

سلوك المواطنة التنظيمية في البيئة التربوية: دراسة نوعية في الأبعاد والمحددات والدور
الوسيط للارتباط بالعمل لتحقيق الاستدامة المدرسية

الدكتور عبد الله موسى سعيد- مناهج وطريق التدريس- كلية الإمام الشافعي - جامعة جزر القمر

تاريخ الإرسال 2026/2/1- تاريخ القبول 2026/2/28- تاريخ النشر 2026/3/30

الملخص: تستعرض هذه الدراسة النوعية ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية في الميدان التربوي، مع التركيز على فهم الأبعاد النفسية والسياقية التي تدفع المعلمين للقيام بمهام تطوعية تتجاوز أدوارهم الرسمية. تهدف الدراسة، من خلال مراجعة سردية وتفسيرية لأدبيات القيادة والإدارة التربوية، إلى تأصيل مفهوم المواطنة وتبيان أثرها في بناء رأس المال الفكري وتحقيق الاستدامة المدرسية. وتكشف الدراسة عن الدور الوسيط الجوهرى لكل من الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل في تحويل الموارد المدرسية المتاحة إلى سلوكيات مواطنة ملموسة. كما تسلط الضوء على الأبعاد الخمسة الكبرى للمواطنة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والفضيلة المدنية)، بالإضافة إلى البعد المستجد المتعلق بالمواطنة البيئية. وتخلص الدراسة إلى أن نجاح المؤسسة التعليمية في تحفيز هذه السلوكيات يعتمد بشكل أساسي على نمط القيادة التربوية الداعمة وإرساء قيم العدالة والثقة التنظيمية، مع ضرورة الحذر من معوقات مثل إرهاق المواطنة التي قد تنتج عن الضغوط المتزايدة.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، الإدارة التربوية، الارتباط بالعمل، رأس المال الفكري، القيادة المدرسية، الاستدامة التعليمية.

Abstract: This qualitative study explores the phenomenon of Organizational Citizenship Behavior (OCB) within the educational field, focusing on understanding the psychological and contextual dimensions that drive teachers to engage in voluntary tasks beyond their formal roles. Through a narrative and interpretive review of educational leadership and management literature, the study aims to conceptualize OCB and demonstrate its impact on building intellectual capital and achieving school sustainability. The research reveals the crucial mediating role of job satisfaction and work engagement in transforming available school resources into tangible citizenship behaviors. It further highlights the five major dimensions of OCB (Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Conscientiousness, and Civic Virtue), alongside the emerging dimension of environmental citizenship. The study concludes that the success of educational institutions in fostering these behaviors depends primarily on supportive leadership styles and the establishment of organizational justice and trust, while warning against barriers such as citizenship fatigue resulting from increasing pressures.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Educational Management, Work Engagement, Intellectual Capital, School Leadership, Educational Sustainability

المقدمة

تُعد ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية في الحقل التربوي واحدة من أكثر القضايا عمقاً وتشابكاً، كونها تمس الجوهر الإنساني لمهنة التعليم التي تقوم في أصلها على العطاء غير المشروط. إن هذه الدراسة النوعية تنطلق من رؤية فلسفية تعتبر

المدرسة مجتمعاً أخلاقياً متكاملًا، حيث يسعى البحث إلى استكشاف الكيفية التي يدرك بها المعلمون أدوارهم خارج حدود الواجب (Extra-role behavior) وتستند هذه الرؤية إلى إرث نظري غني بدأ مع (Barnard, 1938) وتطور عبر عقود ليؤكد أن المنظمات التعليمية لا يمكنها البقاء بالاعتماد فقط على الأداء الوظيفي الرسمي (In-role performance) إن الممارسات التطوعية مثل مساعدة الزملاء، والحرص على سمعة المدرسة، والمبادرة في حل المشكلات الطلابية، ليست مجرد أرقام، بل هي تجارب حية يمر بها المعلمون، وتتأثر بعوامل سياقية ونفسية عميقة تتطلب غوصاً في المعاني التي يعطيها الجندي الصالح لفعلة التطوعي داخل أروقة المدرسة.

أما فيما يخص المنهجية المتبعة في هذا البحث النوعي، فهي تركز على استراتيجية المراجعة السردية (Narrative Review) والاستقصاء الفينومينولوجي (الظاهراتي) الذي يسعى لوصف وتفسير ظاهرة المواطنة كما يعيشها الفاعلون التربويون. إن البحث النوعي هنا لا يهدف إلى تعميم النتائج عبر عينات إحصائية، بل يهدف إلى تحقيق فهم معمق (Thick Description) للدوافع والقيم التي تحرك سلوك المعلمين. وكما أشار (Hanson et al., 2022)، فإن استخدام المنهج النوعي يسمح باستكشاف المتغيرات الثقافية والاجتماعية التي قد تغفلها الاستبيانات الكمية، مثل أثر القيم الشخصية والنداء المهني. إن هذه المنهجية تعتمد على تحليل السياقات المختلفة، ومراجعة الدراسات التي استخدمت المقابلات والتحليلات الكيفية، مما يوفر مرونة في تتبع تطور مفهوم المواطنة التنظيمية من بيئة الشركات إلى البيئة التربوية الخاصة، مع التركيز على العلاقات التفاعلية بين القيادة المدرسية والمعلم كعضو فاعل في المجتمع.

وتبرز الفجوة المعرفية التي يسعى هذا البحث لسدها في الافتقار إلى دراسات نوعية تربط بين المواطنة التنظيمية وبين الهوية المهنية للمعلم في سياقات ثقافية متنوعة. فبينما ركزت معظم البحوث السابقة على القياس الكمي للأبعاد الخمسة التي وضعها (Organ, 1988)، تظل هناك حاجة ملحة لفهم لماذا وكيف يقرر المعلم بذل جهد إضافي في ظل ضغوط العمل المتزايدة والتحول الرقمي. إن الدراسات السابقة مثل دراسة (Somech & Ron, 2007) ركزت على الخصائص الفردية والمنظمة، ولكن تظل هناك فجوة في فهم التداخل بين المواطنة التنظيمية وبين رأس المال الاجتماعي داخل المدرسة من منظور كافي. كما أن هناك ندرة في المراجعات التي تبحث في كيفية تأطير سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو البيئة (OCBE) كجزء من المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمعلم، وهو ما يجعل هذه الدراسة محاولة جادة لاستكشاف هذه المساحات غير المطروقة في الأدبيات التربوية المعاصرة.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في قدرتها على تزويد الإدارات المدرسية وصناع القرار بفهم نوعي يتجاوز الأرقام، مما يساعدهم على بناء ثقافة مدرسية حقيقية تحفز على العطاء التطوعي. إن فهم السياق النفسي والاجتماعي الذي ذكره (Organ, 1997) يتيح للمديرين إدراك أن المواطنة التنظيمية هي ثمرة عقد نفسي بين المعلم ومدرسته، وليس مجرد التزام وظيفي. وتكتسب الدراسة أهمية مضافة في قدرتها على تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية في إرساء قيم التعاون والإيثار، مما يساهم في تحويل المدرسة من مجرد مكان للعمل إلى بيئة نمو مهني مستدام. ومن خلال تتبع الآراء والتجارب النوعية الواردة في مراجع مثل (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001)، تقدم هذه الدراسة خريطة طريق لكيفية تعزيز

الارتباط بالعمل والرضا الوظيفي كمدخلات أساسية لخلق المعلم المواطن الذي يساهم بفاعلية في نجاح المؤسسة واستقرارها الاجتماعي والتربوي.

