

## أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي

خيرية محمد شبش  
كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة  
k.shabash@eps.misuratau.edu.ly

عبد المجيد الصديق عمار  
كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة  
1997abd.el.majeed@gmail.com

أسامة محمد أبو فناس  
كلية الاقتصاد، جامعة مصراتة  
osamaaboufnas@gmail.com

تاريخ النشر: 2022.06.30

تاريخ القبول: 2022.03.13

تاريخ الاستلام: 2022.03.8

### المخلص

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة. تم استخدام المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج. ولتحقيق أهداف البحث، تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانات على المشاركين بالبحث، وقد تم استلام عدد (77) استبانة. وقد توصل البحث لمجموعة نتائج أهمها: وجود علاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات الدالة: أنماط القيادة الإدارية، سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة مصراتة، ليبيا.

### Abstract

The research aims to determine the relationship between administrative leadership styles and organisational citizenship behaviour of faculty members at the Faculty of Economics and Political Science, Misurata University. The descriptive approach was used to reach the results. To achieve the research aims, the data was collected by distributing questionnaires to the research participants, as (77) questionnaires were received. The research reached a set of results, the most important of which are: There is a relationship between leadership styles and organizational citizenship behaviour.

**Keywords:** Administrative leadership styles, Organisational citizenship behaviour, Misurata University, Libya.

### 1. المقدمة

يعد المورد البشري من أهم الموارد داخل المنظمة، نظراً للدور الذي يلعبه في تحقيق نجاح المنظمة، فالمورد البشري مثله مثل الموارد الأخرى يحتاج لقيادة إدارية فعالة وقادرة على الاستفادة والمحافظة على هذه الموارد، حيث أن القيادة الإدارية تشكل محوراً ترتكز عليه مختلف الأنشطة في جميع المنظمات، وعليه فإن النمط القيادي الذي يمارسه القائد يعتبر من أسباب نجاح أو فشل المنظمة، كونه يؤثر في أداء الموظفين وسلوكياتهم الرسمية أو غير الرسمية.

ويعد سلوك المواطنة التنظيمية ضمن السلوكيات غير الرسمية، كما أنه يعتبر من السلوكيات المرغوبة لدى المنظمات، وذلك لما يحققه من آثار إيجابية لها فائدة كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها، وبالتالي فإنه من الضروري البحث عن المتغيرات التي تزيد في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المنظمات.

## 2. الأدب النظري والدراسات السابقة

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين ولازالت حتى وقتنا هذا تحظى بذلك الاهتمام، نظراً لأهمية القيادة داخل المنظمة ونمط القيادة الإدارية الذي يناسب طبيعة تلك المنظمة ويساعد في تحقيق أهدافها.

ويعرف مزهوده وقرزة (2017) القيادة الإدارية على أساس السلطة بأنها قدرة القائد الإداري المتمثلة في إصدار الأوامر والتعليمات باستخدام سلطته الرسمية عن طريق إثارة الرغبة والحماس لدى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة. في حين يعرفها بن براهيم (2020) على أساس التأثير بأنها قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال توجيههم نحو المساهمة الفعالة في أداء أنشطة المنظمة.

أما معافة (2019) فيعرف القيادة الإدارية على أساس السلطة والتأثير في كونها قدرة القائد على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة باستخدام تأثيره ونفوذه واستعمال سلطته الرسمية عند الضرورة لتحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية تبين أنه هناك اختلاف لتعريفات القيادة الإدارية من قبل الباحثين حيث ركز كل منهم على جانب معين من جوانبها، فمنهم من عرفها على أساس السلطة كتعريف (مزهوده وقرزة، 2017) ومنهم من عرفها من حيث التأثير كتعريف (بن براهيم، 2020)، ومنهم من عرفها من حيث السلطة والتأثير معاً كتعريف (معافة، 2019).

ويوضح سامي وآخرون (2012) أن القيادة الإدارية تساعد في التأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز، إضافة إلى توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل، كما أن القائد يستطيع التغيير نحو الأفضل بما يطبق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديدة.

## 3. مشكلة البحث

تلعب القيادة دوراً حيوياً في فعالية سلوكيات الأفراد، إضافة إلى أن الأفراد يظهرون سلوكيات مختلفة تحت أنواع مختلفة من الأنماط القيادية داخل العمل (يغمور وآخرون، 2018). ويبين محرز (2016) أن القيادة أحد أهم محددات ممارسة الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية. وأشارت طحطوح (2016) لوجود

علاقة بين أنماط القيادة الإدارية الثلاثة (نمط القيادة الأوتوقراطية ونمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة) وسلوك المواطنة التنظيمية. وفي نفس السياق أظهرت دراسة متولي وشحاته (2019) وجود علاقة بين أبعاد نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية.

