

أثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل
**The impact of job involvement on organizational citizenship behavior
among workers in the Algerian Qatari Steel Company in Jijel**

د. حميمدات صالح¹ ، ط. د. بوعلي رؤوف²

¹ جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، s.hamimdat@univ-jijel.dz

² جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل (الجزائر)، raouf.bouali@univ-jijel.dz

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/07/27

تاريخ الارسال: 2022/04/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، حيث تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة على 169 عامل بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، ومن أجل تحليل ومعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 28. كما أكدت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، وهو يرجع للأثر الإيجابي للاستغراق المعرفي والاستغراق الشعوري في سلوك المواطنة التنظيمية، أما الاستغراق الجسدي فلا يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل. كلمات مفتاحية: الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري، الاستغراق الجسدي، الاستغراق الوظيفي، سلوك المواطنة التنظيمية.

تصنيفات JEL : M12 ، D23.

Abstract:

This study aims to test the impact of job involvement on the organizational citizenship behavior of workers in the Algerian-Qatari Steel Company in Jijel, In order to collect data, a simple random sampling questionnaire was administered to 169 employees Jijel plant of the Algerian-Qatari Steel Company, Data was processed using the Statistical Package program for Social Sciences SPSS28.

The results of the study also confirmed that there is a positive impact of job involvement on the behavior of organizational citizenship among the employees of the company under study. It is due to the positive impact of cognitive and emotional involvement on organizational citizenship behaviour. As for physical involvement, it does not affect the organizational citizenship behaviour of employees.

Keywords: Cognitive Involvement; Emotional Involvement; Physical Involvement; Job Involvement, Organizational Citizenship Behaviour.

JEL Classification Codes: M12, D23

المقدمة:

لقد أصبح يتعيّن على الموظفين في عصر العولمة والمنافسة الشديدة بين المؤسسات أن يكونوا قادرين على إظهار سلوك عمل إضافي يمكن أن يتجاوز توقعات المنظمة (سلوك دور إضافي) ويحسّن من فعاليتها، كما أنّ الموظفين الذين لديهم دعم تنظيمي جيّد سيتشكل لديهم سلوكًا إيجابيًا كشكل من أشكال الدعم المتبادل للمنظمة، والذي يمكن أن يؤثّر في سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

إن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) هو سلوك تقديري لم يتم توثيقه بشكل صريح في نظام المكافآت الرسمي، بينما يتضمن السلوكيات التطوعية وغير الرسمية التي يمكن أن تساعد زملاء العمل والمنظمة، وبالتالي فإن تركيز استغراق الموظف يشير ضمّنياً إلى أداء الدور الرسمي للفرد بدلاً من الدور الإضافي / السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف في الأزمنة المعاصرة، فيفضل كل صاحب عمل إشراك المهنيين العاملين لديه بهدف اشتقاق سلوك المواطنة التنظيمية على المدى الطويل والتي من شأنها تعزيز كفاءة وفعالية أداء المنظمة.

مشكلة الدراسة

يمكن استخدام الاستغراق الوظيفي للتنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، وذلك راجع إلى أن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الراحة النفسية والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، تكون حالتهم المعنوية جيدة، وبالتالي فإنهم يميلون إلى انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية، ولهذا سيتم في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؟

كما يندرج ضمن التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة الاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؟
- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؟
- ما طبيعة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل بأبعاد الاستغراق الوظيفي المتمثلة في الاستغراق المعرفي، والاستغراق الشعوري بالإضافة الى الاستغراق الجسدي؟

فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة والتساؤلات الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

- لا يؤثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل.
تتفرع هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يؤثر الاستغراق المعرفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
- لا يؤثر الاستغراق الشعوري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛

— لا يؤثر الاستغراق الجسدي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لكل من الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- اختبار طبيعة أثر الاستغراق الوظيفي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
- تقديم تفسيرات للنتائج التي يتم التوصل إليها وتقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة الشركة.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية في كونها الدراسة الأولى على مستوى الجزائر -على حد علم الباحثين- التي ربطت بين الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، متخذة الشركة الجزائرية القطرية للصلب ميدانا للدراسة التطبيقية، وأما فيما يتعلق بالأهمية العملية للدراسة فتكمن في أهمية النتائج التي ستسفر عنها، حيث ستكشف عن واقع ممارسة كل من الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، كما ستكشف عن ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية، وبناء على هذه النتائج يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي يؤمل أن تساعد متخذي القرار في الشركة في تنمية سلوكي الاستغراق الوظيفي والمواطنة التنظيمية بين الأفراد العاملين بالشركة.

المنهج المتبع في الدراسة

انطلاقا من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم اعتماد المنهج الوصفي في جمع البيانات الخاصة بالدراسة والذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة والتعبير عنها كفيما وكما توجد في الواقع، وكذا تحليلها والكشف عن العلاقات الموجودة بين متغيراتها. وقد استخدمت الدراسة الحالية مدخلين رئيسيين من مداخل المنهج الوصفي هما: المدخل الوثائقي ومدخل المسح الاجتماعي للعينة.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة الحالية على دراسة أثر الاستغراق الوظيفي بأبعاده الثلاثة الاستغراق المعرفي، الاستغراق الشعوري والاستغراق الجسدي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل -الجزائر؛
- **الحدود البشرية:** طُبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الأفراد العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
- **الحدود الزمنية:** تم جمع بيانات الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من نوفمبر 2021 إلى ديسمبر 2021.

الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات سابقة تخص متغيرات هذه الدراسة من بينها ما يلي:

- دراسة (Abd-Allah, 2016) بعنوان:

The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Employee Engagement in Cement Industry in Egypt

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين استغراق الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في صناعة الإسمنت في الثقافة المصرية، وهي دراسة كمية تم استخدام الاستمارة في جمع البيانات من عينة الدراسة المقدره ب 350 موظفا، ولقد توصلت نتائج الدراسة لوجود علاقة إيجابية ذات دلالة مباشرة بين استغراق الموظفين وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين العاملين (Abd-Allah, 2016)؛

- دراسة (Riad, Hafez, Elsaid, & Taylor, 2019) بعنوان:

The Effect of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour An Empirical Study on an Egyptian University

هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثير الاستغراق الوظيفي كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) كمتغير تابع. أجريت الدراسة في إحدى الجامعات المصرية الحكومية (جامعة عين شمس). تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على أعضاء هيئة التدريس، حيث تكونت العينة من (318) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم الاعتماد في اختبار الفرضيات على تحليل الانحدار ونموذج المعادلة الهيكلية (تحليل المسار). ولقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية (Riad and others, 2019)؛

- دراسة (Saxena, S., & Saxena, R, 2015) بعنوان:

Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة وأثر الاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم إجراء الدراسة على 150 عاملا في كل من قطاعي الخدمات والتصنيع باستخدام استبيان منظم، ولقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للاستغراق الوظيفي والالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية. (Saxena, Saxena, 2015)؛

- دراسة (Sridhar, A., & Thiruvankadam, T, 2014) بعنوان:

Impact of Employee Engagement on Organization Citizenship Behaviour

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مستوى الاستغراق الوظيفي في منظمة إنشاءات تقع في تشيناي الهند، وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم اختيار عينة من 194 مستجيبًا من إجمالي السكان باستخدام عينات عشوائية بسيطة. تم استخدام الأدوات الإحصائية مثل الانحدار والارتباط وتم إجراء تحليل النسبة المئوية. ولقد توصلت نتائج الدراسة أن استغراق الموظفين له تأثير كبير للغاية على سلوك المواطنة التنظيمية (Sridhar, Thiruvankadam, 2014)؛

- دراسة (Zhang, S, 2014) بعنوان:

Impact of Job Involvement On Organizational Citizenship Behaviors In China

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الاستغراق الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية في الصين، حيث تم استخدام عينة من 1110 من جمهورية الصين الشعبية، ولقد تم تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية الى خمسة أبعاد وهي: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، إضافة الى الضمير والفضيلة المدنية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاستغراق الوظيفي مرتبط بشكل إيجابي بجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Zhang, 2014).

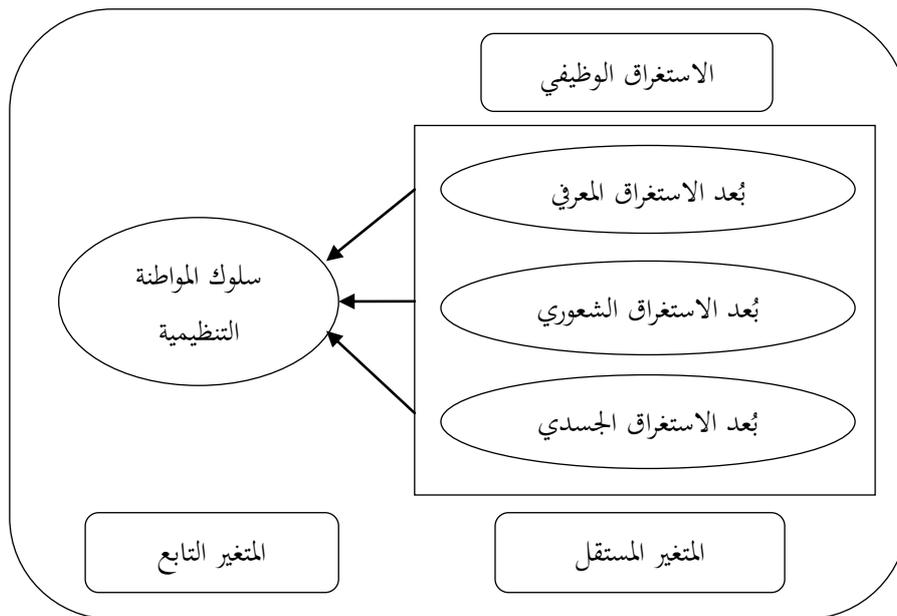
التعقيب على الدراسات السابقة:

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات (Sridhar, Thiruvankadam, 2014); (Zhang, 2014); (Saxena, Saxena, 2015); (Abd-Allah, 2016); (Riad and others, 2019) ، في أحد أهدافها والمتمثل في قياس أثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية، فضلا عن تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها كمية بحيث تستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتعتمد على المنهج الوصفي، لكن على الرغم من أوجه التشابه السابقة الذكر إلا أنّ هذه الدراسة تتميز عن ما سبق عرضه من دراسات من خلال جانبين: الأول يتمثل في الجمع والتوليف بين عدة أبعاد في مجال التطبيق مختلفة للاستغراق الوظيفي في أنموذج واحد، أما الجانب الثاني فيتميز في كون الدراسة التطبيقية تم إجراؤها على عينة من الافراد العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بولاية جيجل.

