

**التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاة
التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس
التعليم الأساسي بمدينة بنغازي**

د. رمضان سعد كريم الترهوني د. خديجة أحمد عثمان بحبح

كلية الآداب - جامعة بنغازي



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، واختبار تأثيرها على الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في تلك المدارس. وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 240 معلما ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي خلال العام الدراسي 2013-2014. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي تقع ضمن المستوى المتوسط، ووجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.

Abstract

The aim of this study was to determine levels of the common organizational culture in the basic (i.e., pre college) educational system of Benghazi School District, Benghazi, Libya, and to examine its relationship to the organizational loyalty and behavioral citizenship of teachers of the district as well as its impact. The study is based on a random sample of 240 individuals. A tool was developed to assess the levels of organizational culture, and to measure the organizational loyalty. The study of Porter, et. al. (1974) was used as guide to measure the behavioral levels of teachers' organizational citizenship. Evidences of the study indicate that in the basic educational school system of the Benghazi Educational District, the prevalent organizational culture, organizational loyalty, and behavioral organizational citizenship of teachers were all of mid-level level.

مقدمة :

قدمت العديد من النظريات تفسيرات معمقة لسلوك الأفراد في النظم، وتعمل هذه النظريات على تحليل سلوك الأفراد في النظم في ضوء التفاعل المستمر بين البعد الاجتماعي (المؤسسة، والدور، والحاجات) وبين البعد الشخصي (الفرد، والشخصية، والتوقعات)، ويشمل هذا التفاعل الذي يحدث ضمن تأثير البعد الانثروبولوجي الذي يشمل نسقا من القيم، والمفاهيم، والقناعات، والعادات، والتقاليد، والمعتقدات، والطقوس، والقصص، والرموز وجميع أبعاد المزاج العام للمنظمة ومكوناته، وكل ما يؤمن به الأفراد بوصفهم أعضاء في منظمات اجتماعية هدفية التوجه، أو ما يطلق عليه في الأدب الإداري بالثقافة التنظيمية التي تشكل هوية المنظمة وتحدد شخصيتها المميزة عن غيرها من المنظمات، والتي تنمو وتتطور بمرور الزمن وتتجذر من خلال التأكيد على أبعادها التي تظل حاضرة في حياة المنظمة، وتمثل التراكم الطويل لخبراتها وتعبير عن انجازاتها واخفاقاتها، وتحدد العمليات الاجتماعية التنظيمية السائدة فيها وحدودها كالتعاون، والنقاش، والتوافق، ومستويات الصراع التنظيمي.

وتُكسب الثقافة التنظيمية أعضاء المنظمة عادات السلوك التنظيمي من خلال تقاسم القيم، والمعايير، والاحساس المشترك بوحدة الرؤية والهدف، وتسهم في تعزيز استقرار النظم، أو ترفع من مستوى الالتزام بالمقاصد المشتركة، وتعمق معاني الولاء التنظيمي لدى أعضاء المنظمة، وتدفعهم باتجاه بذل الجهود الإضافية والتفكير الذي يتجاوز مصالحهم الآنية الذاتية لتحقيق الصالح العام عبر تنمية الشعور الجمعي ومستوى التطوع التنظيمي (ماضي، 2013).

فالثقافة التنظيمية تطرح سياقات عمل داعمة للأطر الرسمية التنظيمية، وتجعل العاملين يحتكمون في ممارساتهم إلى آليات الضبط الذاتي، والمسائلة الذاتية والحرص على مصالح المنظمة والاعتزاز بها وتقديم الجهود الإضافية لتحقيق أهدافها.

ويطرح هذا التوجه تأكيدات مهمة قائمة على ضرورة تأسيس ثقافة تنظيمية تثمن التميز في الأداء، وتلتزم بأخلاقيات في الممارسات التنظيمية، وتعزز المشاركة، والانفتاح، ومبادئ العدالة التنظيمية وتجعل من هذه القيم حاضرة في جميع المحافل والمناسبات التنظيمية، وخاصة في سياقات عمل إدارة النظم التربوية وظروف عمل مؤسساتها المعنية بالقيم، والتفاعلات الإنسانية، وفي أوقات الأزمات وأثناء الاضطرابات التنظيمية الناتجة عن التغيير التنظيمي والتي تعمل على إضعاف مصادر الضبط الرسمي والتحكم الخارجي.

مشكلة الدراسة:

يحتاج الواقع التربوي المحلي إلى نهضة تربوية شاملة، وإجراءات تغيير بنيوي يتجاوز الإصلاح، وقيادة تربوية متبصرة تمتلك رؤية تربوية جادة وقوية، وواضحة المعالم والغايات، وتقود المرابين والمتعلمين ضمن مسارات تربوية هادفة، وتفتح آفاق جديدة للتعلم، وتحديث تغييراً دراماتيكي ليس فقط في المجتمع المدرسي، بل في المجتمع بمفهومه الأوسع، وتعمل على إزالة الآثار السلبية الناتجة عن اعتماد أسلوب المحاولة والخطأ في التفكير والممارسة، وتضع حداً لقبولة وتنميط الأفعال ومصادر السلوك التربوي، والمغامرة غير محسوبة النواتج، والقرارات التربوية القائمة على ردود الأفعال، وتجعل من الابداع والتميز في الأداء السمة الأبرز في إدارة النظم التربوية وفي جميع مستوياتها الإدارية، وتنتظر إليه بوصفه أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية التربوية الوظيفية.

وتطرح مناخات التغيير والتحول العديد من الأسئلة المتصلة بفاعلية النظام التربوي المحلي وقدرته على التعاطي مع آثار التغيير، والأزمات الناتجة عنه في ظل انحسار إجراءات التقييم التربوي، وتراجع العمل بالمعايير، وضعف نظم المعلومات وسيادة مناخات مفعمة بمشاعر الريبة وعدم اليقين.

إن ما يبعث على القلق هو الاعتماد الكلي على المبادرات الفردية والضمير الجمعي في انجاز الأدوار التربوية مع تفويض دور السلطة التربوية وضعف مصادر الضبط الرسمي، الأمر الذي يطرح تساؤلات مشروعة تتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم، ورغبة المجتمع

التربوي في تقديم الجهود الإضافية لإحراز التقدم الأكاديمي في ظل ضعف وتعدد وتراجع دور السلطات التربوية المركزية.

