

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

إعداد الطالب/ خالد علي القحطاني

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٤

مقدمة:

إن انتشار 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 مشهدًا 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 تقادم كبار السن. وهذا يتطلب تكنولوجيا 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 الملفة 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 تكييف 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 تفرشها التغيرات المتلاحقة (أمل زناتي، ٢٠١٩)

وتعد القيادة التحويلية هي واحدة من أكثر النهج شيوعاً للقيادة التنظيمية. وقد أجريت دراسات سابقة هذا الأسلوب القيادي وتوصلت على نتائج مختلفة (Bass & Riggio, 2006; Bottomly et al., 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 كدراسة (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 - COVID-19، فمن الضروري تشجيع القيادة الموظفين على تجاوز نطاق أنشطتهم التقليدية لتحسين تقديم الخدمات لعملائهم (Gran & Foreman, 2021; Renter, 2020)، 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.

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 ٨٠١ مليار ريال سعودي، ورأس مال مدفوع ٤٠ مليار ريال سعودي (١٠.٦٦ مليار دولار أمريكي). تمويل وقاعدة موظفين تزيد عن (٢٠٠٠٠) موظف، مع أكثر من ٦٠ عامًا من الخبرة في الأنشطة المصرفية والتجارية.

تأسس بنك الراجحي عام ١٩٥٧، تم دمج مختلف المؤسسات الفردية التي تحمل اسم الراجحي في مظلة "مؤسسة الراجحي للتجارة والصرافة" في عام ١٩٧٨ وفي عام ١٩٨٨، وتم تأسيس البنك كشركة مساهمة سعودية شركة تحت اسم شركة الراجحي المصرفية والاستثمار والتي سميت لاحقًا في عام ٢٠٠٦ باسم مصرف الراجحي .

تتجذر المجموعة المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية بعمق في مبادئ الصيرفة الإسلامية، وهي تلعب دورًا أساسيًا 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 ٥١٠ فرعًا، وأكثر من ٤,٦٠٣ ماكينة صراف آلي، وأكثر من ٥٨٤ نقطة بيع مع التجار وأكبر قاعدة عملاء، من أي بنك في المملكة، بالإضافة إلى ١٥٣ مراكز. (الموقع الرسمي لمصرف الراجحي