أنموذج الدراسة:

يمثل الشكل التالي أنموذج الدراسة حيث تم تطويره بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على دراسات سابقة

1- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتم تبين الخلفية النظرية لكل من الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما يأتي:

1-1- الاستغراق الوظيفي

يمكن تبين مفهوم الاستغراق الوظيفي وأبعاده حسب الآتي:

1-1-1 مفهوم الاستغراق الوظيفي

وردت العديد من التعريفات المتعلقة بمفهوم الاستغراق الوظيفي منذ ظهورها في التسعينيات ولعل أكثرها تحديدا تعريف "Handayani" والذي يعرفه بأنه: "موقف إيجابي يتخذه الموظف تجاه المنظمة وقيمتها، حيث يركز الاستغراق على العمل المنجز في الوظيفة" (Handayani, 2018, p. 60)، ويمثل رغبة وقدرة الموظفين على تكريس مشاعرهم العاطفية، طاقاتهم الجسدية والمعرفية اتجاه أداء مهامهم (Hameduddin, Lee, 2021, p. 2)، و يذكر كل من "لودال و كينر" أن الاستغراق في الوظيفة هو مدى ارتباط الفرد نفسياً بعمله. بحيث يمكن أن يكون لاستغراق الموظف تأثير عميق على نجاح الشركة في تحقيق أهدافها (Prabasari and others, 2018, p. 21017)، حيث يعبر عن استغراق الموظفين في رغبتهم وقدرتهم على المساهمة في نجاح الشركة، من خلال بذل جهد إضافي ووقت و طاقة في العمل" (Shaaban, 2018, p. 60)، كما يمكن تعريف استغراق الموظفين أيضا على أنه نصح في مكان العمل تم تطويره للتأكد من أن الموظفين ملتزمون بلوائح مكان عملهم وأهدافهم وقيمهم، ولديهم الحافز الكافي للمشاركة في النجاح التنظيمي ومستعدون لزيادة إحساسهم بالرفاهية جنبا إلى جنب (Al Ahad, Khan, 2020, p. 13)، خاصة بوجود قائد، حينها يشعر الموظفون بتأثير إيجابي فيظهروا معنويات عالية وقوية التعلق والاعتزاز والحماس تجاه المهام الموكلة إليهم من قبل الشركة (Simamora and others, 2019, p. 18).

1-1-2 أبعاد الاستغراق الوظيفي

يمكن تحديد الأبعاد المكونة للاستغراق الوظيفي فيما يلي (De-la-Calle-Durán and others, 2021):

- أ- **بُعد الاستغراق المعرفي:** يشير الاستغراق المعرفي (CE) إلى الدرجة التي يركز بها الموظفون على مهامهم، حيث يكونون منغمسين عقلياً ويتم استيعابهم لأداء مهامهم المتوقعة (Saad and others, 2021, p. 3)؛
- ب- **بُعد الاستغراق الشعوري:** الموظفون المرتبطون عاطفياً متحمسون حول عملهم، فهم يشكلون روابط ذات مغزى مع زملائهم في العمل، وهم متأكدون ويهتمون بمشاعر الموظفين الآخرين (Črnjar and others, 2020, p. 53)، فإذا كان الموظفون غير ملتزمون عاطفياً لوظائفهم، فهناك احتمال كبير أن يتركوها وسوف يختارون وظيفة تقدم لهم أجراً مرتفعاً أو حالة عمل أكثر مرونة (Siswanto and others, 2021, p. 626)؛
- ج- **بُعد الاستغراق الجسدي:** يمثل الاستغراق الجسدي عندما يبذل الموظف من ذوي الخبرة طاقات جسدية لتحقيق مهمة الدخول إلى المشاركة النشطة (Mhlanga and others, 2021, p. 3).

2-1- سلوك المواطنة التنظيمية

يتم فيما يلي تبين مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإبراز أهم أبعادها وفق التفصيل الآتي:

1-2-1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحث خلال العقود الماضية لما لها من تأثير كبير على نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة الأعمال التنافسية، فسلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تقليل حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة والحفاظ على التماسك ووحدة المنظمة ومساعدة الموظفين على القيام بعملهم من خلال تخصيص المزيد من الوقت للتخطيط الفعال وحل المشكلات، فقد عرف "Organ" سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) بأنه "سلوك فردي تقديري، ولا يعترف به نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح، ويمكن أن يؤدي بشكل إجمالي إلى تحسين الوظائف التنظيمية بشكل فعال. بالإضافة إلى كونه دورًا إضافيًا أو يتجاوز "نداء الواجب" (Adrianto, Riyanto, 2020, p. 25)، كما يعمل سلوك المواطنة التنظيمية أيضًا على إنشاء علاقات جيدة بين الموظفين ويساهم في البيئة النفسية للارتقاء بأداء الموظف (Riyanto and others, 2021, p. 5)، فسلوك المواطنة التنظيمية يحسن من مشاركة الموظفين، يشجع العمل الجماعي ويقلل من تكاليف الخطأ ويوفر بيئة تنظيمية إيجابية (Jafarpanah, Rezaei, 2020, p. 2)، فهو غير محدد وغير مرتبط رسميًا بأنظمة الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات (Ali, 2019, p. 47)، وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال توفير الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار والمقترحات المقدمة من الأفراد، وتعزيز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والإحساس من المسؤولية تجاه المنظمة، وتقديم فرصة للأفراد لاختبار قدراتهم والقدرة الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في صنع القرار (Alhashedi and others, 2021, p. 42).