ويعد موضوع الثقافة التنظيمية من الموضوعات الهامة التي نالت، وما تزال محط اهتمام الكثير من الباحثين الأكاديميين والممارسين في مختلف أرجاء العالم فأشار محمد إلى وجود اتجاهات ايجابية لدى مديري المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية نحو مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: (جماعة العمل، والابتكار، والتجديد، والتكيف مع البيئة، والانتماء والقيادة)، كما تبين له وجود اتجاهات ايجابية مماثلة نحو أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في: (الايثار، والكرم، والروح الرياضية، والالتزام العام، والسلوك الحضاري)، فضلاً عن ذلك وجد تأثير معنوي لدى جميع عناصر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية (محمد، 2011)، وأشار رمضان إلى أن الثقافة التنظيمية هي ثمرة الثقافة البيروقراطية في صورتها الإدارية، وثقافة الدور في جانبها الفني، والثقافة المساندة التي تمثل أبعاد التحسين والتطوير المدرسي (رمضان، 2013).

وبناءً على ما تقدم يمكن تناول مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي؟

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي؟

السؤال الثالث: ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي؟

السؤال الرابع: ما مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي على الولاء التنظيمي للمعلمين؟

السؤال الخامس: ما تأثير مدى عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة بالآتي:

- يُمكن أن تسهم هذه الدراسة في تقديم بعض الإضافات لجسم المعرفة النظرية في مجالات الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة في المنظمات، والتي قد تعمل على إغناء المعرفة النظرية وتوسيع دائرة الفهم والتفسير ضمن السياقات التنظيمية المحلية.

- يمكن أن توفر هذه الدراسة البنى النظرية اللازمة لإجراء المزيد من الدراسات عن الثقافة التنظيمية وآثارها المحتملة على بعض المتغيرات التنظيمية كالمناخ التنظيمي والرضا المهني والسلوك القيادي في المنظمات التربوية وغير التربوية.

يتوقع أن تساعد هذه الدراسة صانعي السياسات والقرارات التربوية على اتخاذ حزمة من الإجراءات التنظيمية لإعادة تشكيل أنماط الثقافة التنظيمية وعناصرها وتنمية قيم الولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية بحيث تنسجم مع القرارات المزمع اتخاذها وفقاً للسياسات والخطط التربوية المرسومة.

- يمكن أن تسهم هذه الدراسة في نشر الوعي بين صفوف المربين بضرورة تعزيز وتأطير سلوك التطوع التنظيمي والولاء للمؤسسة التربوية من خلال ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون في جميع المؤسسات التربوية والإدارات التعليمية تعظم الصالح العام، وتدعم التعاون والمبادرة الهادفة، والزمالة المهنية، والضمير والوعي التربوي، والترفع عن المصالح الذاتية الآنية.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية المدرسية على الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، وذلك من خلال ما يلي:

- معرفة عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.

- تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي تحديد التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي على الولاء التنظيمي للمعلمين.
- تحديد التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي على سلوك المواطنة التنظيمي للمعلمين.

حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: جميع مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.
- 2- الحدود الزمنية: وهي الفترة التي قضاها الباحثان في جمع وتحليل البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة خلال العام الجامعي 2013-2014م.

التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة

- يمكن تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً، وذلك على النحو التالي:
- **الثقافة التنظيمية:** الثقافة هي مجموعة الأفكار والقيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية الشائعة داخل مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، أما الثقافة التنظيمية فهي تلك المنظومة القيمية التي تمارس داخل تلك المدارس لإنجاز الأعمال لتصبح مكوناً أساسياً في الحياة المهنية المدرسية بمدينة بنغازي، القائمة على مجموعة القيم والعادات والأعراف والسلوكيات وأساليب التعامل مع المعلمين، المؤثرة في ولائهم وسلوكهم التربوي، وذلك كما يقيسها الاستبيان المُعد لذلك.
 - **عناصر الثقافة التنظيمية:** تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر هي: السياسات والإجراءات، والأنظمة والقوانين، والأهماط السلوكية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والاتجاهات التنظيمية، والمعايير والمقاييس.

- **القيم التنظيمية:** القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين المعلمين في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في تلك المدارس، بحيث تعمل على توجيه سلوك المعلمين بمدينة بنغازي ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وتنمية سلوك المواطنة لديهم، وذلك كما يقيسها الاستبيان المُعد لذلك.

- **المعتقدات التنظيمية:** المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة بين معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي تتصل بطبيعة حياتهم الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في تلك المدارس، وكيفية إنجاز الواجبات والمهام التنظيمية داخلها، وذلك كما يقيسها الاستبيان المُعد لذلك.

- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب بين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي والمدرسة، والتي يتوقعها المعلمون أو المدرسة خلال الفترة التي يعمل فيها المعلم بالمدرسة، والمتمثلة في توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات المعلمين الإنسانية، وذلك كما يقيسها الاستبيان المُعد لذلك.

- **الأعراف التنظيمية:** الأعراف هي عبارة عن معايير ومقاييس يلتزم بها معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها، أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن المعايير والمقاييس التي يلتزم بها معلمي تلك المدارس على اعتبار أنها معايير ومقاييس مفيدة للمدرسة وبيئة العمل بها، ويفترض أن تكون هذه المعايير غير مكتوبة وواجبة الإتباع، وذلك كما يقيسها الاستبيان المُعد لذلك.

- **الولاء للتنظيمي:** هو درجة تطابق وتمائل أهداف المعلم في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي مع مدرسته وارتباطه بها، واستعداده لبذل أقصى الجهود لصالحها، والأهتمام بمصيرها، والشعور بفخر الانتساب إليها، مع رغبته القوية في الاستمرار في عضويتها، وذلك كما يقيسها الاستبيان المُعد لذلك.

