

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



دور الدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية
دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي (مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط)

إعداد الطالب/ خالد علي القحطاني

242000451

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2025

دور الدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي (مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط).

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الدعم القيادي بأبعاده الأربعة (العاطفي، التوجيهي، التطويري، والمشاركة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين في مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 183 من العاملين بمصرف الراجحي بالقطاع المصرفي- فرع خميس مشيط، وذلك من خلال استبيان ميداني، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن الدعم القيادي له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي 0.78 (R) ومعامل التحديد 0.61 (R^2)، مما يدل على أن 61% من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن تفسيرها بالدعم القيادي. كما تبين أن الدعم العاطفي والدعم بالمشاركة لهما التأثير الأكبر على هذه السلوكيات، في حين أظهرت الفروق الديموغرافية أن الموظفين الأكبر سنًا وذوي الخبرة الطويلة يظهرون مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية. بناءً على النتائج، يوصي البحث بتعزيز استراتيجيات القيادة التي تركز على دعم الموظفين، وتطوير برامج تدريبية للقيادة لتشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية، إضافةً إلى زيادة الاهتمام بالدعم العاطفي والمشاركة في اتخاذ القرارات لتعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الدعم القيادي، المواطنة التنظيمية، القطاع المصرفي، القيادة الإدارية، بيئة العمل.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني واعانني على تقديم هذا العمل والصلاة والسلام على نبينا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم
اتقد بالشكر لوالدي العزيزين وزوجتي اللذين كان لهما الفضل بعد الله في دعمي وتحفيزي لقد كانت دعواتهم القوة
الدافعة لي في تحقيق هذا العمل

وأود ان اشكر اساتذتي الكرام ومشرفي رسالتي الذين قدموا لي الدعم العلمي والمعرفي ولم يبخلوا بتوجيهاتهم
وتشجيعهم في إتمام هذا البحث

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن و د. فايز جراد

كما اشكر زملائي واصدقائي اللذين كانوا لي عوناً وسنداً خلال هذه المرحلة

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو توجيه أو إرشاد أو نصيحة في إتمام هذا العمل
سائلاً الله للجميع التوفيق والسداد وان يجعل هذا العمل نافعا ومثمرا.

فهرس المحتويات:

أ.....	مستخلص البحث
ب	الشكر والتقدير.....
ج.....	فهرس المحتويات:
و.....	قائمة الجداول :
ز.....	فهرس الأشكال:
ح.....	قائمة المصطلحات:
ط	قائمة المختصرات:
10	الفصل الأول الإطار العام للبحث.....
11	مقدمة
14	-مشكلة الدراسة.....
15	-أهمية الدراسة.....
16	-أهداف الدراسة.....
17	-تساؤلات الدراسة.....
17	- فروض الدراسة.....
19	نموذج ومتغيرات الدراسة
20	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
22	الفصل الثاني الدراسات السابقة
23	1/2 الدراسات السابقة
50	2 /2 الإطار النظري.....
50	1/2/2 القيادة Leader والدعم القيادي Leader Support.....

2/2/2	المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior	56
3/2/2	العلاقة بين متغيرات الدراسة:	62
	الفصل الثالث منهجية الدراسة	64
2/3	منهجية البحث:	65
3/3	مجتمع وعينة الدراسة:	65
1/3/3	مجتمع الدراسة:	65
2/3/3	عينة الدراسة:	66
4/3	أداة الدراسة:	68
1/4/3	أداة جمع البيانات الأولية:	68
2/4/3	قياس متغيرات الدراسة:	68
5/3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتبرير العلمي لهذا الاختيار:	68
6/3	حدود الدراسة :	69
	الفصل الرابع النتائج والتوصيات	70
1/4	المقدمة:	71
2/4	نبذة عن مصرف الراجحي:	71
3/4	التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية:	73
1/3/4	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) - التحليل العاملي:	73
2/3/4	تحليل التأثير الكلي للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية:	74
4/4	توصيف اتجاهات العينة طبقاً لاتجاهات الآراء:	75
1/4/4	تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للجنس:	75
2/4/4	تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للجنس:	76
3/4/4	تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للعمر:	76
4/44	تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للعمر:	77

5/4/4	تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً لسنوات الخبرة	77
6/4/4	تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة.....	78
7/4/4	تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للمستوى الوظيفي	78
8/4/4	تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي.....	79
5/4	نتائج اختبار الفرضيات:	79
7/4	مناقشة النتائج.....	84
1/7/4	النتائج.....	84
2/7/4	التوصيات	85
المراجع		87
أولاً: المراجع العربية		88
ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.....		89
ثالثاً: المواقع الإلكترونية		93
الملاحق		94
ملحق رقم (1) استمارة استقصاء للسادة العاملين بمصرف الراجحي (فرع خميس مشيط)		95
Abstract		103

قائمة الجداول :

31	جدول رقم (1-2) ملخص الدراسات السابقة التي تناولت الدعم القيادي
40	جدول رقم (2-2) ملخص الدراسات السابقة التي تناولت المواطنة التنظيمية
	جدول رقم (3-2) ملخص الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة
48	التنظيمية
56	جدول رقم (4-2) الأبعاد الرئيسية والاكثر اعتمادا للدعم القيادي
58	جدول (5-2) مفاهيم المواطنة التنظيمية
62	جدول رقم (6-2) الأبعاد الرئيسية والاكثر اعتمادا للمواطنة التنظيمية
66	جدول رقم (7-2) بيان أعداد العاملين بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط
68	جدول رقم (8-3) مقياس ليكرت الخماسي
73	جدول رقم (9-4) نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق للدراسة
75	جدول رقم (10-4) التأثير الكلي للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية
75	جدول رقم (11-4) تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للجنس
76	جدول رقم (12-4) تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للجنس
76	جدول رقم (13-4) تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للعمر
77	جدول رقم (14-4) تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للعمر
77	جدول رقم (15-4) تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً لسنوات الخبرة
78	جدول رقم (16-4) تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة
78	جدول رقم (17-4) تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للمستوى الوظيفي
79	جدول رقم (18-4) تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي
	جدول رقم (19-4) تحليل أثر الدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (الفرضية الرئيسية H1) ... 80 جدول رقم (20-4) تحليل
	أثر الدعم القيادي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الفروض الفرعية
82	(H1.1- H1.1)
83	جدول رقم (21-4) ملخص نتائج فروض الدراسة

فهرس الأشكال:

شكل رقم (1) نموذج ومتغيرات البحث 19

قائمة المصطلحات:

المصطلح	المفهوم
<u>Leadership</u> <u>القيادة</u>	تشير القيادة إلى القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف محددة داخل المنظمة. وتُعرف أيضًا بأنها العملية التي يستخدمها القائد لتوجيه وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي. (Northouse, 2021)
<u>Leader Support</u> <u>الدعم القيادي</u>	يشير الدعم القيادي إلى مدى توفير القادة للموارد، والتوجيه، والتحفيز، والتشجيع لموظفيهم لتعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة (House, 1971).
<u>Organizational Citizenship Behavior - OCB</u> <u>سلوكيات المواطنة التنظيمية</u>	يشير مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى السلوكيات التطوعية التي يؤديها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الرسمية، والتي تساهم في تحسين أداء المؤسسة. (Organ, 1988)
<u>Banking Sector</u> <u>القطاع المصرفي</u>	يشير القطاع المصرفي إلى المؤسسات المالية التي تقدم خدمات مصرفية مثل الإيداع، والإقراض، والاستثمار، والتي تعتبر جزءًا أساسيًا من النظام الاقتصادي لأي دولة. (Mishkin, 2019)
<u>Al Rajhi Bank</u> <u>مصرف الراجحي</u>	مصرف الراجحي هو أحد أكبر البنوك الإسلامية في العالم، تأسس عام 1957 في المملكة العربية السعودية، ويتميز بتقديم خدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية (Al Rajhi Bank, 2023).

قائمة المختصرات:

المختصرات بالعربية والإنجليزية

OCB	:	Organizational Citizenship Behavior	سلوكيات المواطنة التنظيمية
LS	:	Leadership Support	الدعم القيادي
OB	:	Organizational Behavior	السلوك التنظيمي
PM	:	Performance Management	إدارة الأداء
HRM	:	Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية
T&D	:	Training and Development	التدريب والتطوير
EE	:	Employee Empowerment	التمكين الوظيفي
JS	:	Job Satisfaction	الرضا الوظيفي
OC	:	Organizational Culture	الثقافة التنظيمية
IC	:	Internal Communication	الاتصال الداخلي

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

لقد أدرك الفكر الإداري منذ فترة طويلة أهمية المورد البشري في بقاء و نمو و تحقيق أهداف أي منظمة و تغيرت النظرة إلى هذا العنصر الهام من مجرد ترس في آلة الإنتاج إلى شريك إستراتيجي ، الفاعل الأول في أي تغيير ، السبيل إلى أي تطوير ، المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمنظمة ، أصحاب مصالح داخليين أو العملاء الداخليين (السلمي 1992 : ديسلر ، 2009 زايد ، 2003)

و إن كان السلمي (1992) يرى أن دور إدارة الموارد البشرية هو التحكم في السلوك النهائي للمورد البشري . و من هذا المنظور فقد زاد الاهتمام بسلوك العاملين وتوجيهه و محاولة دراسته وتفسيره و معرفة المتغيرات التي يؤثر فيه و يتأثر بها ، و من ثم فقد ظهر في عالم الفكر الإداري مفاهيم جديدة متعلقة بهذا الشأن مثل التمكين ، الرضا الوظيفي ، ولاء العاملين ... و العديد والعديد من المفاهيم المتعلقة بهذا الشأن ، و من أهم المفاهيم التي ظهرت و لاقى اهتماما كبيرا من قبل كتاب الادارة بشكل

عام هو مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior أو ما يطلق عليه اختصارا في الدراسات الأجنبية OCB فمنذ أن أشار Katz (1964) إلى سلوكيات الدور الإضافي Extra - Role Behaviors تواترت الكتابات عن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية و عن أهم المتغيرات التي تؤثر فيها و تتأثر بها (eg: Bienstock and Demoranville and Smith, 2003; Castro and Armario and Ruiz,2004 ; Erkutlu,2011; Mayfield and Taber, 2003; Zheng and Zhang and Li,2012; الوكيل ، 2010 حواس ، 2003)

و لقد تعرضت العديد من الدراسات الى تأثير القيادة وأنماطها بشكل عام على سلوك المواطنة التنظيمية (eg: Appelbaum et al., 2004; Birasnav, 2014; Hongyu et al., 2012; Suliman and Obaidli, 2013) الا أن النذر اليسير من هذه الدراسات هي التي تعرضت لأثر الدعم القيادي Leader Support على سلوك المواطنة التنظيمية (eg: Batmane and Organ, 2013; Bolino and Turnley , 2003 ; Organ and Mackenzie, 2006 ; Rubin, 2013 ; Podaskoff and).

علاوة على ما سبق فانتشار المنافسة في الاقتصاد العالمي المتطور بسرعة جعل جميع المنظمات عرضة للتحديات. تعاني بيئة الأعمال الحالية من المنافسة العالمية الشديدة، وانخفاض دورة حياة المنتجات، ومطالب المستهلكين المتنوعة، وتكامل التقنيات المتقدمة. لقد خلقت هذه العوامل مشهداً

تنافسيًا خطيرًا ولا يمكن التنبؤ به. وعلاوة على ذلك، فإن الطابع المرن لترتيبات العمل المعاصرة وممارسات إدارة الموارد البشرية قد زاد من الصعوبات التي تواجهها المنظمات في تحقيق النجاح. لذلك، على الرغم من التقدم في المعرفة والمهارات والكفاءات، يجب على المنظمات تحديث واكتساب المنظمات الجديدة باستمرار مع تقدم كبار السن. وهذا يتطلب تكنولوجيات متطورة وقوة عاملة ذات مهارات عالية يمكنها التكيف مع الظروف المتغيرة.

تشجع المنظمات المختلفة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل القطاع المصرفي، حيث توجد منافسة شديدة لتقديم خدمة عالية الجودة بما في ذلك تحسين رضا العملاء (Kasasbeh et al., 2017)، بل إن موظفو البنوك الذين يمارسون سلوكيات المواطنة التنظيمية تتخطى مهامهم الواجبات الوظيفية المكلفون بها لمساعدة زملائهم الموظفين والعملاء والمؤسسة من خلال أداء المهام التي تزيد من الفعالية التنظيمية (Maran & Usha, 2014). مثال ذلك تعاون الموظفين في المهام الوظيفية وأداء المهام الملقة إليهم دون شكوى، والتطوع ومساعدة الآخرين، وتبادل الأفكار، وتمثيل المنظمة بشكل إيجابي (Kasasbeh et al., 2017).

يلعب أسلوب القيادة دورًا حاسمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتحفيز الموظفين، والنتائج المالية في البنوك التجارية. فقد درست مجموعة واسعة من الأبحاث كيفية تأثير أنماط القيادة المختلفة على مؤشرات الأداء الرئيسية في القطاع المصرفي. وبشكل عام، وتشير النتائج إلى أنه في المنظمات الهرمية مثل البنوك، تبدو القيادة التوجيهية الموجهة نحو القيادة والسيطرة أكثر فعالية في الوقت الحالي. ومع ذلك، فإن المزيد من الأساليب التشاركية يمكن أن تحقق نتائج أيضًا. وينبغي أن يتكيف القادة على أساس حالة الثقافة التنظيمية وتوقعات الموظفين. سيعتمد أفضل أسلوب قيادة للبنك على عدد من العوامل، بما في ذلك حجم البنك وثقافته وصناعته. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مثالي. أفضل القادة قادرون على تكيف أسلوبهم مع الاحتياجات المحددة لحالتهم (Said Jaouadi et al., 2023).

ويرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالأدوار والمهام المنوطة بالأفراد، وما يسمى بسلوك الدور الإضافي فيقوم العاملون بواجباتهم الرسمية وغير الرسمية المنسدة إليهم، فتعزيز سلوك المواطنة

التنظيمية يساهم - بلا شك - في تحسين أدائهم بما يضمن البقاء للمنظمات في ظل تنافسية شديدة تفرسها التغيرات المتلاحقة (أمل زناتي، 2019)

وتعد القيادة التحويلية هي واحدة من أكثر النهج شيوعاً للقيادة التنظيمية. وقد أجريت دراسات سابقة هذا الأسلوب القيادي وتوصلت على نتائج مختلفة (Bottomly et al., 2006; Bass & Riggio, 2016; Mittal, 2014). وتمثلت إحدى النتائج الإيجابية لهذه الدراسات هي أن القادة التحويليين يشجعون الموظفين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors) داخل أماكن العمل.

إن الفوائد العديدة لسلوكيات المواطنة التنظيمية دعت قادة البنوك لتشجيع هذه السلوكيات لتحسين رضا العملاء والفعالية التنظيمية الشاملة، وتظهر الدراسات المختلفة التي هدفت إلى بيان العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Al-Mamary, 2020)، ودراسة (Darto et al., 2015)، ودراسة (Maran and Usha, 2014) التي أجريت على القطاع المصرفي الهندي أن القيادة التحويلية تساهم بدور بفعال في تحسين هذا النوع من السلوكيات وله العديد من الآثار الإيجابية. بالإضافة إلى دراسة (Sofiah et al., 2014) التي أكدت ذلك في القطاع المصرفي الماليزي.

وبالرغم من ذلك، فإنه لم تتطرق الدراسات العربية إلى بيان هذه العلاقة في القطاع المصرفي في المملكة. بالإضافة إلى أن هذا النوع من الدراسات قد أجري، وربما تكون نتائج هذه الدراسات قد ساهمت في التأكد من أن القيادة التحويلية يمكن أن تعزز من التنسيق المركزي لموظفي البنوك في مصر، إلا أن أهمية هذه الدراسة في ارتفاع مستويات شكاوى عملاء البنوك من أنه نظراً لجائحة كوفيد-19، فمن الضروري تشجيع القيادة الموظفين على تجاوز نطاق أنشطتهم التقليدية لتحسين تقديم الخدمات لعملائهم (Renter, 2020; Gran & Foreman, 2021)، وبالرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي أنشطة تختلف من شخص لآخر، إلا أنها تتسم بتجاوزها للنطاق التقليدي لنشاط الأعمال المصرفية الأمر الذي يساعد عملاء البنك ويخلق فعالية تنظيمية أكبر (Maran and Usha, 2014)، لذا فإن الهدف من هذه الدراسة هو إجراء بحث كمي حول العلاقة بين القيادة التحويلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي البنوك في مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

فقد تساعد نتائج هذه الدراسة قادة البنوك على فهم كيف يمكن لسلوكيات القيادة التحويلية أن تعزز من هذه السلوكيات لموظفي البنك.

-مشكلة الدراسة.

على الرغم من الجهود المبذولة للارتقاء بمستوى الأداء بمصرف الراجحي إلا أن الواقع العملي في المملكة يشير إلى وجود تحديات ومعوقات منها، ضعف الحوافز لتشجيع العاملين الأكثر كفاءة بالقطاع المصرفي، وقصور نظام التقويم والمتابعة والتحفيز المبني على أسس سلوكيات المواطنة التنظيمية. إن شكاوى عملاء البنوك والناجمة عن الظروف الطارئة كما حدث في الجائحة COVID-19 منذ ثلاثة أعوام جعل البنوك تبذل جهدًا إضافيًا في تقديم الخدمات لمواجهة الموجة العالمية من الأمراض والازمات الاقتصادية (Price, 2020; Renter, 2020)، وتحاول البنوك في ظل تنافس قوي بذل الجهود للبقاء في المنافسة (Gran & Foreman, 2021; Price, 2020) وأدرك موظفوا البنوك - في ظل زيادة المنافسة - الحاجة إلى الانخراط في تقديم الخدمات بشكل طوعي وعدم الالتزام بالشكل التقليدي لمهامهم أو وظائفهم كالتطوع للعمل في عطلات نهاية الأسبوع لتلبية الطلب المتزايد عبر الإنترنت من العملاء بسبب الجائحة، أو مساعدة الموظفين الجدد على إكمال مهامهم (Price, 2020).