مما سبق، فسلوك المواطنة التنظيمية يعكس الإجراءات التي يقوم بها الموظفون الذين يتجاوزون الحد الأدنى من المتطلبات المتوقعة من قبل دور المنظمة وتعزيز رفاهية زملاء العمل ومجموعات العمل والشركات.

1-2-2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

بدأ البحث في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية "OCB" في الثمانينيات، حيث "سميث وأورجان ونير" (1983) قسموا أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى فئتين: الإيثار: "السلوك الموجه تحديدًا لمساعدة الأفراد"، والامتثال العام: "السلوك الذي يعكس الامتثال للقواعد العامة والمعايير والتوقعات، أي فعل ما يجب أن يفعله الموظف الجيد (Riad and others, 2019, p. 2)، حيث تم تعديل هذا التقسيم بواسطة (Organ 1988)، الذي جاء بالأبعاد الخمسة الرئيسية كما يلي (سعيدة، مرزوقي، 2021، الصفحات 570-571):

أ- الروح الرياضية (Sportsmanship): تمثل إنتاجية العامل في تحمل مواقف أقل من مثالية في العمل (Purwanto and others, 2021, p. 64)؛

ب- الإيثار (Altruism): يشير إلى الانعكاس المتبادل للمساعدة بين الموظفين دون إكراه على المهام المتعلقة بأنشطة المنظمة (Notanubun, 2021, p. 3)؛

ج- السلوك الحضاري (Civic Virtue): ويمثل الفضيلة المدنية، أي السلوك المسؤول للمشاركة في أنشطة حياة الشركات، مثل حضور الموظف اجتماعات ليست ضرورية له ولكنها مفيدة للشركة، وأن يكون على استعداد للمتابعة أو الامتثال للتغييرات التي تحدث في الشركة والمبادرة لزيادة الإنتاجية في الشركة (Hermawan and others, 2020, p. 1090)؛

د-المجاملة (Courtesy): تشير إلى السلوكيات التقديرية التي تهدف إلى تجنب العمل الذي يتعارض مع الآخرين (Curcuruto and others, 2019, p. 6)؛

ه-وعي الضمير (Conscientiousness): يشير وعي الضمير الى السلوك باعتباره عملية صنع قرار مستقلة لأداء مهام تتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل مثل الاهتمام بالعمل والامتثال للقواعد واللوائح والعمل أثناء وقت الراحة وسلوكيات العمل الأخرى ذات الصلة (Na-Nan and others, 2021, p. 3).

2- الطريقة والأدوات

يمكن توضيح مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الأداة المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى التحقق من جودة البيانات كما يلي:

2-1- مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب "AQS"، حيث تأسست الشركة الجزائرية القطرية للصلب "AQS" في ديسمبر 2013، وهي ثمرة شراكة استثمارية بين الجمهورية الجزائرية ودولة قطر برأس مال اجتماعي مسجل قدره 58,610,000,000 دينار جزائري، وهي مملوكة بنسبة 49% لشركة قطر ستيل انترناشيونال، و46% لمجمع "Sider Industriel Groupe" و 5% للصندوق الوطني للإستثمار "FNI"، وبفضل حجم الإنتاج والموثوقية التشغيلية والتقدم الفني، تحتل الشركة الجزائرية القطرية للصلب موقعا هاما في خارطة صناعة وتحويل الحديد المحلية والإقليمية، كما تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأس المال البشري وتعمل على إيجاد مناخ عمل مشجع على تفجير روح الابتكار والإبداع لدى العاملين. وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشركة متخصصة في إنتاج الحديد والصلب، حيث تقع شركة "AQS" في المنطقة الصناعية ببلارة، في بلدية المليية ولاية جيجل على بعد 400 كيلومتر من العاصمة الجزائر، حيث تدير مجمعا للصلب بمساحة إجمالية قدرها 216 هكتارا، وتبلغ الطاقة الإنتاجية الأولية للمجمع حوالي 2 مليون طن سنويا من حديد التسليح وقضبان الأسلاك بأقطار مختلفة، وستخصص المرحلة الثانية من البرنامج الإستثماري إلى إنتاج أنواع أخرى من الفولاذ الخاص المستخدم في العديد من الصناعات وبذلك تصل الطاقة الإنتاجية إلى أكثر من 4 ملايين طن سنويا (بودماغ، قرين، 2021، صفحة 510)، ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات المجتمع فقد وقع الاختيار على عينة من 169 عامل بصفة عشوائية، حيث تم تطوير استبيان بالاستعانة بدراسات سابقة تناولت نفس الموضوع وقد تم استرداد جميع الاستثمارات.