تنظم هذه الدراسة في أقسام مترابطة تبدأ بتمهيد نظري يستعرض التطور التاريخي للمفهوم في الفكر الإداري والتربوي، مع التركيز على نقد النماذج الكمية وتبرير الحاجة للمدخل النوعي. ثم ينتقل البحث إلى استعراض وتحليل الأبعاد السلوكية للمواطنة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والفضيلة المدنية) من منظور تفسيري يربطها بالهوية المهنية للمعلم. القسم الثالث يخصص لمناقشة العوامل الوسيطة والمؤثرة في هذا السلوك، مثل دور القيادة والمناخ المدرسي والعدالة التنظيمية، مستنداً إلى مراجعة نقدية للأدبيات السابقة. وفي القسم الرابع، يتم تسليط الضوء على نتائج الدراسات الكيفية التي بحثت في أثر المواطنة على الأداء العام للمدرسة، وصولاً إلى القسم الختامي الذي يلخص الاستنتاجات النوعية ويقدم التوصيات العملية والتربوية للممارسين في الميدان، مع اقتراح آفاق جديدة للبحث النوعي المستقبلي في مجال الإدارة التربوية.

المبحث الأول: التأصيل النظري والمنطقي لسلوك المواطنة التنظيمية في التعليم

تنبثق الجذور الفلسفية لسلوك المواطنة التنظيمية من رؤية تعتبر المدارس كيانات اجتماعية حيوية تتجاوز في جوهرها النماذج الإدارية الآلية والجامدة، حيث تبرز الحاجة إلى جهود بشرية تتخطى حدود الالتزام التعاقدية الرسمي لضمان البقاء والتميز. إن هذا التأصيل يعود تاريخياً إلى ما قدمه (Barnard, 1938) في أطروحته الشهيرة حول وظائف المدير، حيث جادل بأن المنظمات هي في الأصل جملة من القوى التعاونية، وأن فاعليتها تتوقف بشكل حاسم على رغبة الأفراد في المساهمة بجهود تتجاوز المقابل المادي المباشر. وفي السياق التربوي، يكتسب هذا المفهوم عمقاً إضافياً؛ إذ إن طبيعة العمل التعليمي تتسم بالمرونة والتدفق، مما يجعل من المستحيل على أي وصف وظيفي رسمي أن يحصر كافة التفاعلات المطلوبة لرعاية الطلاب ودعم الزملاء، وهو ما مهد الطريق لظهور المواطنة التنظيمية كضرورة بنيوية للمدرسة المعاصرة.

ويعد (Organ, 1988) الأب الروحي لهذا المفهوم في الفكر الإداري الحديث، حيث قام بصياغة مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية ليصف تلك التصرفات الاختيارية التي لا يتم الاعتراف بها صراحة من قبل نظام المكافآت الرسمي للمنظمة، ولكنها في مجموعها تعزز من كفاءة التشغيل العام. ومن منظور (Hanson et al., 2022) في مراجعته السردية، فإن هذا السلوك يمثل متلازمة الجندي الصالح داخل المدرسة، حيث يتحرك المعلم بدافع من الانتماء والمسؤولية الأخلاقية لأداء مهام تقع في المناطق الرمادية بين الواجب المهني والتطوع الشخصي. إن هذا التأصيل النظري يحرم ممارسة المعلم من قيود الأداء الوظيفي التقليدي (In-role performance) ويفتح آفاقاً واسعة لمفهوم الأداء السياقي الذي يبني الروح المعنوية ويقوي النسيج الاجتماعي للمؤسسة التعليمية.

وتتأسس الممارسة النوعية للمواطنة التنظيمية في التعليم على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، التي تفترض أن العلاقات داخل المدرسة لا تحكمها الحسابات المادية فقط، بل تحكمها قيم الثقة المتبادلة والالتزام الطوعي. ويشير (Hanson et al., 2022) بالاستناد إلى (Homans, 1958) أن المعلمين عندما يلمسون تقديراً من إدارتهم أو

عدالة في التعامل، يشعرون بنوع من الالتزام النفسي لرد الجميل من خلال الانخراط في سلوكيات تفوق التوقعات الرسمية. إن هذا النوع من التبادل المعنوي هو الذي يفسر لماذا يقرر المعلم قضاء وقت إضافي مع طالب محتاج أو مساعدة زميل جديد دون انتظار مكافأة؛ فالأمر يتعلق هنا بعلاقة انتماء عميقة تجعل المعلم يرى في نجاح المدرسة نجاحاً لذاته المهنية.

وفي إطار الفهم النوعي، يتم تأصيل المواطنة التنظيمية كجزء لا يتجزأ من الهوية المهنية للمعلم والرسالة التربوية التي يحملها، حيث يرى العديد من التربويين أن مهنتهم هي نداء (Calling) وليست مجرد وظيفة لكسب الرزق. واستناداً إلى ما ذكره (Gnanarajan et al., 2020) في دراسته النوعية المذكورة في مرجع (JISR)، فإن القيم الشخصية للمعلم تلعب دوراً محورياً في توجيه ممارسات المواطنة؛ فالمعلم الذي يحمل قيماً إنسانية عالية يميل بشكل طبيعي لممارسة الإيثار والكيافة كجزء من تكوينه الأخلاقي. هذا التأصيل القيمي يحول سلوك المواطنة من كونه عبئاً إضافياً إلى كونه وسيلة للتحقق الذاتي والرضا النفسي، مما يضمن استمرارية هذه السلوكيات حتى في ظل غياب الحوافز الخارجية أو ضغوط الإدارة.

كما ترتبط المواطنة التنظيمية في التعليم بمفهوم المناخ المدرسي (School Climate)، حيث تُعرف المواطنة بأنها القوة التي تمنح هذا المناخ طابعه الحيوي والإيجابي. ويؤكد (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) أن هناك علاقة تبادلية بين الطرفين؛ فالمناخ المدرسي الداعم يحفز على ظهور المواطنة، وممارسات المواطنة بدورها تعيد إنتاج مناخ مدرسي تسوده الثقة والتعاون. ومن منظور تفسيري، فإن المواطنة التنظيمية هي اللغة غير المنطوقة للثقافة المدرسية التي تخبّر المعلمين الجدد بأن هكذا تساعد بعضنا هنا، مما يحول السلوكيات الفردية التطوعية إلى أعراف اجتماعية ملزمة معنوياً لكافة أعضاء المجتمع المدرسي، ويخلق بيئة تعليمية مستقرة وجاذبة.

ويبرز بُعد الارتباط العاطفي (Affective Commitment) كركيزة نظرية أساسية في تأصيل المواطنة، حيث جادل (Somech & Drach-Zahavy, 2000) بأن المعلمين الذين يشعرون بارتباط وجداني قوي بمؤسساتهم هم الأكثر ميلاً لممارسة سلوكيات المواطنة الموجهة نحو المنظمة (OCBO). إن هذا الارتباط يتجاوز الالتزام المستمر القائم على الخوف من فقدان الوظيفة، ليصبح التزاماً نابعاً من الرغبة في رؤية المدرسة تتطور وتزدهر. ومن هنا، يتم تأصيل المواطنة كأداة لتحقيق رأس المال الاجتماعي؛ فهي تسهل تدفق المعرفة بين المعلمين، وتقوي أواصر الزمالة، وتجعل من المدرسة منظمة قادرة على مواجهة التحديات الخارجية بفضل تماسك جبهتها الداخلية وقوة التزام كوادرها.

وفي العصر الحديث، اتسع نطاق التأصيل النظري ليشمل المواطنة التنظيمية من أجل البيئة (OCBE)، وهو ما ركزت عليه دراسة (Sari et al., 2019)، ويشير هذا التأصيل إلى أن مسؤولية المعلم لم تعد تقتصر على الجانب الأكاديمي، بل امتدت لتشمل الحفاظ على استدامة البيئة المدرسية مادياً ومعنوياً. إن هذا النوع من المواطنة ينطلق من إدراك المعلم بأن جودة البيئة المدرسية (School Environment) تنعكس مباشرة على جودة التعلم، مما يحفز المعلمين على اتخاذ إجراءات تقديرية تطوعية للحفاظ على الموارد وضمان بيئة آمنة ومحفزة للطلاب، خاصة ذوي الاحتياجات الخاصة، وهو ما يضيف بعداً إنسانياً وتنموياً جديداً لمفهوم المواطنة التقليدي.

