



دور الدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي

(مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط)

اعداد الطالب / خالد علي القحطاني

رقمك الاوركيد : 0009-0009-1051-6717

قسم إدارة الاعمال- كلية الإدارة – ميد اوشن – المملكة العربية السعودية

242000451@st.midocean.edu.km

مستخلص البحث:

يهدف البحث إلى دراسة تأثير الدعم القيادي بأبعاده (العاطفي، التوجيهي، التطويري، والمشاركة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصرف الراجحي بخميس مشيط. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على استبيان شمل 183 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير للدعم القيادي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يفسر الدعم القيادي 61% من التغير في هذه السلوكيات، وكان للدعم العاطفي والمشاركة التأثير الأبرز. كما تبين أن الموظفين الأكبر سنًا وذوي الخبرة يظهرون سلوكيات مواطنة تنظيمية أعلى. ويوصي البحث بتعزيز الدعم القيادي وتطوير مهارات القادة بما يعزز التزام الموظفين. الكلمات المفتاحية: الدعم القيادي، المواطنة التنظيمية، القطاع المصرفي، القيادة الإدارية، بيئة العمل.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1/1 المقدمة : أدرك الفكر الإداري المعاصر أهمية المورد البشري كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، مما زاد من الاهتمام بسلوكيات ، الذي يتجاوز الواجبات الوظيفية الرسمية. (OCB) العاملين داخل المنظمات، ومن أبرز هذه السلوكيات سلوك المواطن التنظيمية وقد تناولت دراسات عدة العلاقة بين القيادة وسلوك المواطن التنظيمية، إلا أن تأثير الدعم القيادي، وبخاصة في البيئة المصرفية بالمملكة العربية السعودية، لا يزال قليل التداول. تتزايد أهمية هذا السلوك في ظل المنافسة المتصاعدة والتحديات المرتبطة بالآزمات مثل جائحة كورونا، ما يستدعي أنماط قيادة فعالة تساهم في تعزيز الولاء والانتماء وتحسين الأداء. ويُعد أسلوب القيادة التحويلية من الأساليب الفعالة في دعم هذه السلوكيات، حيث أظهرت أبحاث دولية دورها الإيجابي في البيئة المصرفية. وتهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية في تعزيز سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي مصرف الراجحي بمدينة خميس مشيط.

مشكلة الدراسة:

رغم جهود تطوير الأداء في مصرف الراجحي، لا تزال هناك تحديات كضعف الحوافز ونقص في آليات التشجيع على السلوكيات التطوعية كالمعمل الإضافي والمساعدة بين الزملاء، خاصة في ظل الآزمات. وتتمثل المشكلة في الحاجة إلى نمط قيادي يعزز سلوكيات المواطن التنظيمية لمواجهة هذه التحديات وتحقيق رضا العملاء.

أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية في البيئة السعودية من خلال تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطن التنظيمية، مما قد يساهم في تحسين الأداء المصرفي، وزيادة ولاء العملاء، ويمكن تعميم نتائجها على مؤسسات مالية أخرى.

تنبع أهمية الدراسة من ناحيتين، وهما:

أ) الأهمية النظرية:

- توسيع الفهم العلمي للعلاقة بين الدعم القيادي وسلوكيات المواطن التنظيمية.
- إبراز دور القيادة الفعالة في تحفيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين.
- دعم مفاهيم الالتزام الوظيفي والمبادرة والعمل الجماعي.
- تقديم فهم متخصص لدور الدعم القيادي في بيئة العمل المصرفي، خصوصًا في مصرف الراجحي.

ب) الأهمية التطبيقية:

- تقديم توصيات عملية لتعزيز الدعم القيادي وسلوكيات المواطن التنظيمية.
- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية داخل البنوك.
- تحسين الرضا الوظيفي وخلق بيئة عمل محفزة.
- رفع جودة الخدمة المصرفية وتحقيق ميزة تنافسية.
- إمكانية تطبيق النتائج في قطاعات ومؤسسات أخرى.

أهداف الدراسة

- دراسة دور الدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطن التنظيمية في مصرف الراجحي بخميس مشيط.
- تحليل العلاقة بين أبعاد الدعم القيادي (العاطفي، التوجيهي، التطويري، بالمشاركة) وسلوكيات المواطن.
- اقتراح إجراءات لتعزيز هذه العلاقة.