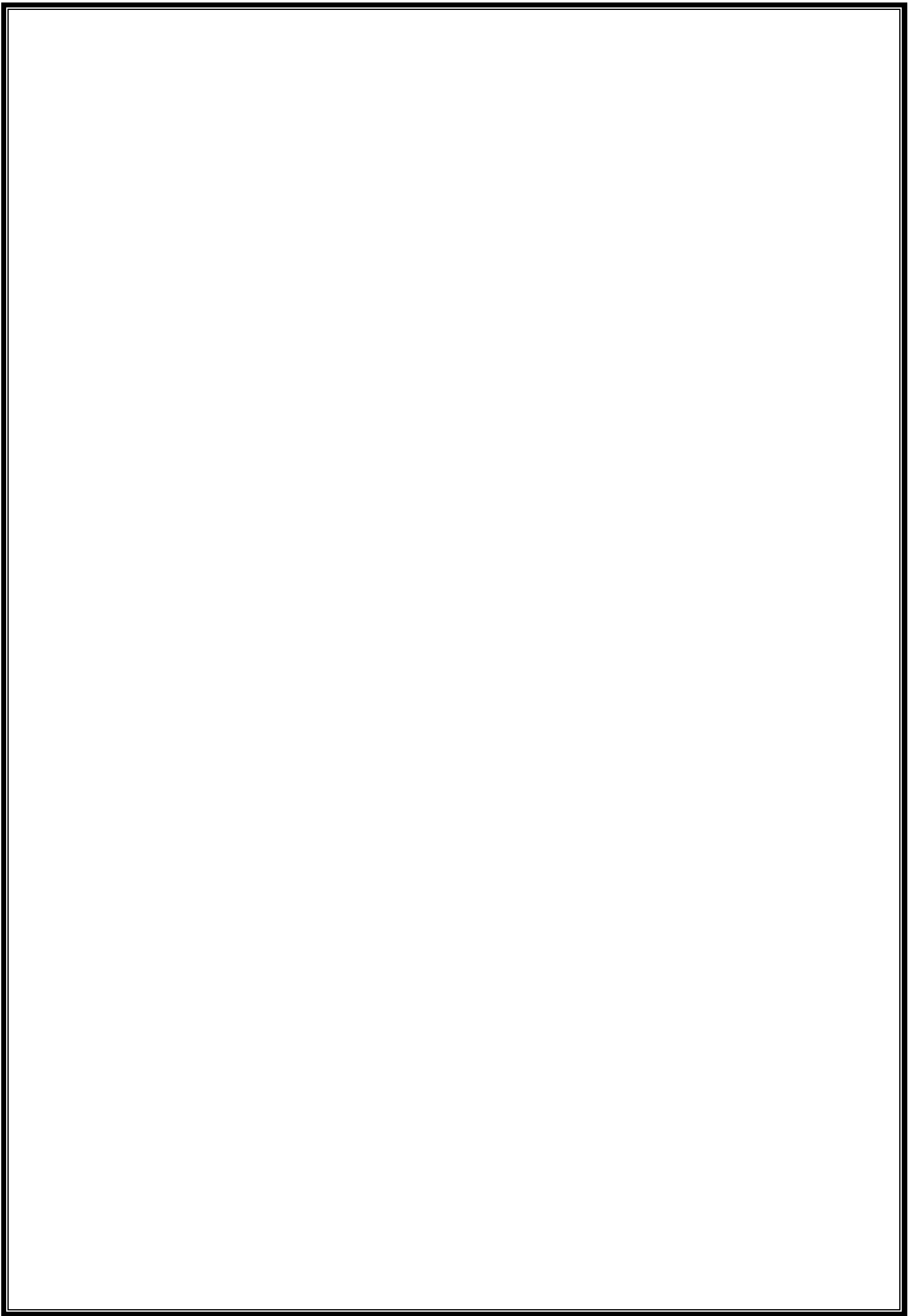
<https://www.alrajhibank.com.sa/About-alrajhi-bank>

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 ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م 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. ونظرا 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>)



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 جهداً إضافياً 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 التنظيمية 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 لموظفي البنوك في (البلد)، لا سيما مصرف الراجحي بمدينة خميس 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).

أهداف الدراسة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:-

- ١- التعرف على الإطار النظري والفكري للدعم القيادي، وتفعيل المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.
- ٢- الوقوف على الدور الفعلي للدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.
- ٣- 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.
- ٤- الوصول إلى إجراءات مقترحة لتعزيز دور الدعم القيادي في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

تساؤلات الدراسة

قام الباحث بصياغة تساؤل رئيسي للدراسة كالآتي:-

- ١- ما الدور المتوقع للدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.
- ٢- ما الدور الحقيقي والفعلي للدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.
- ٣- ما المقترحات والحلول لتحسين الدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

فروض الدراسة:

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

H0.1: 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.

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

H0.1.1: 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.