وتذكر كلثوم (2018) العديد من الدراسات، منها دراسة (رضا، 2011؛ وسيلة، 2015؛ بو نوناس، 2016) التي تشير إلى دورة القيادة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في نمو المنظمة واستمرارها، ويوضح ديون وصيتي (2018) أن النمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر في سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية.

إضافة إلى ذلك، تم إجراء دراسة استطلاعية وذلك بتوزيع استبيان مبدئي بعدد (20) استبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة على عدد من أعضاء هيئة التدريس بالكلية الاقتصاد جامعة مصراتة، وقد تبين من خلال نتائج الاستبيان هناك ضعف في ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن خلال الدراسات السابقة أعلاه تبين أن الأنماط القيادة الإدارية هي إحدى المتغيرات المهمة التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وبناء عما سبق تكمن مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة؟
2. ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة؟

3. ما العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة؟

#### 4. فرضيات البحث

يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التراسلي (الحرّة) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس.

## 5. أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد.
2. التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد.
3. تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد.

## 6. أهمية البحث

تتضح أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي تناوله والهدف الذي يسعى للوصول إليه، والنقاط التالية تبرز أهمية البحث:

### أ الأهمية النظرية:

يوضح البحث أحد المتغيرات التي لها علاقة بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تعد دراسة الأنماط القيادية من المواضيع المهمة للمنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك لما لها من تأثير في سلوك أفراد المنظمة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

### ب النظرية العلمية:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع المهمة التي تسهم بشكل كبير في الرقي بالمنظمات والاستمرار في بقاءها وتطورها، بالتالي يساهم هذا البحث في معرفة الأنماط القيادية المناسبة التي تساعد في تعزيز ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

كما يعزز هذا البحث في تكوين سلوكيات ايجابية وإثارة الوعي بأهميتها داخل المنظمة، مما ينعكس ذلك على أداء المنظمة، إضافة إلى الاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوك المواطنة التنظيمية.

## 7. منهجية البحث

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة ووصفها وتحليلها وتفسيرها، لأنه يقوم بجمع البيانات وتلخيصها ووصفها مما يساعد في تحقيق أهداف البحث، والتي تهدف إلى معرفة نوع العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة.

وضح الرفاعي (2009) أن المنهج الوصفي يقدم في البحث العلمي عديد الفوائد التي تساعد على فهم الظواهر الاجتماعية فهو يتيح الطرق أمام الباحث ويستطيع من خلاله استخدام أكثر من أسلوب ويساعد في دراسة العلاقات بين الظواهر المختلفة.

## 8. أنماط القيادة الإدارية

وتضم القيادة الإدارية أنماط متعددة كما موضحة في الآتي:

### أ. نمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي):

تقوم فلسفته على مبدأ أن القائد يجبر مرؤوسيه على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطته الرسمية التي تخوله إياها اللوائح والقوانين التنظيمية (بوتيقار وزايد، 2017).

### ب. نمط القيادة الديمقراطي:

يركز هذا السلوك على العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي بناء على ثقته في مرؤوسيه باقتسام المسؤولية القيادية معهم (بوتيقار وزايد، 2017). بالتالي فإن هذا النمط من القيادة يقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات حيث يتفاعل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس ويشاركهم في صنع القرار.

### ج. نمط القيادة التراسلي (الحرّة):

نمط القيادة الحرّة يتميز باتجاه القائد إلى إعطاء قدر كبير من الحرية لمرؤوسيه ويقوم بتفويض السلطة لهم على نطاق واسع، فالقائد هنا يرى أن أسلوب منح مرؤوسيه الحرية لا يكون مجدياً إلا إذا قام بالاستماع إلى آرائهم وإعطاء صلاحيات كبيرة لهم بحكم خبراتهم وتجاربهم في العمل. (حقيقة، 2018)

## د. نمط القيادة التحويلي:

هو النمط القيادي الذي يؤثر في المرؤوسين ويحفزهم على المساهمة بشكل إيجابي في رؤيته المستقبلية التي يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف محددة تساهم في رفع كفاءة المنظمة وتطويرها (دبون وصيتي، 2018).

كما أن القيادة الإدارية تضم مجموعة مداخل والتي منها مدخل السمات ويشمل مجموعة نظريات. فتعتبر نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات في القيادة حيث أنها تقوم على أساس التغيرات الجوهرية العميقة في حياة المجتمعات الإنسانية، حيث أنها تتحقق عن طريق أفراد لديهم صفات وقدرات خارقة للعادة وأن هذه القدرات قد لا تتكرر عند أناس آخرين على مر التاريخ (الزهراء وكريمة، 2019).

وبالرغم من ذلك إلا أن هذه النظرية واجهت العديد من الانتقادات، حيث يذكر سماح (2012) أن في بعض الحالات تصطدم مع الواقع العملي إذ أن هؤلاء الرجال المتميزون الذين نجحوا في حالات معينة ولم ينجحوا في حالات أخرى لم تكن مواهبهم وحدها كافية لذا لا بد من التدريب والعلم لأن القيادة علم وفن.