وتكمن المشكلة التي تواجه البنوك في مصر إلى حاجتها إلى اختيار أسلوب القيادة المناسب الذي يشجع الموظفين على الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية لمواجهة شكاوى العملاء (Gran & Foreman, 2021; Renter, 2020; Suliman & Haran, 2013). وتعد القيادة التحويلية أحد أهم الأساليب القيادية التي يمكن أن تعزز من مشاركة الموظفين في هذه السلوكيات.

لقد أظهرت الدراسات أن سلوكيات القيادة التحويلية تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمي لدى الموظفين كدراسة (Thomas, 2017)، ودراسة (Mekpor & Darty-Baah, 2017)، ودراسة (Odek, 2018) فقد كشفت نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز من هذه السلوكيات بما ينعكس على تحسين الأداء وإظهار فعالية تنظيمية أكبر.

وبالنظر للدور الحاسم للقطاع المصرفي (Banks) في الاقتصاد والنتائج الإيجابية لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بينهما القطاعات المصرفية لبلدان مثل كينيا وباكستان والإمارات العربية المتحدة (Mekpor & Darty-Baah, 2017; Shah et al., 2016; Suliman & Haran, 2013). إلا أن هناك القليل من الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي البنوك في بيئة الأعمال في المملكة. وبالتالي، قد تساهم الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية من خلال فحص العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية خميس لموظفي البنوك في (البلد)، لا سيما مصرف الراجحي بمدينة مشيط.

-أهمية الدراسة.

تحاول الدراسة الحالية بيان كيفية مساهمة أبعاد القيادة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد لاحظ (Paul et al., 2016) أن بيئة الأعمال التنافسية تحتاج في القوت الحالي إلى تجاوز موظفي البنوك روتين عملهم من خلال تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية لإرضاء عملائهم. من خلال الترويج لهذه السلوكيات، يمكن لموظفي البنك أداء أنشطة تتجاوز واجبهم الرسمي لمساعدة العملاء والمنظمة، وقد يترجم هذا الجهد إلى مستويات أعلى من تقديم خدمة العملاء للبنك، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحسين الفعالية التنظيمية، كما أظهرت بعض الدراسات أنه يمكن من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن تحسين الأداء التنظيمي (Rose, 2016).

هناك أهمية أخرى لهذا البحث وهي أنه يمكن تعميم النتائج على البنوك داخل البلد، والقطاع غير المصرفي، مثل للمؤسسات المالية غير المصرفية مثل منظمات الرهن العقاري وشركات التأمين، حيث تؤدي هذه المؤسسات أدوارًا تكميلية في القطاع المالي (Klein, 2013). تنبع أهمية

الدراسة من ناحيتين، وهما:

أ) الأهمية النظرية (العلمية)

- إثراء المعرفة الأكاديمية وتوسيع الفهم حول العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يضيف إلى الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

- تسليط الضوء على القيادة الفعالة، وكيف يمكن للدعم القيادي أن يكون عاملاً رئيسياً في تعزيز سلوكيات الموظفين الإيجابية، مما يساهم في تطوير استراتيجيات قيادية حديثة.
- تعزيز مفاهيم المواطنة التنظيمية، وتحديد العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين التطوعية، مثل الالتزام الوظيفي والمبادرة الشخصية والعمل الجماعي.
- إضافة بعد جديد للقطاع المصرفي، من خلال التركيز على القطاع المصرفي، مما يوفر فهمًا متخصصًا للدور الذي يلعبه الدعم القيادي في تعزيز بيئة العمل داخل البنوك، خاصة في مصرف الراجحي.

(ب) الأهمية التطبيقية (العملية)

- توفر الدراسة توصيات عملية يمكن تطبيقها لتعزيز الدعم القيادي وتحفيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما ينعكس على كفاءة وإنتاجية الموظفين.
- محاولة تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لتعزيز استفادة الإدارات المختصة في مصرف الراجحي والمؤسسات المصرفية الأخرى.
- تعزيز الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل داعمة، من خلال تحديد أساليب القيادة التي تعزز شعور الموظفين بالانتماء والمسؤولية التنظيمية.
- تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، يمكن للمصارف تحسين تجربة العملاء وزيادة جودة الخدمات المصرفية، مما يعزز من مكانتها وميزتها التنافسية.
- إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى مما يجعل الدراسة ذات قيمة واسعة النطاق.

-أهداف الدراسة-

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية في مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

وتتفرع عن هذا الهدف الرئيسي العديد من الأهداف، وهي:-

- 1- التعرف على الإطار النظري والفكري للدعم القيادي، وتفعيل المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.
- 2- الوقوف على الدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

3- تحديد دور الدعم القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي - الدعم التوجيهي - الدعم التطويري -

الدعم بالمشاركة) في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار - الكياسة -

الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري) لدى العاملين بالقطاع المصرفي

بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

4- الوصول إلى إجراءات مقترحة لتعزيز دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع

المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

-تساؤلات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤل رئيسي وهو (ما دور الدعم القيادي في تحسين

سلوكيات المواطنة التنظيمية في مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط).

وبشكل أكثر تحديداً سوف تجيب الدراسة على عدة تساؤلات فرعية يمكن عرضها على النحو التالي:-

1- ما الدور المتوقع للدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع المصرفي بمصرف

الراجحي بمدينة خميس مشيط.

2- ما الدور الحقيقي والفعلي للدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع المصرفي بمصرف

الراجحي بمدينة خميس مشيط.

3- ما المقترحات والحلول لتحسين الدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع المصرفي بمصرف

الراجحي بمدينة خميس مشيط.

-فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، وبالإطلاع على الدراسات السابقة، يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي:

في إطار ما سبق، وللإجابة على أسئلة الدراسة، يمكن صياغة الفرض الرئيسي في الشكل التالي:

H1: الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم

القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي-الدعم التوجيهي- الدعم التطويري-الدعم بالمشاركة) في سلوكيات

المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (الإيثار، الكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

وينتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية على النحو الآتي:-

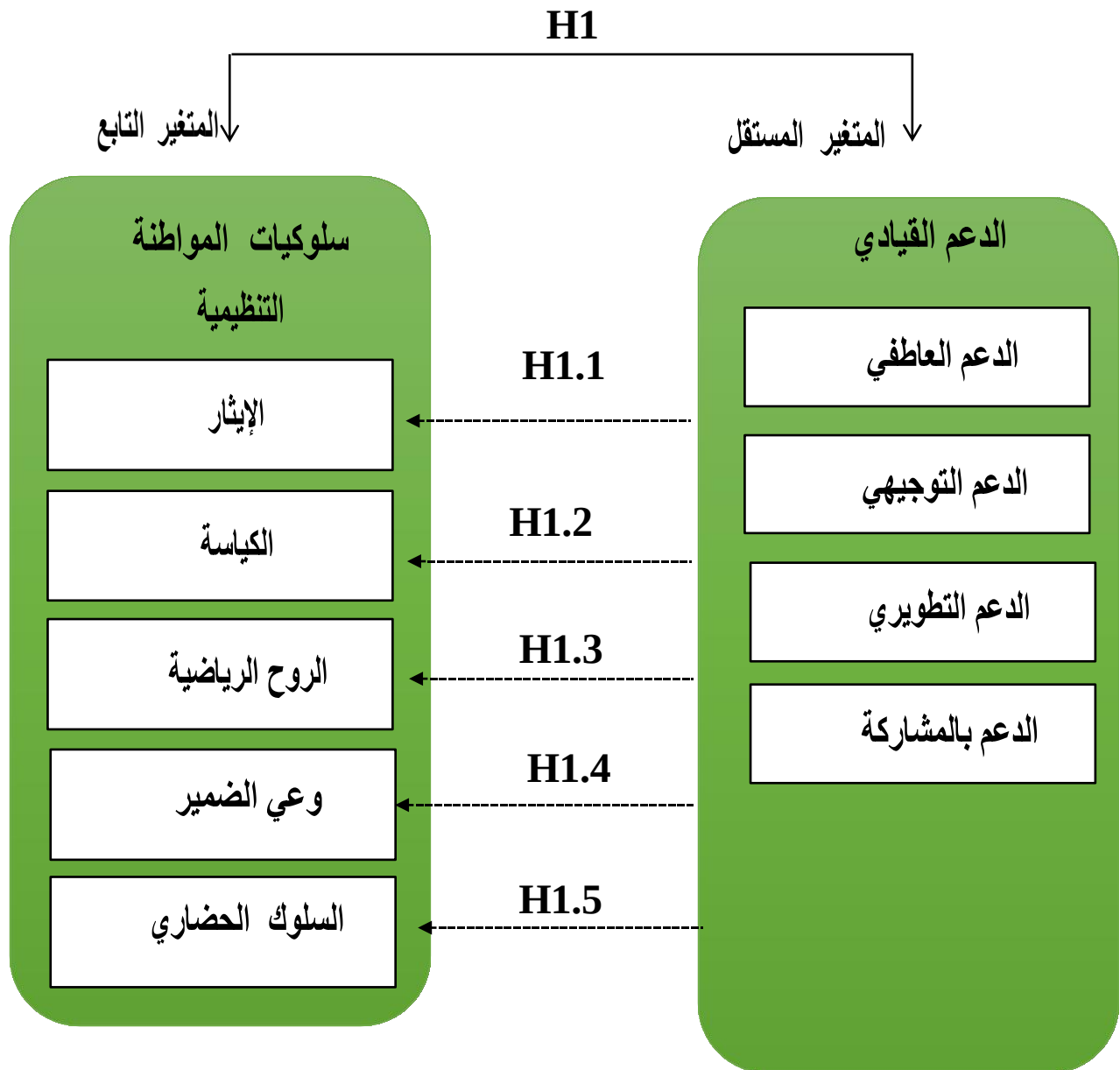
H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي-الدعم التوجيهي- الدعم التطويري-الدعم بالمشاركة) في الإيثار لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

H1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي-الدعم التوجيهي- الدعم التطويري-الدعم بالمشاركة) في الكياسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

H1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي-الدعم التوجيهي- الدعم التطويري-الدعم بالمشاركة) في الروح الرياضية لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

H1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي-الدعم التوجيهي- الدعم التطويري-الدعم بالمشاركة) في وعي الضمير لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

H1.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي-الدعم التوجيهي- الدعم التطويري-الدعم بالمشاركة) في السلوك الحضاري لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.



شكل رقم (1) نموذج ومتغيرات البحث المصدر:

من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة

(درويش، 2022)، (خليفة، 2020)، (Rahman & Karim, 2022) فيما يتعلق بالمتغير التابع

(Said Jaouadi et al., 2023) (Putri R. Dayanti et al., 2022) (السميري، حامد عتيق، 2022)

(Nadine T. Maliakkal, 2020) فيما يتعلق بالمتغير المستقل

تعتمد الدراسة على مجموعة من النظريات العلمية التي تساعد في تفسير العلاقة بين الدعم القيادي وتحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل القطاع المصرفي. ومن النظريات التي اعتمد عليها الباحث:

1- نظرية القيادة الداعمة (Supportive Leadership Theory)

تفترض هذه النظرية أن القادة الذين يوفر الدعم العاطفي والمهني لموظفيهم يعززون من رضاهم الوظيفي، مما يحفزهم لأداء أدوار تتجاوز المتطلبات الرسمية للعمل (House, 1971). وتؤكد النظرية على أهمية:

- التواصل الفعال بين القادة والموظفين.
- التقدير وتوفير الموارد اللازمة لأداء المهام.
- تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية، مثل المبادرة الشخصية، التعاون، والمساعدة التطوعية داخل بيئة العمل.

2- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory - SET)

تستند هذه النظرية إلى مبدأ "المعاملة بالمثل"، حيث يتفاعل الموظفون مع القادة بناءً على مستوى الدعم، الثقة، والتحفيز الذي يتلقونه (Blau, 1964). وتوضح النظرية أن:

- عندما يشعر الموظفون بأن قادتهم يدعمونهم بصدق، فإنهم يكونون أكثر ميلاً لإظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية مثل الولاء، الالتزام، والمشاركة الفعالة في تطوير المؤسسة.
- تنشأ علاقة تبادلية بين القائد والموظف، حيث يكون الموظف أكثر استعداداً لبذل جهد إضافي دعمًا لأهداف المنظمة..

3- نظرية السلوك المخطط (Theory of Planned Behavior - TPB)

تفترض هذه النظرية أن سلوك الأفراد يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية (Ajzen, 1991):

- الاتجاهات (Attitudes): مدى إيجابية أو سلبية توجه الموظف نحو سلوك معين.

- المعايير الاجتماعية (Subjective Norms): تأثير الضغوط الاجتماعية والتوقعات من الآخرين.
- السيطرة السلوكية المدركة (Perceived Behavioral Control): اعتقاد الفرد بقدرته على التحكم في سلوكه.

وفقاً لهذه النظرية، فإن الدعم القيادي يؤثر على نوايا الموظفين فيما يتعلق بأداء السلوكيات التطوعية، مما يعزز من مشاركتهم في المبادرات التي تدعم المنظمة.

4- نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory)

ترتبط العدالة التنظيمية بتصور الموظفين حول مدى الإنصاف في المعاملة داخل بيئة العمل (Greenberg, 1987). عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون دعماً عادلاً ومتوازناً من القيادة، فإن ذلك يعزز من دافعيتهم للمساهمة في المؤسسة بسلوكيات إيجابية. تشمل هذه العدالة ثلاثة أبعاد رئيسية:

- أ) العدالة التوزيعية (Distributive Justice): مدى عدالة توزيع الموارد والمكافآت.
- ب) العدالة الإجرائية (Procedural Justice): عدالة العمليات والقرارات الإدارية.
- ج) العدالة التفاعلية (Interactional Justice): جودة العلاقات بين القادة والموظفين.

5- نظرية التحفيز الذاتي (Self-Determination Theory - SDT)

تركز هذه النظرية على الدوافع النفسية الأساسية التي تدفع الأفراد للعمل بشكل تطوعي وإبداعي (Ryan, 1985 & Deci). وتحدد النظرية ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر على تحفيز الموظف:

- الاستقلالية (Autonomy): شعور الموظف بأنه يمتلك السيطرة على عمله واتخاذ قراراته.
 - الكفاءة (Competence): إدراك الموظف لقدراته على الأداء والنجاح في المهام الموكلة إليه.
 - الانتماء (Relatedness): إحساس الموظف بأنه جزء من فريق عمل يُقدّره ويحترمه.
- عندما يقدم القادة دعماً يعزز هذه العوامل الثلاثة، فإن الموظفين يكونون أكثر تحفيزاً للقيام بسلوكيات تطوعية تفيد المؤسسة وتساهم في تطويرها.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

1- دراسة (Said Jaouadi et al., 2023)، بعنوان: دراسة للتأثير على أساليب القيادة في الأداء المالي في البنوك التجارية السعودية

A Study of Influencing Leadership Styles on Financial Performance in Saudi Arabian Commercial Banks

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة والأداء المصرفي في المملكة العربية السعودية، تم إجراء أقل تريغ جزئي لتقييم تأثيرات الأنماط المختلفة من القيادة على الأداء المالي للبنوك والعلاقات المتبادلة بينها، ومدى دعمها لتعزيز الأداء كقيادة (الاستبدادية والديمقراطية والتحويلية). وتكونت عينة الدراسة من (199) تم جمعها من مجتمع الدراسة البالغ سبعة بنوك سعودية. أظهرت النتائج أن القيادة الاستبدادية كان لها تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين، بينما كان تأثير القيادة الديمقراطية ضعيفا. لم تؤثر القيادة التحويلية بشكل كبير على النتائج على الرغم من ارتباطها القوي بالقيادة الديمقراطية. وأوصت الدراسة بمزيد من البحوث والدراسات حول العوامل الأخرى، وترى الدراسة أن القيادة الاستبدادية مناسبة بالنظر إلى التفضيلات المحلية للتسلسل الهرمي، إلا انه يعاب عليها عدم دعمها للإبداع على المدى الطويل، كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة الديمقراطية تدعم الابتكار ولكنها لا تزال غير قادرة على التأثير بشكل إيجابي على كفاءة صنع القرار. أما القيادة التحويلية فإنها لا تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك في المملكة العربية السعودية.

2- دراسة (Putri R. Dayanti et al., 2022)، بعنوان: الدعم القيادي: مراجعة الأدب

Supportive Leadership: A Literature Review

هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء نموذج للقيادة الداعمة، حيث أن هناك حاجة إلى دراسة القيادة الداعمة لأنه لا يزال من الصعب اكتشاف الأبحاث السابقة التي تتناول الموضوع بعمق. إضافة إلى تقديم صورة واضحة للمواضيع المرتبطة بالقيادة الداعمة، استخدمت هذه الدراسة الترتيب الببليومتري. وتوصلت الدراسة إلى أن كل دراسة تركز بشكل مختلف على فكرة القيادة الداعمة. الضغوط الحادة والثقافة الإبداعية وعمل القائد هي ثلاثة سوابق أخرى للقيادة الداعمة. علاوة على ذلك، على

المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، هناك 23 نتيجة للقيادة الداعمة في شكل المواقف والسلوك والأداء.

3- دراسة (السميري، حامد عتيق، 2022)، بعنوان: أثر النمط القيادي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أمانة محافظ الطائف

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في أمانة محافظة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة مجتمع الدراسة المكون من (1100) مفردة والمتمثلة في جميع الموظفين العاملين في أمانة محافظة الطائف، والذين يخضعون لنظام الخدمة المدنية، والذين يشغلون الدرجات الوظيفية من الأولى إلى الخامسة عشر، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية حجمها (285) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في أمانة محافظة الطائف هو النمط الأوتوقراطي، يليه النمط الديمقراطي، على اعتبار أن هناك عدة عوامل تتطلب استخدام نمط قيادي معين أهمها المستوى التعليمي والكفاءة والقدرة على أداء المهام من قبل المرؤوسين، كما أشارت الدراسة إلى وجود أثر سلبي للنمط القيادي الأوتوقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين بأمانة محافظة الطائف. وأوصت الدراسة بعمل استقصاء دوري من أجل التعرف على الأنماط القيادية المتبعة من قبل الرؤساء أو المشرفين وتعزيز الأنماط التي تساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي.