2-2- أداة الدراسة

لمعرفة أثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية تم الاعتماد على دراسات سابقة تطرقت لمتغيرات الموضوع والذي تضمن أبعاد الاستغراق الوظيفي وعبارات سلوك المواطنة التنظيمية، وتعد هذه الدراسة كمية لأنها تعتمد على الاستبانة، حيث تتكون من محورين: المحور الأول خاص بمتغير الاستغراق الوظيفي وأبعاده المتمثلة في: بُعد الاستغراق المعرفي وبُعد الاستغراق الشعوري، بالإضافة الى بُعد الاستغراق الجسدي والمحور الثاني يخص متغير سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم الاعتماد على مقياس Likert الخماسي التي تأخذ خيارته القيم التالية والموضحة في الجدولين التاليين: (Ng and others, 2021, p. 3)

الجدول(01): مقياس likert الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس likert الخماسي

الجدول(02): فئات مقياس likert الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجات	مجال الفئة	دلالات الفئة
1	لا أوافق بشدة	من 1 لأقل من 1.80	درجة موافقة منخفضة جدا
2	لا أوافق	من 1.80 لأقل من 2.60	درجة موافقة منخفضة
3	محايد	من 2.60 لأقل من 3.40	درجة موافقة متوسطة
4	أوافق	من 3.40 لأقل من 4.20	درجة موافقة مرتفعة
5	أوافق بشدة	من 4.20 الى 5	درجة موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقياس likert الخماسي

2-3- الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات (SPSS 28)، من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في (معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملي الالتواء والتفلطح، بالإضافة الى معاملي تضخم التباين (Vif) و التباين المسموح (Tolérance)، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذلك تحليل الانحدار المتعدد).

3 - التحقق من جودة بيانات الدراسة

يتم فيما يلي اختبار ثبات اداة الدراسة، واختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، وتحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح واختبار فرضيات الدراسة.

3-1- اختبار ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ والنتائج المتحصل

عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(03): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستغراق المعرفي	08	0.843
الاستغراق الشعوري	08	0.630
الاستغراق الجسدي	08	0.802
الاستغراق الوظيفي	24	0.880
سلوك المواطنة التنظيمية	12	0.788
الثبات الكلي	36	0.903

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة محصورة بين (0,630) و(0,903)، حيث تشير القيم إلى أن ثبات الاستبانة المستخدم للدراسة محقق و أن البناء يتمتع بموثوقية جيدة ومقبولة (Khan and others, 2019, p. 59)

3-2 - اختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يتم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفطح لمعرفة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة والتأكد من أنها تخضع للتوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(04): معاملي الالتواء والتفطح

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفطح
الاستغراق المعرفي	-0,002	-0,893
الاستغراق الشعوري	-0,297	-0,309
الاستغراق الجسدي	-0,165	-0,551
الاستغراق الوظيفي	-0,196	-0,611
سلوك المواطنة التنظيمية	-0,273	0,261

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين (-0,297) و(-0,002) وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و3)، أما معاملات التفطح فهي محصورة بين (-0,893) و(0,261) وهي أقل من (20)، وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي (Cao, Dowlatshahi, 2005, p. 542).

3-3 - تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

يتم الاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolérance) من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة وعدم وجود أي تداخل فيما بينها والنتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول التالي:

الجدول(05): معاملي تضخم التباين والتباين المسموح

متغيرات الدراسة	معامل تضخم التباين	معامل التباين المسموح
الاستغراق المعرفي	1,581	0,633
الاستغراق الشعوري	1,404	0,712
الاستغراق الجسدي	1,689	0,592

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين محصورة بين (1,404) و(1,689) وهي أقل من 10، أما قيم معامل التباين المسموح فهي محصورة بين (0,592) و(0,712) وهذه القيم أكبر من 0,1 (Muchtadin, 2010, p. 10)

(Chaerudin, 2020, p. 936)، وبالتالي لا يوجد أي مشكل في ارتباط المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وهي صالحة لاختبار فرضيات الدراسة.

3-4 - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات:

يمكن القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وفق البيان التالي:

3-4-1- التحليل الوصفي لمتغير الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد العينة لمتغير الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، والنتائج المتحصل عليها موضحة الجدول رقم (06):

الجدول(06): نتائج إجابات أفراد العينة لمتغير الاستغراق الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاتجاه
الاستغراق المعرفي	3,144	0,752	03	درجة موافقة متوسطة
الاستغراق الشعوري	3,395	0,522	02	درجة موافقة متوسطة
الاستغراق الجسدي	3,396	0,724	01	درجة موافقة متوسطة
الاستغراق الوظيفي	3,312	0,550	--	درجة موافقة متوسطة
سلوك المواطنة التنظيمية	3,313	0,581	--	درجة موافقة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28

يوضح الجدول رقم (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الاستغراق الوظيفي، حيث جاء ترتيب أبعاد هذا المحور كالتالي: في المرتبة الأولى بُعد الاستغراق الجسدي بمتوسط حسابي بلغ (3,396) بانحراف معياري مقداره (0,724)، وعادت المرتبة الثانية لبُعد الاستغراق الشعوري بمتوسط حسابي بلغ (3,395) بانحراف معياري مقداره (0,522)، أما فيما يخص بُعد الاستغراق المعرفي فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3,144) وانحراف معياري بلغ (0,752).