تساؤلات الدراسة

1. ما الدور المتوقع للدعم القيادي في تحسين سلوكيات المواطن التنظيمية؟
2. ما الدور الفعلي للدعم القيادي من وجهة نظر العاملين؟

3. ما المقترحات الممكنة لتحسين الدعم القيادي وتعزيز السلوكيات التطوعية في العمل؟

4. رابعاً: فروض الدراسة

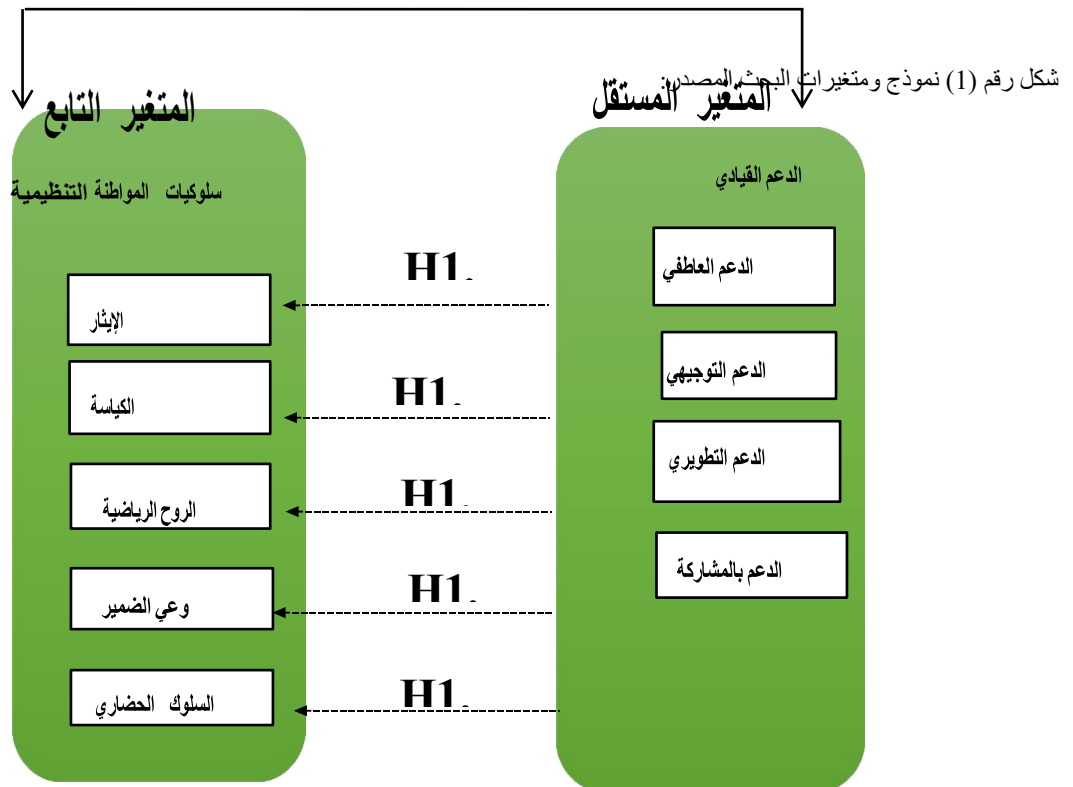
الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم القيادي بأبعاده على سلوكيات المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى موظفي مصرف الراجحي بخميس مشيط.

الفرضيات الفرعية:

- H1.1: أثر الدعم القيادي على الإيثار.
- H1.2: أثر الدعم القيادي على الكياسة.
- H1.3: أثر الدعم القيادي على الروح الرياضية.
- H1.4: أثر الدعم القيادي على وعي الضمير.
- H1.5: أثر الدعم القيادي على السلوك الحضاري.

7/1 نموذج ومتغيرات الدراسة H1



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) عتيق، حامد السميوي، (2022)

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

8/1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

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- الداعمة القيادة نظرية (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- الاجتماعي التبادل نظرية (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 دعماً لأهداف المنظمة..

3- المخطط السلوك نظرية (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- التنظيمية العدالة نظرية (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- الذاتي التحفيز نظرية (Self-Determination Theory - SDT)

تركز هذه النظرية على الدوافع النفسية الأساسية التي تدفع الأفراد للعمل بشكل تطوعي وإبداعي (Ryan, & Deci 1985) 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

1/2 الدراسات السابقة

2/1/1 الدراسات التي تناولت الدعم القيادي

1- دراسة (2023) al., et Jaouadi (Said)، 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 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 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.