4- دراسة (جاد، محاسن السيد نصر، 2022)، بعنوان: أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي،

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة الإدارية في خلق الإبداع، و تنمية وتطوير الأداء في العنصر البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي) ويهدف البحث إلى بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة. وقد اعتمدت الدراسة على الفروض الآتية: يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك القيادات الإدارية بوزارة التعاون الدولي لسمات وخصائص القائد الإداري و امتلاك مرؤوسيه لقدرات إبداعية إدارية. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات (المدير (القائد) و تأثير تلك الممارسات في ولاء العاملين و رغبتهم في العمل، وجود علاقة ارتباطية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية على تنمية الموارد البشرية، ووجود

علاقة ارتباطية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة، ووجود علاقة ارتباطية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتكوين الإطار النظري للبحث، كما اعتمد في جمعها للبيانات على استمارة استقصاء كأداة رئيسية للبحث، وتكونت عينة الدراسة من (٥٠٠) موظف بوزارة التعاون الدولي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين القيادة الإدارية والتنمية البشرية، وتبين وجود تأثير للدعم النفسي والاجتماعي، ونموذج الدور التنمية الموارد البشرية، بينما لم يكن هناك أثر معنوي للدعم الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، وكان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة.

5- دراسة (Nadine T. Maliakkal, 2020)، بعنوان: تأثير الدعم القيادي وجنس القائد على

الأداء الإبداعي الفرعي لحل المشكلات

The Effects of Leader Support and Leader Gender on Subordinate Creative Problem-Solving Performance

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين دعم القائد والإبداع التبعية، بالاعتماد على نظرية تطابق الأدوار، بالنظر إلى النوع (ذكر - أنثى). استخدمت الدراسة منهجية المقالات القصيرة التجريبية، تم الاستعانة بعينة قدرها (247) مشاركاً في Amazon Mechanical Turk بشكل عشوائي وفقاً ل أربعة شروط: (1) القادة من الإناث ممن يظهرون دعماً عالياً، (2) القادة من الذكور ممن يظهرون دعماً عالياً، (3) القادة من الإناث ممن يظهرون دعماً منخفضاً، و (4) القادة من الذكور ممن يظهرون دعماً منخفضاً. وذلك بمجرد تعيينهم بشكل عشوائي، طلب قائدهم من المشاركين إنشاء حلول لمشكلة غامضة في مكان العمل، بالإضافة إلى تحديد الحل الذي يعتقدون أنه سيكون الأفضل لتنفيذه. وقد أظهرت النتائج أن حلول المشاركين قد انقسمت إلى خمسة أنواع من درجات الإبداع: (1) طلاقة الفكرة، (2) الأصالة، (3) الجودة، (4) أصالة الفكرة المختارة، و (5) جودة الفكرة المختارة. كما أشارت النتائج إلى أن هناك أثر إيجابي لدعم القائد ذو المستوى العالي على طلاقة الأفكار. وأشارت التحليلات إلى أن هناك أثر إيجابي لدعم كبار القادة على طلاقة الأفكار الأصلية وطلاقة الأفكار الجيدة. وأخيراً، أشارت النتائج إلى أن متوسط الأصالة الأدنى مرتبة أكبر في صفوف

القيادات من الإناث (مقابل الرجال). وأوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث بشأن تأثير دعم القائد على الإبداع، فضلاً عن الدور الذي يلعبه النوع الاجتماعي للقائد في هذه العلاقة الراسخة.

6- دراسة (تيسير ازهر، 2015)، بعنوان: دور القيادة الإدارية "النمط القيادي-الدعم

القيادي-الثقة القيادية" في بناء الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من عاملي هيئة تخطيط الدولة بدمشق

هدفت الدراسة إلى بيان دور القيادة الإدارية تتجلى بأبعاد رئيسية هي (النمط القيادي، الدعم القيادي، الثقة القيادية) في بناء الالتزام التنظيمي، واعتمد الباحث على تطبيق النمط التحويلي لأنه من أهم أنماط القيادة الحديثة، وما يحققه من تميز في الأداء، كما اعتمد على الدعم والثقة القيادية. تمثل مجتمع الدراسة في فئة من العاملين في هيئة تخطيط الدولة، وتكونت العينة من (150) عامل على رأس عملهم خلال الشهر الأول من العام الحالي (2014) بهدف التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية والدعم القيادي والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي في إدارة هيئة تخطيط الدولة بدمشق.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي بأسلوب وصفي في تحليل البيانات المعدة وفق استبانة محكمة من قبل ذوي الاختصاص، بالاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية كاختبار التباين (ANOVA)، ومعامل ألفا كرونباخ وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي حقيقي إيجابي لمتغير نمط القيادة التحويلية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين في إدارة هيئة تخطيط الدولة. يوجد تأثير معنوي حقيقي إيجابي لمتغير الدعم القيادي في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين في إدارة هيئة تخطيط الدولة. يوجد تأثير معنوي حقيقي إيجابي لمتغير الثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين في إدارة هيئة تخطيط الدولة.

الدولة. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الدعم والثقة القيادية من قبل المدراء للعاملين، لأن هذا يساهم بمقدار كبير، في بناء التزام العاملين. كذلك الاعتماد بشكل دائم على نمط القيادة التحويلي حيث يشعر العامل في هذا النمط بأن رئيسه المباشر يثمن الجهود التي يبذلها، ويهتم بحسن حاله، ويأخذ بالاعتبار آراءه وأفكاره، وبالتالي يزداد الاهتمام بتحقيق أهداف الهيئة.

7- دراسة (Debruyn, 2014)، بعنوان: اكتشاف كيفية دعم تصورات القائد وتأثيرها على

تصورات الموظفين لقيمة التدريب

Discovering how perceptions of leader support Influence employees' perceptions of training value

و قامت هذه الدراسة أساسا نظرا لوجود ظاهرة هذه الظاهرة تتمثل في أن التدريب والتطوير هي من أهم حقائق النجاح بالنسبة لأي منظمة فالتدريب الفعال يساعد في إدارة المواهب و الاحتفاظ بها ، تقليل الأخطاء ، تشجيع الابتكار و المساعدة في بناء مشاركة فعالة من قبل العاملين ، و نظرا لأن العديد من المنظمات يكون لديها أجيال مختلفة من العاملين ، تواجه هذه المنظمات مشاكل في تحديد المناهج الأكثر مناسبة لها في تحديد برامج التطوير و التنمية و نظرا لان العديد من المنظمات خاصة الصناعية تسعى للاحتفاظ بالعمالة الأصغر سنا في مجال العمل الصناعي ، فان هذه الدراسة حاولت التعرف على العلاقة بين ثلاثة أجيال تعمل في المجال الصناعي بالغرب الأوسط الأمريكي و بين سلوكيات الدعم القيادي ، كما حاولت التعرف على كيفية استجابة كل جيل على حدى لتأثير و نفوذ القائد المباشر في ادراك أهمية و قيمة التدريب . وقد تم دراسة هذه الفروض من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من 27 مشارك من الأفراد العاملين بالأقسام الصناعية بالغرب الأوسط. ولم تختلف هذه الدراسة عن سابقتها في اعتبار أن الدعم القيادي ينقسم إلى مهام وعلاقات، ولكن باستخدام الفاظ أو مفاهيم أخرى فهي تقسمه الى الدعم بالافعال والدعم بالكلمات المنطوقة للقائد. ولقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الدعم القيادي يؤثر في نظرة العاملين لقيمة التدريب باختلاف الجيل الذي ينتمي إليه إلا أن مقدار وطريقة هذا التأثير تختلف من جيل لآخر، كما أن هناك عدد من العوامل الأخرى التي تؤثر في تشكيل تصور العاملين لقيمة التدريب مثل الثقافة التنظيمية وخبرات العاملين التدريبية السابقة.

8- دراسة (Kaufman, 2014)، بعنوان: دور القائد في دعم السلامة مع القائد في مجال

العدالة - علاقة أداء السلامة

The role of leader support for safety with the leader justice - safety performance relationship"

لقد قامت هذه الدراسة بدراسة نوع خاص من أنواع الدعم القيادي وهو الدعم القيادي للسلامة المهنية والأداء الآمن للعاملين وتحدثت عن دور الدعم القيادي في زيادة سلوكيات الأداء الآمن للعاملين في مكان العمل حيث قامت بتعريف الدعم القيادي في هذه الحالة على أنه ذلك القائد الذي يعطي أولوية للسلامة والاستجابة للمخاوف التي تتعلق بالسلامة وتقديم الدعم والتشجيع للمرؤوسين الذين يمثلون لإجراءات السلامة المهنية (Neal and Griffin, 2004). وقد افترضت الدراسة أن العدالة العامة للقائد والدعم القيادي يؤثران على أداء العاملين بشكل آمن في مكان العمل، كما افترضت أن المستوى المرتفع للدعم القيادي للسلامة المهنية سيؤدي إلى التفاعل بين الدعم القيادي والعدالة العامة للقائد مما سيؤدي إلى ارتفاع مستويات الأداء الآمن للعاملين. ولدراسة هذه الفروض قامت الدراسة باستقصاء عينتين مكونتين من 157 مفردة وعينة مكونة من 245 مفردة تعمل في مجال البناء بثلاث مناطق مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية في إطار مشروع كبير يسمى (السلامة المهنية من خلال تعزيز القيادة). ولقد دعمت النتائج الخاصة بهذه الدراسة الزعم القائل بأن العدالة العامة للقائد والدعم القيادي للسلامة المهنية يؤثر بقوة وبشكل إيجابي على الأداء الآمن للعاملين.

9- دراسة (Wu and Parker, 2014)، بعنوان: دور دعم القائد في تسهيل سلوك العمل

الاستباقي: منظور من نظرية التعلق

The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory

هذه الدراسة تقترح نظرية أن الدعم القيادي يساعد العاملين على أن يتصرفوا وفقا لروح المبادرة فالدراسة تقترح أن الدعم القيادي يمكن العاملين من استغلال الفرص للتغيير فضلا عن إيجاد الدافعية والرغبة لديهم من أجل هذا التغيير وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة أظهرت نتائج متباينة ومتضاربة حول أثر الدعم القيادي على روح المبادرة لدى العاملين إلا أن الدراسة حاولت التوفيق بين هذه النتائج. وأفترض الباحثان أن الآليات الوسيطة والحدود الظرفية للدعم القيادي تشكل روح المبادرة

لدى العاملين وذلك على أساس نظرية التعلق، كما يفترض الباحثان أن قاعدة الدعم القيادي والتي تتمثل في (توافر القائد، التشجيع، عدم التدخل يتوقع أن تؤثر بشكل إيجابي على روح المبادرة لدى العاملين عن طريق زيادة دور اتساع الذات والدوافع الذاتية لديهم. و قد قامت الدراسة باستقصاء عدد

138 مشارك من الولايات المتحدة وعينة مكونة من 212 مفردة من شركات البترول والغاز في الصين، وقد أظهرت النتائج أن الدعم القيادي يؤثر على روح المبادرة للعاملين الذين لديهم درجة عالية من التعلق بالمنظمة من خلال اتساع دور الكفاءة الذاتية، وأن الدعم القيادي يؤثر على روح المبادرة للعاملين الذين لديهم درجة أعلى للتجنب (درجة أقل من التعلق بالمنظمة) من خلال تأثيرها على الدوافع الذاتية لديهم.

10- دراسة (Amabile et al,2014)، بعنوان: سلوكيات القائد وبيئة العمل من أجل الإبداع: دعم القائد

المتصور.

Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support"

سعت هذه الدراسة الاستكشافية إلى التحقق من دور السلوكيات القيادية المتعلقة بالدعم القيادي والتي تشمل على دور فعال من الدعم وكذلك الدعم الاجتماعي والعاطفي. و لقد توصلت تلك الدراسة أن الدعم القيادي يمكن أن يكون سمة من سمات بيئة عمل مبدعة، و لقد قامت الدراسة بدراسة فرق العمل المشتركة في مشروعات تعتمد على الإبداع بسبع شركات مختلفة، ثم بعد ذلك تم تحديد السلوكيات القيادية المحددة و التي قد تؤدي الى الدعم القيادي المتوقع ثم تم اجراء اثنتين من التحليلات النوعية على الروايات و المذكرات اليومية و التي تم اعدادها من قبل المرؤوسين، وقد ركزت

هذه التحليلات على السلوكيات القيادية التي تؤثر على ادراك المرؤوسين الحسي والعاطفي للدعم المقدم من القائد و ذلك عبر فترات زمنية مختلفة.

11- دراسة (Chen and Yien and Huang, 2011)، بعنوان: دعم القائد المتصور لسلوك

إبداع المرؤوس: التأثير المعتدل للثقة

The perceived leader support behavior for subordinate's creativity: The moderating effect of trust

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو محاولة التعرف على ما إذا كان هناك تأثير لسلوك الدعم القيادي على إبداع المرؤوسين أم لا؟ وهل هناك أي تأثير للثقة الإدارية في العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع باعتبارها متغير وسيط؟، وقد أظهرت هذه الدراسة أن العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة هي علاقة ارتباط تام وأن السلوك الإبداعي لدى العاملين يمكن تحسينه من خلال وجود دعم قيادي ويزداد ذلك التأثير من خلال وجود الثقة في الإدارة.

12- دراسة (Cheung and Wang, 2011)، بعنوان: القيادة التحويلية ودعم القائد وإبداع

الموظفين

Transformational leadership, leader support and employee creativity

هدفت هذه الدراسة الى اختبار الدور الوسيط الذي تلعبه مهام الدعم القيادي وعلاقات الدعم القيادي في العلاقة بين القيادة التحويلية ومستويات إبداع التابعين. وقد تم عمل استقصاء على 182 زوج من الرؤساء والمرؤوسين تم اختيارهم عشوائيا من المطاعم والفنادق والمتاجر الكبرى والبنوك ووكالات السفر في هونغ كونج. وقد أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وإبداع التابعين وتقوى هذه كونهج. والعلاقة إذا كان القائد يمارس بدرجة كبيرة مهام وعلاقات الدعم القيادي.

جدول رقم (1-2)

ملخص الدراسات السابقة التي تناولت الدعم القيادي

م	سنة الدراسة	الكاتب	اسم الدراسة	نوع المتغير الذي يمثله			نتائج الدراسة
				مستقل	وسيط	تابع	
1	2014	Amabile et al	Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support"	*			أكدت نتائج الدراسة على أهمية تأثير مستويات الدعم القيادي على إبداعية العاملين، وأن العلاقة بينهما عي علاقة ارتباط تام
2	2011	Chen and Yien and Huang	The perceived leader support behavior for subordinate's creativity: The moderating effect of trust	*			أكدت النتائج على أن هناك علاقة طردية بين مستوى الدعم القيادي ومستوى إبداع العاملين وتزداد هذه العلاقة خاصة في حالة ارتفاع الإحساس بالثقة التنظيمية كمتغير وسيط

3	2011	Cheung and Wang	Transformational leadership, leader support and employee creativity	*	هناك تأثير قوي للقيادة التحويلية على ابداع العاملين خاصة إذا كان القائد يمارس درجة عالية من مهام وعلاقات الدعم القيادي
4	2014	Debruyn	Discovering how perceptions of leader support Influence employees' perceptions of training value	*	أن لمستوى الدعم القيادي سواء كان هذا الدعم متمثلا في افعال او في الكلمات المنطوقة للقائد يؤثر في التصور الخاص بقيمة التدريب الان هذا التصور يختلف باختلاف كل جيل كما أن هناك عدد من العوامل الأخرى التي تؤثر في تلك الصورة مثل الثقافة التنظيمية والخبرات التدريبية

السابقة للعاملين							
أن القائد الذي يقدم الدعم القيادي لعامله بالنسبة لما يخص السلامة المهنية يرفع مستويات الأداء الآمن لدى عامله و ذلك الأمر			*	The role of leader support for safety with the leader justice - safety performance relationship"	Kaufman	2014	5
			*	The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory	Wu and Parker	2014	6

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدعم القيادي Leader Support :

- يتم دراسة الدعم القيادي في الغالب كمتغير مستقل يؤثر في العديد من المتغيرات التابعة داخل المنظمة. - في احيان أخرى يتم دراسة الدعم القيادي كمتغير وسيط يؤثر بين متغيرين.
- أثبتت الدراسات أهمية الدعم القيادي وتأثيره على كافة مناحي العمل داخل المنظمة سواء كان هذا التأثير في صورة تكوين صورة أو إدراك معين تجاه شيء ما أو كان هذا التأثير في صورة سلوك أو أداء.

1-دراسة (Diana Hasan, et al. 2023)، بعنوان: تحليل العوامل المحددة التي تؤثر على سلوك المواطنة

التنظيمية في المصارف الشرعية بعد الاندماج

Analysis of Determinants Factors affecting Organizational Citizenship Behaviour in Post-merger Sharia Banks.

تهدف هذه الدراسة على بيان محددات سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، مع التركيز على العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والتطوير الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي للمقارنة بين نتائج الدراسات، فقد حلت هذه الدراسة المقالات العلمية المنشورة من 2016 إلى 2020 لتحديد الفجوات البحثية واستكشاف تأثير التطوير الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في التأثير على OCB. وتوصلت الدراسة إلى أهمية دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتطوير الوظيفي في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية. في حين أن الدراسات الحالية تدرس بشكل مكثف علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالعوامل التنظيمية الأخرى، مثل الثقافة والالتزام، وتؤكد هذه الدراسة على الحاجة إلى مزيد من البحث حول الدور الوسيط للتطوير الوظيفي. ويشير أيضا إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بالتغيرات في الاستراتيجية التنظيمية وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في الشركات الإندونيسية.

2-دراسة (منصور، 2023)، بعنوان: العلاقة بين الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطنة

التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع مصلحة الضرائب العقارية في محافظة المنوفية

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الضغوط الوظيفية بمصادرها المختلفة (البيئة المادية، غموض الدور، صراع الدور، عبئ الدور) على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى العاملين في قطاع مصلحة الضرائب العقارية في محافظة المنوفية في الفترة من فبراير 2022 حتي أغسطس 2022. كما يهدف إلى التعرف على واقع كل من الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى هؤلاء العاملين، هذا ويتكون مجتمع البحث من جميع العاملين (حصر شامل) في قطاع مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية والبالغ عددهم 380 وقد تم تطبيق هذا البحث على جميع العاملين وحيث كانت أداة

البحث استبيان مكون من (36) بندا ومن أجل اختبار فروض البحث تم الاستعانة بعدد من الأساليب الاحصائية الملائمة (الانحدار المتعدد، اختبار ت،) باستخدام برامج التحليل الاحصائي SPSS ، وقد أظهرت النتائج أن العاملين في مصلحة الضرائب العقارية في محافظة المنوفية يعانون من الضغوط الوظيفية بمصادرها المختلفة. كما تبين أن لمصادر الضغوط الوظيفية تأثيرا عكسيا على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يؤدي إلى انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى هؤلاء العاملين، وانتهي البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها العمل علي دعم وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتخفيض عوامل الضغوط الوظيفية .