أما من خلال نظرية السمات فإن القادة يولدون هكذا بالصفات الموروثة، حيث تشير هذه النظرية إلى دراسة مميزات القادة وتفوقهم عن مرؤوسيه من النواحي: (الجسمية والعقلية والانفعالية والشخصية)، فالصفات الجسمية كالطول والقوة والنشاط وحسن المظهر والصفات العقلية كالذكاء وحسن التصرف وسعة الأفق واللباقة في الكلام والصفات الانفعالية كالنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة بالنفس والصفات الشخصية كالتواضع والأمانة وحسن السيرة. (سامي وآخرون، 2012).

وقد تعرضت هذه النظرية للكثير من أوجه النقد، ولعل أبرز المآخذ التي وجهت لها: فالكثير من السمات التي تفترض نظرية السمات أنها لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة مثل الطموح، العدل والذكاء، مما يجعل توافر السمات الشخصية في فرد ما لا يؤهله للقيادة، كما أنها لا تعطي النظرية أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، ذلك لأن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد فاعليتها بدرجة كبيرة على نوع الموقف الذي يعمل فيه (قورين، 2015). كما عجزت نظريات السمات في منح تفسير متكامل للسلوك القيادي مما أدى ذلك بالباحثين إلى الأخذ في الاعتبار نوعية سلوك القائد وعلاقته مع العاملين أملاً منهم لمعرفة أنواع السلوك القيادي الذي يميز القائد الفعال عن القائد الغير فعال (بن براهيم، 2020).

عندما تم النظر في البحوث والدراسات التي أعقبت مدخل السمات اتجه الاهتمام نحو سلوك القائد تجاه تابعيه بدلاً من التركيز على السمات التي يتصف بها القائد، والتي لم تكن مقياس لنجاح عملية القيادة الذي حاولت النظرية السلوكية تحديد سلوك القائد الفعال نحو تابعيه، والتي تميزه عن القائد الغير فعال (معمرى، 2012).

وبدأ المدخل الموقفي منذ عام 1948 حيث ذكر (Stogdill) أن القيادة لا تقتصر على سمات القادة وإنما لابد من التطرق للمواقف، وقد أكدت الدراسة التجريبية التي قام بها (Bavelas) أن التعرف على القادة يتم من خلال المركز القيادي الذي يشغلونه في شبكة الاتصالات، أكثر مما يعتمد على السمات الشخصية للقادة. وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة ليست نتيجة سمات معينة ينبغي أن يتمتع بها الشخص القائد وإنما هي نتيجة للمواقف التي يبرزون فيها. (بن براهيم، 2020)

ويشير المدخل الوظيفي إلى أن القيادة تقوم بوظائف ومهام الجماعة وذلك بتحسين العلاقات بين أعضاء الجماعة مما يمكنها من تحقيق أهدافها، ولذلك ليس من الضروري أن تكون القيادة قائمة على شخص واحد بل تتعداه إلى عدة أشخاص، فتعتبر القيادة وفقاً لهذه النظرية قيام فرد أو مجموعة من الأفراد بمجموعة مهام تساعد على تحقيق أهدافها وتتضمن هذه النظرية جانبين:

يشير الجانب الأول أن صفات القائد ونمطه القيادي تؤثر بشكل كبير على عمل الجماعة وذلك حسب خصائص الجماعة، كذلك أن الجماعة الواحدة قد تتطلب أنماط قيادية مختلفة إذا وقعت تحت ظروف مختلفة، أما الجانب الثاني يشير إلى تعاون الفرد مع الجماعة لكي تحقق أهدافها مما يصل به إلى المساهمة في الأدوار القيادية (معمرى، 2012).

ومن جهة أخرى تعد دراسة السلوك التنظيمي محل اهتمام العلماء والباحثين، حيث تهدف إلى معرفة وفهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمة لتحقيق التكامل والانسجام فيما بينهم، ومن بين هذه السلوكيات سلوك المواطنة التنظيمية، التي تساعد في نمو المنظمة وتطورها في ظل بيئة تنافسية.

لقد تعددت التعريفات حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة فقد عرفه KONOVSKE "PUGH" بأنه سلوك وظيفي طوعي يقوم به الفرد خارج نطاق مهامه الوظيفية الرسمية ولا يترتب عليه مكافئة عند حدوثه (بن براهيم، 2020)، ويعرفه المعاني (2013) على أنه سلوك طوعي يقوم به الموظف داخل المنظمة ويكون خارج متطلبات الوظيفة.