- سلوك المواطنة التنظيمي: هو تصرفات المعلم في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، التي تتم في بيئة المدرسة بصورة اختيارية وتطوعية، وتهدف إلى تحقيق أهدافها، ولا تندرج تلك الممارسات ضمن الواجبات الرسمية للمعلم أو ضمن نظام حوافز ومكافآت المدرسة، وذلك كما يقيسها الاستبيان المُعد لذلك.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

بدأ التركيز على الثقافة التنظيمية في العمل البحثي مع ظهور التحولات الاقتصادية والاجتماعية الكبرى خلال النصف الثاني من القرن العشرين (ليبي، 2004)، وذلك من أجل فهم وتفسير سلوك الأفراد في النظم في سياقات الثقافة التنظيمية والمحلية السائدة، واكتسب هذا الموضوع أهميته مع تراجع واهتزاز المنظومة القيمية والاخلاقيات المهنية في المنظمات الناتجة عن التغيير الثقافي (ملحم، 2003)، إذ تشكل الثقافة التنظيمية هوية المنظمة وتعبّر عن شخصيتها الفريدة، وتعكس ماضيها وحاضرها وتحدد الملامح العامة لمستقبلها، فالثقافة التنظيمية في نظر الحسيني (2006) صورة متكاملة من القيم والمعتقدات والتقاليد تحدد وضع المنظمة في الماضي، ومركزها الراهن، ولامحها المقبلة (الحسيني، 2006)

وفي هذا السياق يعرف الصرايرة (2003) الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة من المعتقدات والممارسات الإدارية التي تعتمد على المؤسسة في عملها من خلال ممارستها للصلاحيات والمسؤولية والإشراف والتعامل مع الموظفين من خلال النمط الإداري السائد ومدى العلاقة المشتركة بين الإدارة والعاملين" (الصرايرة، 2003: 215)، فالثقافة التنظيمية تمثل "مجموعة السمات والخصائص المعبرة عن القيم والمعتقدات وأخلاقيات التعامل وأنماط السلوك التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها من المنظمات بحيث تشكل منهجاً مستقلاً ومميزاً في التفكير ومعالجة المشكلات" (الشلوي، 2005: 11)، حيث تشمل "مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في المنظمة، وجملة من المزايا تميزها عن غيرها من المنظمات، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد" (الزهراني، 2007: 42). فالثقافة التنظيمية "كل مركب على درجة عالية من التعقيد،

ومنظومة متكاملة من القيم، والتقاليد والعادات، والمعتقدات، والطقوس، والأمثال، والقصص المستقاة من تاريخ المنظمة، وإنجازات قياداتها عبر الزمن، ويشترك في هذه المضامين الثقافية جميع الأعضاء، في جميع مستويات التنظيم، وتؤدي دوراً مهماً في تحديد إجراءات العمل التنظيمي من تصميم للرؤية التنظيمية والاستراتيجيات المعتمدة في تنفيذها إلى استخدامات السلطة والرقابة على الأداء، ونظم التحفيز، وأساليب العمل الجماعي (ماضي، 2013: 44).

خصائص الثقافة التنظيمية وأهميتها:

يمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المدراء، وتشمل الثقافة كنظام مركب ثلاث عناصر هي: الجانب المعنوي ويمثل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، والجانب السلوكي ويمثل عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة، والجانب المادي ويمثل كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء محسوسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن فإن أيّ تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتنمو الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة (أبو بكر، 2008: 77).

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعمل على بناء الإحساس بالتاريخ التنظيمي، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات للأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة، وتسهم في إيجاد شعور بالوحدة التنظيمية، فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء الفعال، وتطور الإحساس بالعضوية والانتماء وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم، وتمنح فرص مهمة لزيادة التبادل بين الأعضاء وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد (الغالبى وإدريس، 2007: 296).

فضلاً عن ذلك فإن الثقافة التنظيمية تمنح أفراد المنظمة هوية تنظيمية أي أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالاتحاد الوجداني، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك، ويدعم الالتزام الجماعي فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة، ويسهم كل ذلك في استقرار النظام حيث تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي، وتسهم في تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (حريم، 2003: 265).

مفهوم الولاء التنظيمي :

يُعد الولاء التنظيمي من أهم المفاهيم السلوكية التي ظهرت خلال حقبة الثلاثينات من القرن الماضي، ويعبر عن حالة من التطبيع التنظيمي بين الفرد والمنظمة، ويشير إلى درجة ارتباط الفرد بها، والتمسك بالعمل فيها، والدفاع عن مصالحها، والاهتمام بمصيرها وتفضيلها عن غيرها من المنظمات لدوافع وجدانية عاطفية أو أخلاقية، أو لاعتبارات تملئها المصلحة الشخصية، وفي جميع الظروف يعكس الولاء التنظيمي عمليات التلاحم والتطابق والإتحاد في القيم والمعتقدات والأهداف الفردية والتنظيمية، حيث يعبر الولاء التنظيمي عن مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها، والتزامه بقيمتها، واستعداده لبذل أقصى الجهود لتحقيق تلك الأهداف، وتحسين تلك القيم (عبوي، 2006) لكونه يعكس ويعبر عن إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمتها (العواد والهران، 2006)، ويمثل حالة من "الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتطابق بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة عن رغبة الفرد للبقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها (الرواشدة، 2007: 88)، فالأفراد الموالون لمنظماتهم يتحدثون بفخر واعتزاز عن قيمها وأهدافها، وأهمية الارتباط بها والعمل فيها، فضلاً عن استعدادهم ورغبتهم في بذل الجهود الإضافية الخارجة عن حدود الدور المرسوم ودون انتظار المكافأة لمساعدتها على التميز والبقاء.

أهمية الولاء التنظيمي وأنواعه :

يؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مهماً في سلوك الأفراد وتصرفاتهم، ويسهم في تشكيل اتجاهاتهم ومعتقداتهم المهنية، وله انعكاسات جوهرية على ممارساتهم التنظيمية، ويحدد مستوى فاعلية المنظمات ومعدلات الأداء، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن للولاء التنظيمي تأثيراً إيجابياً على مستويات الإنتاجية ومعدلات الأداء، وانخفاض معدلات التأخير، والغياب، وترك الخدمة، وينظر بعض الباحثين إلى الولاء التنظيمي بوصفه أحد أهم المتغيرات