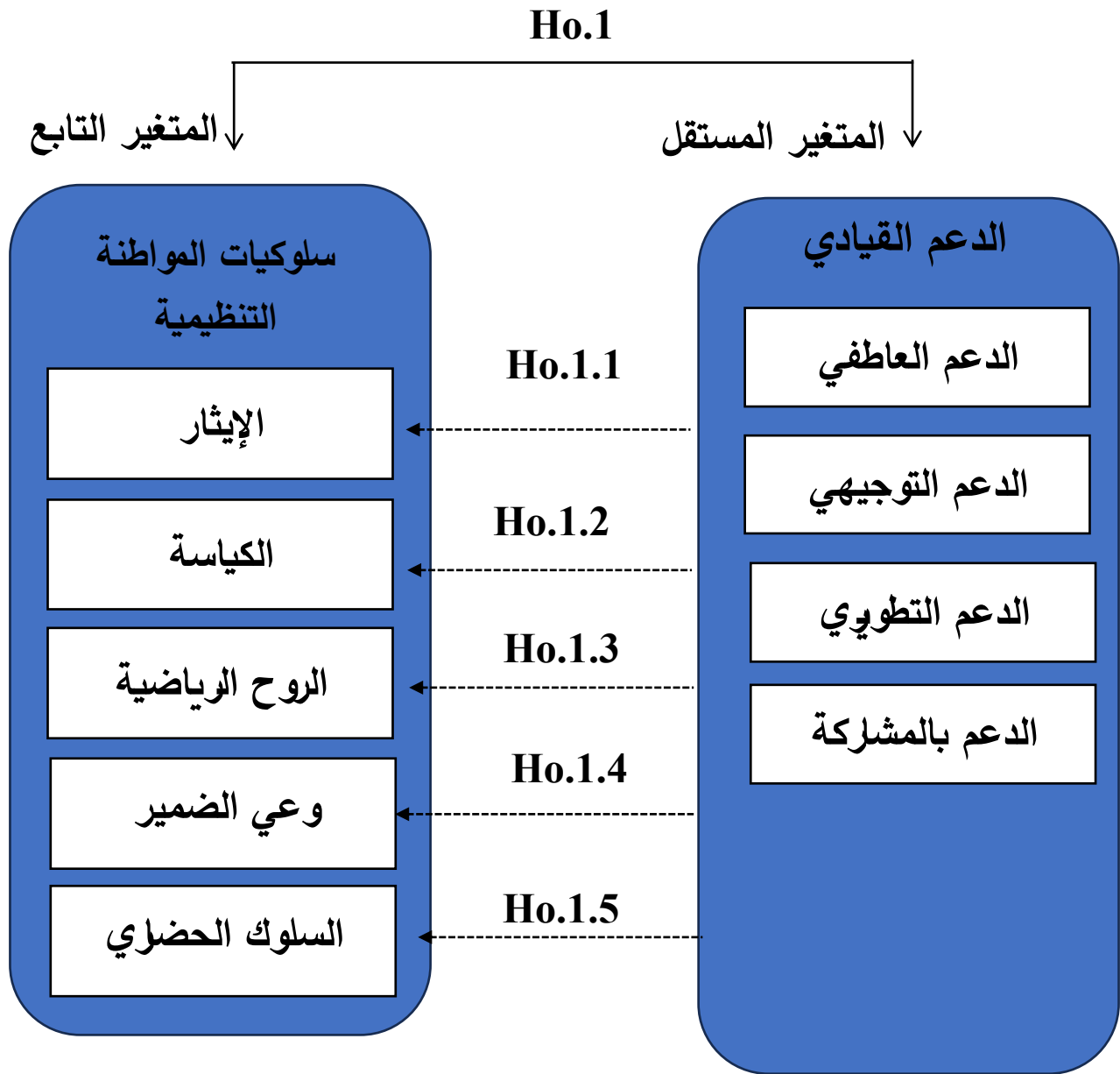
H0.1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للدعم القيادي بأبعاده (الدعم العاطفي-الدعم التوجيهي- الدعم التطويري-الدعم بالمشاركة) في الكياسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

H0.1.3: 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.

H0.1.4: 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.

H0.1.5: 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.

H0.2: الفرضية الرئيسية الثانية: لا 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 بأبعادهها مجتمعة (الإيثار، الكياسة، والروح الرياضية، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري) لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.



الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت الدعم القيادي

- 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 تربيع جزئي لتقييم تأثيرات الأنماط المختلفة من القيادة على الأداء المالي للبنوك والعلاقات المتبادلة بينها، ومدى دعمها لتعزيز الأداء كالقيادة (الاستبدادية والديمقراطية والتحويلية). وتكونت عينة الدراسة من (١٩٩) 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 ضعيفاً. 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 أنه 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.