ويذكر مصطفى (2017) أن أغلب الدراسات ركزت على خمسة أبعاد رئيسة في سلوك المواطنة التنظيمية، وأجمعوا على أهميتها في تحسين كفاءة المنظمات، وهذه الأبعاد: هي الإيثار، الكياسة، الروح

الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري. ورغم تعدد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهان تكرر في عدة أبحاث ودراسات، حيث يقسم سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين وذلك وفقاً للهدف من هذه السلوكيات، منها بعد فردي: ويقصد به سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد، ويشمل هذا السلوك الإيثاري، والكياسية. وبعد تنظيمي وهو سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ويشمل هذا السلوك وعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

ووفق الاتجاه الآخر يقسم سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من بعدين، ويعتبر نموذج أوجان (1988) Organ) ذو الأبعاد الخمسة (الإيثاري، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) الأكثر شيوعاً في الأبحاث والدراسات، ويرى الباحثون أن هذان الاتجاهان غير متناقضين بل متكاملين. وفيما يلي نتطرق لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- **بعد الإيثاري:** تعرفه (طحطوح، 2016) بأنه السلوك الذي يقوم به الموظف لمساعدة زملائه لحل المشكلات التي لها علاقة بالعمل.
  - **بعد الكياسة:** يوضح (الحدراوي، 2020) بأن سلوك الكياسة هو السلوك الذي يقوم به الموظف لمساعدة زملائه في العمل لتلافي حدوث المشاكل التي قد يتعرضون لها.
  - **بعد الروح الرياضية:** هو مدى تقبل الموظف للمشاكل والمنغصات داخل العمل دون تذمر أو شكوى منه. (الحدراوي، 2020)
  - **بعد وعي الضمير:** هو إحساس عالي بالمسؤولية تجاه العمل والانضباط والالتزام بالمهام المكلف بها داخل المنظمة. (طحطوح، 2016).
  - **بعد السلوك الحضاري:** هو مشاركة الموظف في السياسات والأمور المتعلقة بالمنظمة، كالاتلاع على اللوائح والقوانين داخل المنظمة، وحضور الاجتماعات والندوات الرسمية وغير الرسمية. (مزهودة وقرزة، 2017).
- وتبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية نتيجة إلى الآثار الإيجابية التي تحققها للمؤسسة، حيث أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية فهو مصدر مجاني للدخل، إضافة على انه يزيد من مهارات كل من العاملين والمديرين، ويحسن من فعالية المنظمة وكفاءتها، ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين، وأيضا يؤدي إلى الالتزام وحل مشاكل العمل، ويقلل من مستوى التسرب الوظيفي (دبونوصيتي، 2018).
- وأشارت العديد من الدراسات أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد تظهر عندما تكون العلاقة بين الأفراد والمنظمة علاقة تبادلية تعاونية في شكل متكافئ ومتوازن، وتقل ممارسة سلوك

المواطنة التنظيمية عند استثمار أحد الأطراف للطرف الآخر، ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، وقد حاول الباحثون استخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية (السلايمة، 2020).

حيث تشير نظرية التبادل الاجتماعي على أن التفاعل الاجتماعي المتبادل سواء كان مادياً أو معنوياً تكون فيه العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والآخرين مبنية أساساً على توقعاتهم، وتتميز طبيعة هذه العلاقة بكونها مفيدة للطرفين، ومن هذا المنطلق فإن العلاقة بين الموظف ومنظّمته تكون مبنية على قواعد وأسس المعاملة بالمثل، وتجدر الإشارة إلى أن التبادل الاجتماعي أمر ضروري لأنه يعزز من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، فيعد بمثابة رد الجميل لدى الموظفين على ما يتلقونه من المنظمة وبطبيعة الحال فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشأ نتيجة العلاقات المتبادلة بين أعضاء هيئة التدريس والكلية وأن التفاعل فيما بينهم ينمي السلوك التطوعي فيما بينهم (شيش، 2019).

في حين تركز نظرية التعاون على أهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف المنظمة، وتقدم الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في جماعات العمل، وتفترض هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكناً إذا أدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة؛ أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، كما أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية (الدهبي، 2014).

## 9. الجانب العملي

### 1.8 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة، البالغ عددهم (102) حسب بيانات جامعة مصراتة، تم أخذهم وفق أسلوب المسح الشامل، فعليا تم استلام عدد (77) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

### 2.8 ثبات أداة البحث

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة تقريباً لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو

تم إعادة توزيعها على أفراد المجتمع عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة البحث من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا، كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) معامل كرونباخ ألفا لعبارات لفقرات الاستبانة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
أنماط القيادة الإدارية	13	0.767
سلوك المواطنة التنظيمية	23	0.899
المجموع	36	0.907

يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل كرونباخ ألفا ككل بلغ (0.907) وهي قيمة مرتفعة من الناحية الإحصائية وهذا يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات.

### 3.8 تحليل البيانات

#### 1.3.8 تحليل البيانات الديمغرافية:

(أ) الجنس:

جدول رقم (2) وصف أفراد المجتمع حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	59	76.6%
إناث	18	23.4%
المجموع	77	100%

يتضح من الجدول (2) أن عدد (59) من أفراد مجتمع البحث من الذكور ويمثلون ما نسبته (76.6%) وأن عدد (18) من أفراد مجتمع البحث من الإناث ويمثلن ما نسبته (23.4%).