كما يتم تأصيل المواطنة التنظيمية في التعليم كعامل وسيط وحاسم بين القيادة المدرسية ومخرجات العملية التعليمية، حيث لا يمكن للمدير مهما بلغت مهاراته أن يحقق التغيير بمفرده ما لم يستطع تحفيز المواطنة لدى رؤوسه. وبحسب (Hanson et al., 2022)، فإن القيادة التحويلية لا تكتفي بالأوامر، بل تسعى لبناء القدرة الاستيعابية للمدرسة من خلال تشجيع ممارسات المواطنة التي تسمح بتبادل الأفكار والابتكار. إن المواطنة هنا هي الزيت الذي يمنع الاحتكاك في التروس الإدارية، وهي التي تسمح بتحويل الرؤية القيادية للمدير إلى واقع ملموس داخل الفصول الدراسية بفضل حماس المعلمين واستعدادهم لبذل المزيد من أجل تحقيق الأهداف السامية للمنظمة.

ومن منظور العدالة التنظيمية، يتم تأصيل المواطنة كاستجابة طبيعية للإنصاف؛ حيث يرى (Burns & DiPaola, 2013) أن المعلم الذي يدرك عدالة توزيع المهام وشفافية الإجراءات يميل بشكل أكبر لإظهار الفضيلة المدنية والروح الرياضية. إن انعدام العدالة يؤدي إلى تراجع ممارسات المواطنة وتحويلها إلى سلوكيات عمل بالحد الأدنى، بينما العدالة تعزز من شعور المعلم بكرامته المهنية وقدره داخل المؤسسة، مما يدفعه للعطاء الطوعي. هذا التأصيل يربط بين الجانب الأخلاقي للقيادة وبين الجانب السلوكي للمعلم، مؤكداً أن المواطنة التنظيمية هي في الحقيقة ميزان يعكس مدى صحة وسلامة المنظومة الإدارية والقيمة للمدرسة.

أخيراً، يتم تأصيل المواطنة التنظيمية في هذا البحث النوعي كركيزة أساسية لتنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسات التعليمية، حيث تتحول الجهود الفردية من خلال المواطنة إلى معرفة مؤسسية مشتركة. إن سلوكيات مثل الكياسة والإيثار هي التي تضمن انتقال الخبرات من المعلمين القدامى إلى الجدد، وهي التي تسمح بنمو الابتكار التربوي بعيداً عن الجمود البيروقراطي. وكما يخلص (Hanson et al., 2022)، فإن المواطنة التنظيمية هي القوة الدافعة التي تجعل من المدرسة منظمة متعلمة قادرة على التجدد الذاتي، مما يجعل من دراسة أصولها ومنطلقاتها النظرية حاجة ملحة لكل من يسعى لتحسين واقع التربية والتعليم في العصر الحديث.

المبحث الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وتجلياتها في السياق التربوي

تتجاوز أبعاد المواطنة التنظيمية في الميدان التربوي كونها مجرد تصنيفات سلوكية إدارية، لتصبح تعبيراً حياً عن الثقافة المدرسية والهوية المهنية للمعلم. إن فهم هذه الأبعاد يتطلب غوصاً في المعاني النوعية التي صاغها (Organ, 1988)، حيث يبرز بُعد الإيثار (Altruism) كأهم تجليات متلازمة الجندي الصالح؛ إذ يشير إلى السلوكيات الطوعية الموجهة لمساعدة أفراد محددين داخل المنظمة. وفي السياق المدرسي، لا يقتصر الإيثار على مساعدة زميل في شرح مادة علمية فحسب، بل يمتد ليشمل الإرشاد المهني للمعلمين الجدد، وتخصيص وقت إضافي للطلاب الذين يعانون من صعوبات تعلم دون انتظار مقابل مادي. هذا البُعد، كما تشير دراسة (Somech & Drach-Zahavy, 2000)، يمثل جوهر الارتباط العاطفي بالمدرسة، حيث يتحول المعلم من موظف يؤدي مهاماً محددة إلى عضو فاعل يسعى لنجاح المجموعة ككل، مما يقلل من حدة التوتر التنظيمي ويخلق بيئة تعاونية مستدامة.

ويتكامل بُعد الكياسة (Courtesy) مع الإيثار ليشكلا معاً الدرع الواقي للعلاقات الاجتماعية داخل المدرسة، حيث يُعنى هذا البُعد بالسلوكيات الاستباقية التي تهدف إلى منع وقوع المشكلات قبل حدوثها. إن المعلم الذي يتمتع بحس المواطنة يحرص على إطلاع زملائه على التغييرات التي قد تؤثر على عملهم، ويراعي مشاعرهم وخصوصياتهم في التعامل اليومي، مما يمنع نشوء النزاعات غير الضرورية. ومن منظور المراجعة السردية لـ (Hanson et al., 2022)، فإن الكياسة تعزز من الأمان النفسي في بيئة العمل، مما يسمح بتبادل الأفكار الإبداعية دون خوف من النقد. هذا النوع من السلوك التطوعي يسهم في تزييت تروس الآلة التنظيمية للمدرسة، ويحول دون ضياع الوقت في الصراعات الجانبية، مؤكداً على ما ذهب إليه (Organ, 1997) من أن هذه السلوكيات هي التي تحافظ على تماسك النسيج الاجتماعي للمنظمة وتجعلها مكاناً جاذباً للعمل.

أما بُعد وعي الضمير (Conscientiousness)، فهو يمثل أقصى درجات الالتزام الذاتي بالمعايير المهنية والقواعد التنظيمية، حتى في الحالات التي لا توجد فيها رقابة إدارية مباشرة. يتجلى هذا البُعد نوعياً في حرص المعلم على التحضير الفائق للدروس، والالتزام الدقيق بالمواعيد، والحفاظ على موارد المدرسة، ليس خوفاً من العقاب، بل إيماناً بقسوة الرسالة التربوية. إن مراجع مثل (Lee & Allen, 2002) تضع هذا البُعد ضمن المواطنة الموجهة نحو المنظمة (OCBO)، حيث يدرك المعلم أن نجاح المؤسسة يعتمد على إتقانه الفردي وتفانيه. وفي ظل الأزمات الرقمية، كما تناولتها دراسة (Khalid et al., 2021)، كان وعي الضمير هو المحرك الذي دفع المعلمين لاستكشاف أدوات التعلم عن بُعد وتطوير مهاراتهم ذاتياً لضمان استمرار الرحلة التعليمية، وهو سلوك يتجاوز بكثير متطلبات العقد الوظيفي الرسمي المكتوب.

وفيما يتعلق بـ الروح الرياضية (Sportsmanship)، فإنها تعكس قدرة المعلم على تحمل الضغوط والظروف غير المثالية في العمل دون تدمير أو شكوى مستمرة قد تضعف الروح المعنوية للمجموعة. إن هذا البُعد يكتسب أهمية خاصة في المدارس التي تعاني من نقص الموارد أو الأعباء الإدارية الثقيلة، حيث يختار المعلم المواطن التركيز على الحلول بدلاً من الانغماس في نقد السلبيات. وتشير دراسة (Sari et al., 2019) إلى أن الروح الرياضية ترتبط بشكل وثيق بالرضا الوظيفي؛ فالمعلم الذي يمتلك نظرة إيجابية تجاه مهنته يكون أكثر استعداداً للتكيف مع التغييرات المفاجئة في الجداول أو المهام الطارئة. هذا الصمود النفسي لا يحمي المعلم من الاحتراق المهني فحسب، بل ينقل طاقة إيجابية للطلاب والزملاء، مما يعزز من مرونة المدرسة كمنظمة قادرة على الصمود والنمو في بيئات مضطربة.