3-د ارسـة (أحمد، 2022)، بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية:

دراسة تطبيقية في شركة لو كس إيجنسي للسيطرة النوعية في محافظة السليمانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير العدالة الطبيعية بأبعادها (عدالة التوزيع، عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات) في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة الجمع البيانات الأولية وتم توزيع (108) استمارة وتم استرجاع (96) استمارة من عينة الدراسة والمتمثلة بجميع موظفي شركة لو كس إيجنسي وتم معالجة البيانات وتحليلها من خلال (SPSS) لاختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج ومنها، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية وبعدي عدالة التعاملات وعدالة الإجراءات في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي قيام إدارة الشركة بالسل على زيادة شعور الموظفين بعدالة التوزيع وتطوير سلوك المواطنة بين الموظفين.

4-دراسة (درويش، 2022)، بعنوان: دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة

الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط التماثل التنظيمية العلاقة بين القيادة الخادمة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عنواقلية من كلية الإدارة والاقتصاد مكونة من 341 مفردة من العاملين، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام (SPSS)بالإضافة إلى (Macroprocess procedure for SPSS -3.4.1 version)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج

كان أبرزها، تمارس القيادة الإدارية بالكلية نمط القيادة الخادمة بدرجة مرتفعة، وجود درجة مرتفعة من التماثل التنظيمي لدى العاملين بالكلية، توفر مستوى مرتفع جدا من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكلية. متغير التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة العمل بشكل أكبر نحو توظيف أثر المتغير الوسيط التماثل التنظيمي في تعزيز العلاقة الإيجابية بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الكلية بما يساهم في التطبيق الفعال لرؤية الكلية وأهدافها الاستراتيجية وتحسين مستويات الأداء الفردي والتنظيمي.

5- دراسة (Shimamura et al., 2021)، بعنوان: العلاقة بين عوامل العدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، وسهولة العمل بين الممرضات اليابانيات.

The Relationship among Factors of Organizational Justice, Organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عوامل العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية) وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وسهولة العمل، وذلك من أجل إنشاء استراتيجية لتحسين بيئة عمل الممرضات اليابانيات، حيث تم توزيع استبيان على 969 ممرضة، وتم تحليل 322 استجابة فعالة (معدل الاستجابة الفعالة 33,2 %)، احتوى الاستبيان على معلومات ديموغرافية، وسهولة العمل، وثلاثة مقاييس للعدالة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا الوظيفي، تمت دراسة بنية العوامل للمقاييس باستخدام تحليل العوامل الاستكشافية والتأكيدي، كما تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاستقصاء العلاقة بين القياسات، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج حيث أظهر النموذج النهائي توافقا عادلا مع البيانات، وأظهرت العدالة التفاعلية الارتباط الأكثر أهمية بالرضا الوظيفي، كما أظهر الرضا الوظيفي وسهولة العمل ارتباط إيجابي معنوي من أجل تعزيز الرضا الوظيفي وسهولة العمل بين الممرضات اليابانيات، قد يكون تحسين العدالة التفاعلية هو أفضل استراتيجية، وأوصت الدراسة بالتركيز على أسلوب القيادة، والدعم الاجتماعي المتصور، وهيكل مجموعة العمل، وذلك لتحسين العلاقة بين المشرفين ولتحسين رضاهم الوظيفي، بالإضافة إلى العمل

على تعزيز الرضا الوظيفي وسهولة العمل بين الممرضات اليابانيات، وقد يكون تحسين العادلة التفاعلية هو أفضل استراتيجية.

6-دراسة (Soltaninejad & Salajeghe, 2020)، بعنوان: تأثير التمكين الهيكلي على

الإرهاق الوظيفي في الجامعات الحكومية الإيرانية: الدور الدائري لسلوك المواطنة الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية

The impact of structural empowerment on job burnout in Iranian State Universities: The Ring Role of Individual Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التمكين الهيكلي على الاحتراق الوظيفي والكشف عن الدور الدوري لسلوك المواطنة الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يمل كوسيط في العلاقة بين هذين المتغيرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عنقودية مكونة من (515) شخصا من العاملين أو الموظفين في إحدى الجامعات الحكومية في إيران، وتم توزيع استبانة مكونة من ثلاثة استبيانات قياسية للتمكين الهيكلي والاحتراق الوظيفي، وسلوك المواطنة الفردي والتنظيمي، حيث أظهرت الدراسة أهم النتائج وهي، نمذجة المعادلة الهيكلية أن التمكين الهيكلي عند الاحتراق الوظيفي ليس مهما، ومع ذلك فقد تم تأكيد سلوك المواطنة الفردية وسلوك المواطنة التنظيمية كوسيطين في العلاقة بين التمكين الهيكلي والاحتراق.

7-دراسة (خليفة، 2020)، بعنوان: دور الاحتراف الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة

التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار طبيعة العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

وبعدي الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في ضوء العوامل الديمغرافية المتعددة للعاملين في البنوك التجارية في محافظة أسيوط، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في أحد البنوك التجارية في محافظة أسيوط والذين يشغلون مناصب إدارية وتم استخدام أسلوب العينات لتعذر جمع البيانات بأسلوب المصير الشامل، وتم تحديد عينة الدراسة من 118 مفردة بناء على الجداول الإحصائية وذلك للمجتمع الذي يزيد عن 170 مفردة حيث تم ملء 100 قائمة استقصاء بصورة صحيحة بنسبة 84.75% وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) واختبار ألفا كرونباخ وأساليب

الإحصاء الوصفية وتحليل التباين و اختبار "ت" T، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي أهمية معالجة عنصر الإجهاد العاطفي كثير وسيط في العلاقة الصمت التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توصلت إلى أهم التوصيات وهي دعم تنظيم العمل في مجموعات أو فرق عمل تدعم روح التعاون بين الموظفين مع ربط مسار الترقى لهم في ضوء مساهماتهم العملية في حل مشاكل العمل وتطوير آليات تنفيذه.

8- د ارسـة (Tsai and Lin, 2014)، بعنوان: تأثير العقد النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية

Do Psychological contract and organizational citizenship behavior effect on organizational performance in non-profit organizations

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقات بين العقد النفسي بين العاملين والمنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي في المنظمات الغير هادفة للربح وذلك من خلال عمل مسح للمتطوعين وأولئك الذين يعملون بدوام كامل في منظمات دوليه غير هادفة للربح، حيث قامت الدراسة باستقصاء عينة مكونة من 573 عامل في تلك المنظمات، واستخدمت الدراسة مؤشرات كفاعلية العمليات نظم الادارة، التنسيق بين الأعضاء وإشباع رغبات المشاركين كمؤشرات تعبر عن الأداء التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين العقد النفسي والأداء التنظيمي.

9- د ارسـة (Cheung, 2013)، بعنوان: دور الوساطة الذي يؤديه الدعم التنظيمي فيما يتعلق بآثار العدالة الشخصية والإعلامية على سلوكيات المواطنة التنظيمية "

The mediating role of organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة عدالة المعلومات وبين الاشخاص من ناحية وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى. ولهذا الغرض تم جمع 159 مفردة تمثل العاملين والمشرفين في 3 شركات هندسية في مواقع مختلفة بهونج كونج وعلى فترات مختلفة. وقد أظهرت النتائج أن هناك دور وسيط هام جدا يلعبه الدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة

بين الأشخاص والعدالة التنظيمية من ناحية و سلوك المواطنة التنظيمية سواء على مستوى ال OCBO أو ال OCBI.

10- دراسة (Jain and Giga and Cooper, 2013)، بعنوان: الدعم التنظيمي المتصور

كمنسق للعلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الضغوط التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وكيف ينظر للدعم التنظيمي

كعامل وسيط يخفف من وطأة العلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوك المواطنة

التنظيمية. ولدراسة هذه الدراسة تم سحب عينة من 402 مفردة من العاملين بمراكز الاتصالات في

خمس منظمات مختلفة بالعاصمة الهندية. وأسفرت نتائج هذه الدراسة على أن هناك علاقة سلبية بين

ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وأن هناك علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي وسلوك

المواطنة التنظيمية وأن هناك تأثير وسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

11- دراسة (Zheng and Zhang and Li, 2012)، بعنوان: عملية تقييم الأداء وسلوك المواطنة

التنظيمية

Performance appraisal process and organizational citizenship behavior

هدفت هذه الدراسة هو استكشاف كيف ترتبط عملية تقييم الأداء مع سلوك المواطنة التنظيمية

وذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية إدارة الأنطباع وذلك باستخدام الولاء العاطفي وربط التقييم بالمكافآت

كمغريات وسيطة. ولقد تم سحب عينة مكونة من 777 مفردة متعددة المصادر. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الوسيط

للولاة العاطفي وربط التقييم بالمكافآت عزز العلاقة المباشرة بين عملية تقييم الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن الدراسة

أظهرت أن العلاقة بين عملية تقييم الأداء والولاة العاطفي ضعيفة.

12- د ارسه (Erkutlu, 2011)، بعنوان: الدور المعتدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة

التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

The moderating role of organizational culture in the relation between organizational justice and organizational citizenship behaviors"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار الدور الذي يمكن أن تلعبه الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية. من أجل هذا الهدف تم جمع البيانات من عينة مكونة من 618 محاضر في 10 جامعات تركية، وتم تقسيم مفردات العينة الى مجموعتين وذلك بشكل عشوائي مجموعته تم قياس العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية عليها والأخرى تم من خلالها قياس أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية. ولقد دعمت نتائج هذه الدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. فكما تم افتراضه أظهرت النتائج قوة العلاقة بين عدالة العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية في تلك المنظمات التي تولي اهتماما باحترام الناس، وعلاقة أضعف بين عدالة الاجراءات والتوزيع من ناحية وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى في تلك المنظمات التي تتبنى التوجه بالفريق.

جدول رقم (2-2)

ملخص الدراسات السابقة التي تناولت المواطنة التنظيمية

م	سنة الدراسة	الكاتب	اسم الدراسة	نوع المتغير الذي يمثله الدعم القيادي			نتائج الدراسة
				مستقل	وسيط	تابع	
1	2013	Cheung	The moderating role of organizational culture in the relation between organizational justice and organizational citizenship "behaviors"			*	و قد أظهرت النتائج أن هناك دور وسيط هام جدا يلعبه الدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة بين الاشخاص و العدالة التنظيمية من ناحية وسلوك المواطنة

التنظيمية سواء على مستوى ال OCBO أو ال OCBI							
أظهرت النتائج قوة العلاقة بين عدالة العدالة التفاعلية وسلوك المواطنة التنظيمية في تلك المنظمات التي تولي اهتماما باحترام الناس، وعلاقة أضعف بين عدالة الاجراءات والتوزيع من ناحية وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحية أخرى في تلك المنظمات التي تتبنى التوجه بالفريق.	*			The mediating role of organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors"	Erkutlu	2011	2
أسفرت نتائج هذه الدراسة على أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وسلوك المواطنة التنظيمية وأن هناك علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأن هناك تأثير وسيط للدعم التنظيمي في العلاقة	*			Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors	Jain and Giga and Cooper	2013	3

بين الضغوط التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية							
أظهرت النتائج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية يلعب دورا وسيطا في العلاقة بين العقد النفسي والأداء التنظيمي	*			Do Psychological contract and organizational citizenship behavior effect on organizational performance in non-profit organizations	Tsai and Lin	2014	4
أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الوسيط للولاء العاطفي و ربط التقييم بالمكافآت عزز العلاقة المباشرة بين عملية تقييم الأداء و سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن الدراسة أظهرت أن العلاقة بين عملية تقييم الأداء والولاء العاطفي ضعيفة	*			Performance appraisal process and organizational citizenship behavior	Zheng and Zhang and Li	2012	5

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship

Behaviors (OCB)

- يتم دراسة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع وكمتغير مستقل حيث أنها تؤثر وتناثر في العديد من العوامل داخل المنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر في أداء المنظمات خاصة الخدمي منها.

1-د ارسـة (Jinhee Kim, 2024)، بعنوان: ربط القيادة الأخلاقية بسلوك المواطنة التنظيمية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة

Linking ethical leadership to organizational citizenship behavior and unethical pro-organizational behavior

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوك غير الأخلاقي بالمنظمة من خلال ثلاث تساؤلات، أولهما كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تقود السلوكيات الأخلاقية المؤيدة للمنظمة المتوافقة مع المعايير المجتمعية الأوسع. أما الثاني فهو هل هناك تشابه كبير بين النتيجتين المتناقضتين، فالبحث في صفات القيادة الأخلاقية التي تشكل كل من سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والسلوك غير الأخلاقي بالمنظمة (UPB) والدور الحاسم للقيادة الأخلاقية في مثل هذه السلوكيات التي تقع في تقاطع المعايير المجتمعية والتنظيمية. ودراسة حاجة الموظفين إلى القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (351) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير القيادة الأخلاقية كان أضعف أو حتى سلبياً في الترويج لسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين الذين لديهم حاجة منخفضة الموظفين الذين لديهم حاجة شديدة. كما أن أيديولوجية الموظفين الأخلاقية والمناخ الأساسي المعتدل يساعد زيادة تأثير القيادة الأخلاقية على OCB و UPB. وأن العلاقة بين القيادة الأخلاقية و OCB أقوى للموظفين ذوي المثالية العالية، في حين أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية و UPB أكثر إيجابية للموظفين الذين يرون مناخًا عالي الفعالية مقابل مناخ فعال منخفض داخل مؤسساتهم.

2-دراسة (Oluwaleke Ebenezer & Olajide Solomon, 2023)، بعنوان: تأثير التحفيز وسلوك

المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين

The Impact of Motivation and Organizational Citizenship behaviour on Employees Performance

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الدافع وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين في المنظمة. من خلال فحص العلاقة بين دوافع الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية. تم استخدام المنهج المسحي. تضم الدراسة جميع موظفي First Bank of Nigeria البالغ عددهم 16000 في لاغوس، بينما يبلغ حجم العينة 390. استخدمت الدراسة البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبيان تم

استرجاع وتحليل ثلاثمائة وأربعة وثمانين استبياناً. تمت معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية لطلاب العلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم اختبار Chi-square لاختبار الفرضية. وبين معامل الانحدار ($\beta = 0.757$) في المعادلة أن تغيير الوحدة في الدافع والمواطنة التنظيمية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على الموظفين" (0,000)، وهو أقل من مستوى الأهمية على المستوى 0,05 (ذيلان). وتبين النتيجة أن الدافع الجوهري يؤثر على الدافع في المنظمة. ووضحت الدراسة بأن يقنع المدبرون العاملين بالالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز بيئة تظهر صفات القيادة وموقف جديد وأنه يجب النظر في عوامل الوساطة لتشجيع العمال المتحمسين على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (OCB).

3-دراسة (Amro Alzghoul, 2023)، بعنوان: «التفاعل بين أنظمة معلومات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية والنجاح التنظيمي في البنوك الأردنية»

The interplay among human resource information systems, “organizational citizenship behavior, and organizational success in Jordanian banks”

هدفت هذه الدراسة هو دراسة أثر نظم معلومات الموارد البشرية على النجاح التنظيمي والدور المعتدل لسلوك المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية لجمع البيانات من 141 موظفًا يعملون في إدارات الموارد البشرية بالمصارف الأردنية. وأظهرت نتائج الانحدار البسيطة تأثيراً إيجابياً هاماً لنظم معلومات الموارد البشرية على نجاح المنظمة، على النحو المبين في القيمة T البالغة 4.195 عند مستوى أهمية قدره 0.000، وهو أقل من 0.05، وقيمة F قدرها 17.569 عند مستوى أهمية قدره 0.000. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لعب دوراً معتدلاً مهماً في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والنجاح التنظيمي، كما يتضح من زيادة قيمة R2 من النماذج الأولى إلى الثالثة. تساهم هذه النتائج في الأدبيات الحالية من خلال تقديم أدلة جديدة على التأثير الإيجابي لنظم معلومات الموارد البشرية على النجاح التنظيمي والتأثير الاعتدالي لسلوك المواطنة التنظيمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

4-د ارسه (Silas N. Reuben, 2022)، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي

البنك في الولايات المتحدة

The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors of Bank Employees in the United States

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) لموظفي البنوك في الولايات المتحدة.

كانت الدراسة ضرورية، حيث يحد عملاء البنوك على بذل جهد إضافي أو

الانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحسين خدمة العملاء نظرًا للتحديات التي تفرضها جائحة

COVID-19، والتي أثرت على استخدام العملاء للخدمات المصرفية. استخدمت الدراسة نموذج

MLQ المكون من 20 عنصرًا للقيادة التحويلية وأداة قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية التي طورها

Podsakoff وآخرون. لجمع البيانات من موظفي البنوك في منطقة العاصمة الوطنية (NCR) بالولايات المتحدة. تم إجراء

تحليل ارتباط بيرسون لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية بين

القيادة التحويلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية. أشار تحليل الانحدار المتعدد الذي تم إجراؤه لاختبار

العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن التأثير المثالي (المنسوب)

والتأثير المثالي (السلوك) ذو الأهمية الإحصائية عند 5% و 10% على التوالي، كان له التأثير الأكبر في

شرح التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية. بشكل عام، أشار معامل التحديد ($R^2 = 0.11$) إلى

أن 11% من الفرق في سلوكيات المواطنة التنظيمية كان بسبب الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية. بناءً

على النتائج، تشير الدراسة إلى أن قادة البنوك قد يفكرون في ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لتعزيز

سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين. تشير النتائج أيضاً إلى أن الجهد الكلي ل سلوكيات المواطنة

التنظيمية يمكن أن يخلق خدمة مصرفية أفضل وتحسين رضا العملاء. هذه الاقتراحات مدعومة

بدراسات سابقة تظهر أن المنظمات التي تروج لسلوكيات المواطنة التنظيمية تعمل بشكل أفضل من تلك التي لا تفعل ذلك.