(ب) العمر:

جدول رقم (3) وصف أفراد المجتمع حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	0.026
30 سنة - أقل من 45 سنة	53	0.688
من 45 سنة - أقل من 60 سنة	22	0.286
المجموع	77	100%

يتضح من الجدول (3) أن أعضاء هيئة التدريس الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة والبالغ عددهم (2) يمثلون ما نسبته (2.6%)، وأما من تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 45 سنة والبالغ عددهم (53) ويمثلون ما نسبته (68.8%) نجد أن عددهم كبير مقارنة بباقي، أما أعمار أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح أعمارهم بين 45 إلى 60 والبالغ عددهم (22) ويمثلون ما نسبته (28.6%).

**ج) مدة العمل بالكلية:**

تم تحليل البيانات الشخصية لأفراد المجتمع وفق مدة العمل في التالي:  
جدول رقم (4) وصف أفراد المجتمع حسب مدة العمل

النسبة المئوية	العدد	مدة العمل
0.169	13	أقل من 5 سنوات
0.558	43	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0.273	21	من 10 سنوات فأكثر
%100	77	المجموع

يتضح من الجدول (4) أن أعضاء هيئة التدريس الذين تقل مدة عملهم عن 5 سنوات والبالغ عددهم (13) يمثلون ما نسبته (16.9%)، أما أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح مدة عملهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات البالغ عددهم (43) ويمثلون ما نسبته (55.89%)، أما الأعضاء الذين تزيد مدة عملهم عن 10 سنوات والبالغ عددهم (21) ويمثلون ما نسبته (27.3%) وتعتبر هذه الفئة أقل من الفئة التي قبلها.

**د) المؤهل العلمي:**

تم تحليل البيانات الشخصية لأفراد المجتمع وفق المؤهل العلمي في التالي:  
جدول رقم (5) وصف أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
0.740	57	ماجستير
0.260	20	دكتوراه
%100	77	المجموع

يتضح من الجدول (5) أن فئة أعضاء هيئة التدريس المتحصلين على درجة الماجستير البالغ عددهم (57) ويمثلون ما نسبته (74%) أكبر مقارنة مع الفئة الأخرى المتحصلين على درجة الدكتوراه والبالغ عددهم (20) ويمثلون ما نسبته (26%).

**أولاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الأوتوقراطي**

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات النمط الأوتوقراطي:

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الأوتوقراطي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	ن
0.795	3.701	6	52	9	10	-----	1	ينفذ رئيس القسم بحرفية الأنظمة والتعليمات
0.897	3.467	6	39	17	15	-----	2	يضع رئيس القسم خطة العمل والكيفية
0.889	2.376	2	8	14	46	7	3	يعتبر رئيس القسم تبادل الآراء حول العمل مضيعة للوقت
0.976	3.688	11	45	10	8	3	4	يهتم رئيس القسم بتحقيق التعاون بين أعضاء هيئة التدريس
<b>0.432</b>	<b>3.308</b>			<b>متوسط</b>				<b>متوسط النمط الأوتوقراطي</b>

يتضح من الجدول رقم (6) أن متوسط إجابات الفقرات للنمط الأوتوقراطي بلغ (3.308) بأهمية نسبية متوسطة، حيث نجد المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) بلغ (3.701) وهو ما يعكس أن أكثر أفراد المجتمع يوافقون على أن رئيس القسم يلتزم بتطبيق الأنظمة والتعليمات بدقة. الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي (3.467) وهو ما يعكس أن أكثر أفراد المجتمع يوافقون على أن رئيس القسم هو الذي يضع خطة العمل والكيفية، والفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي (2.376) وهو ما يعكس وجود رأي لدى أفراد المجتمع حول اعتبار تبادل الآراء مع رئيس القسم حول العمل مضيعة للوقت. أما الفقرة رقم (4) بلغ المتوسط الحسابي (3.688) وهو ما يعكس أن أكثر أفراد المجتمع يوافقون على أن رئيس القسم يخلق جو من التعاون والانسجام بين أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات النمط الديمقراطي:

## جدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط الديمقراطي

الانحراف المعياري المتوسط الحسابي موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	ت	
0.889	3.623	8	44	14	10	1	يراعي رئيس القسم محدودية الإمكانيات المتاحة لدى أعضاء هيئة التدريس عند توزيع المهام عليهم
0.963	3.688	14	37	15	10	1	يطرح رئيس ال قسم أفكاره على أعضاء هيئة التدريس لمناقشتها
0.998	3.636	12	40	12	11	2	يشجع رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس على تقديم آرائهم في التخطيط العمل وتنفيذه
<b>0.803</b>	<b>3.632</b>						<b>متوسط النمط الديمقراطي مرتفع</b>