وأخيراً، يأتي بُعد الفضيلة المدنية (Civic Virtue) ليعبر عن المشاركة النشطة والمسؤولية للمعلم في حياة المدرسة ككيان سياسي واجتماعي. يتضمن هذا البُعد حضور الاجتماعات غير الإلزامية، والمساهمة في لجان التطوير، والاطلاع المستمر على القضايا الكبرى التي تهتم المؤسسة. المعلم هنا ليس مجرد تقني داخل الفصل، بل هو شريك استراتيجي في بناء الرؤية المستقبلية للمدرسة. واستناداً إلى رؤية (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001)، فإن الفضيلة المدنية هي التي تمنح المدرسة صوتها وقدرتها على التجديد الذاتي. إن هذا البُعد يحول المعلمين من جزر منعزلة إلى مجتمع ممارسة مهني متماسك، حيث يتم تداول المعرفة والخبرة بحرية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية واقتدار.

وإضافة إلى هذه الأبعاد التقليدية، طرحت دراسة (Sari et al., 2019) بُعداً مستجداً وهو المواطنة التنظيمية من أجل البيئة (OCBE)، والذي يعكس تجليات المواطنة في الحفاظ على استدامة البيئة المدرسية. يتجلى هذا البعد نوعياً في حرص المعلمين على توعية الطلاب بأهمية الحفاظ على الممتلكات العامة وترشيد الموارد، والقيام بمبادرات طوعية لتحسين المرافق المدرسية لتكون أكثر أمناً وراحة. إن هذا السلوك ينبع من وعي المعلم بأن البيئة المادية والاجتماعية للمدرسة تؤثر بشكل مباشر على جودة التعلم والرفاهية النفسية للطلاب. هذا التوسع في مفهوم الأبعاد يثبت أن المواطنة التنظيمية في التعليم هي مفهوم متطور يتكيف مع احتياجات العصر، حيث تصبح الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية جزءاً أصيلاً من مهام المعلم المواطن.

ومن منظور التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)، فإن تجليات هذه الأبعاد داخل المدرسة تعتمد بشكل كبير على القدوة التي يقدمها المدير؛ فالمدير الذي يمارس الإيثار والكمياسة يرسل رسائل ضمنية قوية للمعلمين بضرورة تبني هذه السلوكيات. ويشير (Hanson et al., 2022) إلى أن التفاعل بين القائد والتابع (LMX) هو الذي يحدد أي من هذه الأبعاد سيكون أكثر بروزاً في ثقافة المدرسة. ففي المدارس ذات القيادة الداعمة، نجد أن الفضيلة المدنية تزدهر نتيجة شعور المعلمين بأن آرائهم محل تقدير، بينما في المدارس ذات القيادة المركزية، قد تقتصر المواطنة على وعي الضمير الفردي، مما يبرز أهمية النمط القيادي في تشكيل خارطة أبعاد المواطنة داخل المؤسسة التعليمية.

كما تبرز الأبعاد في شكل رأس مال اجتماعي (Social Capital)، حيث تعمل المواطنة كأداة لتمتين الروابط بين أعضاء هيئة التدريس، مما يسهل عملية تبادل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) المعلم الذي يمارس الكياسة والإيثار يسهم في بناء جسور من الثقة تجعل من السهل على الزملاء مشاركة تجاربهم الناجحة وفشلهم التربوي دون خوف من الحكم أو الاستصغار. إن هذا النوع من التفاعل هو الذي يحول المدرسة إلى منظمة متعلمة (Learning Organization) قادرة على الابتكار الدائم. وبحسب (Kernodle & Noble, 2013)، فإن القيمة الحقيقية لأبعاد المواطنة تكمن في قدرتها على خلق تآزر تنظيمي يجعل المجموع الكلي لأداء المعلمين أكبر بكثير من مجرد مجموع أدائهم الفردي المنفصل.

وفيما يتعلق بتجليات المواطنة في التعامل مع الطلاب، فإن أبعاداً مثل الإيثار ووعي الضمير تتحول إلى رعاية تربوية شاملة تتجاوز المنهج الدراسي. المعلم المواطن هو الذي يشعر بالمسؤولية الأخلاقية عن النمو المتكامل للطلاب، فيمارس الإيثار من خلال تقديم دعم عاطفي للطلاب في الأزمات، ويمارس وعي الضمير من خلال البحث الدائم عن أفضل الاستراتيجيات التعليمية التي تناسب احتياجاتهم المتنوعة. وكما جادل (Gnanarajan et al., 2020)، فإن هذه التجليات هي التي تخلق الارتباط الطلابي بالمدرسة وتحد من مشكلات التسرب والعنف المدرسية، مما يثبت أن المواطنة التنظيمية للمعلم هي صمام الأمان الحقيقي لنجاح الطالب واستقراره النفسي والأكاديمي.

أخيراً، تظهر أبعاد المواطنة التنظيمية كعنصر حاسم في الاستدامة التنظيمية للمدرسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في العصر الرقمي. فالمعلمون الذين يتمتعون بروح الرياضية والفضيلة المدنية هم الأكثر قدرة على قيادة عمليات التحول التربوي وتبني الابتكارات التعليمية الجديدة. إن هذه الأبعاد تعمل كمخففات للصدمات التنظيمية، حيث

تضمن استمرار العمل بروح الفريق الواحد حتى في ظل نقص الموارد أو الضغوط الخارجية. وكما يخلص (Hanson et al., 2022)، فإن نجاح أي إصلاح تعليمي يتوقف في النهاية على مدى حيوية هذه الأبعاد في نفوس المعلمين؛ فالمواطنة التنظيمية هي المحرك الخفي الذي يبعث الحياة في الهياكل الإدارية والمناهج الدراسية، محولاً إياها إلى تجربة تربوية ملهمة ومستدامة.

المبحث الثالث: المحددات السياقية والدور الوسيط للارتباط بالعمل في تشكيل المواطنة التنظيمية

تُظهر المراجعة النوعية العميقة أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس فعلاً معزولاً ينبع من إرادة المعلم المنفردة فحسب، بل هو نتاج تفاعل معقد وديناميكي بين خصائص الفرد وسياق البيئة المدرسية المحيطة به. ويبرز المناخ المدرسي (School Climate) كأحد أهم المحددات السياقية، حيث يشير (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001) إلى أن المناخ الذي يتسم بالدعم والتعاون يقلل من الحواجز النفسية التي قد تمنع المعلم من التطوع بجهده الإضافي. إن البيئة المدرسية التي توفر موارد كافية وتدعم حرية المعلم في اتخاذ القرار (Staff Freedom) تخلق شعوراً بالتمكين المهني، وهو ما أكدته دراسة (Sari et al., 2019) حين وجدت أن جودة إدارة البيئة المدرسية هي المحرك الأساسي الذي يدفع المعلمين لتبني سلوكيات المواطنة الموجهة نحو استدامة المؤسسة، حيث يشعر المعلم بأن عطاءه يقع في بيئة تقدر هذا العطاء وتستثمره بشكل عادل.