- 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 وعبء عمل القائد هي ثلاثة سوابق أخرى للقيادة الداعمة. علاوة على ذلك، على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، هناك ٢٣ نتيجة للقيادة الداعمة في شكل المواقف والسلوك والأداء.

- دراسة (السميري، حامد عتيق، ٢٠٢٢)، 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 (١١٠٠) 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 (٢٨٥) 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.

- دراسة (جاد، محاسن السيد نصر، ٢٠٢٢)، 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 و خصائص القائد الإداري و امتلاك مرؤوسيهها 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، ونمذجة 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

(٠٠١) بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، وكان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة.

- 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 التبعي، بالاعتماد على نظرية تطابق الأدوار، بالنظر إلى النوع (ذكر - أنثى). استخدمت الدراسة منهجية المقالات القصيرة التجريبية، تم الاستعانة بعينة قدرها (٢٤٧) مشاركاً في Amazon Mechanical Turk بشكل عشوائي وفقاً لأربعة شروط: (١) القادة من الإناث ممن يظهرون دعماً عالياً، (٢) القادة من الذكور ممن يظهرون دعماً عالياً، (٣) القادة من الإناث ممن يظهرون دعماً منخفضاً، و (٤) القادة من الذكور ممن يظهرون دعماً منخفضاً. وذلك بمجرد تعيينهم بشكل عشوائي، طلب قاندهم 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: (١) طلاقة الفكرة، (٢) الأصالة، (٣) الجودة، (٤) أصالة الفكرة المختارة، و (٥) 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.

- دراسة (تيسير زاهر، ٢٠١٥)، 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 (١٥٠) عامل على رأس عملهم خلال الشهر الأول من العام الحالي (٢٠١٤) 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 الفا 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. 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 بان رئيسه المباشر يثمن الجهود التي يبذلها، ويهتم بحسن حاله، ويأخذ بالاعتبار آراءه وأفكاره، وبالتالي يزداد الاهتمام بتحقيق أهداف الهيئة.

ثانيا: الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية

- 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 حللت هذه الدراسة المقالات العلمية المنشورة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٠ 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.

- دراسة (منصور، ٢٠٢٣)، 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) علي سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدي العاملين في قطاع مصلحة الضرائب العقارية في محافظة المنوفية في الفترة من فبراير ٢٠٢٢ حتي أغسطس ٢٠٢٢. كما يهدف إلى التعرف علي واقع كل من الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدي هؤلاء العاملين، هذا ويتكون مجتمع البحث من جميع العاملين (حصر شامل) في قطاع مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية والبالغ عددهم ٣٨٠ وقد تم تطبيق هذا البحث علي جميع العاملين وحيث كانت أداة البحث استبيان مكون من (٣٦) بنداً 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 تأثيراً عكسياً على ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يؤدي إلى انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي هؤلاء العاملين، وانتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها العمل علي دعم وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية وتخفيض عوامل الضغوط الوظيفية .

- دراسة (أحمد، ٢٠٢٢)، بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية في شركة لوكس 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 (١٠٨) استمارة وتم استرجاع (٩٦) استمارة من عينة الدراسة والمتمثلة بجميع موظفي شركة لوكس 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.

- دراسة (درويش، ٢٠٢٢)، 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 ٣٤١ 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.

- 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 والتفاعلي) وسلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي وسهولة العمل، وذلك من أجل إنشاء استراتيجية لتحسين بيئة عمل الممرضات اليابانيات، حيث تم توزيع استبيان على ٩٦٩ ممرضة، وتم تحليل ٣٢٢ استجابة فعالة (معدل الاستجابة الفعالة ٣٣,٢ ٪)، 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 ارتباطا إيجابيا 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.

- 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 (٥١٥) 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.