التنظيمية التي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بمعدلات دوران العمل (عطاري وآخرون، 2006)، إذ يعزز الولاء التنظيمي الاستقرار النفسي للعاملين، ويرفع من مستوى دافعيتهم للعمل، ويمكنهم من اشباع حاجاتهم الذاتية، ويجعلهم أكثر رضا عن ذواتهم وعن أعمالهم، وينعكس كل ذلك على إنتاجيتهم ومعدلات أدائهم، فضلاً عن ذلك يوفر الولاء التنظيمي مناخات ابداعية مفعمة بمشاعر التعاون، والثقة بالذات، والشعور بالمسؤولية المهنية، والمبادرة، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية، والتميز في الأداء مما يسهم في انخفاض التكاليف التنظيمية الناتجة عن هدر الموارد، وسوء توظيف المصادر الناجمة عن الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتي تكون ملازمة لانخفاض مستويات الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الرغبة في ترك العمل (الرواشدة، 2007)، ذلك لأن التأخير، والغياب والانتقال لمنظمات أخرى، وترك العمل بالمنظمة عادة ما تكون ناتجة عن انخفاض مشاعر الولاء للمنظمة، فضلاً عن ذلك يساهم الأفراد الموالون لمنظماتهم في تشكيل سمعتها ومكانتها مما يجعلها مؤسسات مفضلة ومرغوبة ومحط أنظار الكثيرين من ذوي المؤهلات والكفاءات والمهارات المهنية للعمل بها والانضمام إليها والارتباط بها.

ويحرص الأفراد الموالون لمنظماتهم على مصادرها، ويحترمون مواعيد العمل فيها، ويحافظون على ممتلكاتها، ويهتمون بمصيرها، ويقلل ذلك لجوء المنظمة إلى الأطر القانونية لفض نزاعات العمل، ذلك لأن الأفراد الموالون أخلاقياً لمنظماتهم يحتكمون إلى البصيرة المهنية، والمسائلة الذاتية، وسلطان الضمير المهني، والقيم والأخلاق المهنية.

وفيما يتعلق بأنواع الولاء التنظيمي يمكن الإشارة إلى الأنواع التالية:

- **الولاء التنظيمي العاطفي:** ويتصل هذا النوع من الولاء التنظيمي بمدى معرفة الفرد معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهمية المهارات المطلوبة وتنوعها وقربه من المشرفين وتوجيههم له، ويتأثر بدرجة السماح للفرد بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار، فيتبنى الفرد مشكلات المنظمة كما لو كانت مشكلاته الخاصة.

- **الولاء التنظيمي المستمر:** ويقصد به درجة ولاء الفرد التي تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي قد يحققها الفرد لو استمر في منظمته مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث يتأثر تقييم الفرد لأهمية بقاءه في المنظمة بعوامل عديدة منها العمر ومدة الخدمة والتي تعد من المتغيرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله.
- **الولاء الأخلاقي:** ويتعلق بإحساس الفرد بالتزامه في البقاء في المنظمة مقابل الدعم السيكولوجي الذي يحظى به من قبل قيادات الذي تقدمه المنظمة مثل المشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعله يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً.

سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده:

بدأت الدراسات المعمقة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية في إطار الفهم الموسع لنظرية التبادل الاجتماعي، إذ يمكن النظر إلى هذا المفهوم من منظور ثنائي الاتجاه يتصل الأول بأنماط الممارسات التطوعية الرامية إلى تحقيق بُعد الفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء على القيام بأدوارهم وواجباتهم لتحقيق أفضل حالات التوازن بين الأبعاد الشخصية والتنظيمية، حيث يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستغراقية في العمل، والنضج المهني والأخلاقي لقيادات النظم والعاملين فيها على تأطير ممارساتهم بمنظومة أخلاقية مفعمة بمشاعر الإيثار، والغيرية، والانتماء، وبقطة الضمير، والمشاركة الفاعلة والمبادرة بهدف تطوير الممارسات التنظيمية، وتقديم الجهود الإضافية التطوعية بعيداً عن معالم الفرض والضبط الرسمي، والتحكم الخارجي (الطبوبي وآخرون، 2015). ويجسد سلوك المواطنة التنظيمية حرص الموظف على المنظمة، واهتمامه بمستقبلها، ورغبته في مساعدة الآخرين من الزملاء والمتعاملين مع المنظمة والتزامه بقيمها وسياساتها، وسعيه لبذل الجهود الإضافية لرفع معدلات الأداء بها دون انتظار المكافآت أو الحوافز الرسمية المباشرة (العامري: 2003)، حيث يعرف كونفسكي وبوف (Konovsky & Pugh, 1994) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات

الوظيفية المحددة له، كما أنه لا يتم مكافأته من خلال الحوافز الرسمية بالمنظمة (خليفة، 1997)، وقدم جرهام (1991) مفهوماً للمواطنة التنظيمية يتكون من الطاعة التي تعكس مدى استعداد العاملين للالتزام بقواعد ونظم العمل، والولاء الذي يشير إلى درجة قبول الفرد للتضحية بمصالحه الشخصية لتحقيق مصالح المنظمة والمشاركة التي تعكس استعداد الفرد للمساهمة الفاعلة في جميع النشاطات التنظيمية (الطبولي وآخرون: 2015)، وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري تطوعي يدفع الفرد للقيام بممارسات إضافية وبذل الجهود التي لا تقع ضمن واجباته الرسمية لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية دون انتظار أي مكافأة، أنه سلوك داعم اجتماعياً لتحقيق مصالح المنظمة التي تسمو عن المصالح الفردية الضيقة (خليفة، 1997).

وحدد كوپمان (2003) أبعاد سلوك المواطنة، وذلك على النحو التالي:

- الإيثار: وذلك من خلال دعم ومساعدة الزملاء والمتعاملين مع المنظمة والمساهمة في إيجاد حلول لمشكلات العمل التنظيمي.
- المجاملة أو الكياسة: بوضع حلول لمشكلات العمل، وتجنب وقوعها أو تكرارها، وإدراك الفرد بأن ممارساته تؤثر في الآخرين، والابتعاد عن استغلالهم أو إثارة المشاكل معهم.
- الضمير الحي (يقظة الضمير): وذلك من خلال تقديم الجهود الإضافية التطوعية التي تتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات الدور لخدمة المصلحة العامة حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية، واحترام القوانين واللوائح والتعليمات التنظيمية.
- الروح الرياضية: وتجسد رغبة الفرد في التسامح، وتحمل الضغوط الناتجة عن العمل دون تذمر أو رفض، وتوظيف كافة الامكانيات الذاتية لإنجاز الواجبات والأدوار المهنية (السحيمات، 2003).