2- دراسة (2022) al., et Dayanti R. (Putri)، 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 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 و خصائص 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، 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 (٠/٠١) بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، وكان هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية والتنمية المستدامة.

5- دراسة (2020) Maliakkal, T. (Nadine)، 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 (247) مشاركاً في Turk Mechanical Amazon بشكل عشوائي وفقاً لأربعة 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 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: (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. 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 (2014) Debruyne، بعنوان: اكتشاف كيفية دعم تصورات القائد وتأثيرها على تصورات الموظفين لقيمة التدريب

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

وقامت هذه الدراسة أساساً نظراً لوجود ظاهرة هذه الظاهرة تتمثل في أن التدريب والتطوير هي من أهم حقائق النجاح بالنسبة لأي منظمة فالتدريب الفعال يساعد في إدارة المواهب والاحتفاظ بها، تقليل الأخطاء، تشجيع الابتكار والمساعدة في بناء مشاركة فعالة من قبل العاملين، ونظراً لأن العديد من المنظمات يكون لديها أجيال مختلفة من العاملين، تواجه هذه المنظمات مشاكل في تحديد المناهج الأكثر مناسبة لها في تحديد برامج التطوير والتنمية ونظراً لأن العديد من المنظمات خاصة الصناعية تسعى للاحتفاظ بالعمالة الأصغر سناً في مجال العمل الصناعي، فإن هذه الدراسة حاولت التعرف على العلاقة بين ثلاثة أجيال تعمل في المجال الصناعي بالغرب الأوسط الأمريكي وبين سلوكيات الدعم القيادي، كما حاولت التعرف على كيفية استجابة كل جيل على حدى لتأثير وفود القائد المباشر في إدراك أهمية وقيمة التدريب. وقد تم دراسة هذه الفروض من خلال البيانات التي تم الحصول عليها من 27 مشارك

من الأفراد العاملين بالأسواق 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 إلى 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 (2014) Kaufman، 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 وتحديث 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 للمرؤسين

الذين يمثلون لإجراءات السلامة المهنية (Neal (2004). Griffin, and 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 (2014) Parker, and (Wu 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. وقد 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. ولقد توصلت تلك الدراسة أن الدعم القيادي يمكن أن يكون سمة من سمات بيئة عمل مبدعة، ولقد قامت الدراسة بدراسة فرق العمل المشتركة في مشروعات تعتمد على الإبداع بسبع شركات مختلفة، ثم بعد ذلك تم تحديد السلوكيات القيادية المحددة والتي قد تؤدي إلى الدعم القيادي المتوقع ثم تم إجراء اثنتين من التحليلات النوعية على الروايات و المذكرات اليومية والتي تم إعدادها من قبل المرؤسين، وقد ركزت هذه التحليلات على السلوكيات القيادية التي تؤثر على إدراك المرؤسين الحسي والعاطفي للدعم المقدم من القائد وذلك عبر فترات زمنية مختلفة.

11- دراسة (2011) Huang, and Yien and (Chen بعنوان: دعم القائد المتصور لسلوك إبداع المرؤوس: التأثير المعتدل للثقافة

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 ابداع المرؤوسين أم لا؟ وهل هناك أي تأثير للثقة الادارية 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 الادارة.

12- دراسة (Wang, and (Cheung 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 ابداع التابعين. وقد تم عمل استقصاء على 182 زوج من الرؤساء والمرؤوسين تم اختيارهم عشوائيا من المطاعم والفنادق والمتاجر الكبرى والبنوك ووكالات السفر في هونغ. وقد أظهرت هذه الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وإبداع التابعين وتقوى هذه كونج. والعلاقة إذا كان القائد يمارس بدرجة كبيرة مهام وعلاقات الدعم القيادي.

جدول رقم (1-2)

ملخص الدراسات السابقة التي تناولت الدعم القيادي

م	سنة	الكاتب	اسم الدراسة	نوع المتغير الذي يمثلته الدعم القيادي			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 هي علاقة ارتباط تام

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			*	The perceived leader support behavior for subordinate's creativity: The moderating effect of trust	Chen and Yien and Huang	2011	2
--	--	--	---	--	-------------------------	------	---

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

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 Support Leader :

- 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.