ويعد الارتباط بالعمل (Work Engagement) المتغير الوسيط الأكثر حيوية في هذه العلاقة، إذ يمثل حالة ذهنية إيجابية تتسم بالحيوية والتفاني والاستغراق التام في أداء المهام التربوية. فالمعلم المرتبط بعمله وجدانياً لا يؤدي حصصه كواجب روتيني، بل يجد فيها معنىً وقيمةً شخصية عميقة، مما يجعله يفيض بممارسات المواطنة كإفراز طبيعي لهذا الشغف المهني المتوقع. واستناداً إلى رؤية (Skaalvik & Skaalvik, 2018) المذكورة في مرجع (JSSER)، فإن الارتباط بالعمل يعمل كجسر ذهني ينقل أثر الموارد المدرسية المتاحة إلى سلوكيات تطوعية ملموسة؛ فالارتباط العالي يجعل المعلم أكثر مرونة في التعامل مع ضغوط الميدان وأكثر استعداداً لتقديم المساعدة لزملائه وطلابه خارج حدود الساعات الرسمية، إيماناً منه بأن نجاح الطالب هو جزء من نجاحه الشخصي.

وفي ذات السياق، يلعب الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) دوراً جوهرياً كعامل وسيط وقوة دافعة لسلوكيات المواطنة، حيث يمثل الاستجابة العاطفية والتقييم النفسي للمعلم تجاه ظروف عمله وتجاريه اليومية. إن المعلم الراضي عن سياسات الإشراف، وعن طبيعة العمل ذاتها، وعن علاقته برؤسائه، يميل بطبعه لتجاوز الحد الأدنى المطلوب منه مهنيًا، تعبيراً عن امتنانه النفسي للمنظمة التي تحتويه. وكما جادل (Sari et al., 2019) بالاستناد إلى مفهوم (Locke, 1976)، فإن الحالة الوجدانية الإيجابية الناتجة عن الرضا تزيد من وتيرة السلوكيات الاجتماعية التلقائية (Prosocial Behavior)، حيث يصبح تقديم العون للآخرين مصدراً لمزيد من السعادة المهنية والنمو الذاتي، مما يخلق بيئة مدرسية متماسكة وجاذبة.

وتؤدي القيادة التربوية دور القائد الملهم والمحفز لهذه العوامل الوسيطة، خاصة النمط الذي يعتمد على الدعم والتمكين لا على المراقبة والمقايضة. ويشير (Hanson et al., 2022) في مراجعته السردية إلى أن مهارات القيادة لدى المدير (Principal Leadership Skills) تساهم بشكل مباشر في تقوية الرابطة العاطفية بين المعلم والمدرسة، مما يعزز من مستويات الارتباط والرضا بشكل تلقائي. القائد الذي يمارس العدالة التنظيمية ويقدر الجهود غير المرئية للمعلمين يضع حجر الأساس

لنشوء المواطنة التنظيمية؛ فالمعلمون يراقبون سلوك القائد ويحاكونه وفقاً لنظرية التعلم الاجتماعي، فإذا كان القائد مواطناً تنظيمياً في سلوكه وتعامله، انتقلت هذه العدوى الإيجابية إلى بقية الكادر المدرسي لتصبح ثقافة عامة.

ولا يمكن إغفال دور الثقة التنظيمية (Organizational Trust) كمحدد أساسي يسبق ظهور المواطنة، حيث تمثل إيمان المعلم بأن قرارات الإدارة تتسم بالنزاهة والمصداقية والحرص على مصلحة الجميع. ففي غياب الثقة، ينكمش المعلم داخل وصفه الوظيفي الرسمي حمايةً لنفسه من الاستغلال أو التهميش، بينما في ظل الثقة العالية، يتوسع العقد النفسي ليشمل مبادرات إبداعية طوعية تعزز من مكانة المدرسة. ويؤكد (Kernodle & Noble, 2013) المذكور في مرجع (IISR) أن الثقة المتبادلة بين المعلمين والمديرين هي الوقود الحقيقي الذي يحرك التفاعلات الاجتماعية الإيجابية، وهي التي تحول التعاون من مجرد مهمة إدارية مفروضة إلى سلوك مواطنة نابع من الرغبة الحقيقية في التميز الجماعي.

كما تبرز العدالة التنظيمية (Organizational Justice) بفرعها التوزيعي والإجرائي كعامل حاسم في استمرارية سلوك المواطنة أو انقطاعه المفاجئ. فالمعلمون يقومون بتقييم مستمر لمدى عدالة توزيع الأعباء المدرسية وشفافية الإجراءات الإدارية المتعلقة بالترقية أو التقدير، وإذا شعر المعلم بانحياز أو انعدام عدالة، فقد يتوقف عن ممارسة الإيثار أو الروح الرياضية كنوع من الاحتجاج الصامت لحماية توازنه النفسي. ويشير (Burns & DiPaola, 2013) إلى أن التصورات المتعلقة بالعدالة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالفضيلة المدنية؛ فالمعلم الذي يشعر بأنه يُعامل بإنصاف وتقدير يكون أكثر رغبة في المشاركة الفاعلة في لجان التطوير المدرسي وتحمل مسؤوليات إضافية تساهم في تحسين البيئة التعليمية العامة.

ومن منظور نوعي تفسيري، تلعب القيم المهنية والشخصية (Teacher Values) دوراً محورياً في توجيه ممارسات المواطنة، حيث يرى بعض المعلمين أن مهنة التعليم هي رسالة إنسانية وليست مجرد وظيفة روتينية. هؤلاء المعلمون يمارسون المواطنة بدافع قيمي داخلي يتجاوز أي سياق تنظيمي أو مصلي، حيث يمثل التفاني في مساعدة الطلاب جزءاً لا يتجزأ من هويتهم الأخلاقية وضميرهم المهني. وكما استعرض (Hanson et al., 2022) بالاستناد إلى دراسة (Gnanarajan et al., 2020)، فإن توافق قيم المعلم الشخصية مع رؤية المدرسة ورسالتها يؤدي إلى ظهور المواطنة التنظيمية بشكل تلقائي ومستدام، بينما يؤدي التنافر القيمي إلى شعور المعلم بالاغتراب التنظيمي وتراجع ممارساته التطوعية.

وتؤثر البيئة الرقمية والتحول التكنولوجي كعامل سياقي مستجد على طبيعة المواطنة في العصر الحديث، حيث ظهر ما يمكن تسميته بالمواطنة التنظيمية الرقمية. المعلمون الذين يبادرون بمشاركة المصادر التعليمية الرقمية مع زملائهم أو يقضون ساعات طوال في تطوير منصات التعلم عن بُعد يمارسون نوعاً حديثاً من المواطنة يتطلب مهارات تقنية عالية وصبراً استثنائياً. وتؤكد تجربة (Khalid et al., 2021) أن الارتباط بالعمل كان هو المحرك الجوهرية الذي دفع المعلمين لتجاوز فجوات الموارد التقنية خلال الأزمات، مما يثبت أن المواطنة التنظيمية قادرة على التكيف مع تغير الوسائل والأدوات مع بقاء الجوهر القيمي للتعلم والتعاون ثابتاً لا يتغير بتغير الزمان.

كما تساهم العلاقات بين الزملاء (Peer Support) في تعزيز المواطنة من خلال خلق شبكة دعم اجتماعي ونفسي تشجع على الكياسة والإيثار المتبادل. ففي المدارس التي تسودها روح الفريق والارتباط القوي بين أعضاء هيئة التدريس، يصبح

تبادل المساعدة والخبرة عرفاً اجتماعياً ملزماً معنوياً للجميع. إن الشعور بـ الزمالة المهنية يقلل من حدة المنافسة السلبية ويحفز المعلمين على بذل جهد إضافي لضمان نجاح زملائهم، وهو ما يصب في النهاية في مصلحة المنظمة ككل، ويحول المدرسة من مجرد مبنى إداري إلى مجتمع ممارسة حقيقي يعتمد على التعلم التشاركي والمواطنة الجماعية الواعية.