وبشكل عام يتضح من نتائج الجدول أن درجة موافقة أفراد العينة حول أبعاد محور الاستغراق الوظيفي متوسطة ودرجة تشتت منخفضة، وجاءت بمتوسط حسابي قدره (3,312) وانحراف معياري بلغ (0,550) وهو أقل من (1)، ما يعني أنه تسود درجة موافقة متوسطة للاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، كما أن المتوسط الحسابي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (3,313) بانحراف معياري قدره (0,581) وهو أقل من (1)، مما يدل أن أفراد عينة الدراسة يحظون بمستويات متوسطة من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3-4-2- اختبار فرضيات الدراسة:

يتم اختبار فرضيات أثر الاستغراق الوظيفي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل اعتمادا على الانحدار الخطي المتعدد المعياري المبينة نتائجه في الجدول رقم (07)، وذلك تأسيسا على دراسة (Manullang, 2017, p. 25)، التي تؤكد على قبول الفرضية العدمية أي: أن المتغير المستقل لا يؤثر في المتغير التابع إذا كان

مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وكانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية، ومنه يتم رفض الفرضية العدمية إذا كانت العكس وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول (07): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية (Multiple regression Analysis)

مستوى الدلالة (sig) الكلي = 0,001 ^b		قيمة F المحسوبة = 99,370		
معامل التحديد R ² = 0,373		معامل الارتباط R = 0,611 ^a		
درجة الحرية = 165				
مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	النموذج MODEL
-	-	Beta	الخطأ المعياري	-
0,001	4,250	-	0,241	1,023
0,001	4,411	0,337	0,059	0,260
0,001	4,324	0,311	0,080	0,346
0,167	1,389	0,110	0,063	0,088

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 28

من الجدول السابق نلاحظ أن مستوى الدلالة Sig (الكلي) 0,001 أقل من مستوى الدلالة 0,05 (Syaifullah, 2021, p. 1082)، مما يدل على ملائمة وصلاحيّة نموذج الدراسة ويؤكد على أن الاستغراق الوظيفي يؤثر إيجاباً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما توجد علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين لأن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0,611 ضمن المجال [0.608-0.673] (Wiyono, Apriandaka, 2019, p. 70)، في حين يتضح أن قيمة R² معامل التحديد 0,373 مما يعني أن 37.3% من التغير الذي يطرأ على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة محل الدراسة يعود إلى تأثير الأبعاد الثلاثة التي تمثل الاستغراق الوظيفي وما نسبته 62.7% ترجع لمتغيرات أخرى، وتأسيساً على ذلك يتم رفض فرضية العدم الرئيسية والتي تنص على أنه: " لا يؤثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل"، وقبول الفرضية الرئيسية البديلة والتي ترى أنه: يؤثر الاستغراق الوظيفي إيجاباً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين المستغرقين في وظائفهم يقومون بمتطلبات دورهم الرسمي، ويبدلون جهداً إضافياً لأداء أنشطة أخرى خارج وظائفهم الرئيسية (أنشطة OCB)، والتي تعتبر ضرورية للأداء الفعال وتساعد الشركة على العمل بطريقة أفضل لتحقيق نتائج إيجابية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات (Sridhar, Thiruvankadam, 2014)؛ (Zhang, 2014)؛ (Saxena, 2015)؛ (Abd-Allah, 2016)؛ (Riad and others, 2019)، التي توصلت جميعها إلى أن الاستغراق الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية.

كما أنّ لُبُعد الاستغراق المعرفي أثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، لأن مستوى الدلالة قدر بـ 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت 4,411 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي قدرت بـ 1,98، إضافة إلى أنّ قيمة درجة تأثير المعاملات النمطية ($\beta=0,337$) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستغراق المعرفي يؤدي إلى زيادة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 33,7% وهي قيمة مرتفعة نوعاً ما، وعليه نرفض فرضية العدم الفرعية الأولى التي تنص على أن: "لا يؤثر بُعد الاستغراق المعرفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يؤثر الاستغراق المعرفي إيجاباً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل".

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هناك إستغراق معرفي واضح بين معظم العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث أن معظم الموظفين لديهم التركيز الشديد على المهام الوظيفية التي يؤديها، وغالباً ما نجد أنهم يحاولون تقديم الحد الأقصى في العطاء من خلال القيام بأعمال إضافية خارج أدوارهم الرسمية (Amadi, and others, 2017, p. 29).

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أنّه لُبُعد الاستغراق الشعوري أثر في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، لأن مستوى الدلالة بلغ 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، كما أن قيمة T المحسوبة بلغت 4,324 وهي أكبر من T الجدولية 1,98، إضافة إلى أنّ قيمة درجة تأثير المعاملات النمطية ($\beta=0,311$) مما يعني أن الزيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستغراق الشعوري يؤدي إلى زيادة في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة 31,1% وهي قيمة مرتفعة نوعاً ما، وعليه نرفض فرضية العدم الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا يؤثر الاستغراق الشعوري في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يؤثر الاستغراق الشعوري إيجاباً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل".

ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال شعور العاملين بالسعادة والفخر والاعتزاز بوظائفهم وحرصهم على أداء أعمالهم بدرجة عالية من الدقة في الشركة محل الدراسة، قد يقوم الموظفون بأداء سلوك المواطنة التنظيمية لأنه يتضمن مكوناً عاطفياً (Ariani, 2013, p. 49)، فيتوافق هذا الاحتمال مع النماذج التي تشير إلى أن سلوك الدور الإضافي هو النتيجة المباشرة لمشاعر الموظف (Miles and others, 2002, p. 55).