الفجوة البحثية

2/1/2 الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية

1- دراسة 2023 (Diana), al. et Hasan, 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 المواطن التنظيمية. في حين أن الدراسات الحالية تدرس بشكل مكثف علاقة سلوكيات المواطن 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 المواطن التنظيمية تتأثر بالتغييرات في الاستراتيجية التنظيمية وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، ولا سيما في الشركات الإندونيسية.

2- دراسة (منصور، 2023)، بعنوان: العلاقة بين الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطن 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، عبء الدور) على سلوكيات المواطن 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 حتى أغسطس 2022. كما يهدف إلى التعرف على واقع كل من الضغوط الوظيفية وسلوكيات المواطن التنظيمية لدى هؤلاء العاملين، وهذا يتكون 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 الإحصائية الملائمة (الانحدار المتعدد، اختبار ت،) باستخدام برامج التحليل الإحصائي 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 المواطن التنظيمية مما يؤدي إلى انخفاض سلوكيات المواطن التنظيمية لدى هؤلاء العاملين، وانتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها العمل على دعم وتنمية سلوكيات المواطن التنظيمية وتخفيض عوامل الضغوط الوظيفية .

3- دراسة (أحمد، 2022)، بعنوان: تأثير العدالة التنظيمية في تنمية سلوك المواطن 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 المواطن 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 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 ملوك المواطن التنظيمية، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة هي قيام إدارة الشركة بالسل على زيادة شعور الموظفين بعدالة التوزيع وتطوير سلوك المواطن بين الموظفين.

4- دراسة (درويش، 2022)، بعنوان: دور التماثل التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوك المواطن التنظيمية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط التماثل التنظيمية العلاقة بين القيادة الخادمة و سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عنقافية من كلية الإدارة والاقتصاد مكونة من 341 مفردة من العاملين، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام (SPSS) بالإضافة إلى النتائج أهم إلى الدراسة وتوصلت ،(Macroprocess procedure for SPSS -3.4.1 version) 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 المواطن التنظيمية لدى العاملين بالكلية. متغير التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الخادمة وسلوكيات المواطن 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 المواطن التنظيمية لدى العاملين في الكلية بما يساهم في التطبيق الفعال لرؤية الكلية وأهدافها الاستراتيجية وتحسين مستويات الأداء الفردي والتنظيمي.

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

Justice, Organizational Organizational of Factors among Relationship The 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 المواطن 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،

ولسهولة العمل، وثلاثة مقاييس للعدالة التنظيمية، وسلوك المواطن 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 توافقاً عادلاً مع البيانات، وأظهرت العدالة التفاعلية الارتباط الأكثر أهمية بالرضا الوظيفي، كما أظهر الرضا الوظيفي وسهولة العمل ارتباطاً إيجابياً 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، وهيكلة 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 العدالة التفاعلية هو أفضل استراتيجية.

6- دراسة (Soltaninejad, & Salajeghe, 2020)، بعنوان: تأثير التمكين الهيكلي على الإرهاق الوظيفي في الجامعات الحكومية الإيرانية: الدور الدائري لسلوك المواطن الفردية وسلوك المواطن التنظيمية

The impact of structural empowerment on job burnout in Iranian State Universities: The 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 المواطن الفردية وسلوك المواطن التنظيمية الذي يمل كوسيط في العلاقة بين هذين المتغيرين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية عنقودية مكونة من (515) شخصاً من العاملين أو الموظفين في إحدى الجامعات الحكومية في إيران، وتم توزيع استبانة مكونة من ثلاثة استبيانات قياسية للتمكين الهيكلي والاحتراق الوظيفي، وسلوك المواطن الفردي والتنظيمي، حيث أظهرت الدراسة أهم النتائج وهي، نمذجة المعادلة الهيكلية أن التمكين الهيكلي عند الاحتراق الوظيفي ليس مهماً، ومع ذلك فقد تم تأكيد سلوك المواطن الفردية وسلوك المواطن 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 المواطن 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 مليء 100 قائمة استقصاء بصورة صحيحة بنسبة 84.75% وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS) واختبار ألفا كرونباخ وأساليب تلاحص الوصفية وتحليل التباين واختبار "ت" T، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي أهمية معالجة عنصر الإجهاد العاطفي كثير وسيط في العلاقة الصمت التنظيمي وسلوك المواطن 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- دراسة (Lin, and Tsai, 2014)، بعنوان: تأثير العقد النفسي وسلوك المواطن 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 إلى التعرف على العلاقات بين العقد النفسي والعاملين والمنظمة وسلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العقد النفسي والأداء التنظيمي.