يتضح من الجدول رقم (7) أن متوسط إجابات الفقرات للنمط الديمقراطي بلغ (3.632) بأهمية نسبية مرتفعة، حيث نجد المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) بلغ (3.623) وهو ما يعكس أن أكثر أفراد المجتمع يوافقون على أن رئيس القسم يراعي عند توزيعه للمهام على أعضاء هيئة التدريس محدودية الإمكانيات. الفقرة رقم (2) بلغ المتوسط الحسابي (3.688) وهو ما يعكس أن أكثر أفراد المجتمع يوافقون على أن رئيس القسم يشارك أعضاء هيئة التدريس في أفكاره حول العمل. الفقرة رقم (3) بلغ المتوسط الحسابي (3.636) وهو ما يعكس أن أكثر أفراد المجتمع يوافقون على أن رئيس القسم يشجع أعضاء هيئة التدريس على المبادرة بآرائهم حول خطة العمل وتنفيذه.

## ثالثاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التراسلي (الحرّة)

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات النمط التراسلي (الحرّة):  
جدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التراسلي (الحرّة).

الانحراف المعياري المتوسط الحسابي موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرات	ت	
0.778	3.805	9	51	11	5	1	يتقبل رئيس القسم التغييرات المقترحة من أعضاء هيئة التدريس في أسلوب العمل
1.097	3.077	6	26	18	22	5	يتساهل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس المقصرين في إنجاز واجباتهم
0.978	3.415	6	39	15	15	2	يترك رئيس القسم لأعضاء هيئة التدريس حرية اختيار المهام التي تتلائم مع رغباتهم
<b>0.546</b>	<b>3.4329</b>						<b>متوسط النمط التراسلي(الحرّة) مرتفع</b>

يتضح من الجدول رقم (8) أن متوسط إجابات الفقرات للنمط التراسلي (الحرّة) بلغ (3.432) بأهمية نسبية مرتفعة.

#### رابعاً: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التحويلي

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات للنمط التحويلي:

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للنمط التحويلي

ت	الفقرات	بدرج موافق	بدرج محايد	بدرج موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
1	يتصرف رئيس القسم بأسلوب يحظى من خلاله بثقة واحترام أعضاء هيئة التدريس	2	5	13	52	5	0.799
2	يشجع رئيس القسم على طرح آراء أعضاء هيئة التدريس وأفكارهم حتى ولو اختلفت مع آرائه	1	19	10	43	4	0.961
3	يساهم رئيس القسم في تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس	3	16	28	23	7	1.000
<b>متوسط النمط التحويلي</b>		<b>مرتفع</b>		<b>3.4242</b>		<b>0.756</b>	

يتضح من الجدول رقم (9) أن متوسط إجابات الفقرات للنمط التحويلي بلغ (3.424) بأهمية نسبية مرتفعة.

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط القيادة الإدارية:

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأنماط القيادة الإدارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	متوسط العام لأنماط القيادة الإدارية
0.478	3.438	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لإجابات فقرات أنماط القيادة الإدارية بلغ (3.438) بأهمية نسبية مرتفعة.

## خامساً: متوسط سلوك المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول التالي المتوسط والانحراف المعياري لسلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (11) متوسط الإجابات لفقرات سلوك المواطنة التنظيمية

ت	الفقرات	غير بشدة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق، بشدة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري
1	يساعد أعضاء هيئة التدريس زملائهم في العمل	1	7	15	50	4	3.636	0.776
2	يتلقى أعضاء هيئة التدريس الجدد المساعدة من زملائهم	-----	10	11	45	11	3.740	0.864
3	يتعاون أعضاء هيئة التدريس مع الأقسام الأخرى بالكلية	1	12	16	43	4	3.441	0.952
4	يتطوع أعضاء هيئة التدريس بأعمال إضافية لتحسين الكلية	2	17	15	35	7	3.324	1.081
5	يساند أعضاء هيئة التدريس زملائهم في اتخاذ القرارات المهمة للكلية	3	14	21	34	5	3.311	0.976
6	يقدم أعضاء هيئة التدريس المعلومات التي تساعد زملائهم على أداء العمل	-----	13	16	44	4	3.506	0.837
7	يتجنب أعضاء هيئة التدريس عامة إثارة المشكلات بالكلية	2	11	21	35	8	3.467	0.954
8	يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات التي تعنيهم	3	18	12	40	4	3.311	1.016
9	هناك احترام لحقوق أعضاء هيئة التدريس	9	21	17	25	5	2.948	1.157
10	يساهم أعضاء هيئة التدريس في حل الخلافات بين زملائهم	1	11	25	36	4	3.402	0.846
11	يتجنب أعضاء هيئة التدريس تكبير المشكلات التي تواجههم بالكلية	-----	11	24	36	6	3.480	0.836
12	يتقبل أعضاء هيئة التدريس النقد البناء بصدق رحب بالكلية	2	19	32	19	5	3.077	0.928
13	يظهر أعضاء هيئة التدريس الاحترام لزملائهم	-----	8	8	55	6	3.766	0.741
14	يتحمل أعضاء هيئة التدريس المصاعب بالكلية دون تدمير	2	23	30	20	2	2.961	0.880
15	يلتزم بأعضاء هيئة التدريس بمواعيد المحاضرات	-----	8	12	49	8	3.740	0.784
16	يقضي أعضاء هيئة التدريس معظم ساعات	-----	12	19	40	5	3.454	0.925