• **فضيلة المواطنة:** من خلال المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمة، والشعور بالولاء والانتماء التنظيمي، والاهتمام بمصير المنظمة ومصالحها والمحافظة على مصادرها والدفاع عن برامجها وسياساتها (السعود وسلطان، 2008).

كما تنعكس فضيلة المواطنة أو السلوك الحضاري في حرص الفرد على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، والاهتمام بسمعتها ومكانتها (السحيمات، 2007).

وعمل بعض الباحثين على دمج هذه الأبعاد ضمن بعدين هما: سلوك المواطنة الموجه نحو الفرد ويشمل بعدي الإيثار والكمياء، وسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة ويتضمن أبعاد الضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ويعكس كل ذلك درجات عالية من التطبيع التنظيمي، والتطابق بين قيم الفرد ومعتقداته وقناعاته وأهدافه الشخصية وبين قيم المنظمة واستراتيجياتها وإجراءات عملها وأهدافها.

الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، والولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن عرض تلك الدراسات، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات الثقافة التنظيمية السائدة في مناحات العمل المنظمي، بهدف الكشف عن أنماطها، واتجاهات الأفراد نحوها، ودورها في تحقيق المنظمات لأهدافها، وعلاقتها بغيرها من المتغيرات السلوكية والتنظيمية، وفي هذا السياق هدفت دراسة **السخني (2005)** إلى الكشف عن تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات الثقافة التنظيمية وخصائصها، وقدمت الدراسة تصورات عن مكونات الثقافة التنظيمية شملت الفلسفة، والمعتقدات والقيم والعرف والتوقعات. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت العديد من التوصيات من أهمها ضرورة احترام القيادات الأكاديمية للتعددية الفكرية

والسياسية، وتعزيز المشاركة في صياغة القرارات، واعتماد معايير الكفاءة والاستحقاق في التعيين بالجامعات، وضرورة عمل القيادات الأكاديمية على توعية الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس بالآثار السلبية الناتجة عن العنف والتعصب القبلي والعشائري.

وهدف دراسة **بو حمد (2008)** إلى معرفة تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها عن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية بدولة الكويت، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها في دولة الكويت، والبالغ عددهم (110) مديراً ومديرة، و(9121) معلماً ومعلمة، وذلك خلال العام الدراسي 2006-2007، وسحبت عينة عشوائية من مجتمع المعلمين قدرها (328) معلماً ومعلمة، ومتضمنة أيضاً جميع مديري المدارس الثانوية الكويتية، وطورت استبانة لجمع بيانات الدراسة التي كشفت نتائجها عن تصورات مدري المدارس الثانوية بدولة الكويت عن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية التي شملت (التوقعات، والمعتقدات، والأعراف والقيم، والفلسفة)، في حين شملت تصورات المعلمين عن تلك الثقافة (الفلسفة، والتوقعات، والمعتقدات، والأعراف، والقيم) على التوالي، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات مديري المدارس عن الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيرات النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في تصورات المعلمين عن الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية بدولة الكويت تعزى إلى المتغيرات المذكورة.

أما دراسة **أبو جامع (2008)** فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ضمن مستويات إدارية مختلفة بوزارة التربية والتعليم الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين بوزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (17094) إدارياً خلال العام (2007-2008)، وشملت عينة الدراسة (1307) إدارياً يمثلون المستويات الإدارية المختلفة (العليا، والوسطى، والتنفيذية)، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة طورت لهذا الغرض، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية سادت بمستويات متوسطة، كما اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية وامتلاك المقدرات الإبداعية لدى

الإداريين العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية تعزى لمتغير النوع، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الإدراك تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والدورات التدريبية في الإدارة المدرسية والإبداع الإداري، لصالح الإداريين المؤهلين والمتدربين.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة الحمود (2010)، إلى الكشف عن خصائص الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وشمل مجتمع الدراسة جميع معلمي تلك المدارس والبالغ عددهم (3500) معلماً خلال العام الجامعي (2008-2009)، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (340) معلماً، وطُور استبيان لجمع بيانات الدراسة.

ولتحليل البيانات التي جمعت استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، ووضحت نتائج الدراسة توفر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية بدرجة متوسطة في مجالات القيم والأعراف والتوقعات وبدرجة منخفضة في مجالي الفلسفة والمعتقدات، كما تبين أن هذه الخصائص كانت شائعة بدرجة متوسطة وتميل إلى الارتفاع وفي جميع المجالات، بالمدارس الثانوية السعودية الخاصة.

وعملت دراسة محمد (2011) على قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى مديري المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالمملكة العربية السعودية، حيث استخدم أسلوب الحصر الشامل لمفردات مجتمع الدراسة، وطورت استبانة لجمع البيانات كما استخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات المجتمعة من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى مجتمع الدراسة نحو مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (جماعة العمل، والابتكار، والتجديد، والتكيف مع البيئة، والانتماء والقيادة)، كما تبين وجود اتجاهات إيجابية مماثلة نحو أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في الايثار، والكرم، والروح الرياضية، والالتزام

العام، والسلوك الحضاري وفضلاً عن ذلك وجد تأثير معنوي لدى جميع عناصر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أما دراسة **عسكر (2012)** فقد حاولت الكشف عن علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية والبالغ عددهم (9900) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي (2011- 2012) واختيرت منهم عينة عشوائية قوامها (727) معلماً ومعلمة، ولجمع البيانات طُورت أداة لقياس القيادة التشاركية وأخرى لوصف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، ولتحليل البيانات المجتمعة استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر شيوعاً في المدارس الحكومية بمحافظات غزة شملت الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، وذلك على التوالي، كما اتضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين شيوع نمط القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة.

وهدفت دراسة **عابدين (2013)** إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس الثانوية العربية بمحافظة القدس من وجهة نظر معلّميها وإدارييها، حيث طبقت أداة الدراسة على عينة عنقودية شملت (294) معلماً، و(42) إدارياً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية بمحافظة القدس كان مرتفعاً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس المشمولة بالدراسة تعزى لمتغيرات النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الوصف تعزى للصفة الوظيفية، ومرجعية المدرسة.