9- دراسة (2013) Cheung, بعنوان: دور الوساطة الذي يؤديه الدعم التنظيمي فيما يتعلق بآثار العدالة الشخصية والإعلامية على سلوكيات المواطن 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 الأشخاص من ناحية وسلوك المواطن 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 جداً يلعبه الدعم التنظيمي في العلاقة بين العدالة بين الأشخاص والعدالة التنظيمية من ناحية و سلوك المواطن التنظيمية سواء على مستوى ال OCBO او OCBI .

10- دراسة (2013) Cooper, and Giga and (Jain, بعنوان: الدعم التنظيمي المتصور كمنسق للعلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوكيات المواطن 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 المواطن التنظيمية وكيف ينظر للدعم التنظيمي كعامل وسيط يخفف من وطأة العلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية، وأن هناك علاقة ايجابية بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية وأن هناك تأثير وسيط للدعم التنظيمي في العلاقة بين الضغوط التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية.

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

Performance appraisal process and organizational citizenship behavior

هدفت هذه الدراسة هو استكشاف كيف ترتبط عملية تقييم الأداء مع سلوك المواطن التنظيمية وذلك في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية إدارة الانطباع وذلك باستخدام الولاء العاطفي وربط التقييم بالمكافآت كمتغيرات وسيطة. ولقد تم سحب عينة مكونة من 777 مفردة متعددة المصادر. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن الدور الوسيط للولاء العاطفي وربط التقييم بالمكافآت عزز العلاقة المباشرة بين عملية تقييم الأداء وسلوك المواطن التنظيمية إلا أن الدراسة أظهرت أن العلاقة بين عملية تقييم الأداء والولاء العاطفي ضعيفة.

12- دراسة (2011) Erkutlu, بعنوان: الدور المعتدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن 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 المواطن 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 مجموعة تم قياس العدالة التنظيمية وسلوك المواطن 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 المواطن التنظيمية. فكما تم افتراضه أظهرت النتائج قوة العلاقة بين عدالة العدالة التفاعلية وسلوك المواطن التنظيمية في تلك المنظمات التي تولي اهتماماً باحترام الناس، وعلاقة أضعف بين عدالة الاجراءات والتوزيع من ناحية وسلوك المواطن التنظيمية من ناحية أخرى في تلك المنظمات التي تتبنى التوجه بالفريق.

جدول رقم (2-2)

ملخص الدراسات السابقة التي تناولت المواطن التنظيمية

م	سنة	الكاتب	اسم الدراسة	نوع المتغير الذي			نتائج الدراسة
				يمثله الدعم القيادي	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 المواطنه *

التنظيمية سواء على مستوى ال OCBO ال OCBI أو							
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

3	2013	Jain and Giga and Cooper	Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors		*	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
---	------	--------------------------	---	--	---	---

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 التنظيميةCitizenship Organizational Behaviors (OCB)

- يتم دراسة سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع وكمتغير مستقل حيث أنها تؤثر وتتأثر في العديد من العوامل داخل المنظمة.
- سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر في أداء المنظمات خاصة الخدمي منها.
- 2/1/3 الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية

1- د ارسه 2024) Kim, (Jinhee، 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 (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. وسلوك التحفيز تأثير: بعنوان (Oluwaleke Ebenezer & Olajide، 2023) دراسة (Solomon، 2023)

2- 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 Nigeria of Bank First البالغ عددهم 16000 في لاغوس، بينما يبلغ حجم العينة 390. 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. وبين معامل الانحدار $(0.757) = \beta$ 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 الجوهرية يؤثر على الدافع في المنظمة. واوصت الدراسة بأن يقنع المديرون 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 2023) Alzghoul, (Amro، 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- دراسة 2022) Reuben, N. (Silas، بعنوان: العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفي البنك في الولايات المتحدة

Organizational and Leadership Transformational Between Relationship The 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 يحث 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 التغييرات 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 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.

5- دراسة (أمل زياتي، 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 بكلية (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: ثدرة 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 إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية و LMX و الدعم القيادي إلا 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 أيضاً يجب الاهتمام بمهارات مديري الإدارة 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 أيضاً تؤثر في تصميم العمليات، التوظيف والتدريب إلى جانب التأثيرات التقليدية لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الفعالية و الانتاجية فضلاً عن النتائج الموقفية مثل الالتزام التنظيمي والمشاركة.