- دراسة (خليفة، ٢٠٢٠)، 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 الممرر الشامل، وتم تحديد عينة الدراسة من ١١٨ مفردة بناء على الجداول الإحصائية وذلك للمجتمع الذي يزيد عن ١٧٠ مفردة حيث تم مليء ١٠٠ قائمة استقصاء بصورة صحيحة بنسبة ٨٤.٧٥٪ وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) واختبار ألفا كرونباخ وأساليب الإحصاء الوصفية وتحليل التباين واختبار "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 تنفيذها.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطنة التنظيمية

- دراسة (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 وحاجة الموظفين إلى القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (٣٥١) 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 مناخاً عالي الفعالية مقابل مناخ فعال منخفض داخل مؤسساتهم.

- 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 ١٦٠٠٠ في لاغوس، بينما يبلغ حجم العينة ٣٩٠. استخدمت الدراسة البيانات الأولية من خلال استخدام الاستبيان تم استرجاع وتحليل ثلاثمائة وأربعة وثمانين استبيانًا. تمت معالجة البيانات التي تم جمعها باستخدام الحزمة الإحصائية لطلاب العلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدم اختبار Chi-square لاختبار الفرضية. ويبين معامل الانحدار ($\beta = 0.757$) في المعادلة أن تغيير الوحدة في الدافع والمواطنة التنظيمية سيؤثر تأثيراً إيجابياً على الموظفين (٠,٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الأهمية على المستوى ٠,٠٥.

(ذيلان). وتبين النتيجة أن الدافع الجوهرى يؤثر على الدافع فى المنظمة. واوصت الدراسة بأن يقنع المديرين العاملين بالالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز بيئة تظهر صفات القيادة وموقف جديد وأنه يجب النظر فى عوامل الوساطة لتشجيع العمال المتحمسين على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية (OCB).

- 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 فى القطاع المصرفي فى الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية لجمع البيانات من ١٤١ موظفًا يعملون فى إدارات الموارد البشرية بالمصارف الأردنية. وأظهرت نتائج الانحدار البسيطة تأثيرًا إيجابيًا هامًا لنظم معلومات الموارد البشرية على نجاح المنظمة، على النحو المبين فى القيمة T البالغة ٤.١٩٥ عند مستوى أهمية قدره ٠.٠٠٠٠، وهو أقل من ٠.٠٠٥، وقيمة F قدرها ١٧.٥٦٩ عند مستوى أهمية قدره ٠.٠٠٠٠. بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لعب دورًا معتدلاً مهمًا فى العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والنجاح التنظيمي، كما يتضح من زيادة قيمة R2 من النماذج الأولى إلى الثالثة. تساهم هذه النتائج فى الأدبيات الحالية من خلال تقديم أدلة جديدة على التأثير الإيجابي لنظم معلومات الموارد البشرية على النجاح التنظيمي والتأثير الاعتدالي لسلوك المواطنة التنظيمية فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

- دراسة (Silas N. Reuben, 2022)، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي البنك فى 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 فى الولايات المتحدة. كانت الدراسة ضرورية، حيث يبحث عملاء البنوك على بذل جهد إضافي أو الانخراط فى سلوكيات المواطنة التنظيمية لتحسين خدمة العملاء نظرًا للتحديات التى تفرضها جائحة COVID-19، والتي أثرت على استخدام العملاء للخدمات المصرفية. استخدمت الدراسة نموذج MLQ المكون من ٢٠ عنصرًا للقيادة التحويلية وأداة قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية التى طورها Podsakoff وآخرون. لجمع البيانات من موظفي البنوك فى 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 و سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى أن التأثير المثالي (المنسوب) والتأثير المثالي (السلوك) ذو الأهمية الإحصائية عند ٥٪ و ١٠٪ على التوالي، كان له التأثير الأكبر في شرح التغيرات في سلوكيات المواطنة التنظيمية. بشكل عام، أشار معامل التحديد ($R^2 = 0.11$) إلى أن ١١٪ 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 أيضًا 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.