أخيراً، يمثل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الثمرة النهائية والهدف الأسمى الذي تحققه المواطنة التنظيمية في المدرسة، حيث تتحول الجهود الفردية المشتتة إلى معرفة مؤسسية مستدامة وقدرة تنافسية عالية. إن سلوكيات المواطنة هي القنوات الحيوية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية والخبرات المتراكمة بين المعلمين، وهي التي تسمح بنمو بذور الابتكار التربوي. وكما يخلص (Hanson et al., 2022)، فإن المواطنة التنظيمية هي التي تعطي المدرسة قيمتها المضافة الحقيقية؛ فالمباني والمناهج تظل صامتة وجامدة ما لم يبعث فيها المعلمون الحياة من خلال مواطنتهم وارتباطهم الصادق برسالتهم التربوية، مما يجعل من الاستثمار في العوامل النفسية والسياقية ضرورة استراتيجية لأي تطوير مدرسي حقيقي ومستدام.

المبحث الرابع: المواطنة التنظيمية كرافعة لرأس المال الفكري والاستدامة البيئية للمدرسة

يمثل سلوك المواطنة التنظيمية القوة المحركة التي تحول الجهود الفردية المبعثرة إلى أصول معرفية مستدامة، وهو ما يصطلح عليه في الأدبيات المعاصرة برأس المال الفكري (Intellectual Capital). إن المعلم الذي يمارس المواطنة لا يكتفي بأداء حصته، بل يساهم في بناء مخزون المعرفة الضمنية للمدرسة من خلال مشاركة خبراته وتجاربه مع زملائه طواعية. واستناداً إلى ما طرحه (Hanson et al., 2022)، فإن سلوك المواطنة يعمل كوسيط حيوي بين مهارات القيادة لدى المدير وبين نمو رأس المال الفكري؛ فبدون روح المواطنة، تظل المعرفة حبيسة الصدور، بينما تفتح المواطنة قنوات التواصل التي تضمن تدفق الابتكار التربوي واستمرارية التعلم التنظيمي داخل المؤسسة.

وتتجلى العلاقة بين المواطنة ورأس المال البشري في قدرة المعلمين على التجدد الذاتي والنمو المهني المستمر بعيداً عن البرامج التدريبية المفروضة إدارياً. فالمواطنة التنظيمية تدفع المعلم لاستكشاف استراتيجيات تدريس حديثة ومشاركتها مع أقرانه بدافع من الفضيلة المدنية والحرص على التفوق الجماعي للمدرسة. ويشير (Hanson et al., 2021) في دراسته المذكورة في مرجع (IISR) إلى أن المدارس التي تسودها مستويات عالية من المواطنة هي الأكثر قدرة على بناء رأس مال بشري قوي، حيث ينمو المعلمون مهنيّاً من خلال التفاعل البيئي والدعم المتبادل، مما يخلق بيئة تعليمية تتسم بالمرونة والقدرة العالية على الاستجابة لمطالبات التغيير التربوي.

وفي بعدٍ آخر، تبرز المواطنة التنظيمية كركيزة أساسية لبناء رأس المال الاجتماعي، وهو شبكة العلاقات والثقة التي تربط أعضاء المجتمع المدرسي. المعلم الذي يمارس الكياسة والإيثار يساهم في خلق مناخ من الثقة والتعاون، مما يسهل عملية حل المشكلات المعقدة وتجاوز الأزمات. وكما استعرضت المراجعة السردية لـ (Hanson et al., 2022)، فإن هذا النوع من رأس المال هو الذي يحدد القدرة الاستيعابية للمدرسة، أي قدرتها على استيعاب المعارف الجديدة وتطبيقها؛ فالمواطنة هي التي تذيب الجليد بين التخصصات المختلفة وتجعل من المدرسة وحدة واحدة متكاملة الأهداف والرؤى.

وعلى صعيد الاستدامة المادية والمعنوية، قدمت دراسة (Sari et al., 2019) مفهوماً متقدماً وهو المواطنة التنظيمية من أجل البيئة (OCBE)، معتبرة إياها الامتداد الطبيعي للمسؤولية المهنية في القرن الحادي والعشرين. يشير هذا المنظور إلى أن المعلم المواطن هو الذي يبادر بإجراءات تطوعية للحفاظ على البيئة المدرسية، مثل ترشيد استهلاك الطاقة، وإدارة الموارد المادية بكفاءة، وتجميل الفضاءات المدرسية. إن هذه السلوكيات تعكس ارتباطاً بيئياً عميقاً بالمكان، حيث يدرك المعلم أن جودة البيئة المادية للمدرسة تنعكس مباشرة على الصحة النفسية للطلاب والمعلمين، وعلى جودة العملية التعليمية برمتها، مما يحول المواطنة من فعل بشري صرف إلى فعل بيئي مستدام.

ويرتبط هذا التوجه البيئي بإدارة البيئة المدرسية (School Environment Management)، حيث لا تقتصر الإدارة هنا على دور المدير، بل تشمل مساهمة المعلمين الطوعية في تحسين المرافق وتوفير بيئة تعلم آمنة ومريحة. وتؤكد نتائج دراسة (Sari et al., 2019) أن المعلمين الذين يشعرون بالرضا والارتباط هم الأكثر استعداداً للقيام بمهام خارج أدوارهم التعليمية للحفاظ على موارد المدرسة. هذا التكامل بين سلوك المواطنة وإدارة البيئة يخلق ما يسمى بـ المدرسة الخضراء المستدامة، حيث تصبح الاستدامة ثقافة يومية تُمارس بوعي الضمير والروح الرياضية، وليست مجرد تعليمات إدارية جافة تتعلق بالنظافة أو الصيانة.

علاوة على ذلك، تسهم المواطنة التنظيمية في تعزيز العدالة البيئية والاجتماعية داخل المدارس، خاصة تلك التي تخدم فئات خاصة أو تعاني من نقص في البنية التحتية. فالمعلمون في مدارس الأغراض الخاصة (Schools for Specific Purposes) الذين شملتهم دراسة (Sari et al., 2019)، يمارسون مستويات استثنائية من المواطنة لتعويض النقص في الموارد وضمان حقوق طلابهم في بيئة تعليمية متكافئة. إن ممارسات مثل الإيثار والفضيلة المدنية في هذه السياقات تتحول إلى فعل نضالي مهني يهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة، مما يثبت أن المواطنة التنظيمية هي المحرك الأخلاقي الذي يضمن استمرارية المؤسسات التعليمية في أحلك الظروف وأقلها إمكانيات.

ومن منظور رأس المال الهيكلي، تساهم المواطنة التنظيمية في تحسين العمليات الإدارية والسياسات المدرسية من خلال التغذية الراجعة الطوعية والمبادرات الإبداعية. المعلمون الذين يمتلكون فضيلة مدنية عالية يشاركون بفاعلية في تطوير اللوائح الداخلية واقتراح حلول للمشكلات التنظيمية، مما يحول المدرسة من هيكل بيروقراطي صلب إلى هيكل مرن وقابل للتطور. وكما يشير (Kernodle & Noble, 2013)، فإن المواطنة التنظيمية هي التي تملأ الفراغات بين القواعد الرسمية، وهي التي تضمن تنفيذ السياسات التربوية بروحها لا بنصها فقط، مما يعزز من الكفاءة المؤسسية الشاملة.

كما تبرز أهمية المواطنة التنظيمية في بناء السمعة المؤسسية للمدرسة (Organizational Reputation)، حيث أن المعلمين الذين يتحدثون بإيجابية عن مدرستهم في المحافل العامة ويدافعون عنها يمارسون نوعاً من المواطنة الخارجية. هذا الولاء الطوعي يساهم في جذب الكفاءات من المعلمين وزيادة ثقة أولياء الأمور والمجتمع المحلي في المدرسة. واستناداً إلى رؤية (Hanson et al., 2022)، فإن هذه الصورة الذهنية الإيجابية هي جزء أصيل من رأس المال الفكري للمدرسة، وهي ثمرة مباشرة لسلوكيات المواطنة التي تعكس حالة من الرضا والارتباط العميق للموظفين بمؤسستهم.