وأخيراً نلاحظ من الجدول ليس لُبُعد الاستغراق الجسدي أثر إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل لأن مستوى الدلالة قدر بـ 0,167 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما أن نسبة T المحسوبة بلغت 1,389 وهي أقل من T الجدولية 1,98، وعليه نقبل فرضية العدم الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "لا يؤثر الاستغراق الجسدي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الطاقات الجسدية التي يبذلها الأفراد لإنجاز أدوارهم ليست في المستوى المطلوب فهذا يسمح بتجنب القيام بأعمال إضافية تطوعية خارج أدوارهم التقليدية.

4- الخاتمة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في جانبها التطبيقي لمعرفة طبيعة أثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل، توصلنا الى أنّ الاستغراق الوظيفي يؤثر ايجابا في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:

4-1- نتائج الدراسة:

وتتمثل فيما يلي:

- توجد ممارسة متوسطة للاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
- يمارس عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى متوسط؛
- يؤثر الاستغراق المعرفي بشكل إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
- يؤثر الاستغراق الشعوري بشكل إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل؛
- لا يؤثر الاستغراق الجسدي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل.

4-2- مقترحات الدراسة:

- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض مقترحات الدراسة وتمثل فيما يلي:
- تشجيع العاملين من خلال تنظيم الرحلات والخرجات والجلسات الترفيهية والعمل على الرفع من استغراقهم الوظيفي بالاعتراف بإنجازاتهم المهنية وتكريمهم وتشريفهم، وادماجهم في ورشات ودورات التكوين؛
 - تعزيز الانتماء المنظمي للعاملين بالشركة الجزائرية القطرية للصلب بجيجل من خلال زيادة تطويرهم من أجل زيادة خبراتهم وتقليل عبء عملهم؛
 - العمل على تحسين أساليب اتخاذ القرار بحيث يشارك جميع العاملين في اتخاذ اقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم؛
 - تشجيع الموظفين نحو الانغماس بالعمل الجماعي والافادة من المقدرات الجوهرية والعمل على تشجيعهم عند تنفيذ إستراتيجيات الاستغراق الوظيفي وكذلك تشجيع التعلم من التجارب السابقة.

4-3- آفاق الدراسة:

في إطار بحثنا في هذه الدراسة وما توصلنا اليه من نتائج، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بالموضوع والتي تشكل آفاق للدراسة الحالية:

- تعميم الدراسة الحالية وبنفس متغيراتها بتوسيع عينة الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية حتى تكون النتائج أكثر شمولية؛

- ركزنا في هذه الدراسة على أثر الاستغراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالشركة محل الدراسة، حيث يمكن استبدال المتغير المستقل بـبعد من أبعاده؛
- الاعتزاب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية.

المصادر والمراجع:

1. Abd-Allah, O. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and employee engagement in cement industry in Egypt. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, vol 4(no 1), pp 362-376.
2. Adrianto , & Riyanto, S. (2020). The effect of organizational commitment, employee engagement, and organizational citizenship behavior on employee performance at pt. titan infra energy-head office. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, vol 25(no 1), pp 22-31.
3. Al Ahad, A., & Khan, M. (2020). Exploring the mediating effect of demographic attributes on the relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management*, Vol 9(no 1), pp 11-23.
4. Alhashedi, A., Bardai, B., Al-Dubai, M., & Alaghbari, M. (2021). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership on organizational performance in gold industry of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, Vol 22(No 1), pp 39-54, Vilnius Gediminas Technical University (Lithuania).
5. Ali, B. (2019). Employees'perception Of Organizational Justice And Its Role In Citizenship Behaviors In The Syrian Arab Red Crescent . *International Journal in Management and Social Science*, Vol 7(No 12), pp 43-61.
6. Amadi, B., Jaja, S., & Ukoha, D. (2017). An empirical study on relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in maritime firms, Onne, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research/ Social & Manage*, Vol 3(No 2), pp 16-32.
7. Ariani, D. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior.

- International Journal of Business Administration*, vol 4(n 2), pp 46-56, Sciedu Press (Canada).
8. Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, vol 23(no 5), pp 531-550.
 9. Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the Relationship Between Hotels' Internal Marketing and Employee Engagement Dimensions. *Market-Tržište*, Vol 32, pp 49-65.
 10. Curcuruto, M., Conchie, S., & Griffin, M. (2019). Safety citizenship behavior (SCB) in the workplace: A stable construct? Analysis of psychometric invariance across four European countries. *Accident Analysis & Prevention*, vol 129, pp 1-47, Leeds Beckett University.
 11. De-la-Calle-Durán, M., & Rodríguez-Sánchez, J. (2021). Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol 18(no 10), pp 1-15, MDPI journals (Switzerland).
 12. Hameduddin, T., & Lee, S. (2021). Employee engagement among public employees: examining the role of organizational images. *Public Management Review*, Vol 23(no 3), pp 422-446.
 13. Handayani, N. (2018). Transformational leadership and employee engagement as a determinant of organizational citizenship behavior: Case study on youth non-profit organization. *International Journal of Social Science and Humanity*, vol 8(no 2), pp 59-64.
 14. Hermawan, H., Thamrin, H., & Susilo, P. (2020). Organizational citizenship behavior and performance: the role of employee engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, Vol 7(No 12), pp 1089-1097.
 15. Jafarpanah, M., & Rezaei, B. (2020). Association between organizational citizenship behavior and patient safety culture from nurses' perspectives: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, Vol 19(no 1), pp 1-8.