7- دراسة (Obaidi, Al and (Suliman 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 الإسلامية 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 إسلامية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية لها أثر كبير جداً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة السلبية ليس له أي دور على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

8- د ارسه 2012) Hongyu et al، 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

نوع المتغير الذي يمثل الدعم القيادي				اسم الدراسة	الكاتب	سنة الدراسة	م
نتائج الدراسة	مستقل	وسيط	تابع				
أهمية الجماعية كمتغير وسيط في العلاقة بين السلطة القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية، فكلما زادت الجماعية زادت هذه العلاقة سواء كان على المستوى الفردي	سلطة القيادة	الجماعية	OCB	Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China	Hongyu et al	2012	1

أو على مستوى فرق العمل							
أن هناك ارتباط	سلوك		LMX	Organizational Citizenship Behavior in the public library and Its relationship to leader-member exchange and perceived supervisor support	Rubin	2013	2
إيجابي بين	المواطنة		الدعم				
OCB وال	التنظيمية		القيادي				
LMX وال							
وال OCB هي العلاقة الأكثر قوة							
هناك علاقة ارتباط إيجابية بين نمط القيادة				Leadership and organization citizenship behavior in the financial service section			
التحويلية							
والتبادلية وبين							
سلوك المواطنة							
التنظيمية وليس							
هناك علاقة بين							
سلوك المواطنة							
التنظيمية ونمط							
القيادة السلبية							
والعلاقة بين الدعم القيادي							

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

ونظرا لأن هناك عدد من Wang, and (Cheung) نظرا لأن مفهوم الدعم القيادي مرتبط بالقيادة التحويلية (2011) (eg: Birasnav, 2013) فإننا (OCB) الدراسات التي تعرضت لتأثير القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية () سوف نتعرض لبعض المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومن (Hongyu et al., 2012; Suliman and Al Obaidi; 2014) 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) القيادي الدعم Leader Support.

وفيما يلي عرض هذه المتغيرات:

(أ) القيادي الدعم Leader Support.

(ب) المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior.

سيقوم الباحث بعرض هذا المتغير من خلال المفهوم والأبعاد

1/2/2 القيادة leader والدعم القيادي leader support

2/2/1/1 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 1974) Stogdill, 1991, فقد عرفها (1977) Blanchard and Hersy 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 والمروسين يتعلق بأحداث 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 القادة التأثير المرغوب في المروسين من خلال تبادل المحفزات التي تدعم سلوك العاملين من خلال الارتقاء بحاجات المروسين و دوافعهم من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المرغوبة. 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 (and Veithzal, Rivai).

(Sagala, 2013). وفقاً (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 لدراسة (H., Aji Andri &).

(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 Leaf Green (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 مناط عمل القائد التحويلي هو خلق سلوك مواطن 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 Support Organizational 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 عالي من الذكاء، وسعة الأفق، والطلاقة وحسن التعبير، والإتزان العاطفي، والنضج العقلي، والتحليل المنطقي، وقوة الشخصية والطموح وسمات أخرى عديدة (أمل زناتي، 2019) أما القيادة الداعمة Leadership Supportive فهي تركز على بناء علاقات إجتماعية جيدة لخلق 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 المواطن التنظيمية، والتي تتخطى دورهم الرسمي؛ بغرض تحقيق رؤية وأهداف المنظمة (أمل زناتي، 2019) وعليه فقد عرف كلا من al. et Georg (1993) الدعم التنظيمي على أنه القيمة التي تضمن المنظمة توفيرها عندما تكون المساعده لازمة لتنفيذ وظائف العاملين بشكل فعال و التعامل مع المواقف العصبيه . و لقد رأى House (1981) 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 Eisenberger and Rhodes (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 لعامله في مكان العمل.
- 2- الدعم القيادي اعتبره البعض جزء من الدعم التنظيمي.
- 3- الدعم القيادي يؤثر على إدراك وتأثر الفرد بالدعم التنظيمي.

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

الإضافي فيقومون بمسؤولياتهم الرسمية وغير الرسمية المسندة إليهم؛ فتعزز سلوك المواطن التنظيمية

والإستمرار في ظل التنافسية والتحديات التي يُسهم في تحسين أدائها، بما يضمن للمنظمات البقاء تفرضها عليها التغيرات المتلاحقة.