وفي ظل التحولات الرقمية، أصبحت المواطنة التنظيمية هي القناة الرئيسة لبناء رأس المال الفكري الرقمي. فالمعلمون الذين يبادرون ببناء قواعد بيانات تعليمية مشتركة أو يقدمون دعماً تقنياً تطوعياً لزملائهم يساهمون في أتمتة المواطنة وتحويلها إلى أصول رقمية باقية. وتؤكد تجربة (Khalid et al., 2021) أن المواطنة الرقمية هي التي مكنت الجامعات والمدارس من الصمود خلال الجائحة، حيث تحول الإيثار التقني إلى وسيلة لضمان استدامة المعرفة وحمايتها من الضياع، مما يضيف بعداً تكنولوجياً جديداً لرأس المال الفكري المدفوع بروح المواطنة.

أخيراً، يخلص هذا المبحث إلى أن المواطنة التنظيمية هي الرافعة الحقيقية التي تنقل المدرسة من مربع الأداء العادي إلى مربع التميز المستدام. إن الجمع بين رأس المال الفكري والوعي البيئي من خلال سلوك المواطنة يخلق نموذجاً للمدرسة القادرة على إنتاج المعرفة وحماية البيئة في آن واحد. وكما يرى (Hanson et al., 2022) و (Sari et al., 2019)، فإن مستقبل التعليم يكمن في تلك المنظمات التي تستطيع استنهاض المواطن داخل كل معلم؛ ليكون حارساً للموارد، ومشاركاً في المعرفة، ومضحياناً من أجل النجاح الجماعي، وهو ما يمثل قمة الارتقاء بالإدارة التربوية نحو آفاق الإنسانية والاستدامة.

المبحث الخامس: تحديات ومعوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الميدان التربوي

على الرغم من القيمة العالية لسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن ممارسته في البيئات التعليمية تواجه جملة من التحديات السياقية والهيكلية التي قد تحد من فاعليته أو تؤدي إلى تراجعها. ويبرز إرهاق المواطنة (Citizenship Fatigue) كأحد أبرز هذه التحديات، حيث يشير (Hanson et al., 2022) إلى أن الاعتماد المفرط من قبل الإدارة على المعلمين المتطوعين قد يؤدي مع الوقت إلى استنزاف طاقتهم النفسية والجسدية. إن الضغط المستمر للقيام بمهام خارج الأدوار الرسمية في ظل نقص الموارد أو تزايد الأعباء الإدارية يجعل المواطنة تتحول من فعل اختياري ممتع إلى عبء ثقيل، مما قد يؤدي في النهاية إلى الاحتراق المهني (Burnout) وفقدان الشغف بالعملية التعليمية برمتها.

ويمثل انعدام العدالة التنظيمية عائقاً جوهرياً يحول دون استدامة ممارسات المواطنة، حيث يراقب المعلمون بدقة مدى تكافؤ الفرص وعدالة توزيع الأعباء. وتشير المراجعة النوعية إلى أنه عندما يشعر المعلم بأن جهوده التطوعية لا تُقدر، أو أن هناك محاباة في التعامل الإداري، فإنه يميل فوراً إلى تقليص مبادراته التطوعية (OCB) والاكتفاء بالحد الأدنى من المهام الرسمية (In-role tasks) كوسيلة لحماية توازنه النفسي. وكما جادل (Burns & DiPaola, 2013)، فإن تصورات انعدام العدالة تكسر العقد النفسي بين المعلم والمدرسة، مما يحول البيئة من مجتمع تعاوني إلى بيئة يسودها الانكفاء على الذات والحسابات الضيقة.

وتلعب البيروقراطية والمركزية الإدارية دوراً معوقاً لنشوء الفضيلة المدنية لدى المعلمين، حيث يشعر المعلم في البيئات المقيدة بأن صوته غير مسموع وأن مبادراته ستصطدم بالجمود الإداري. واستناداً إلى دراسة (Sari et al., 2019)، فإن غياب الحرية الاستقلالية للمعلم (Staff Freedom) في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئته الصفية والمدرسية يقتل روح المبادرة. المعلم يحتاج إلى مساحة من الثقة ليتحول إلى مواطن تنظيبي، بينما تؤدي الرقابة اللصيقة والتركيز على الامتثال الحرفي للتعليمات إلى خنق الإبداع الطوعي وتحويل المعلم إلى مجرد منفذ لسياسات قد لا يؤمن بجوداها.

كما تبرز نقص الموارد والبنية التحتية المتهالكة كأحد المعوقات المادية الصعبة، خاصة في المدارس التي تعاني من ضغوط اقتصادية أو كثافة طلابية عالية. وبالرجوع إلى دراسة (Sari et al., 2019) حول مدارس الأغراض الخاصة، نجد أن النقص الحاد في الوسائل التعليمية والمرافق قد يحبط حتى أكثر المعلمين إثارةً. فعندما يجد المعلم نفسه في بيئة لا تتوفر فيها أدنى مقومات النجاح، قد يوجه طاقته للبقاء (Survival) بدلاً من التفكير في تطوير المؤسسة أو مساعدة الآخرين، مما يثبت أن كفاية الموارد (Resource Adequacy) هي شرط مسبق لا يمكن تجاوزه لتحفيز سلوك المواطنة المستدام.

ويمثل الغموض والصراع في الأدوار (Role Ambiguity and Conflict) تحدياً نوعياً يواجه المعلم المواطن، حيث قد يتداخل الجهد التطوعي مع المهام الرسمية مما يسبب تشتتاً في التركيز. ويشير (Oplatka, 2009) المذكور في مرجع (IJSR) إلى أن المعلم قد يجد نفسه عالقاً بين رغبته في مساعدة زميل (OCBI) وبين ضغط إنهاء المنهج الدراسي في وقته المحدد. هذا التنازع بين الجندي الصالح والموظف الملتزم قد يولد توتراً نفسياً، خاصة إذا لم تكن هناك رؤية واضحة من القيادة المدرسية توازن بين الأداء الرسمي والجهد التطوعي، مما يستدعي تدخلاً قيادياً حكيماً لتأطير المواطنة دون الإضرار بالعمليات الأساسية.

وفي سياق العلاقات البنوية، قد تظهر المنافسة السلبية بين الزملاء كعائق يحول دون ممارسة الإيثار والكياسة، حيث يخشى بعض المعلمين من أن تميز زميلهم في سلوك المواطنة قد يرفع سقف التوقعات منهم أو يجعله المفضل لدى الإدارة. هذا النوع من الغيرة التنظيمية يقتل روح الفريق ويحول المبادرات التطوعية إلى مصدر للتوتر الاجتماعي بدلاً من أن تكون جسراً للتعاون. وبحسب (Hanson et al., 2022)، فإن دور القيادة يكمن هنا في بناء ثقافة النجاح المشترك، حيث يتم الاحتفاء بالمواطنة كقيمة جماعية وليست وسيلة للتفوق الفردي، مما يضمن تقبل الزملاء لهذه السلوكيات ومحاكاتها.

ويعد غياب نظام التقدير المعنوي من المعوقات النفسية العميقة، فالمواطنة التنظيمية وإن كانت لا تنتظر مقابلاً مادياً، إلا أنها تتغذى على التقدير. عندما يبذل المعلم جهداً استثنائياً في تحسين البيئة المدرسية (Sari et al., 2019) ولا يجد كلمة شكر أو اعتراف من الإدارة، فإنه يشعر بأن ممارساته غير مرئية أو غير ذات قيمة. هذا التهميش يضعف الارتباط بالعمل ويؤدي إلى تآكل الرغبة في العطاء مستقبلاً. إن الاعتراف بالجميل هو الوقود الوجداني الذي يحافظ على شعلة المواطنة متوقدة، وغيابه هو أقصر الطرق لإطفاء هذه الشعلة.