العمل في أداء واجباتهم								
0.777	3.883	14	45	13	5	-----	17	يحافظ أعضاء هيئة التدريس على موارد الكلية
0.702	3.818	8	52	12	5	-----	18	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بتوجيهات رؤساء الأقسام
0.753	3.896	12	51	8	6	-----	19	يحترم أعضاء هيئة التدريس أنظمة الكلية
0.858	3.116	1	29	26	20	1	20	يتابع أعضاء هيئة التدريس دائماً الأنشطة التي تقوم بها الكلية
0.892	3.311	1	42	15	18	1	21	يحاول أعضاء هيئة التدريس تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالكلية
0.951	3.740	12	44	13	6	1	22	يدافع أعضاء هيئة التدريس عن سمعة الكلية
0.802	3.558	4	46	16	11	-----	23	يتكيف أعضاء هيئة التدريس مع المتغيرات التي تحدث بالكلية
0.487		3.4811		مرتفع		متوسط		

يتضح من الجدول رقم (11) أن متوسط الإجابات عن فقرات سلوك المواطنة التنظيمية بلغ (3.481) بأهمية نسبية مرتفعة.

جدول رقم (12) أنواع الارتباط واتجاه العلاقة وشكل الانتشار لكل نوع

المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	من 0.70 إلى 0.99
ارتباط طردي متوسط	من 0.50 إلى 0.69
ارتباط طردي ضعيف	من 0.01 إلى 0.49
لا يوجد ارتباط	0

جدول رقم (13) أنواع الارتباط بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية

سلوك المواطنة التنظيمية	أنماط القيادة الإدارية
0.398	1. نمط القيادة الأوتوقراطي
0.489	2. نمط القيادة الديمقراطي
0.242	3. نمط القيادة التراسلي (الحرّة)
0.568	4. نمط القيادة التحويلي
0.571	5. أنماط القيادة الإدارية

يتضح من جدول رقم (13) أن هناك علاقة طردية متوسطة موجبة بمعامل ارتباط (0.571) بين أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما توجد علاقة طردية ضعيفة بمعامل ارتباط (0.398) بين نمط القيادة الأوتوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية. إضافة لوجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0.489) بين نمط القيادة الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية. وأيضا توجد علاقة طردية ضعيفة بمعامل ارتباط (0.242) بين نمط القيادة التراسلي (الحرّة) وسلوك المواطنة التنظيمية. ووجود علاقة طردية متوسطة بمعامل ارتباط (0.568) بين نمط القيادة التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهذا يفسر وجود مستوى مرتفع لممارسة نمط القيادة الديمقراطي، ويتفق هذا البحث مع دراسة (الطحطوح، 2016) و(دبون وصيتي، 2018) و(حقيقة، 2018) في أن كل من نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة التراسلي (الحرّة) تمارسان بدرجة مرتفعة ونمط القيادة الأوتوقراطي يمارس بدرجة متوسطة، حيث لم يتفق هذا البحث مع بحث (حقيقة، 2018) في أن النمط الأوتوقراطي يمارس بدرجة مرتفعة ونمط القيادة التحويلي يمارس بدرجة متوسطة، كما لم يتفق مع بحث (دبون وصيتي، 2018) في عدم وجود علاقة بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمية (الطحطوح، 2016) وأن نمط القيادة الأوتوقراطي يرتبط بعلاقة سلبية مع سلوك المواطنة التنظيمية، ولم يتفق أيضاً مع بحث (بنوناس، 2016) على أن نمط القيادة التحويلية هو الأكثر ممارسة.

## 10. النتائج والتوصيات

### 1.9 النتائج

بينت نتائج البحث وجود ممارسة لأنماط القيادة الإدارية الأربعة في كلية الاقتصاد جامعة مصراتة بمتوسط حسابي (3.438)، حيث يأتي في المرتبة الأولى نمط القيادة الديمقراطي، يليه في المرتبة الثانية نمط القيادة التراسلي (الحرّة)، ثم يأتي في المرتبة الثالثة نمط القيادة التحويلي ثم يليه في المرتبة الرابعة نمط القيادة الأوتوقراطي، حيث أن كل من نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة التراسلي (الحرّة) ونمط القيادة التحويلي تمارس بدرجة مرتفعة أما نمط القيادة الأوتوقراطي يمارس بدرجة متوسطة.

إضافة لذلك فإن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (0.487)، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة ضعيفة. كما بينت نتائج البحث وجود علاقة طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية

بدرجة ضعيفة، وكذلك هناك علاقة طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التراسلي (الحرّة) وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة ضعيفة، بينما العلاقة بين نمط القيادة التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية جاءت طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة.