5-د ارسه (أمل زنتي، 2019)، بعنوان: الدعم القيادي والمواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة

التدريس بجامعة العريش: دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى إجراءات مقترحة لتعزيز الدور الفعلي للدعم القيادي من جانب القيادات الأكاديمية في

تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش، وقد استخدمت الباحثة

المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (151) عضو هيئة تدريس بكليات (التربية، والآداب، والعلوم، والعلوم الزراعية والبيئية، والتربية الرياضية)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل ولقد توصل البحث لمجموعة من النتائج SPSS. البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج أهمها: وجود دعم قيادي بجامعة العريش في أبعاد المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس، متمثلاً في: دعم الجهود المبذولة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، والحرص على التحدث عن الزملاء باحترام دائماً، وتشجيعهم على القيام بالمهام التدريسية دون شكوى، وتحفيزهم لطرح الأفكار الإبداعية لتطوير القسم والكلية. كما توصل البحث إلى ضعف الدعم القيادي في تفعيل أبعاد المواطنة التنظيمية، والذي تمثل في: نُذرة تشجيع القيادات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس لزملائهم، وضعف مساندتهم لحصول أعضاء هيئة التدريس على حقوقهم بالكلية، ونذرة تقبل القيادات لانتقاد الزملاء لبعض ممارساتهم الإدارية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة بين استجابات العينة تُعزى لمتغيري: الخبرة والدرجة العلمية، وطرح البحث مجموعة من الإجراءات لتقليل الفجوة بين الدور المتوقع والدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش.

6- دراسة (Rubin, 2013)، بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية في المكتبة العامة وعلاقته بالتبادل بين القائد والأعضاء ودعم المشرف المتصور

Organizational Citizenship Behavior in the public library and Its relationship to leader-member exchange and perceived supervisor support

قامت هذه الدراسة لمعالجة النقص الموجود في الأدبيات حول موضوع العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و التبادل بين القادة والعاملين والدعم القيادي وذلك في قطاع المكتبات العامة، وقد أظهرت النتائج أن هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و LMX و الدعم القيادي الا أن النتائج أظهرت ارتباطاً أكثر قوة بين الدعم القيادي و سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أنه لتدعيم سلوك المواطنة التنظيمية لا يكفي فقط الاهتمام بسلوك العاملين في الخطوط الامامية و لكن أيضا يجب الاهتمام بمهارات مديري الادارة الوسطى و مهارات رؤسائهم المشرفين، كما أظهرت النتائج أن سلوكيات الرؤساء المباشرين تسهم بقدر كبير في بناء و تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمات مما يؤثر ليس فقط للتوقع بالأداء الخاص بالعاملين و لكن أيضا

تؤثر في تصميم العمليات، التوظيف والتدريب إلى جانب التأثيرات التقليدية لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الفعالية و الانتاجية فضلا عن النتائج الموقفية مثل الالتزام التنظيمي والمشاركة.

7- دراسة (Suliman and Al Obaidi, 2013)، بعنوان: سلوك المواطنة في مجال القيادة والتنظيم في قطاع الخدمات المالية

Leadership and organization citizenship behavior in the financial service section

هدفت هذه الدراسة ولأول مرة في العالم العربي إلى التعرف على أثر السلوكيات الإدارية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاع البنوك الاسلامية كما تحاول الدراسة التعرف على الكشف عن دور ال (OCB) على نتائج العمل. وقد قامت الدراسة باستقصاء عينة مكونة من 150 مفردة من العاملين في عدة بنوك اسلامية بدولة الامارات العربية المتحدة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحولية والقيادة التبادلية لها أثر كبير جدا على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة السلبية ليس له أي دور على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

8- دراسة (Hongyu et al, 2012)، بعنوان: استكشاف العلاقة بين قيادة السلطة وسلوك المواطنة التنظيمية في الصين

Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China

سلطة القيادة أحد أهم الأبعاد القياده الأبويه وهي تشجع كافة السلوكيات القيادية بالصين وقد هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين سلطة القيادة والمواطنة التنظيمية ولتحقيق هذه الغاية فقد قامت الدراسة باستقصاء عينة من 320 مفردة من 32 فرع الشركات مستحضرات التجميل بالصين. وقد أسفرت النتائج عن أهمية الجماعية لمتغير وسيط في العلاقة بين السلطة القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زادت الجماعية زادت هذه العلاقة سواء كان على المستوى الفردي أو على مستوى فرق العمل.

جدول رقم (3-2)

ملخص الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

م	سنة الدراسة	الكاتب	اسم الدراسة	نوع المتغير الذي يمثل الدعم القيادي			نتائج الدراسة
				مستقل	وسيط	تابع	
1	2012	Hongyu et al	Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China	السلطة القيادية	الجماعية	OCB	أهمية الجماعية كمتغير وسيط في العلاقة بين السلطة القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زادت الجماعية زادت هذه العلاقة سواء كان على المستوى الفردي أو على مستوى فرق العمل
2	2013	Rubin	Organizational Citizenship Behavior in the public library and Its relationship to leader-member exchange and perceived supervisor support	LMX الدعم القيادي		سلوك المواطنة التنظيمية	أن هناك ارتباط إيجابي بين OCB وLMX والعلاقة بين الدعم القيادي

وال OCB هي العلاقة الأكثر قوة							
هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة التحويلية والتبادلية وبين سلوك المواطنة التنظيمية وليس هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونمط القيادة السلبية	سلوك المواطنة التنظيمية		الأنماط القيادية	Leadership and organization citizenship behavior in the financial service section	Suliman and Al Obaidi	2013	3

التعليق على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الدعم القيادي وسلوك المواطنة التنظيمية

- ندرة الدراسات التي تعرضت لموضوع الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- لم يتوصل الباحث حسب ما توصل اليه من دراسات سابقة لجهد بحثي بالمكتبة العربية تتعرض لهذا الموضوع.
- أن العلاقة الأقوى في دراسة أثر القيادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية هو تأثير الدعم القيادي

2/2 الإطار النظري

نظرا لأن مفهوم الدعم القيادي مرتبط بالقيادة التحويلية (Cheung and Wang, 2011) ونظرا لأن هناك عدد من الدراسات التي تعرضت لتأثير القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) (eg: Birasnav, 2013, Hongyu et al., 2012; Suliman and Al Obaidi; 2014) فإننا سوف نتعرض لبعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومن ثم نتعرض لمجموعه من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير القيادة و الدعم القيادي على سلوك المواطنة التنظيمية. يستهدف الإطار النظري توضيح المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة ويمكن استعراضها كما يلي:

(أ) الدعم القيادي Leader Support.

(ب) المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior.

وفيما يلي عرض هذه المتغيرات:

(أ) الدعم القيادي Leader Support

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

1/2/2 القيادة Leader والدعم القياى Leader Support

1/1/2/2 مفهوم القيادة

لا يوجد مفهوم موحد متفق عليه بين كتاب الإدارة على تعريف القيادة (Palmer and Hardy,

2000)، بل إن البعض يرى أن هذا مفهوم مفهوم محير (Owens, 1991 Stogdill, 1974) فقد عرفها (Hersy and Blanchard 1977) على أنها عملية التأثير على أنشطة الفرد أو المجموعه في اتجاه انجاز الهدف أو الناتج المرغوب" أما (Rost 1991) فعرفها على أنها تصرف مقصود بين القادة والمؤوسين يتعلق باحداث تغييرات حقيقية مرغوبة أما حسن (2008) فقد حاولت بعد أن قامت باستعراض عدد من تعريف الكتاب لمفهوم القيادة أن تقترح التعريف التالي العملية التي يحدث من خلالها القاده التأثير المرغوب في المؤوسين من خلال تبادل المحفزات التي تدعم سلوك العاملين من خلال الارتقاء بحاجات المؤوسين و دوافعهم من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المرغوبه.

وعليه فالقيادة هي عملية التأثير في تحديد الأهداف التنظيمية، وتحفيز السلوك، والأتباع لتحقيق الأهداف، والتأثير على تحسين المجموعة والثقافة. بالإضافة إلى أنه يؤثر أيضاً على تفسير أحداث أتباعه، والتنظيم والأنشطة لتحقيق الأهداف، والحفاظ على علاقات التعاون في العمل الجماعي،

والحصول على الدعم والتعاون من أشخاص خارج المجموعة أو المنظمة (Rivali, Veithzal, and Sagala, 2013). وفقاً لـ (Yukl, 2017) فإن القيادة هي عملية للتأثير على الآخرين لفهم ما يجب القيام به والموافقة عليه وكيفية تنفيذ المهمة بشكل فعال، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة. وتُفهم القيادة أحياناً على أنها القدرة على التحرك والتأثير على الناس. يقال أيضاً أن القيادة هي عملية لتوجيه الأنشطة المتصلة بعمل أعضاء المجموعة والتأثير فيها.

وبالنظر إلى الكتاب والباحثين ووجهة نظرهم لمفهوم القيادة نجد أنه عادة ما تكون مصحوبة بكيفية التعامل معها، فعلى مر التاريخ، كانت هناك قيادة ناجحة وأخرى غير ناجحة. كما أن القيادة تؤثر على سلوك الكثير من الناس. لذلك، اجتذبت القيادة العديد من الخبراء لدراسته (Andri, Aji H., & Anggraini S., 2019).

أما القيادة التحويلية فقد قام Burns (1978) بوصفها على أنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلا من القادة والتابعين على الارتقاء بمستوى التحفيز و الأخلاقيات لبعضهم البعض حيث يرى أن القائد التحويلي يروج لمجموعه من القيم والمثل العليا ، أما (Green Leaf 1984) فقد عرفها على أنها تصرف مقصود و الذي من خلاله يحاول الفرد بناء عالم تسوده العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

لقد عاد Burns (1990) مرة أخرى ليحاول تعريف القيادة التحويلية على أنها "النمط القيادي الذي يحدث عندما يعمل القادة على زيادة الاهتمام و الارتقاء بمصالح المرؤوسين و عندما يعمل على توليد مزيد من الاهتمام و الإدراك و القبول لغرض المنظمة من قبل المرؤوسين" ، أما (Hinds 2005) فيرى أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على تحفيز و الهام المرؤوسين لإنجاز الأهداف المطلوبة لتصل الى مستوى أكبر من المخطط الى جانب الاستناد الى تقديم مكافآت المطلوبة للمرؤوسين و ذلك من خلال قيام القائد التحويلي بالارتقاء بحاجات العاملين الى المستوى الأعلى بسلم مسلو و بناء عليه يتحول اهتمام العاملين من اشباع الحاجات الفسيولوجية و الأمنية الى الاهتمام بالإنجاز وحاجات الذات العليا وبناء عليه تستطيع القيادة التحويلية تحفيز المرؤوسين على بذل مجهود غير عادي ، بعد

استعراض لبعض الأمثلة لتعريفات القيادة التحويلية قد نرى بشكل أو بآخر أن منط عمل القائد التحويلي هو خلق سلوك مواطنة تنظيمي لدى العاملين و الحفاظ على هذه السلوك لتحقيق المنافع المختلفة من جراء ذلك و التي تؤثر في النهاية ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة.

2/1/2/2 الفرق بين الدعم التنظيمي Organizational Support والدعم القيادي Leader Support

يشير الدعم التنظيمي Organizational Support إلى حجم الرفاهية المعطاة للعاملين بمنظمة ما، ومدى إستماعها لشكواهم، ومحاولة حل مشكلاتهم ومعاملتهم بصورة عادلة، كما يعرف أيضا بأنه "تلك المعتقدات الشاملة التي يسعى إلى تطويرها الأفراد، من خلال التعبير عن مدي تقديرهم للمنظمة التي يعملون بها، جزاء لإسهاماتهم في رفع أداء المنظمة. وبالتالي فإن الشعور بالدعم داخل المنظمات عامة والبنوك خاصة يتطلب وجود قائد داعم يتمتع بعدة سمات من أهمها: مستوى عالى من الذكاء، وسعة الأفق، والطلاقة وحسن التعبير، والإتزان العاطفى، والنضج العقلي، والتحليل المنطقى، وقوة الشخصية والطموح وسمات أخرى عديدة (أمل زناتي، 2019).

أما القيادة الداعمة Supportive Leadership فهي تركز على بناء علاقات إجتماعية جيدة لخل بيئة عمل مناسبة؛ وينصب اهتمام القادة على رفاهية العاملين ورعايتهم أثناء وجودهم بالمنظمة، والتعامل معهم بصورة عادلة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم والسعى نحو حلها، والأهتمام بالقيم التنظيمية، وتقديم المساعدات والإسهامات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية؛ مما ينعكس على إدراك العاملين لهذا التأييد والدعم القيادي، الأمر الذي يدفعهم لتبادل الإهتمام والرعاية مع المنظمة فتصدر عنهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تتخطى دورهم الرسمي؛ بغرض تحقيق رؤية وأهداف المنظمة (أمل زناتي، 2019).

وعليه فقد عرف كلا من Georg et al. (1993) الدعم التنظيمي على أنه القيمه التي تضمن المنظمة توفيرها عندما تكون المساعده لازمة لتنفيذ وظائف العاملين بشكل فعال و التعامل مع المواقف العصبيه . و لقد رأى (1981) House أن أبعاد الدعم التنظيمي تشمل :

- الدعم العاطفي (مشاعر، عواطف) -
- الدعم الأساسي (سلع، خدمات)
- دعم معلوماتي (حقائق، بيانات)

- العدالة أو التقييم (عدالة، تقدير)

و لقد صنف كل من Rhodes and Eisenberger (2002) الدعم التنظيمي إلى: العدالة التنظيمية، الدعم القيادي، المكافآت التنظيمية، ظروف العمل.

و عليه فيمكن تلخيص الفرق بين الدعم التنظيمي OS و الدعم القيادي LS كما يلي:

1- الدعم التنظيمي يقدم من قبل المنظمة أما الدعم القيادي فهو يقدم من القائد لعماله في مكان العمل.

2- الدعم القيادي اعتبره البعض جزء من الدعم التنظيمي.

3- الدعم القيادي يؤثر على إدراك وتأثير الفرد بالدعم التنظيمي.

ويرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالأدوار والمهام المنوطة بالأفراد، وما يطلق عليه سلوك الدور

الإضافي فيقومون بمسئولياتهم الرسمية وغير الرسمية المسندة إليهم؛ فتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

يُسهم في تحسين أدائها، بما يضمن للمنظمات البقاء تفرضها والإستمرار في ظل التنافسية والتحديات التي

عليها التغيرات المتلاحقة. 3/1/2/2 مفهوم الدعم القيادي

leader support

تتكون الكلمة من جزأين الاول؛ الدعم، وهو لغة مصدره (دعم): دعمه وقواع وثبته، وعرف البعض

الدعم بأنه تأييد فرد أو تشجيعها أو الوقوف بجانبه، أما الجزء الثاني؛ القيادة والتي يحاول القائد من خلالها المشاركة الطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المنظمة.

والقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف. كما تعني "القدرة والرؤية

المستقبلية في كيفية تنسيق جهود الأفراد وتوجيههم وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المنظمة". كما

أنها "القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو

هدف مشترك بطريقة يضمن بها طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم، وتركز القيادة الداعمة على "بناء

علاقات إجتماعية جيدة داخل الجماعة". (Ahmed Qammar et al, 2019)

والدعم القيادي هو مفهوم مرتبط بالقيادة التحويلية (Cheung and Wang 2011) ، و حسبما

ذكرت (Miller and Desmarais (2007), Northouse (2007), Oreg Debruyn (2014)

(Berson and 2011) فقد عرفوا مفهوم الدعم القيادي على أنه إلى أي مدى جوهر السلوكيات أو الكلمات المنطوقه للقائد تجاه المرؤوسين فادرة على توليد مواقف (إيجابية أو سلبية) لدى هؤلاء المرؤوسين" ، و طبقا لما ذكرته (Amable et al. 2004) هما مهام فإن سلوك الدعم القيادي يتضمن جزئين الدعم القيادي و سلوك الدعم القيادي.

ومن التعاريف السابقة اتضح للباحث ما يلي:-

- أن الدعم القيادي هو تشجيع المرؤوسين من خلال تحفيزهم وتوجيههم لأداء واجباتهم بشكل طوعي للوصول إلى أهداف المنظمة.

وبناء عليه، ولما كان الباحث يسعى لوضع تعريف محدد وشامل للدعم القيادي يخدم موضوع البحث فقد تبنى التعريف الذي وضعته (أمل زناتي، 2019). وعرفته بأنها: "حرص القيادة على التأثير في سلوك الأفراد وحفزهم ورعايتهم ومساندتهم لحل المشكلات التي تواجههم داخل بيئة العمل، وتوفير فرص للتطوير والتحسين على كافة المستويات الإدارية"

• مهام الدعم القيادي:

- تشتمل على ضمان مدى كفاية الموارد حيث أنها أمر هام لتنفيذ المهام الموكلة للتابعين أو بمعنى آخر الحفاظ على أو تحسين العمليات التي تسهل انجاز المهام مثل:
- التنظيم الفعال للنشطة والموارد.
- توضيح التوقعات والمعايير الخاصة بأداء المهام. - حشد وتوفير المعلومات.
- حل المشاكل.

• علاقات الدعم القيادي:

- تركز على الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية للتابعين، أو بمعنى آخر تشير إلى الحفاظ على أو تحسين علاقات تعاونية مع الآخرين تلك العلاقات التي تبني الثقة والولاء، وتشمل:
- الاستماع بعناية للتابعين.
- التعرف على اهتمامات التابعين. - تقديم الدعم والتشجيع والمساعدة.
- التعرف على التابعين بشكل أفضل كأفراد.

• أهمية وجود الدعم القيادي من الرؤساء للتابعين:

- يساعد في تحديد الأهداف المناسبة. - يدعم علاقات العمل داخل المنظمة.
 - الاعتراف بالمساعدات الفردية بمشروعات العمل. - يظهر الثقة في مجموعات العمل.
 - تعزيز وجود بيئة عمل منفتحة على الأفكار الجديدة للعمل.
- (Amabile's, 1988, 1997a, 1997b; Amabile et al., 2004)

4/1/2/2 أبعاد الدعم القيادي

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن العديد من الدراسات السابقة كدراسة (Said Jaouadi et al., 2023)، ودراسة (Putri R. Dayanti et al., 2022)، ودراسة (السميري، حامد عتيق، 2022)، ودراسة (Nadine T. Maliakkal, 2020) قد تناولت أبعاد الدعم القيادي من خلال أربعة أبعاد.