وفي السياق نفسه هدفت دراسة **رمضان (2013)** إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، وطبقت أداة الدراسة على عينة عشوائية بلغ حجمها (215) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية

السائدة في المدارس الثانوية العامة في محافظة سوهاج هي ثمرة الثقافة البيروقراطية في صورتها الإدارية، وثقافة الدور في جانبها الفني، والثقافة المساندة التي تمثل أبعاد التحسين والتطوير المدرسي.

وهدفت دراسة الحنيطي (2013) إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، والهياكل التنظيمية، وانظمة المكافآت، والعمليات، والموظفين، والقيادة) على إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية، وشملت الدراسة (28) وزارة، وطبقت أداة الدراسة على (288) مدير إدارة، واستخدمت مقياس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والانحدار البسيط والمتعدد لتحليل بيانات الدراسة، التي أكدت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة وإدارة المعرفة، وذلك من وجهة نظر مديري الإدارات في الوزارات الأردنية.

وبخصوص الدراسات التي أجريت في البيئات التنظيمية اليبية تناولت الثقافة التنظيمية في المؤسسات التربوية يمكن الإشارة إلى دراسة ماضي (2013) التي هدفت إلى معرفة النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي وعلاقته بالثقافة التنظيمية المدرسية في ضوء بعض المتغيرات، وشمل مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس التعليم العام في مركز مدينة بنغازي والبالغ عددهم (2687) معلماً ومعلمة؛ خلال العام الدراسي (2010-2011)، واختيرت منهم عينة عشوائية طبقية نسبية بلغ حجمها (430) معلماً ومعلمة؛ ولجمع بيانات الدراسة استخدم استبيان القيادة الذي وضعه بلاك وموتون (1964) Blake and Mouton، كما طورت أداة لقياس الثقافة التنظيمية المدرسية، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسائية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي، وأظهرت نتائج الدراسة شيوع النمط القيادي المتجه نحو العمل (المهمة) في مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وصف السلوك القيادي تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، والخبرة المهنية للمعلمين، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في وصف ذلك السلوك تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، فضلاً عن ذلك بينت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس

التعليم العام بمدينة بنغازي هي ثقافة القوة، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتجة المتجه نحو العمل (المهمة) وثقافة القوة السائدة في مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي.

ثانياً: الولاء التنظيمي :

بخصوص الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي يمكن الإشارة إلى دراسة عطار وآخرون (2006) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتحديد درجة ارتباط تلك الهيئات بالمدرسة، والعمل التربوي، ومهنة التربية والتعليم، وزملاء العمل، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بالسلطنة، والبالغ عددهم (26026) معلماً ومعلمة؛ فضلاً عن (3214) إدارياً، وذلك خلال العام (2003-2004)، واختيرت منهم عينة عشوائية تكونت من (1292) معلماً ومعلمة؛ و(523) إدارياً، وطورت أداة لجمع بيانات الدراسة، كما أجريت مقابلات مع مجموعة من المعلمين والمعلمات؛ والإداريين، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة، حيث جاء الولاء للمدرسة في المرتبة الأولى، يليه الولاء للزملاء، ثم الولاء للعمل، وأخيراً الولاء للمهنة التربوية، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة تعزى لمتغيرات النوع ولصالح الإناث، والمستوى التعليمي ولصالح حملة الدبلوم فما دون، والتخصص ولصالح المختصين في التربية الإسلامية واللغة العربية والوظيفية ولصالح الإداريين، والخبرة ولصالح ذوي الخبرة الطويلة، فضلاً عن ذلك أوضحت النتائج أنه باستثناء الولاء للمهنة وجدت فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمكان العمل والسكن ولصالح من يعملون في مناطق سكناهم.

وعملت دراسة حمدان (2008) على الكشف عن علاقة الحرية الأكاديمية بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات النوع، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة القدس (ابو

ديس)، والجامعة العربية الأمريكية والبالغ عددهم (1498) عضو هيئة تدريس، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية قوامها (300) عضو هيئة تدريس، ولجمع بيانات الدراسة استخدم إستبيانين أحدهما لقياس الحرية الأكاديمية، والثاني لقياس الولاء التنظيمي لعينة الدراسة، تكونا من (58) فقرة، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالنسبة المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، حيث بينت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة الحرية الأكاديمية الجامعات الفلسطينية كان في المستوى المتوسط، وأن مستوى ولائهم التنظيمي كان مرتفعاً، كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، وأوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الحرية الأكاديمية والإحساس بالولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع، والرتبة الأكاديمية، والخبرة، والكلية التي يعمل بها عضو هيئة التدريس.

أما دراسة **السعود وسلطان (2009)** فقد عملت على تحديد مستوى العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس المتفرغين من حملة درجة الدكتوراه، والبالغ عددهم (2905) عضواً، اختيرت منهم عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (450) عضو هيئة تدريس، ولجمع بيانات الدراسة طُور إستبيانين أحدهما لقياس مستوى العدالة التنظيمية والآخر لتحديد مستوى الولاء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية لرؤساء الأقسام الأكاديمية، وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين هذين المتغيرين.

وهدفت دراسة **الحراشة (2012)** إلى معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن، وأثر المتغيرات الديموغرافية (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (206)

عاملاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة جاءت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيري النوع، وسنوات الخدمة، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما دلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة **خليفات والملاحمة (2009)** إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بالأردن وتحديد وعلاقته برضاهم المهني، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة، والبالغ عددهم (1978) عضو هيئة تدريس، وشملت عينة الدراسة (559) عضو هيئة تدريس، ووطرت أداتي الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة، والأدوات التي استخدمت في جمع بياناتها، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين أبعاد المشكلة للولاء التنظيمي والرضا المهني، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغيرات النوع، والعمر، ومدة الخدمة في الكلية، والجامعة.