2/2/1/3 مفهوم الدعم القيادي leader support

تتكون الكلمة من جزأين الأول؛ 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 مؤوسيه 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." (Cheung and ، و حسيما ذكرت al, et Qammar (Ahmed (2019) والدعم القيادي هو مفهوم مرتبط بالقيادة التحويلية (2011) Wang

(2014) Miller and Desmarais (2007), Northouse (2007), Oreg Debruy

(2011) Berson and فقد عرفوا مفهوم الدعم القيادي على أنه إلى أي مدى جوهر السلوكيات أو الكلمات المنطوقه للقائد تجاه المؤوسين قادرة على توليد مواقف (إيجابية أو سلبية) لدى هؤلاء فإن سلوك الدعم القيادي يتضمن جزئين المؤوسين"، و طبقا لما ذكرته (2004) al. et Amable هما مهام الدعم القيادي و سلوك الدعم القيادي. ومن التعاريف السابقة اتضح للباحث ما يلي:-

• أن الدعم القيادي هو تشجيع المؤوسين 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 تبني التعريف الذي وضعته (أمل زنتي، (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)

2/2/1/4 أبعاد الدعم القيادي

انطلاقا من الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث فإن العديد من الدراسات السابقة كدراسة

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

حامد عتيق، (2022، ودراسة (Maliakkal, T. (Nadine (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 اعتمادا للمحسوبية التنظيمية.

جدول رقم (2-4)

الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتمادا للدعم القيادي

الأبعاد

بيان الدراسات	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 (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

2/2/2/1 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 وفاعلية الفرد داخل المنظمة وهي:

- وجود حافز قوي وكافي لانضمام الفرد واستمراره في المنظمة (الاستقطاب).
- الالتزام بالأدوار الرسمية بالمنظمة Behaviors role In أداء الأدوار الرسمية).
- أن يقوم الفرد ببعض السلوكيات التعاونية والابتكارية والتي تخرج عن نطاق الوصف الوظيفي لعمله Behaviors (Rose Extra) 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. (Kittikunchotiwut, 2020) كبيرة التنظيمية

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 2021), Enrico, لقد عدد من الكتاب باقتراح تعريفات بالنسبة لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB). و التي تلخصها حسب الترتيب الزمني لظهورها في الجدول التالي:

جدول (2-5) مفاهيم المواطنة التنظيمية

التعريف	الكاتب
الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الابتكارية التعاونية.	Organ(1977)

O'Reilly and Chatman(1986)	مجموعه من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة الا انه 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 تنفيذا 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 و التي 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 جدا للمنظمة
Puskta(1999)	سلوكيات اضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب للعمل

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

- هي سلوكيات تتجاوز الموصوف رسميا من قبل المنظمة.

- سلوكيات تقديرية.

- سلوكيات لا يتم تشجيعها أو تقديرها رسميا بالمنظمة. - سلوكيات هامة 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 وفاعلية 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 تبنى للدعم القيادي يخدم موضوع التعريف الذي وضعه (Sevi, Enrico, 2021).

2/2/2/2 أبعاد المواطنة التنظيمية

تعددت آراء الكتاب حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (Organ, 1988; Organ ., 2006;) (Podsakoff et al., 1994; Williams and Anderson, 1991 Anderson بالنفع على المنظمة ككل OCBO وسلوكيات مواطنة تنظيمية تعود بالنفع على أعضاء المنظمة OCBI أما (1997) . et Neteweyer

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

- 1- الايثار: وهو سلوك طوعي يتضمن مساعدة افراد الذين يقعون في المشاكل و يحتاجون للمساعدة.
 - 2- الكرم: وهي سلوكيات موجهه 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.
 - 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 (Silas N. Reuben, 2022) درويش، (، (Rahman & Karim, 2022)، منصور، 2023)، (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 تزمير 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 لميليه الضمير : سلوك يقوم به الفرد طوعاً لأداء أنشطة تفوق 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 للمواطنة التنظيمية.

جدول رقم (2-6)

الأبعاد الرئيسية والأكثر اعتماداً للمواطنة التنظيمية

الأبعاد					
البيان	الإشارة	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، مستنتجا 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 المواطنة التنظيمية والسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة، ودراسة (Olajide Solomon, 2023 Oluwaleke Ebenezer &) 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) وسلوكيات 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