وعلى ما تقدم من الدراسات السابقة التي تناولت الدعم القيادي، فقد خلص الباحث إليها إلى إعداد جدول يلخص الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للمحسوبية التنظيمية.

جدول رقم (2-4)

الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للدعم القيادي

الأبعاد				
بيان الدراسات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
	الدعم العاطفي	الدعم التوجيهي	الدعم التطويري	الدعم بالمشاركة
(Said Jaouadi et al., 2023)	✓	✓	✓	✓
(Putri R. Dayanti et al., 2022)	✓	✓	✓	✓
(السميري، حامد عتيق، 2022)	✓	✓	✓	✓
(Nadine T. Maliakkal, 2020)	✓	✓	✓	✓

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

وعليه فقد تبني الباحث رأي دراسة (Putri R. Dayanti et al., 2022) أن أبعاد الدعم القيادي تتكون من أربعة أبعاد هم (الدعم العاطفي - الدعم التوجيهي - الدعم التطويري - الدعم بالمشاركة).

2/2/2 المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior:

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

1/2/2/2 مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

السلوك التطوعي بالمنظمات أو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية أطلق عليه العديد من المسميات و من أهمها ، سلوكيات المواطنة التنظيمية (Smith et al., 1983) و سلوك الدور الإضافي (Scholler et al., 1987) و السلوك التنظيمي المدعم اجتماعيا (Puffer, 1987) . وترجع النشأة التاريخية لهذا المفهوم كما ذكرت حواس (2003) لدراسة Katz (1964) و الذي أشار

إلى أن اعتماد المنظمة على الأنظمة واللوائح الرسمية فقط يجعلها نظاما اجتماعيا هشاً و أن هناك ثلاث أنماط رئيسية للسلوك هي التي تؤثر على كفاءة وفعالية الفرد داخل المنظمة وهي:

- وجود حافز قوي وكافي لانضمام الفرد واستمراره في المنظمة (الاستقطاب).
- الالتزام بالادوار الرسمية بالمنظمة In role Behaviors أداء الأدوار الرسمية).
- أن يقوم الفرد ببعض السلوكيات التعاونية والابتكارية والتي تخرج عن نطاق الوصف الوظيفي لعمله Extra Role Behaviors (الممارسات الاختيارية).

ويشير مفهوم المواطنة التنظيمية إلى إجراءات عادلة وطوعية مثل مساعدة الزملاء في قضايا العمل والسلوك المهذب مع الموظفين ووصف المنظمة بكفاءة لأشخاص خارجين مما سيحسن فعالية المنظمة، فإن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقة هذا السلوك بالنجاح والإنتاجية والفعالية التنظيمية كبيرة (Kittikunchotiwut, 2020).

كما تعرف بأنها "سلوكيات إيجابية تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي وتساهم في تعزيز الأداء الفعال للمنظمة ولا يتم مكافأتها من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة (Sevi, Enrico, 2021).

لقد عدد من الكتاب باقتراح تعريفات بالنسبة لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) . و التي تلخصها حسب الترتيب الزمني لظهورها في الجدول التالي:

جدول (5-2) مفاهيم

المواطنة التنظيمية

الكاتب	التعريف
Organ(1977)	الجهود التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية.
O'Reilly and Chatman(1986)	مجموعه من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة إلا أنه ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة
Organ(1988)	سلوكيات مرتبطه بالعمل و لا يتضمنها الوصف الرسمي للوظيفة هي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي و هي تقوي و تدعم الأداء الفعال للمنظمة.
Macallister(1989)	سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعه من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل و لا تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية.
Schanake(1991)	هي تعبير عن السلوك الاضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف و المرغوب في نفس الوقت من قبل المنظمة
George and Brief(1992)	تشمل انواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد و يحصل على مكافأة مقابلها مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف
Konovsky and Pugh(1996)	السلوكيات التي يؤديها الموظف طواعية و تتعدى حدود الواجبات الوظيفية والتي لا تدخل ضمن نظام المكافآت الرسمي
Kidwell et al., (1997)	مجموعة التصرفات التي تهدف الى تقديم المساعدة و ظهور علاقات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي و لكنها تكون مفيدة جداً للمنظمة
Puskta(1999)	سلوكيات اضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب للعمل

و من التعريفات السابقة و طبقاً لما أشار اليه Netemeyer et al.,(1997) فان مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتسم بمجموعه من السمات منها:

- هي سلوكيات تتجاوز الموصوف رسمياً من قبل المنظمة.

- سلوكيات تقديرية.

- سلوكيات لا يتم تشجيعها أو تقديرها رسمياً بالمنظمة. - سلوكيات

هامه لأداء المنظمة ونجاح عملياتها

• أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

ذكرت حواس (2003) أن أهمية المواطنة التنظيمية تنبع من النتائج والآثار التي يمكن أن

تحققها للمنظمة، والتي تتمثل فيما يلي:

1- تؤدي الى تحسين الانتاجية وتعتبر مصدر مجاني لها. 2- تؤدي الى تحسين

قدرات ومهارات العاملين والمديرين. 3- تؤدي الى الالتزام وحل المشكلات.

4- تحسين كفاءة وفعالية المنظمة. 5- تقليل

مستويات التسرب الوظيفي. 6- رفع الروح المعنوية

للعاملين.

7- هذه السلوكيات تساهم في خلق ميزة تنافسية للمنظمة.

(Borman and Motowidlo, 1993; Podsakoff et al., 1994)

ومما سبق يتضح للباحث ما يلي:-

• ان سلوكيات المواطنة هي عبارة عن إجراءات طوعية لمساعدة الزملاء في العمل من خلال تحفيزهم

من خلال قاداتهم لرفع الأداء في المنظمة كمساعدة الزملاء والتعامل بصورة مهذبة.

وبناء عليه، ولما كان الباحث يسعى لوضع تعريف محدد وشامل البحث فقد للدعم القيادي يخدم موضوع

تبنى التعريف الذي وضعه (Sevi, Enrico, 2021). 2/2/2 أبعاد المواطنة التنظيمية

تعددت آراء الكتاب حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Organ, 1988; Organ ., 2006;)

(Podsakoff et al., 1994;Williams and Anderson,1991) فمثلا رأى كلا من (1991)

Anderson أن لها بعدان هما سلوكيات مواطنة تنظيمية تعود بالنفع على المنظمة ككل OCBO و

سلوكيات مواطنة تنظيمية تعود بالنفع على أعضاء المنظمة OCBI أما (1997) Neteweyer et .

al فقد رأوا أنها أربعة أبعاد الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير، الايثار) أما Organ,(1988) فقد تبني خمسة من هذه الأبعاد أما Podsakoff et al.,(2000) فقد تبني سبعة أبعاد و في المجمل فإن هذه الكتابات عموما لم تخرج عن الأبعاد الآتية :

- 1- الايثار: وهو سلوك طوعي يتضمن مساعدة الفرد الذين يقعون في المشاكل و يحتاجون للمساعدة.
 - 2- الكرم: وهي سلوكيات موجهة نحو منع المشاكل المستقبلية.
 - 3- الالتزام العام: الانجاز وفق ما يمليه الضمير حتى في غياب الرقيب.
 - 4- الروح الرياضية: تحمل الاوضاع السيئة وهي تعكس استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في مكان العمل.
 - 5- السلوك الحضاري: و يعكس سلوك انخراط الفرد في أنشطة و فعاليات المنظمة غير الرسمية.
(Organ,1988,1990; Netemeyer et al., 1997)
 - 6- الولاء التنظيمي
 - 7- المبادرة الفردية: الانخراط في السلوكيات المهمة ذات الصلة بما يتجاوز المطلوب منه. أو المتوقع
 - 8- تطوير الذات: هو سلوك طوعي للعاملين لتحسين معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في مجال عملهم بالمنظمة.
(Podasakoff et al., 2000)
- وانطلاقا من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن العديد من الدراسات السابقة كدراسة (منصور، 2023)، (Rahman & Karim, 2022)، (درويش، 2022)، (Silas N. Reuben, 2022)، (خليفة، 2020) خلال خمسة أبعاد.

تشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأبعاد التالية:

- 1- الإيثار: يعرفه البعض على أنه "بأنه السلوك الذي يهدف إلى مساعدة الزملاء داخل العمل من أجل تخفيف الألم عنهم دون انتظار المقابل، ويشمل مساعدة الزملاء في حالة غيابهم عن طريق القيام بأعمالهم وكذلك مساعدة الزملاء الجدد دون أن يطلبوا ذلك من أجل تعريفهم بشؤون

العمل ونصحهم ومساعدة الزملاء المحملين بأعباء كثيرة" (عوض، محمد جمال عبد القادر، 2021).

- 2- الكياسة: إن هذا البعد هو أحد السلوكيات الاختيارية التي تهدف إلى منع وقوع المشكلات المتعلقة بالعمل مع الآخرين، والتشاور معهم في حالة اتخاذهم القرار الذي قد يؤثر عليهم، واحترام حقوق الآخرين، ومحاولة توفر المعلومات اللازمة لهم. (زهرة، وائل محمود، 2020).
 - 3- الروح الرياضية: عرفها (Wat Dennis, Shaffer 2019) بأنها "السلوك الاختياري الذي يهدف إلى عدم استهلاك الكثير من الوقت في الشكوى من الأمور البسيطة أو التافهة وأيضاً رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة وتحمل عبء العمل الزائد دون تزمز أو ضيق.
 - 4- السلوك الحضاري: وهو بأنها مشاركة الموظف الإيجابية واهتمامه بقضايا المنظمة من حضور اجتماعات بنشاط والقيام بالمهام التي تساعد في تطوير المنظمة، والمشاركة بإبداء مقترحات من شأنها زيادة درجة الولاء والانتماء للمنظمة.
 - 5- الوعي أو الانجاز وفقاً لما يملئه الضمير : سلوك يقوم به الفرد طوعاً لأداء أنشطة تفوق ما هو ما هو مطلوب منه دون مقابل، تطوعي اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة للفرد، مثل العمل وقت إضافي دون أي مقابل، واتباع التعليمات بدقة. (عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم، 2021).
- وعلى ما تقدم من الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد خلص الباحث عليها إلى إعداد جدول يلخص الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (2-6)

الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للمواطنة التنظيمية

الأبعاد					
بيان الدراسات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري
(منصور، 2023)	✓	✓	✓	✓	✓
(Rahman & Karim, 2022)	✓	✓	✓	✓	✓
(درويش، 2022)	✓	✓	✓	✓	✓
(Silas N. Reuben, 2022)	✓	✓	✓	✓	✓
(خليفة، 2020)	✓	✓	✓	✓	✓

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

وعليه فقد تبني الباحث رأي الدراسات المشار إليها في أن أبعاد المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد، وهي: (الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري) $3/2/2$ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يستعرض الباحث في النقاط التالية العلاقة بين متغيرات الدراسة، مستنتجاً منها فروض الدراسة.

1/3/2/2 العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

فيما تناولت القليل من الدراسات العربية والمصرية العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية مثل دراسة (أمل زناتي، 2019) والتي طبقتها على أعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش إلا أن الدراسات الأجنبية تناولتها في سياقات وثقافات مختلفة.

كدراسة (Jinhee Kim, 2024)، والتي تم تطبيقها من خلال ربط القيادة الأخلاقية بسلوك المواطنين التنظيمية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، ودراسة (Oluwaleke Ebenezer & Olajide Solomon, 2023) حيث تناولت تأثير التحفيز وسلوك المواطنين التنظيمية على أداء الموظفين من خلال القيادة الرشيدة، ودراسة (Amro Alzghoul, 2023) والتي تناولت سلوك المواطنين التنظيمية والنجاح التنظيمي في البيئة الأردنية، ودراسة (Silas N. Reuben, 2022) حيث أوضحت مدى الترابط بين القيادة التحويلية (باعتبارها من الأنماط القيادية الإيجابية والداعمة) و سلوكيات المواطنين التنظيمية لموظفي البنوك والقطاع المصرفي في الولايات المتحدة ومع ذلك، فإن عددا محدودا من الدراسات تناولت بشكل منهجي دور الدعم القيادي باختلاف أنواعه على سلوكيات المواطنين التنظيمية كالولاء التنظيمي، لا سيما في إطار القطاع المصرفي. لذلك، فإن بحث في العلاقة بين الدعم القيادي في البنوك بمصر أمرا مهما من الناحية الأكاديمية.

وتهدف هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة في الأدبيات الموجودة وتوفير إطار نظري لهذا الموضوع البحثي. بالإضافة إلى توفير الأصالة النظرية لفهم الدور الحقيقي الذي تؤديه القيادة في تشجيع ودفع سلوكيات المواطنين التنظيمية من منظور أوسع، والمساهمة في المعرفة الحالية وإلهام الدراسات البحثية المستقبلية.

الفصل الثالث
منهجية الدراسة

1/3- مقدمة.

تتبع هذه الدراسة منهجًا علميًا دقيقًا يهدف إلى تحليل العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح استقصاء الظاهرة المدروسة وتحليلها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها.

2/3 منهجية البحث:

ويتضمن البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع الدراسة والعينة، وأداة جمع البيانات الأولية، ومتغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك كما يلي:-

1/2/3 البيانات المطلوبة ومصادرها:

سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

- 1- بيانات ثانوية: سوف يتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها وكذلك التقارير والإحصائيات والمواقع الرسمية محل الدراسة بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.
- 2- بيانات أولية: وسوف يتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات من العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط، وتحليلها بما يمكن الباحث من اختبار مدى صحة فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

3/3 مجتمع وعينة الدراسة: 1/3/3

مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط. لعام 2024 والبالغ عددهم (183) عامل بمختلف المستويات الإدارية، موزعين على (8 إدارات).

2/3/3 عينة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على أسلوب أخذ عينة الحصر الشامل وفقا للمعادلة الآتية:-

- وبذلك يصبح حجم العينة (183) فرد.

وتبرير ذلك أن هناك تباين في المستوى التعليمي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط حيث أن هناك حملة الماجستير والدكتوراه وهناك الحاصلين على شهادات عليا (بكالوريوس أو ليسانس) وهي كما يلي:

جدول رقم (2-7)

بيان أعداد العاملين بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط

العدد	بيان العاملين
1. الإدارة العليا	
1	الرئيس التنفيذي (CEO)
2	نواب الرئيس التنفيذي
3	مدراء الإدارات الرئيسية (التمويل، المخاطر، الامتثال، تقنية المعلومات، إلخ)
2. الوظائف المالية والمصرفية	
1	مدير فرع
30	موظف خدمة عملاء
5	مدير علاقات العملاء
3	محلل مالي
7	مسؤول القروض والتمويل
3	أخصائي إدارة المخاطر
10	مسؤول التحصيل
3. الوظائف التقنية والتحول الرقمي	
5	مهندس نظم معلومات
5	محلل بيانات
5	مبرمج ومطور برمجيات
3	أخصائي الأمن السيبراني
8	مسؤول البنية التحتية لتقنية المعلومات
4. الوظائف القانونية والامتثال	

6	مستشار قانوني
3	أخصائي الامتثال ومكافحة غسل الأموال
11	مسؤول التدقيق الداخلي
	5. التسويق والمبيعات
9	أخصائي تسويق رقمي
2	مدير مبيعات المنتجات المصرفية
4	أخصائي إدارة العلامة التجارية
	6. الموارد البشرية والتدريب
5	أخصائي توظيف
5	مدرب داخلي
3	أخصائي تطوير الموارد البشرية
	7. الخدمات المساندة والإدارية
12	- موظف استقبال
4	- سكرتير تنفيذي
8	- مسؤول المشتريات
	8. الخدمات البنكية الاستثمارية والخزينة
4	- محلل استثمار
4	- مسؤول إدارة الأصول
12	- متداول في الأسواق المالية
183	الإجمالي

4/3 أداة الدراسة:

1/4/3 أداة جمع البيانات الأولية:

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة الاستقصاء وسيتم إعدادها في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة، وسوف يتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (3-7).

جدول رقم (3-8)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: (Fiske T. Susan, 2002)

2/4/3 قياس متغيرات الدراسة:

سوف يتم قياس متغيرات الدراسة من خلال قائمة استقصاء اعتمادا على مجموعة من القوائم التي أعدها العديد من الباحثين، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (4-8) وسوف يتم إعداده بعد الموافقة المبدئية بالاعتماد على الدراسات الأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة).

5/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والتبرير العلمي لهذا الاختيار:

أساليب الإحصاء الوصفي: حيث سيتم الاعتماد على الحزم الإحصائية (SPSS) وسوف يتم استخدام الأساليب

الآتية:

- اختبار معامل الارتباط لبيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي.
- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة مدى ثبات ومصدقية أداة البحث.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في انحراف اجابات البحث ومدى العينة عن متوسطها الحسابي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضيات)

6/3 حدود الدراسة :

الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة من ديسمبر 2024 إلى يونيو 2025

الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على القطاع المصرفي بمصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية بمدينة خميس مشيط.

الحدود البشرية: تشمل الدراسة جميع العاملين من المستويات الإدارية والوظيفية المختلفة (الموظفين المباشرين في تقديم

الخدمات، الموظفين الإداريين).

الفصل الرابع النتائج
والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها في ضوء الفرضيات البحثية، وذلك من خلال الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة التي تم تطبيقها على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة. حيث يتناول هذا الفصل تحليل اتجاهات آراء العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط حول أثر الدعم القيادي بأبعاده المختلفة على سلوكيات المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى تفسير هذه النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة ذات الصلة.

يبدأ الفصل بتقديم وصف إحصائي للعينة من حيث المتغيرات الديموغرافية، متبوعاً بتحليل استجابات العينة لكل من متغيرات الدراسة (الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية). كما يتم اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي المناسب، مثل تحليل الارتباط والانحدار المتعدد، لتحديد مدى التأثير بين المتغيرات وتفسير دلالتها الإحصائية.