- دراسة (أمل زياتي، ٢٠١٩)، 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 (١٥١) 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، متمثلة في: دعم الجهود المبذولة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، والحرص على التحدث عن الزملاء باحترام دائمًا، 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: ندرة تشجيع القيادات لمساعدة أعضاء هيئة التدريس لزملائهم، وضعف مساندتهم لحصول أعضاء هيئة التدريس على حقوقهم بالكلية، وندرة 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفاهيم (مصطلحات الدراسة)

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

أ) القيادة Leader والدعم القيادي Leader Support

مفهوم القيادة

القيادة هي عملية التأثير في تحديد الأهداف التنظيمية، وتحفيز السلوك، والأتباع لتحقيق الأهداف، والتأثير على تحسين المجموعة والثقافة. بالإضافة إلى أنه يؤثر أيضًا 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 (Rivai, Veithzal, and Sagala, 2013). وفقا 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 أحيانًا على أنها القدرة على التحرك والتأثير على الناس. يقال أيضًا 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).

الفرق بين الدعم التنظيمي Organizational Support والدعم القيادي Leader Support

يشير الدعم التنظيمي Organizational Support إلى حجم الرفاهية المعاطاة 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، جزء لإسهاماتهم في رفع أداء المنظمة. وبالتالي فإن الشعور بالدعم داخل المنظمات عامة والبنوك خاصة يتطلب وجود قائد داعم يتمتع بعدة سمات من أهمها: مستوى عالٍ من الذكاء، وسعة الأفق، والطلاقة وحسن التعبير، والإتزان العاطفي، والنضج العقلي، والتحليل المنطقي، وقوة الشخصية والطموح وسمات أخرى عديدة (أمل زناتي، ٢٠١٩).

أما القيادة الداعمة Supportive Leadership فهي تركز على بناء علاقات إجتماعية جيدة لخل بيئة عمل مناسبة؛ إنّ ينصب اهتمام القادة على رفاهية العاملين ورعايتهم أثناء وجودهم بالمنظمة، والتعامل معهم بصورة عادلة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم والسعي 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، ٢٠١٩).

ويرتبط سلوك المواطنة التنظيمية بالأدوار والمهام المنوطة بالأفراد، وما يطلق عليه سلوك الدور الإضافي فيقومون بمسؤولياتهم الرسمية وغير الرسمية المسندة إليهم؛ فتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية يُسهم في تحسين أدائها، بما يضمن للمنظمات البقاء والإستمرار في ظل التنافسية والتحديات التي تفرضها عليها التغيرات المتلاحقة.

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)

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، ٢٠١٩). 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"

٢- 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، ٢٠٢٢)، 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 عليها إلى إعداد جدول يلخص الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للمحسوبية التنظيمية.

جدول (١)

الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للدعم القيادي

الأبعاد				بيان الدراسات
أول	ثاني	ثالث	رابع	
الدعم العاطفي	الدعم التوجيهي	الدعم التطويري	الدعم بالمشاركة	
	✓	✓	✓	(Said Jaouadi et al., 2023)
✓	✓	✓	✓	(Putri R. Dayanti et al., 2022)
	✓	✓	✓	(السميري، حامد عتيق، ٢٠٢٢)
✓	✓	✓	✓	(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).

(ب) **المواطنة التنظيمية** Organizational Citizenship Behavior:

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

يشير مفهوم المواطنة التنظيمية إلى إجراءات عادلة وطوعية مثل مساعدة الزملاء في قضايا العمل والسلوك المهدب 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). ومن التعاريف السابقة اتضح للباحث ما يلي:-

- ان سلوكيات المواطنة هي عبارة عن إجراءات طوعية لمساعدة الزملاء في العمل من خلال تحفيزهم من خلال قادتهم لرفع الأداء في المنظمة كمساعدة الزملاء و التعامل بصورة مهذبة. وبناءا عليه، ولما كان الباحث يسعى لوضع تعريف محدد وشامل للدعم القيادي يخدم موضوع البحث فقد تبني التعريف الذي وضعه (Sevi, Enrico, 2021).

أبعاد المواطنة التنظيمية

انطلاقا من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن العديد من الدراسات السابقة كدراسة (منصور، ٢٠٢٣)، (Rahman & Karim, 2022)، (درويش، ٢٠٢٢)، (Silas N. Reuben, 2022)، (خليفة، ٢٠٢٠) خلال خمسة أبعاد.