أما دراسة **الجمال (2013)** فقد هدفت إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل بفلسطين؛ في ضوء متغيرات النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمديرية التي يعمل بها المبحوث، ووطرت أداة لجمع البيانات وزعت على (150) عاملاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة كان متوسطاً، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

وبخصوص الدراسات المحلية التي تناولت الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية يمكن الإشارة إلى دراسة كريم والعبار (2014) التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لموظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة المهنية، وتكون مجتمع الدراسة من (247) موظفاً وموظفة خلال العام الجامعي (2013-2014)، واختيرت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (142) موظف وموظفة، وطورت أداة لجمع البيانات الدراسة بالإفادة من مقياس بورتير وآخرون (1974) Porter et al، ومقياس ماير وآلن وسمث (1993) Meyer, Allen, and Smith، والتي استخدمت في العديد من الدراسات العربية، ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وأظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لموظفي الإدارة العامة بجامعة بنغازي، حيث جاء الولاء الأخلاقي في المرتبة الأولى، يليه الولاء العاطفي، ثم الولاء المستمر، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات النوع، والحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، بينما وجدت علاقة ارتباطية موجبة ولكنها ليست قوية في مستوى ذلك الولاء تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

ثالثاً: سلوك المواطنة التنظيمية :

أهتمت العديد من الدراسات بتحليل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، في بيئات تنظيمية مختلفة في محاولة للكشف عن دوافع سلوك التطوع التنظيمي وبذل الجهود الإضافية الخارجة عن حدود الدور المرسوم وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى دراسة المعايطة (2005) التي أهتمت بالكشف عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة لديهم من وجهة نظر مديري تلك المدارس في ضوء متغيرات النوع، والخبرة، والمؤهل العلمي، واجريت الدراسة بمشاركة (72) مديراً ومديرة و(1010) معلماً ومعلمة، وطورت أداة لقياس العدالة التنظيمية، واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الثلاثي واختبار

شيفيه لتحليل بيانات الدراسة التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية للعدالة التنظيمية كان متوسطاً، كما وصف سلوك المواطنة لمعلمي تلك المدارس بأنه في المستوى المتوسط، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية للعدالة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تلك الممارسة تعزى لمتغيري النوع والخبرة، فضلاً عن ذلك فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس تعزى لمتغيرات النوع، والخبرة، المؤهل العلمي، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس.

أما دراسة الزهراني (2007) فقد هدفت إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، وشملت عينة الدراسة (393) مديراً، و(964) معلماً، وطُورت أداة لجمع وبيانات الدراسة، واستخدمت بعض الوسائل الإحصائية لتحليلها، ومن بين تلك الوسائل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، والاختبار التائي وتحليل التباين الأحادي. ولقد جاءت النتائج متضاربة، ففي الوقت الذي وصف فيه مديري المدارس أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بأنه متوسط يرى المعلمون بأن سلوك المواطنة التنظيمية لديهم مرتفع، كما اتضح عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة الشريف (2011) إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الأردنية في ضوء متغيرات النوع والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (30) مديراً ومديرة و(150) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الأردنية كان في المستوى المتوسط من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر مديري تلك المدارس، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ذلك السلوك تعزى لمتغيري النوع والوظيفة، بينما لم

تكشف النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية الأردنية تعزى لمتغيرات الخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة.

وعملت دراسة الحراحشة والخريشا (2012) على تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق الأردنية وعلاقته بولائهم التنظيمي في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، ومستوى الخدمة، وشملت عينة الدراسة (206) من العاملين في تلك المديريات حيث تبين أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والإحساس بالولاء التنظيمي كانا بمستوى متوسط، كما وجدت علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تعزى لمتغيري النوع وسنوات الخدمة، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الممارسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وسعت دراسة الصرايرة (2012) إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لأسلوب القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (331) معلماً ومعلمة، واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ومعامل ارتباط بيرسون، ونموذج تحليل الانحدار لتحليل بيانات الدراسة التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس لأسلوب القيادة التحويلية، وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس كان في المستوى المتوسط، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين.

وهدفت دراسة إسماعيل وجاسم وصبر (2012) إلى تحديد علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمي أعضاء الهيئة التدريسية بمعهد الإدارة بالرصافة ببغداد، حيث وزعت أداة الدراسة على (75) عضو هيئة تدريس، وبعد تحليل البيانات باستخدام الاختبار التائي، ومعامل الارتباط البسيط تم تأكيد الفرضية التي مفادها وجود علاقة ارتباط واثراً للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

وركزت دراسة السلوم والعضاية (2013) على الكشف عن أثر إدراك الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، حيث طورت أداة لجمع بيانات الدراسة ووزعت على عينة عشوائية قوامها (482) عضو هيئة تدريس، وتحليل البيانات كشفت نتائج الدراسة عن أن إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة، في حين وصفت ممارسة السلوك التنظيمي لديهم بأنها مرتفعة، ووجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، ووفقاً لمتغير الجنسية ولصالح الجنسيات غير السعودية، وتبعاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والعمر والحالة الاجتماعية، التي يتبع لها عضو الهيئة التدريسية، وجاءت هذه الفروق لصالح الكليات العلمية، وفروق تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس ولصالح غير السعوديين، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود تباين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والعمر والحالة الاجتماعية، في حين لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع.

وبخصوص الدراسات المحلية التي تناولت سلوك المواطنة في المؤسسات التربوية يمكن الإشارة إلى دراسة الطبولي وكريم والعبار (2015) التي هدفت إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وتكون مجتمع الدراسة من (920) عضو هيئة تدريس لبيبي يعملون في كليات جامعة بنغازي المختلفة خلال العام الجامعي (2011- 2012) واختيرت منهم عينة عشوائية بلغ مجموعها (276) عضو هيئة تدريس، ولجمع بيانات الدراسة استخدمت أداتي القياس المطورة من قبل نايهون ومورمان (Niehoff and Moorman, 1993) عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية

كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، حيث بينت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزى لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزى لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

منهجية الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، وتحديد وتفسير أثر ذلك على الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي تلك المدارس.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين الذين يزاولون المهنة التربوية والمكلفين بالتدريس في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (2394) معلماً ومعلمة، وذلك خلال العام الدراسي 2013-2014م، حيث اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (240) معلماً ومعلمة بنسبة 10% من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (221) استبانة.

أدوات الدراسة :

تركز هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات أساسية هي: الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، والولاء التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس، لذلك تكونت أدوات الدراسة من استبانة وزعت فقراتها على الأجزاء التالية:

-**الجزء الأول: أداة قياس الثقافة التنظيمية:** بعد مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، طُورت أداة لقياس الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي تكونت من (49) فقرة، موزعة على أبعاد: الأنظمة والقوانين، والسياسات والإجراءات، والأنماط السلوكية، والقيم، والمعتقدات، والتوقعات، والاتجاهات، والأعراف التنظيمية.