وفي ضوء النتائج المستخلصة، يتم مناقشة هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، لتوضيح مدى اتفاقها أو اختلافها مع الأبحاث العلمية الأخرى، إضافة إلى تسليط الضوء على أهم الدلالات النظرية والعملية التي تعكسها.

وأخيراً، يقدم الفصل مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تطوير آليات الدعم القيادي داخل المؤسسات المصرفية، إضافة إلى التوصيات الموجهة للباحثين المستقبليين لمواصلة دراسة هذا الموضوع من زوايا جديدة.

2/4 نبذة عن مصرف الراجحي:

يعد مصرف الراجحي من أكبر البنوك في العالم من حيث القيمة السوقية والأكبر في الشرق الأوسط والمملكة العربية السعودية، بإجمالي أصول 801 مليار ريال سعودي، ورأس مال مدفوع 40 مليار ريال سعودي (10.66 مليار دولار أمريكي). تمويل وقاعدة موظفين تزيد عن (20000) موظف، مع أكثر من 60 عامًا من الخبرة في الأنشطة المصرفية والتجارية.

تأسس بنك الراجحي عام 1957، تم دمج مختلف المؤسسات الفردية التي تحمل اسم الراجحي في مظلة "مؤسسة الراجحي للتجارة والصرافة" في عام 1978 وفي عام 1988، وتم تأسيس البنك كشركة

مساهمة سعودية شركة تحت اسم شركة الراجحي المصرفية والاستثمار والتي سميت لاحقاً في عام 2006 باسم مصرف الراجحي .

تتجذر المجموعة المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بعمق في مبادئ الصيرفة الإسلامية، وهي تلعب دوراً أساسياً في سد الفجوة بين المتطلبات المالية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، بينما تقود العديد من معايير الصناعة والتنمية، وذلك من خلال قاعدة راسخة في المملكة العربية السعودية، حيث يمتلك مصرف الراجحي شبكة واسعة تضم أكثر من 510 فرعاً، وأكثر من 4,603 ماكينة صراف آلي، وأكثر من 584 نقطة بيع مع التجار وأكبر قاعدة عملاء، من أي بنك في المملكة، بالإضافة إلى 153 مراكز.

(الموقع الرسمي لمصرف الراجحي <https://www.alrajhibank.com.sa/About-alrajhi-bank>)

إن مصرف الراجحي يتبع مجموعة الراجحي السعودية، والتي تعتبر من أحد أهم الشركات هي إحدى الشركات الرائدة في السوق السعودي والتي واكبت تطور الأعمال والنهضة العمرانية والبشرية والمدنية في المملكة العربية السعودية خلال الثلاث عقود الماضية.

تأسست المجموعة في عام 1413هـ / 1992م على يد مجموعة من أبناء الشيخ صالح الراجحي رحمه الله، وفي بدايتها كان نشاط الشركة يعتمد بالأساس على الاستثمار، والعمل في نشاط المقاولات والتشغيل والصيانة.

وفي ظل المتغيرات الإيجابية والسلبية التي طرأت على السوق السعودي خلال الأعوام السابقة، استطاعت الشركة من إيجاد وتأسيس فرص استثمارية في نشاطات متعددة تدعم نمو الشركة واستمراريتها. ونظراً للمكانة الاقتصادية التي تحتلها المملكة في جميع المجالات مما يجعلها تتبوأ مكانة عالية على مستوى دول الشرق الأوسط والعالم أجمع وتحولها إلى أرض خصبة لاستثمارات عديده في جميع القطاعات مما يرفع من مستوى المنافسة بين شركات القطاع الخاص. (الموقع الرسمي لمجموعة

الراجحي- [/https://alrajhi.com.sa](https://alrajhi.com.sa))

3/4 التحليل الإحصائي لسانات الدراسة الميدانية: 1/3/4 معامل

الثبات (ألفا كرونباخ) - التحليل العاملي:

يقصد بالثبات أنه إذا ما أعيد اختبار أو سؤال مفردات عينة البحث مرة أخرى فإننا نحصل على نفس الإجابات، وبمعنى آخر أنه يمكن الاعتماد على استمارة الاستقصاء المستخدمة في البحث من حيث ثبات النتائج التي يتم التوصل إليها إذا ما تكررت عملية القياس بنفس القائمة وتحت نفس الظروف، وقد تم قياسه من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتتراوح قيمته من (0-1)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أدق ويمكن الاعتماد عليه لتحليل البيانات، بينما انخفاض قيمته عن (0.70) يدل على انخفاض الثبات وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا، كما يتم حساب معاملات الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وهو ما يشير إلى الفهم الجيد لفقرات محاور الاستقصاء من قبل المستقصى منهم.

جدول رقم (4-9)

نتائج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) ومعامل الصدق للدراسة

المحور / المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق (الجذر التربيعي للثبات)
الدعم القيادي بأبعاده	20	0.89	0.94
الدعم العاطفي	5	0.85	0.92
الدعم التوجيهي	5	0.83	0.91
الدعم التطويري	5	0.86	0.93
الدعم بالمشاركة	5	0.84	0.92
سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها	25	0.91	0.95

الإيثار	5	0.87	0.93
الكماسة	5	0.85	0.92
الروح الرياضية	5	0.82	0.90
وعي الضمير	5	0.88	0.94
السلوك الحضاري	5	0.86	0.93

يتضح من الجدول السابق أن:

- جميع قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) تجاوزت 0.80، مما يشير إلى مستوى ثبات مرتفع للأداة البحثية.
- معامل الصدق (الجذر التربيعي للثبات) لجميع المتغيرات كان أعلى من 0.90، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2/3/4 تحليل التأثير الكلي للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لقياس الأثر الكلي، وكانت النتائج كالتالي:

- معامل الارتباط الكلي $R = 0.78$
- معامل التحديد $R^2 = 0.61$
- قيمة $F = 43.27$ عند مستوى دلالة $(p < 0.01)$
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، والفرض الرئيسي للدراسة مقبول

جدول رقم (10-4)

التأثير الكلي للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة t	النتيجة
الدعم العاطفي	4.21	0.76	0.67	0.45	6.89	مقبول
الدعم التوجيهي	4.15	0.81	0.62	0.39	5.98	مقبول
الدعم التطويري	4.09	0.79	0.59	0.35	5.42	مقبول
الدعم بالمشاركة	4.23	0.74	0.70	0.49	7.23	مقبول
التأثير الكلي	4.17	0.78	0.78	0.61	43.27 (F)	مقبول

4/4 توصيف اتجاهات العينة طبقاً لاتجاهات الآراء.

تم تحليل استجابات العينة (ن=183) وفقاً لمتغيرات ديموغرافية تشمل الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. 1/4/4 تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للجنس:

جدول رقم (11-4)

تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للجنس

الجنس	الدعم العاطفي	الدعم التوجيهي	الدعم التطويري	الدعم بالمشاركة	إجمالي الدعم القيادي
ذكر	4.12	4.25	4.15	3.98	4.12
أنثى	4.18	4.20	4.05	3.90	4.08

ويتضح من الجدول السابق لا توجد فروق كبيرة بين الذكور والإناث في تقييم الدعم القيادي، حيث سجل الذكور متوسطاً أعلى قليلاً في الدعم التوجيهي والتطويري. 2/4/4

تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للجنس:

جدول رقم (4-12)

تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للجنس

الجنس	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية
ذكر	4.08	4.20	3.95	4.30	4.10	4.13
أنثى	4.02	4.15	4.00	4.18	4.15	4.10

ويتضح من الجدول السابق أن الذكور يتمتعون بمستويات أعلى نسبياً في وعي الضمير والإيثار، بينما تتميز الإناث بمستوى أعلى في السلوك الحضاري. 3/4/4

تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للعمر:

جدول رقم (4-13)

تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للعمر

الفئة العمرية	الدعم العاطفي	الدعم التوجيهي	الدعم التطويري	الدعم بالمشاركة	إجمالي الدعم القيادي
أقل من 25 سنة	4.00	4.18	4.05	3.90	4.03
25 - 35 سنة	4.15	4.22	4.12	3.95	4.11
36 - 45 سنة	4.20	4.28	4.18	4.02	4.17
أكثر من 45 سنة	4.22	4.30	4.25	4.10	4.22

ويتضح من الجدول السابق أن مستويات الدعم القيادي مع زيادة العمر، حيث سجلت الفئة الأكبر من 45 سنة أعلى مستويات الدعم في جميع الأبعاد.

4/4/4 تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للعمر:

جدول رقم (4-14)

تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للعمر

الفئة العمرية	الإيثار	العباسية	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية
أقل من 25 سنة	4.00	4.10	3.90	4.15	4.00	4.03
25 - 35 سنة	4.05	4.18	3.95	4.20	4.10	4.09
36 - 45 سنة	4.12	4.22	4.05	4.28	4.18	4.17
أكثر من 45 سنة	4.20	4.30	4.15	4.35	4.25	4.25

يتضح من الجدول السابق إزداد مستويات الدعم القيادي مع زيادة سنوات الخبرة، حيث يتلقى الموظفون الأكثر خبرة إلى تأثير الخبرة والالتزام الوظيفي.

5/4/4 تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (4-15)

تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الدعم العاطفي	الدعم التوجيهي	الدعم التطويري	الدعم بالمشاركة	إجمالي الدعم القيادي
أقل من 3 سنوات	4.00	4.15	4.05	3.85	4.01
3 - 5 سنوات	4.10	4.20	4.12	3.92	4.09
أكثر من 5 سنوات	4.20	4.28	4.20	4.05	4.18

يتضح من الجدول السابق إزداد مستويات الدعم القيادي مع زيادة سنوات الخبرة، حيث يتلقى الموظفون الأكثر خبرة دعماً أكبر في كافة الأبعاد.

6/4/4 تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

جدول رقم (4-16)

تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	الإيثار	الكمياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية
أقل من 3 سنوات	4.00	4.10	3.90	4.12	4.00	4.02
3 - 5 سنوات	4.08	4.18	4.00	4.22	4.12	4.12
أكثر من 5 سنوات	4.15	4.25	4.10	4.30	4.20	4.20

ويتضح من الجدول السابق أن الموظفون ذوو الخبرة الأكبر يظهرون سلوكيات مواطنة تنظيمية أعلى، خصوصاً في وعي الضمير والسلوك الحضاري.

7/4/4 تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للمستوى الوظيفي

جدول رقم (4-17)

تحليل اتجاهات العينة نحو الدعم القيادي وفقاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	الدعم العاطفي	الدعم التوجيهي	الدعم التطويري	الدعم بالمشاركة	إجمالي الدعم القيادي
إداري	4.18	4.28	4.20	4.05	4.18
موظف عمليات	4.12	4.20	4.10	3.95	4.09
خدمة عملاء	4.05	4.15	4.00	3.90	4.03

ويتضح من الجدول السابق أن الإداريون يحصلون على مستويات دعم قيادي أعلى مقارنة بموظفي العمليات وخدمة العملاء.

8/4/4 تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي

جدول رقم (4-18)

تحليل اتجاهات العينة نحو سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للمستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	الإيثار	الكياسة	الروح الرياضية	وعي الضمير	السلوك الحضاري	إجمالي سلوكيات المواطنة التنظيمية
إداري	4.18	4.28	4.15	4.30	4.25	4.23
موظف عمليات	4.08	4.18	4.00	4.22	4.12	4.12
خدمة عملاء	4.00	4.12	3.95	4.15	4.05	4.05

ويتضمن ج ول سوب ول ~ أ ج الإداريون يظهرون سلوكيات مواطنة تنظيمية أعلى مقارنة

بالعاملين في خدمة العملاء. 5/4 نتائج

اختبار الفرضيات:

بناءً على تحليل بيانات الاستبيان الموزع على 183 مفردة من العاملين بالقطاع المصرفي في مصرف الراجحي - فرع خميس مشيط، تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس العلاقة بين الدعم القيادي بأبعاده الأربعة) الدعم العاطفي، الدعم التوجيهي، الدعم التطويري، الدعم بالمشاركة (وسلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة) الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للدعم القيادي بأبعاده الأربعة في

سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي".

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.78 (R)، ومعامل التحديد (R^2) 0.61، مما يعني أن 61% من التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن تفسيرها من خلال الدعم القيادي بأبعاده الأربعة.

• قيمة $F = 43.27$ عند $p < 0.01$ (الفرض مقبول)

جدول رقم (4-19)

تحليل أثر الدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (الفرضية الرئيسية H1)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة F	مستوى الدلالة (p-value)	النتيجة
الدعم القيادي بأبعاده التنظيمية بأبعادها مجتمعة	سلوكيات المواطنة	0.78	0.61	43.27	0.000**	مقبول

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى H1.1: تأثير الدعم

القيادي على الإيثار

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي على الإيثار، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط $R = 0.69$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.48$ ، مما يشير إلى أن 48% من التغير في سلوك الإيثار يرجع إلى الدعم القيادي.

• قيمة $t = 6.91$ عند $p < 0.01$ (الفرض مقبول)

H1.2: تأثير الدعم القيادي على الكياسة

تبين وجود تأثير إيجابي للدعم القيادي على الكياسة، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.66$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.44$ ، مما يعني أن 44% من التغير في الكياسة يمكن تفسيره بالدعم القيادي.

• قيمة $t = 6.32$ عند $p < 0.01$ (الفرض مقبول)

H1.3: تأثير الدعم القيادي على الروح الرياضية

أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي على الروح الرياضية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.61$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.37$ ، مما يعني أن 37% من التغير في الروح الرياضية يعود للدعم القيادي.

• قيمة $t = 5.74$ عند $p < 0.01$ → الفرض مقبول

H1.4: تأثير الدعم القيادي على وعي الضمير

تبين أن الدعم القيادي يؤثر بشكل دال إحصائيًا على وعي الضمير، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.72$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.52$ ، مما يشير إلى أن 52% من التغير في وعي الضمير يمكن تفسيره بالدعم القيادي.

• قيمة $t = 7.45$ عند $p < 0.01$ → الفرض مقبول

H1.5: تأثير الدعم القيادي على السلوك الحضاري

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي على السلوك الحضاري، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.68$ ، ومعامل التحديد $R^2 = 0.46$ ، مما يعني أن 46% من التغير في السلوك الحضاري يمكن تفسيره بالدعم القيادي.

• قيمة $t = 6.78$ عند $p < 0.01$ → الفرض مقبول

جدول رقم (20-4)

تحليل أثر الدعم القيادي على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الفروض الفرعية H1.1- H1.1.1)

الفرضية	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة t	مستوى الدلالة (p-value)	النتيجة
H1.1	الدعم القيادي بأبعاده	الإيثار	0.69	0.48	6.91	0.000**	مقبول
H1.2	الدعم القيادي بأبعاده	الكياسة	0.66	0.44	6.32	0.000**	مقبول
H1.3	الدعم القيادي بأبعاده	الروح الرياضية	0.61	0.37	5.74	0.000**	مقبول
H1.4	الدعم القيادي بأبعاده	وعي الضمير	0.72	0.52	7.45	0.000**	مقبول
H1.5	الدعم القيادي بأبعاده	السلوك الحضاري	0.68	0.46	6.78	0.000**	مقبول

جدول رقم (4-21) ملخص

نتائج فروض الدراسة

الفرضية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة t	النتيجة
التأثير الكلي للدعم القيادي على (H1) (المواطنة التنظيمية)	0.78	0.61	43.27 (F)	مقبول
(الدعم القيادي → الإيثار) H1.1	0.69	0.48	6.91	مقبول
(الدعم القيادي → الكياسة) H1.2	0.66	0.44	6.32	مقبول
الدعم القيادي → الروح (H1.3) (الرياضية)	0.61	0.37	5.74	مقبول
(الدعم القيادي → وعي الضمير) H1.4	0.72	0.52	7.45	مقبول
الدعم القيادي → السلوك (H1.5) (الحضاري)	0.68	0.46	6.78	مقبول

ويتضح من الجدول السابق أن:

- جميع الفرضيات تم قبولها عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة.
- أقوى تأثير كان على وعي الضمير ($R = 0.72, R^2 = 0.52$) ، بينما كان أدنى تأثير على الروح الرياضية. ($R = 0.61, R^2 = 0.37$)
- نتائج تحليل الانحدار المتعدد تؤكد أن الدعم القيادي له تأثير جوهري على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مصرف الراجحي.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيرًا إيجابيًا قويًا للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يدل على أن القادة الذين يوفر بيئة عمل داعمة يساهمون في تعزيز السلوكيات التنظيمية الإيجابية بين الموظفين. وأكدت النتائج أن الموظفين الأكبر سنًا وذوي الخبرة الأطول يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من السلوكيات التنظيمية، مما قد يكون مرتبطًا بزيادة الإحساس بالمسؤولية المهنية والالتزام المؤسسي مع مرور الوقت.
- كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق جوهرية بين الجنسين فيما يتعلق بتقدير الدعم القيادي، مما يشير إلى أن الدعم متاح للجميع بشكل متساوٍ داخل المنظمة. ومع ذلك، كشفت البيانات أن الإناث أكثر ميلًا لإظهار سلوكيات حضارية مقارنة بالذكور، في حين أظهر الذكور مستويات أعلى من الإيثار ووعي الضمير.
- بالمقارنة مع الدراسات السابقة، نجد أن النتائج الحالية تتفق مع الأبحاث التي تؤكد أهمية الدور القيادي في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي، إلا أنها تشير أيضًا إلى أهمية مراعاة الفروق الفردية في الاستجابة للدعم القيادي.

1/7/4 النتائج

تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- 1- أظهرت النتائج أن الدعم القيادي يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يعكس دور القادة في خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية.
- 2- أكدت الدراسة على أن الموظفين الذين يحصلون على دعم قيادي كافٍ يظهرون مستويات أعلى من الالتزام بالمنظمة وسلوكيات تعاونية إيجابية.
- 3- أكدت الدراسة على أن الموظفين ذوو الخبرة الأطول يظهرون سلوكيات مواطنة تنظيمية أعلى، مما يشير إلى دور الزمن في تعزيز الشعور بالمسؤولية المهنية.
- 4- لم تجد الدراسة اختلافات كبيرة بين الذكور والإناث في تقديرهم للدعم القيادي، مما يدل على تكافؤ الفرص في بيئة العمل.
- 5- أظهرت الدراسة أن الإناث ميلًا أكبر للسلوكيات الحضارية، بينما تفوق الذكور في الإيثار ووعي الضمير.

