------------------------|-------|-------|
| Spearman's rho |      | Correlation Coefficient | 1.000 | .096  |
|                | AXE1 | Sig. (2-tailed)         | .     | .409  |
|                |      | N                       | 76    | 76    |
|                |      | Correlation Coefficient | .096  | 1.000 |
|                | AXE4 | Sig. (2-tailed)         | .409  | .     |
|                |      | N                       | 76    | 76    |

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .159 <sup>a</sup> | .025     | .012              | .18369                     |

a. Predictors: (Constant), AXE4

b. Dependent Variable: AXE1

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | .064           | 1  | .064        | 1.909 | .171 <sup>b</sup> |
| Residual     | 2.497          | 74 | .034        |       |                   |
| Total        | 2.561          | 75 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: AXE1

b. Predictors: (Constant), AXE4



**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | 2.566                       | .101       |                           | 25.535 | .000 |
| AXE4         | .067                        | .049       | .159                      | 1.382  | .171 |

a. Dependent Variable: AXE1

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum  | Maximum | Mean   | Std. Deviation | N  |
|----------------------|----------|---------|--------|----------------|----|
| Predicted Value      | 2.6401   | 2.7607  | 2.7021 | .02930         | 76 |
| Residual             | -.75023- | .27972  | .00000 | .18246         | 76 |
| Std. Predicted Value | -2.117-  | 2.000   | .000   | 1.000          | 76 |
| Std. Residual        | -4.084-  | 1.523   | .000   | .993           | 76 |

a. Dependent Variable: AXE1

الفهرس

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان   |
|--------|---|
| III    | الإهداء .....   |
| IV     | الشكر .....   |
| V      | ملخص الدراسة .....  |
| VI     | قائمة المحتويات .....   |
| VII    | قائمة الجداول .....   |
| VIII   | قائمة الملاحق .....   |
| أ      | المقدمة .....   |
|        | <b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية</b>   |
| 2      | تمهيد .....   |
| 3      | المبحث الأول : الأدبيات النظرية للحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية.....  |
| 3      | المطلب الأول : ماهية الحوافز.....   |
| 3      | أولا : مفهوم الحوافز و أهميتها .....  |
| 4      | ثانيا : أنواع الحوافز .....   |
| 6      | ثالثا : مراحل تصميم نظام الحوافز .....  |
| 7      | رابعا : شروط نجاح نظام الحوافز .....  |
| 7      | المطلب الثاني : ماهية سلوك المواطنة التنظيمية .....   |
| 7      | أولا : مفهوم و سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها .....   |
| 9      | ثانيا : أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية .....   |
| 11     | ثالثا : معوقات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المعززة لها .....   |
| 12     | المطلب الثالث : العلاقة بين الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية.....  |
| 13     | المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية (عربية وأجنبية).....   |
| 13     | المطلب الأول : الدراسات السابقة .....   |
| 16     | المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة .....   |
| 16     | المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....  |
| 17     | خلاصة الفصل .....   |
|        | <b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع أثر الحوافز و سلوك المواطنة التنظيمية لأساتذة كلية العلوم التطبيقية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة</b> |
| 20     | تمهيد .....   |
| 21     | المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة .....   |

|    |  |
|----|--|
| 21 | المطلب الأول : طريقة الدراسة .....                 |
| 21 | 1 . منهج الدراسة .....                             |
| 21 | 2 . مجتمع وعينة الدراسة .....                      |
| 22 | 3 . خصائص عينة الدراسة .....                       |
| 26 | المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة ..... |
| 29 | المبحث الثاني : النتائج و المناقشة .....           |
| 29 | المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....       |
| 29 | النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى                   |
| 32 | . النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية .....          |
| 37 | . النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة .....          |
| 39 | المطلب الثاني : مناقشة نتائج.....                  |
| 39 | 1 . اختبار صحة الفرضية الأولى .....                |
| 39 | 2 . اختبار صحة الفرضية لثانية.....                 |
| 39 | 3 . اختبار صحة الفرضية الثالثة.....                |
| 41 | خلاصة الفصل .....                                  |
| 42 | الخاتمة .....                                      |
| 45 | قائمة المراجع .....                                |
| 48 | قائمة الملاحق .....                                |
| 60 | الفهرس .....                                       |