## 2.9 التوصيات

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم عدد من التوصيات، كاتخاذ إجراءات تصحيحية لممارسة كل من نمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة التراسلي (الحرّة) وذلك من خلال إقامة ندوات علمية ودورات تدريبية وورش عمل لرؤساء الأقسام، وتوفير مناخ ملائم لأعضاء هيئة التدريس لإبداء آرائهم في الأمور المتعلقة بالعمل.

وأيضاً تعزيز ممارسة كل من نمط القيادة الديموقراطي ونمط القيادة التحويلي لدى رؤساء الأقسام بكلية الاقتصاد جامعة مصراتة من خلال مشاركتهم لأعضاء هيئة التدريس في وضع خطة العمل وتشجيعهم على طرح أفكارهم وكذلك المساهم في تطوير قدراتهم في الأمور المتعلقة بالعمل، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس لطرح آراءهم حول العمل وتطوير قدراتهم من خلال إقامة دورات تدريبية في مجال تطوير الذات بالإضافة إلى تطوير المهارات الأكاديمية والبحثية، والعمل على ترسيخ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الكلية.

## المراجع

- بن براهيم، عبد الهادي (2020) "أثر نمط القيادة على المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة زيان عاشور، الجلفة- الجزائر.
- بوتيفار هاجر، زايد مراد (2017) "أثر الأنماط القيادية على دافعية الأفراد العاملين"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية"، (ج.ج)، (ع.10)، (ص243-272).
- بوراس، نور الدين (2014) "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر.
- تامر فاطمة الزهراء، شينون كريمة (2019) "فعالية السلوك القيادي في إدارة الضغوط المهنية للمورد البشري"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة.
- جبريل، وائل محمد. حداقة، عبدالعزيز علي. بوشيبة، صالح محمد(2017)، سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء، الندوة العلمية الأولى لقسم إدارة الأعمال أخلاقيات العمل الوظيفي.

- الحدراوي، باقر (2020) "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية للقيادات الأكاديمية في تبني جودة الخدمة التعليمية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، (ج.1)، (ع.2)، (ص1-43).
- حقيقة، كلثوم (2018) "دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.
- حمانة، الزهرة (2016) "المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي.
- دبون، عبد القادر، صيتي عبد اللطيف (2018) "دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.
- الدهبي، حياة (2014) "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الإسلامية جامعة أدرار - الجزائر.
- الرفاعي، أحمد حسين (2009)، "مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6.
- الزهراني، محمد (2007) "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة أم القرى.
- زهودة نورالدين، قرزة اسمهان (2017) "أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، (ع.6)، (ص 89-110).
- زواني، وهبة، نزلي عقيلة (2013) "الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.
- السلامية، لبنى (2020) "دور وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط - عمان.
- شيش، خيرية (2019) "علاقة الاغتراب الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية - مصراتة.
- طحطوح، عالية (2016) "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- قطاف، عبد القادر (2019) "أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي"، (ج.12) (ع.1)، (ص153-161).
- قورين، كمال (2015) "دور القيادة الإدارية في نمو وتطوير المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.
- متولي أحمد، شحاته حسام (2019) "دراسة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية بالفنادق المصرية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، (ج.17)، (ع.1)، (ص 149-162).

- محرز، خليل (2016) "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق - سوريا.
- مصطفى أميمة، (2017) "العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، (ج.3)، (ع.41)، (ص 113-251).
- معافة، أنور (2019) "دور القيادة الإدارية في ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر.
- المعاني، أيمن (2013) "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (ج.9)، (ع.2)، (ص 225-258).
- معمرى، سماح (2012) "أنماط السلوك القيادي السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقته بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي - الجزائر.
- يغمور محمد، عبد الله أيمن، سعيقان تغريد (2018) "دور الأنماط القيادية الحديثة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين العاملين في البنوك الأردنية"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (ج.14)، (ع.4)، (ص 603-62).

المعلومات الاسم: عبد المجيد الصديق عمال  
البيو جرافية للباحث الثاني  
التخصص: إدارة أعمال  
البريد الإلكتروني:  
[1997abd.el.majeed@gmail.com](mailto:1997abd.el.majeed@gmail.com)

المعلومات البيو جرافية للباحث الأول  
الاسم: خيرية محمد شبش  
الدرجة العلمية: محاضر  
التخصص: إدارة أعمال  
الاهتمامات: السلوك التنظيمي، موارد بشرية ، تسويق  
البريد الإلكتروني:  
[k.shabash@eps.misuratau.edu.ly](mailto:k.shabash@eps.misuratau.edu.ly)

المعلومات البيو جرافية للباحث الثالث  
الاسم: أسامة محمد أبو فناس  
التخصص: إدارة أعمال  
البريد الإلكتروني: [osamaaboufnas@gmail.com](mailto:osamaaboufnas@gmail.com)