ومن التحديات المعاصرة، يبرز نقص المهارات التقنية (Digital Divide) كعائق أمام المواطنة الرقمية، حيث قد يرغب المعلم في مساعدة مدرسته في التحول التكنولوجي ولكنه يفتقر للأدوات أو المهارات اللازمة. وتؤكد تجربة (Khalid et al., 2021) أن المواطنة في العصر الرقمي تتطلب كفاءة تقنية مسبقة؛ فالمعلم الذي يشعر بالعجز التقني قد ينكفئ على نفسه تجنباً للحرج، مما يحرم المدرسة من طاقاته التطوعية. لذا، فإن التمكين الرقمي هو ضرورة لتحويل النوايا الطيبة للمعلمين إلى ممارسات مواطنة فعالة قادرة على المساهمة في بناء رأس المال الفكري الرقمي للمؤسسة.

كما تؤثر الاختلافات الجيلية والثقافية كمعوق محتمل لفهم مشترك لسلوك المواطنة، حيث قد تختلف رؤية المعلمين القدامى عن الشباب حول ماهية الواجب وماهية التطوع. ويشير (Whitney et al., 2009) في مرجع (IJSR) إلى أن

الفجوات الجيلية قد تؤدي إلى سوء فهم للسلوكيات؛ فما يراه المعلم الشاب تطوعاً إبداعياً قد يراه المعلم الخبير خروجاً عن التقاليد، والعكس صحيح. إن عدم توحيد الرؤية حول قيم المواطنة داخل المدرسة يشتمل الجهود ويخلق نوعاً من الاغتراب التنظيمي، مما يتطلب حواراً دائماً لبناء ثقافة مواطنة مشتركة تحترم الخبرة وتقدر الابتكار الشبابي.

أخيراً أن التغلب على هذه المعوقات يتطلب قيادة تربوية واعية تدرك أن المواطنة التنظيمية هي نبات رقيق يحتاج إلى رعاية سياقية ونفسية دائمة. إن معالجة معوقات مثل إرهاق المواطنة وانعدام العدالة هي الكفيلة بتحويل المواطنة من مبادرات فردية عابرة إلى ثقافة مدرسية مستدامة. وكما يرى (Hanson et al., 2022)، فإن نجاح المدرسة في العصر الحديث يعتمد على قدرتها على إزالة الحواجز التنظيمية التي تخنق روح الجندي الصالح داخل المعلم، لفتح الطريق أمام تدفق العطاء الذي يبني رأس المال الفكري ويحقق الاستدامة المنشودة.

الخلاصة

تعد هذه الدراسة النوعية محاولة جادة لفك الاشتباك المعرفي والمهني بين الأداء الوظيفي الرسمي للمعلم وبين تلك المساهمات الطوعية الصامتة التي تمنح المدرسة روحها وقدرتها الفريدة على التميز والابتكار. إن الخلاصة الجوهرية التي ينتهي إليها هذا البحث تؤكد أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس مجرد سمة شخصية فطرية في المعلم، بل هو استجابة تنظيمية واعية ومستمرة لبيئة عمل تحترم كرامة الإنسان وتقدر مبادراته غير المرئية. إن التكامل العميق بين الأبعاد التقليدية للمواطنة، التي تركز على الإيثار والكمي، وبين المتطلبات المعاصرة للاستدامة البيئية والتحول الرقمي، يفرض على القيادات التربوية إعادة النظر في فلسفة الإدارة؛ حيث يجب الانتقال من مربع الرقابة البيروقراطية التي تخنق المبادرة، إلى مربع التمكين والارتباط الوجداني الذي يفتح آفاق الإبداع التطوعي.

وتكشف الخلاصة أيضاً أن المواطنة التنظيمية هي القناة الحيوية التي يعبر من خلالها المعلم عن هويته المهنية ورسالته الإنسانية، وهي الضمانة الأخلاقية الوحيدة لتحويل المدارس من مجرد مبانٍ إدارية صماء إلى مجتمعات تعلم حية (Learning Communities) قادرة على إنتاج المعرفة وتصدير القيم. إن الارتباط الوثيق بين ممارسات المواطنة وتنمية رأس المال الفكري يثبت أن استدامة المؤسسة التعليمية في ظل عالم يتسم بالتغير المتسارع وعدم اليقين، لا تعتمد على الموارد المادية بقدر ما تعتمد على مخزون الثقة والالتزام الطوعي الذي يبديه المعلمون تجاه مدرستهم وطلابهم.

وعلى صعيد القيادة، تخلص الدراسة إلى أن المدير الناجح هو مهندس المناخ التنظيمي الذي يدرك أن ممارسات المواطنة هي ثمرة لغرس قيم العدالة والإنصاف؛ فالمعلم عندما يلمس عدالة في توزيع الأعباء وشفافية في اتخاذ القرار، يتحول تلقائياً إلى شريك استراتيجي في نجاح المنظمة. إن هذه المواطنة لا تنفذ المدرسة من الأزمات المفاجئة فحسب، كما حدث في تجارب التحول الرقمي القسري، بل إنها تبني جسوراً من الزمالة المهنية التي تحمي المعلم من الاحتراق النفسي والاغتراب الوظيفي، محولةً الجهد الإضافي من كونه عبئاً إلى كونه مصدراً للفخر والتحقق الذاتي.

أخيراً، تنتهي الخلاصة إلى أن مستقبل الإدارة التربوية المعاصرة يكمن في القدرة على استنهاض المواطن الكامن داخل كل تربوي، من خلال بناء عقد نفسي متين يوازن بين الحقوق والواجبات، وبين الأداء الرسمي والعطاء التطوعي. إن ممارسة المواطنة التنظيمية هي في حقيقتها فعل أخلاقي يساهم في تشكيل شخصية الطالب وتنمية وعيه المجتمعي من خلال القدوة الحية التي يقدمها المعلم، مما يجعل من تعزيز هذا السلوك غاية استراتيجية تتجاوز حدود المدرسة لتسهم في بناء مجتمع فاعل، متكافل، وقادر على الابتكار والاستدامة في كافة مناحي الحياة.

المراجع:

:Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Bergeron, D. M., Shipp, A. J., Rosen, B., & Furst, S. A. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: The cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), 958–984.

Burns, W., & DiPaola, M. F. (2013). A study of organizational justice, organizational citizenship behavior, and student achievement in high schools. *American Secondary Education*, 42(1), 4–23.

DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424–447.

Gnanarajan, A. H., Kengatharan, N., & Velnampy, T. (2020). Exploring the prevalence of teachers' organizational citizenship behaviour and its determinants. *Qualitative Research in Education*, 9(1), 95–123.

Hanson, J., Niqab, M., & Arif, T. (2022). Organizational Citizenship Behaviour (OCB) In Educational Settings: A Narrative Review. *JISR Management and Social Sciences & Economics*, 20(1), 21–42.

Kernodle, T. A., & Noble, D. (2013). Organizational citizenship behavior: It's importance in academics. *American Journal of Business Education*, 6(2), 235–239.

Khalid, S. A., Rahman, N. A., Darus, N. A., & Shahrudin, S. (2021). Lecturers' organizational citizenship behaviours during COVID-19 Pandemic. *Asian Journal of University Education*, 17(2), 215–226.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131–142.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.

Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behaviour in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375–389.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.

Sari, E., Koul, R., Rochanah, S., Arum, W. S. A., & Muda, I. (2019). How Could Management of School Environment Improve Organizational Citizenship Behaviors for The Environment? *Journal of Social Studies Education Research*, 10(2), 46-73.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2018). Job demands and job resources as predictors of teacher motivation and well-being. *Social Psychology of Education*, 21(5), 1251–1275.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behaviour in schools. *Teaching and Teacher Education*, 16(5), 649–659.

Whitney, J. G., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1–8.