16. Khan, M., Chishti, M., & Safdar, S. (2019). Analyze the Impact of Procedural Justice and Distributive Justice on Physical Engagement, Cognitive and Emotional Engagement. *Gomal University Journal of Research*, vol 35(no 2), pp 54-65.
17. Manullang, M. (2017). The effect of soft skills, competence, and human relations skills on principal leadership. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol 6, pp 14-27.
18. Mhlanga, T., Mjoli, T., & Marange, C. (2021). Personality and psychological conditions in relation to job engagement amongst municipal workers in the Eastern Cape province, South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 47(no 1), pp 1-13.
19. Miles, D., Borman, W., Spector, P., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International journal of selection and assessment*, vol 10(n 1-2), pp 1-57.
20. Muchtadin, M., & Chaerudin, C. (2020). Influence Of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, vol 01(no 6), pp 930-944.
21. Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungtrakul, J. (2021). An Empirical Study on the Model of Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior Transmitted through Employee Engagement, Organizational Commitment and Job Satisfaction in the Thai Automobile Parts Manufacturing Industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol 7(no 3), pp 1-19.
22. Ng, L., Choong, Y., Kuar, L., Tan, C., & Teoh, S. (2021). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour amongst health professionals: The mediating role of work engagement. *International Journal of Healthcare Management*, Vol 14(no 03), pp 1-9.
23. Notanubun, Z. (2021). The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Leadership Effectiveness on Public Sectors Organizational Performance: Study in

- the Department of Education, Youth and Sports in Maluku Province, Indonesia. *Public Organization Review*, Vol 21(no 1), pp 3–18.
24. Prabasari, I., Martini, L., & Suardika, N. (2018). The effect of communication and employee engagement on organizational citizenship behavior and employee performance in employees PT. PLN (Persero) distribution of Bali. *International Journal of Contemporary Research and Review*, vol 9(no 8), pp 21014–21025.
25. Purwanto, A., Purba, J., Bernarto, I., & Sijaba, R. (2021). Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitments On Organizational Citizenship Behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, Vol 9(no 1), pp 61–69.
26. Riad, A. A., Hafez, E., Elsaid, E., & Taylor, N. (2019). The Effect of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study on an Egyptian University. *Business and Management Research*, vol 8(no 3), pp 1–15.
27. Riyanto, S., Janiah, S., & Prasetyo, J. (2021). A Strategy To Strengthen The Organizational Citizenship Behaviour Of Steel Industry's Employee In Indonesia. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol 20(no 3), pp 1–14.
28. Saad, M., Gaber, H., & Labib, A. (2021). Investigating the impact of human resource management practices on employee engagement, and the moderating role of strategy implementation in Egypt. *SA Journal of Human Resource Management*, Vol 19, pp 1–9.
29. Saxena, S., & Saxena, R. (2015). Impact of job involvement and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Management and Business Research*, Vol 5(no 1), pp 19–30.
30. Shaaban, S. (2018). The impact of motivation on organisational citizenship behaviour (OCB): The mediation effect of employees' engagement. *Journal of Human Resource Management*, Vol 6(no 2), pp 58–66, The British University in Egypt.
31. Simamora, P., Sudiarditha, I., & Yohana, C. (2019). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation Variable in Mandiri

- Inhealthth. *International Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, Vol 2(no 3), pp 13–25.
32. Siswanto, S., Maulidiyah, Z., & Masyhuri, M. (2021). Employee engagement and motivation as mediators between the linkage of reward with employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol 8(no 2), pp 625–633.
33. Sridhar, A., & Thiruvenkadam, T. (2014). Impact of employee engagement on organization citizenship behaviour. *BVIMSRs Journal of Management Research*, vol 6(n 02), pp 147–155.
34. Syaifullah, D., Sunarta, & Bambang, D. (2021). The Effect of Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior on the Performance of Employees of the Research & Development and Education & Training Agency of the Ministry of Religion of the Republic of Indonesia. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, Vol 12(No 5), pp 1077–1084.
35. Wiyono, G., & Apriandaka, H. (2019). Emotional Quotient & Work Engagement Relationship with the Teachings of Ki Hajar Dewantara and the Impact On Organizational Citizenship Behaviour (Study Of Employees “Three Star Hotels” In Yogyakarta). *Proceeding: Intercultural Collaboration Indonesia–Malaysia" Implementation of Tamansiswa Philosophy"*, pp 63–80.
36. Zhang, S. (2014). Impact of job involvement on organizational citizenship behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, Vol 120(no 2), pp 165–174.
37. سعيدة، عبد الكريم، مرزوقي، مرزوقي، (2021)، مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية – دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة –، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9(العدد 3)، الصفحات 563–580، جامعة أحمد دراية–أدرار–(الجزائر).
38. بودماغ، محمد أمين، قرين، ربيع، (2021)، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب – جيجل –، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 12(العدد 3)، الصفحات 504–523، جامعة خميس مليانة–عين الدفلى – (الجزائر).