أبعاد المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية):

وتشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على الأبعاد التالية:

- ١ - الإيثار: يعرفه البعض على أنه "بأنه السلوك الذي يهدف إلى مساعدة الزملاء داخل العمل من أجل تحفيز الأمل 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، ٢٠٢١).

٢- **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، ٢٠٢٠).

٣- **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 وأيضا رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة وتحمل عبء العمل الزائد دون تزمز أو ضيق.

٤- **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.

٥- **الوعي أو الانجاز وفقا لما يمليه الضمير :** سلوك يقوم به الفرد طوعيا 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، ٢٠٢١).

وعلى ما تقدم من الدراسات السابقة التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد خلص الباحث عليها إلى إعداد جدول يلخص الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتمادا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

جدول (٢)

الأبعاد الرئيسية والاكثر اعتمادا للمواطنة التنظيمية

الأبعاد					بيان الدراسات
م	ن	ر	ك	إ	
السلوك الحضاري	وعي الضمير	الروح الرياضية	الكياسة	الإيثار	
✓	✓	✓	✓	✓	(منصور، ٢٠٢٣)
✓	✓	✓	✓	✓	(Rahman & Karim, 2022)
✓	✓	✓	✓	✓	(درويش، ٢٠٢٢)
✓	✓	✓	✓	✓	(Silas N. Reuben, 2022)
✓	✓	✓	✓	✓	(خليفة، ٢٠٢٠)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المشار إليها

وعليه فقد تبني الباحث رأي الدراسات المشار إليها في ان أبعاد المواطنة التنظيمية تتكون من خمسة أبعاد، وهي: (الإيثار - الكياسة - الروح الرياضية - وعي الضمير - السلوك الحضاري)

ثانيا: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

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

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، ٢٠١٩) 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 المواطنة التنظيمية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، ودراسة (Oluwaleke Ebenezer & Olajide)

(Solomon, 2023) حيث تناولت تأثير التحفيز وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء الموظفين من خلال القيادة الرشيدة، ودراسة (Amro Alzghoul, 2023) والتي تناولت سلوك المواطنة 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 المواطنة 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 المواطنة 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 المواطنة التنظيمية من منظور أوسع، والمساهمة في المعرفة الحالية وإلهام الدراسات البحثية المستقبلية.

المنهجية وطرق 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:-
البيانات المطلوبة ومصادرها:

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

١- **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.

٢- **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.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالقطاع المصرفي بمصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط. لعام ٢٠٢٤ والبالغ عددهم (؟؟؟؟) عامل بمختلف المستويات الإدارية (٥ مستويات)، موزعين على (٣) إدارات).

• عينة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على أسلوب أخذ عينة عشوائية طبقية وفقا للمعادلة الآتية:-

$$N=4pQ/25$$

- حيث أن: N حجم العينة
- P الاحتمالية وقيمتها تتراوح بين (30 إلى 60) ، $Q = 100 - P$ ،
- وعندما تكون $P=30$ فإن $Q=70$
- وبذلك يصبح حجم العينة (١٧٥) فرد.

أدوات الدراسة:

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 (٣).

جدول (٣)

مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

المصدر: (Fiske T. Susan, 2002)

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 (٤) وسوف يتم إعداده بعد الموافقة المبدئية بالاعتماد على الدراسات الأجنبية المرتبطة بمتغيرات الدراسة).

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 البحث ومدى انحراف اجابات العينة عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع (اختبار الفرضيات)

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية:

- تغطي الدراسة الفترة من ديسمبر ٢٠٢٤ إلى يونيو ٢٠٢٥

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).