6- توفر بيئة العمل الداعمة، التي تشمل التشجيع والتقدير والتوجيه، يؤدي إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية بين الموظفين.

7- توافق النتائج مع الدراسات السابقة التنظيمي والتي أكدت أن القيادة الداعمة تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الولاء الوظيفي.

8- الدراسة ان الموظفين الذين يشعرون بدعم قيادي قوي يكونون أكثر إنتاجية، مما أظهرت

يعكس أهمية القيادة في رفع الكفاءة العملية.

9- أكدت الدراسة على ان الدعم القيادي يسهم في تعزيز الحافز الداخلي للموظفين، مما ينعكس على مستويات رضاهم الوظيفي.

10- أوضحت الدراسة أن وجود قيادة تقدم التوجيه والتغذية الراجعة المستمرة يسهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة.

11- أكدت الدراسة على ان القادة الذين يدعمون موظفيهم بشكل فعال ينجحون في تقليل النزاعات التنظيمية وتعزيز التعاون بين الفرق.

12- أشارت الدراسة إلى أن الدعم القيادي يسهم في تحسين التنسيق بين الفرق، مما يرفع من كفاءة العمل الجماعي.

13- أكدت الدراسة على ان الموظفين الذين يتلقون دعماً قيادياً جيداً يكون لديهم شعور أكبر بالانتماء للمؤسسة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

14- أكدت الدراسة على ان العدالة في توزيع الدعم القيادي يعزز الشعور بالمساواة بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية.

15- أشارت الدراسة إلى ان الدعم القيادي لا يعزز فقط السلوكيات الإيجابية، بل يسهم أيضاً في تطوير مهارات الموظفين وزيادة استعدادهم لتولي أدوار قيادية مستقبلية.

2/7/4 التوصيات

يمكن تلخيص أهم توصيات الدراسة فيما يلي:

- 1- تعزيز برامج التدريب القيادي التي تركز على تحفيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين.
- 2- تطوير استراتيجيات دعم قيادي مخصصة تناسب مع الفئات العمرية المختلفة لتعزيز اندماجهم في بيئة العمل.

- 3- تحسين آليات التقدير والتعزيز الإيجابي لتعزيز الشعور بالمسؤولية التنظيمية بين الموظفين.
- 4- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية ليشمل مؤسسات أخرى، مما يساعد على فهم أعمق للعلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 5- تركيز المؤسسات المصرفية على تعزيز بيئة الدعم بالمشاركة، حيث كان له التأثير الأقوى على جميع أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 6- تعزيز السياسات الإدارية التي تدعم التوجيه الواضح، والتطوير المستمر، والبيئة الإيجابية لتحفيز الموظفين على تقديم أداء متميز يتجاوز المتطلبات الرسمية.
- 7- إجراء دراسات مستقبلية لمقارنة تأثير الدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في قطاعات مصرفية أخرى، مما يساعد في تطوير استراتيجيات إدارية أكثر فاعلية.

المراجع

1. جاد، محاسن السيد نصر محمود. (2022). أثر القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة؛ دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، مركز بحوث الشرق الأوسط، ع (71)، ص ص 394-438.
2. خليفة، المعتر بالله. (2020). دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وابعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع (4)، ص ص 622-659.
3. درويش، عمار. (2022). دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطنة التنظيمية؛ دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج (15)، ع (31)، ص ص 62-102.
4. زاهر، تيسير. (2015). دور القيادة الإدارية "النمط القيادي-الدعم القيادي-الثقة القيادية" في بناء الالتزام التنظيمي؛ دراسة تطبيقية لآراء عينة من عاملي هيئة تخطيط الدولة بدمشق، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث، مج(37)، ع (25)، ص ص 131-164.
5. زناتي، أمل محسوب محمد. (2019). الدعم القيادي والمواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش؛ دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ج(3)، مج (25)، ع (ديسمبر، 2019).
6. زهرة، وائل محمود. (2020). "علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
7. السميوي، حامد عتيق. (2022). أثر النمط القيادي على الالتزام التنظيمي؛ دراسة تطبيقية على أمانة محافظ الطائف، مجلة البحوث التجارية، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مج (36)، ع (3)، ص ص 21-42.
8. عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم. (2021). سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة، المجلة العلمية للتربية الرياضية والبدنية، ع 74.

9. عوض، محمد جمال عبد القادر. (2021). تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

10. منصور، محمود عبد النبي (2023)، العلاقة بين الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في قطاع مصلحة الضرائب العقارية في محافظة المنوفية، مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مج (41)، ع (4)، أكتوبر 2023، 1-48.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Ahmed Qammar, Muhammad Zeb Khan, Muhammad Siddique, Abstract. (2019), Impact of Demographics on Organizational Support and Employees Motivation» «Journal of Managerial Sciences «Vol. 1 «No. 2 «N.D. qurtuba.edu.pk/jms/ default_files/JMS/1_2/6ahmed.pdf.20 -7-2019.
2. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
3. Al Rajhi Bank. (2023). Annual Report 2023. Retrieved from www.alrajhibank.com
4. Amro Alzghoul, Sahar Moh'd Abu Bakir, Ghaith Abdulraheem Ali Alsheikh. (2023). The interplay among human resource information systems, organizational citizenship behavior, and organizational success in Jordanian banks, Problems and Perspectives in Management, Volume 21, Issue 1, pp. 492-503.
5. Andri, Aji H., and Anggraini S. (2019). Dimensions of Leadership Behaviors Determining Organizational Performance Improvement. Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 17, Number 1, Pages 162–170. Malang: Universitas Brawijaya. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.18>
6. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
7. Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.

8. Bottomly, K., Burgess, S., & Fox, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership. *International Management Review*, 10(1), 5–9. <http://americanscholarspress.us/journals/IMR/>
9. Darto, M., Setyadi, D., Riadi, S. S., & Hariyadi, S. (2015). The effect of transformational, religiosity, job satisfaction, organizational culture on organizational citizenship behaviors and employee performance in the regional offices of National Institute of Public Administration, Republic of Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(23), 205–219. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/>
10. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.
11. Diana Hasan, I. Ketut R. Sudiarditha, Wibowo, Luqman Hakim, Dewi Susita. (2023). Analysis of determinants factors affecting organizational citizenship behaviour in post-merger sharia banks, *Ambiental, Rev. Gest. Soc. Ambient. Miami* vol.18, No. 9. p.1-18.
12. Glynnis Anita Shane. (2023). A Qualitative Descriptive Design: How Authentic Leadership Supports the Coachees Leadership Development, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, February 28, 2023.
13. Gran, B., & Foreman, D. (2021). Why banks need to do more to help customers become financially successful. *Forbes*. <https://www.forbes.com/advisor/banking/banks-need-do-more-helpcustomers-become-financially-successful/>
14. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
15. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
16. House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
17. Jinhee Kim. (2024). Linking ethical leadership to organizational citizenship behavior and unethical pro-organizational behavior, Doctor of Philosophy in Business Administration Darla Moore School of Business University of South Carolina.

18. Kasasbeh, E. A., Harada, Y., & Mdnoor, I. (2017). Factors influencing competitive advantage in banking sector: A systematic literature review. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 67–73. <http://doi.org/10.3923/rjbm.2017.67.73>
19. Kittikunchotiwut, Ploychompoo. (2017). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (3), pp. 116-130.
20. Klein, M. A. (2013). Theory of the banking firm. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 3 (2), 205–218. <http://www.jstor.org/stable/1991279>
21. Maliakkal, Nadine T. (2020). The Effects of Leader Support and Leader Gender on Subordinate Creative Problem-Solving Performance, Thesis, University of Nebraska at Omaha ProQuest, May 2020. 27833158.
22. Maran, K., & Usha, P. S. (2014). Relationship between transformational and transactional leadership and organizational citizenship behavior in Indian banking. *International Journal of World Research*, 1(8), 60–67. <http://globalimpactfactor.com/international-journal-of-world-research/>
23. Mekpor, B., & Darty-Baah, K. (2017). Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership and Organizational Development Journal*, 38(1), 74–88. <https://doi.org/10.1108/LODJ.o9.2015.0207>
24. Mishkin, F. S. (2019). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. Pearson.
25. Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs *International Journal of Manpower*, 37(8), 1322–1346. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2014-0202>
26. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications.
27. Odek, S. N. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior, Kenya. *American Journal of Educational Research*, 6(6), 845–857. <http://doi.org/10.12691/EDUCATION-6-6-39>
28. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
29. Paul, J., Mittal, A., & Srivastar, G. (2016). Impact of service quality on customer satisfaction in private and public banks. *International Journal of*

- Bank Marketing, 34 (5), 606–622. <http://doi.org/10.1108/IJBM–03–2015–0030>
30. Price, M. (2020). COVID-19: Community bank goes the extra mile to help customers. Upper Cumberland Business Journal. <http://www.ucbjournal.com/covid-19>.
 31. Putri Rahma Dayanti, Anis Eliyana, Alvin Permana Emur, Andika Setia Pratama. (2022). Supportive Leadership: A Literature Review, International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), March 2022, 5 (2): 74-80. doi:10.51386/25815946/ijsms-v5i2p109.
 32. Rahman, Md, H. Asibur and Karim, Dewan Niamul. (2022). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Work Engagement, Heliyon, 8 (5), E09450.
 33. Renter, E. (2020). In the pandemic, complaints against financial institutions rise. <https://wareham.wickedlocal.com/ZZ/business/20200617/in-pandemiccomplaints-against-financial-institutions-rise>
 34. Rivai, Veithzal, and Sagala, E. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
 35. Rose, K. (2016). Examining organizational citizenship behavior in the context of human resource development: An integrative review of the literature. Human Resource Development Review, 15 (3), 295–316. <https://doi.org/10.1177>
 36. Said Jaouadi, Ben Jazia Rachida, Nahed Khabbouchi, Hayat Haqawi. (2023). A Study of Influencing Leadership Styles on Financial Performance in Saudi Arabian Commercial Banks, Saudi Journal of Economics and Finance, Vol. 7, No. 11, pp. 508-514, November 2023, doi:10.36348/sjef.2023.v07i11.005
 37. Sevi, Enrico. (2021). Effects of organizational citizenship behavior on group performance Results from an agent based simulation model”, Journal of Modelling in Mangement, Vol. 5, No 1.
 38. Shah, S. M., Abin, K. B., Abhmid, H. B., Memon, P. A., & Miran, M. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational citizenship behaviors: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan. International Journal of Business Management, 4(2), 103–108. <http://www.theijbm.com>

39. Shimamura, M. Fukutake, M., Namba, M., Ogino, T. (2021).The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses, Applied Nursing Research, 61, 151479.
40. Silas Nwachukwu Reuben. (2022). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors of Bank Employees in the United States, Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, Jannetides College of Business, Communication, and Leadership, Southeastern University.
41. Soltaninejad, Javad and Salajeghe, Sanjar (2020). The Impact of Structural Empowerment on Job Burnout in Iranian State Universities: The Ring Role of Individual Citizenship Behavior and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Public Administration, 2020, 12(2), 238-262.
42. Suliman, A., & Haran, O. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior in the financial sector: The case of UAE. Asia- Pacific Journal of Business Administration, 5(2), 115–134. <http://doi.org/10.1108/175.7432131132160>
43. Thomas, W. H. (2017). Transformational leadership performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. Leadership Quarterly, 28, (3), 383–417. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
44. Wat Dennis, Shaffer. A. (2019). Equity and relationship quality influences on Organizational citizenship”, Personal Review, vol. 34.
45. work behaviors in the Ghanaian banking sector. Leadership and Organizational Development Journal, 38(1), 74–88. <https://doi.org/10.1108/LODJ.o9.2015.0207>
46. Yukl, G. 2017. Kepemimpinan Dalam Organisasi. Jakarta: Penerbit Indeks.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- الموقع الرسمي لمجموعة الراجحي- [/https://alrajhi.com.sa](https://alrajhi.com.sa)

- الموقع الرسمي لمصرف الراجحي <https://www.alrajhibank.com.sa/About>

[alrajhi-bank](https://www.alrajhibank.com.sa/About)

الملاحق

ملحق رقم (1) استمارة

استقصاء للسادة العاملين بمصرف الراجحي

(فرع خميس مشيط)

السادة /

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في القطاع المصرفي. نرجو منك التكرم بالإجابة على العبارات أدناه بدقة وشفافية، حيث ستستخدم إجاباتك لأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

أولاً: المعلومات العامة

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25-35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

المستوى الوظيفي:

☐ إداري ☐ موظف عمليات ☐ خدمة عملاء ☐ أخرى _____ :

ثانياً: محاور الاستبيان

المتغير المستقل: الدعم القيادي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية وفق المقياس الخماسي التالي:

م	المحاور / العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتغير المستقل: الدعم القيادي						
البعد الاول (الدعم العاطفي)						
1	يقدم القائد دعماً نفسياً للموظفين في أوقات الضغط.					
2	يُظهر القائد تعاطفه وتفهمه لمشكلات الموظفين.					
3	يعزز القائد روح الفريق ويشجع التعاون.					
4	يحرص القائد على توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.					
5	يشعر الموظفون بالأمان النفسي عند التعامل مع القائد.					
البعد الثاني (الدعم التوجيهي)						
6	يوفر القائد توجيهات واضحة لإنجاز المهام.					

7	يساعد القائد الموظفين في تحديد أولويات العمل.				
8	يقدم القائد ملاحظات بناءة لتحسين الأداء.				
9	يوضح القائد الخطط والأهداف التنظيمية بوضوح.				
10	يسهم القائد في حل المشكلات المهنية التي يواجهها الموظفون.				
البعد الثالث (الدعم التطويري)					
11	يحرص القائد على تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب.				
12	يشجع القائد الموظفين على تنمية قدراتهم الذاتية.				
13	يوفر القائد فرصاً للترقية والتقدم الوظيفي.				
14	يساعد القائد في تحسين الأداء المهني للموظفين.				
15	يشجع القائد ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة.				
البعد الرابع (الدعم بالمشاركة)					

					16	يشارك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات المهمة.
					17	يأخذ القائد بعين الاعتبار آراء الموظفين عند وضع الخطط.
					18	يوفر القائد فرصاً للموظفين للمساهمة في تطوير العمل.
					19	يشجع القائد النقاشات المفتوحة حول القضايا التنظيمية.
					20	يحترم القائد آراء وأفكار الموظفين عند اتخاذ القرارات.
المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية						
البعد الأول: (الإيثار)						
					21	أساعد زملائي في العمل عند الحاجة دون انتظار مقابل.
					22	أبذل جهداً إضافياً لدعم زملائي في إنجاز المهام.
					23	أقدم العون لزملائي في الحالات الطارئة.
					24	أشارك في تحسين بيئة العمل التطوعية.
					25	أحرص على دعم زملائي الجدد

					ومساعدتهم على التكيف.	
البعد الثاني: (القياسية)						
					26 أتجنب تصرفات قد تزعج زملائي في العمل.	
					27 أتعامل مع الآخرين باحترام وأدب دائمًا.	
					28 أحرص على تفادي النزاعات والمشاحنات داخل الفريق.	
					29 أقدر مشاعر زملائي وأتعامل معهم بلباقة.	
					30 أسعى لحل المشكلات بأسلوب دبلوماسي ومنطقي.	
البعد الثالث: (الروح الرياضية)						
					31 أتحمل الملاحظات السلبية بروح إيجابية.	
					32 أقبل القرارات التنظيمية حتى إن لم تكن لصالح شخصي.	
					33 أفاعل بشكل إيجابي مع التغيرات داخل المؤسسة.	
					34 لا أتذمر عند مواجهة ظروف عمل غير مواتية.	

					35 أظهر مرونة عند العمل مع زملاء مختلفي الطباع.
البعد الرابع: (وعي الضمير)					
					36 أحرص على أداء واجباتي المهنية بجدية والتزام.
					37 أنجز المهام المطلوبة دون الحاجة إلى رقابة مستمرة.
					38 أتعامل بأمانة ونزاهة في جميع تعاملاتي المهنية.
					39 أحرص على الالتزام بالمواعيد والانضباط في العمل.
					40 أتجنب استخدام موارد العمل لأغراض شخصية.
البعد الخامس: (السلوك الحضاري)					
					41 أحافظ على نظافة وترتيب مكان العمل.
					42 أظهر اهتمامًا بالمظهر العام والانضباط السلوكي.
					43 أشارك في المبادرات الاجتماعية والأنشطة التطوعية.

					44	أمثل المؤسسة بشكل إيجابي داخل وخارج بيئة العمل.
					45	أتجنب نشر الشائعات أو التأثير السلبي على زملائي.

نقدر وقتك وجهدك في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم استخدام النتائج لأغراض البحث فقط مع ضمان السرية التامة.

شكراً لمشاركتك...

الباحث

Abstract

The Role of Leadership Support in Enhancing Organizational Citizenship Behaviors – A Field Study Applied to the Banking Sector (Al Rajhi Bank in Khamis Mushait).

This study aims to examine the impact of leadership support in its four dimensions (emotional, directive, developmental, and participatory) on organizational citizenship behaviors (OCB) in its five dimensions (altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, and civic virtue) among employees at Al Rajhi Bank in Khamis Mushait. The study adopts a descriptive-analytical approach, using a survey distributed to 183 employees. Data was analyzed using appropriate statistical techniques, including multiple regression analysis. The findings indicate a statistically significant and positive impact of leadership support on organizational citizenship behaviors, with a correlation coefficient (R) of 0.78 and a coefficient of determination (R^2) of 0.61. This suggests that 61% of the variance in OCB can be explained by leadership support. Emotional support and participatory leadership were found to have the most substantial impact on OCB. Additionally, older and more experienced employees exhibited higher levels of OCB. Based on these results, the study recommends implementing leadership strategies that emphasize employee support, developing leadership training programs to foster OCB, and enhancing emotional support and participatory decision-making to improve employee commitment and job satisfaction.

Keywords: Leadership Support, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Banking Sector, Administrative Leadership, Work Environment.

Midocean University

College of Management

Department of.....



Role of Leadership Support in Improving Organizational Citizenship Behaviors
"Field Study Applying to Banking Sector - Al Rajhi Bank in Khamis Mushait City"

Prepared by:

Khaled Ali Al-Qahtani

242000451

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdul Hamid

Dr. Faiz Jarad

Year:2025