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١- جاد، محاسن السيد نصر محمود. (٢٠٢٢). 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 (٧١)، ص ص ٣٩٤-٤٣٨.
- ٢- خليفة، المعتر بالله. (٢٠٢٠). دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وإبعاد المواطننة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة أسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع (٤)، ص ص ٦٢٢-٦٥٩.
- ٣- درويش، عمار. (٢٠٢٢). دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطننة التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، مج (١٥)، ع (٣١)، ص ص ٦٢-١٠٢.
- ٤- زاهر، تيسير. (٢٠١٥). دور القيادة الإدارية "النمط القيادي-الدعم القيادي-الثقة القيادية" في بناء الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من عاملى هيئة تخطيط الدولة بدمشق، مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، جامعة البعث، مج(٣٧)، ع (٢٥)، ص ص ١٣١-١٦٤.
- ٥- زناتي، أمل محسوب محمد. (٢٠١٩). الدعم القيادي والمواطننة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة العريش: دراسة ميدانية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، ج(٣)، مج (٢٥)، ع (ديسمبر، ٢٠١٩).
- ٦- زهرة، وائل محمود. (٢٠٢٠). "علاقة تمكين العاملين بسلوكيات المواطننة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- ٧- السميري، حامد عتيق. (٢٠٢٢). أثر النمط القيادي على الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أمانة محافظ الطائف، مجلة البحوث التجارية، جامعة سوهاج، كلية التجارة، مج (٣٦)، ع (٣)، ص ص ٢١-٤٢.
- ٨- عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم. (٢٠٢١). سلوكيات المواطننة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بحمامات السباحة، المجلة العلمية للتربية الرياضية والبدنية، ع ٧٤.
- ٩- عوض، محمد جمال عبد القادر. (٢٠٢١). تأثير رأس المال النفسي على سلوكيات المواطننة التنظيمية: بالتطبيق علي العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

١٠- منصور، محمود عبد النبي (٢٠٢٣)، 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 (٤١)، ع (٤)، أكتوبر ٢٠٢٣، ٤٨-١.

ثانيا: المراجع 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- 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>
- 3- 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.
- 4- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- 5- 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/>
- 6- 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/>
- 7- 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, Ambiantal, Rev. Gest. Soc. Ambient. Miami vol.18, No. 9. p.1-18.
- 8- Glynnis Anita Shane. (2023). A Qualitative Descriptive Design: How Authentic Leadership Supports the Coachees Leadership Development, Grand Canyon University, Phoenix, Arizona, February 28, 2023.

- 9- 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/>
- 10- 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.
- 11- 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>
- 12- Kittikunchotiwut, Ploychompoo. (2017). The Effects of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior, Review of Integrative Business and Economics Research, 6 (3), pp. 116-130.
- 13- 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>
- 14- 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.
- 15- 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/>
- 16- 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>
- 17- 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>
- 18- 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/ij sms-v5i2p109.
- 19- 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.

- 20– Renter, E. (2020). In the pandemic, complaints against financial institutions rise. <https://wareham.wickedlocal.com/ZZ/business/20200617/in-pandemiccomplaints-against-financial-institutions-rise>
- 21– 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>
- 22– 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
- 23– 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.
- 24– 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.
- 25– 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.
- 26– Price, M. (2020). COVID-19: Community bank goes the extra mile to help customers. *Upper Cumberland Business Journal*. <http://www.ucbjournal.com/covid-19>.
- 27– Renter, E. (2020). In the pandemic, complaints against financial institutions rise. <https://wareham.wickedlocal.com/ZZ/business/20200617/in-pandemiccomplaints-against-financial-institutions-rise>
- 28– 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-helpcustomersbecome-financially-successful/>
- 29– 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>

- 30- 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>
- 31- 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>
- 32- 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>
- 33- Mekpor, B., & Darty-Baah, K. (2017). Leadership styles and employees' voluntary
- 34- 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>
- 35- 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>
- 36- 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>
- 37- Rivai, Veithzal, and Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- 38- 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.
- 39- Yukl, G. 2017. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- 40- Wat Dennis, Shaffer. A. (2019). Equity and relationship quality influences on Organizational citizenship”, *Personal Review*, vol. 34.

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>