-**الجزء الثاني: أداة قياس الولاء التنظيمي:** لقياس مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، أُستخدم المقياس الذي طوره بورتر وآخرون (Porter et al, 1974) والمكون من (15) فقرة، والذي نقله للعربية القطان (1987) في دراسته المقارنة عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الأسيوية والعربية والسعودية والغربية، واستخدمه كريم (1999) في دراسته عن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة قاريونس وعلاقته بولائهم التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات، كما أُستخدم هذا المقياس على نطاق واسع في العديد من الدراسات العربية.

-**الجزء الثالث: أداة قياس سلوك المواطنة:** لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، أُستخدم المقياس الذي طوره نايهوف ومورمان (Niehoff and Morman, 1993) والمكون من (20) فقرة، والذي نقله للعربية السعود وسلطان (2008) في دراسة لهما عن سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، واستخدمه الطبولي وآخرون (2015) لجمع بيانات دراسة لهما عن الأحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، كما استخدم هذا المقياس في العديد من الدراسات العربية.

ووضعت أمام فقرات الاستبانة بدائل الإجابة التالية: موافق بشدة، وموافق، ومحايد، وغير موافق، وغير موافق بشدة.

صدق أدوات الدراسة وثباتها :

للتأكد من صدق أدوات الدراسة، وأنها تقيس فعلاً ما أُعدت لقياسه، استخدمت طريقة الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات العلوم الإنسانية، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم عن فقراتها، وبناءً على ملاحظات المحكمين أُجريت بعض التعديلات على بعض الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، كما حذفت فقرة واحدة من أداة قياس سلوك المواطنة التنظيمية.

فضلاً عن ذلك استخدمت معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أدوات الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل ثبات أداة قياس الثقافة التنظيمية (0.86)، بينما بلغت قيمة معامل ثبات أداة قياس الولاء التنظيمي (0.92)، في حين بلغت قيمة معامل ثبات أداة قياس سلوك المواطنة التنظيمية (0.80)، وجميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يمكن عرض ومناقشة نتائج الدراسة وفقاً لتساؤلاتها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عنصر من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، وذلك كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر الثقافة التنظيمية المدرسية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عناصر الثقافة التنظيمية
1.15	3.63	القيم التنظيمية
1.18	3.56	الأنماط السلوكية
1.06	3.49	الاتجاهات التنظيمية
.87	3.34	الأعراف التنظيمية
1.02	3.14	المعتقدات التنظيمية
1.03	3.04	التوقعات التنظيمية
1.18	2.98	السياسات والإجراءات
0.75	2.85	الأنظمة والقوانين
1.29	3.11	المستوى العام للثقافة التنظيمية

يلاحظ من الجدول (1) إن دور العناصر الواردة في أداة الدراسة وأهميتها في تشكيل الثقافة التنظيمية بمدارس التعليم الأساسي في مدينة بنغازي تتراوح ما بين المستوى المنخفض والمتوسط، حيث وصف المعلمون المستوى العام للثقافة التنظيمية المدرسية بأنه في المستوى المتوسط، إذ لا توجد ثقافة تنظيمية مدرسية أصيلة ومتجذرة عبر الزمن تحكم ممارسات المتعلمين والمعلمين والعاملين في تلك المدارس، بحيث تكون بديلة أو على الأقل داعمة للأطر القانونية الرسمية القائمة على اعتبارات السلطة التربوية الهرمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الثقافة التنظيمية المدرسية في صورته العامة (3.11)، في حين قدر المتوسط الفرضي لأداة القياس بـ (3) درجات.

وبالنظر إلى العناصر المكونة للثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، يلاحظ أن جميعها كانت دون المستويات المأمولة التي تحقق التميز وتدعم التعليم النوعي للمتعلمين، ولغايات التحليل كان الدور الأكبر وإن كان بمستوى متوسط يتمثل في القيم التنظيمية، وقد ظهر ذلك في المستويات المتوسطة بالعلاقات الإنسانية السائدة في العمل المدرسي، وفي حرية اختيار المعلمين للوسائل التعليمية المناسبة، وفي المحافظة على

ممتلكات المدرسة، واحترام مواعيد العمل المدرسي، وفي الاهتمام بالتحصيل الأكاديمي للمتعلمين، وتحمل الضغوط من أجل تحقيق المصلحة التربوية العليا، حيث وصف معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي جميع هذه الأبعاد بأنها تمارس بمستويات متوسطة في مدارسهم، وتأتي الأنماط السلوكية في المرتبة الثانية من حيث دورها في تشكيل الثقافة التنظيمية المدرسية، ويعكس ذلك الاهتمام المتوسط من قبل المعلمين تكوين الصورة الذهنية الطيبة عن المدرسة، وفي تطويرهم لأنماط سلوكية تتطابق مع متطلبات العمل التربوي، وفي دور المدرسة المتصل بتبصير المعلمين بأنماط السلوك المقبول تربوياً، حيث وصفت جميع هذه الممارسات بأنها دون التوقعات، وتأتي الاتجاهات التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث دورها في تشكيل الثقافة التنظيمية المدرسية، ويظهر هذا العنصر الاهتمام المتوسط في مجالات تعزيز قدرات المعلمين ودعم إبداعاتهم، وتمكينهم من مواكبة التطورات الجديدة الحاصلة في المهنة التربوية، وفي الاهتمام المتوسط بالتقييم التربوي من أجل التطوير والتحسين وتعزيز القدرات التنافسية للمدرسة، ودعم المشاركة التربوية، وتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء الأسرة التربوية، وتحسين البيئة المادية للعمل التربوي المدرسي، ثم تأتي الأعراف والمعتقدات والتوقعات التنظيمية على التوالي لتعكس المستوى المتوسط في مجالات وضوح الأعراف التنظيمية ودورها في تحفيز المعلمين على الإنجاز وإحداث التغيير التربوي، وفي قناعاتهم بأهمية المشاركة في صناعة القرار التربوي، وفي ولائهم التنظيمي، وتعميق سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وفي توقعاتهم بخصوص تقدير إدارة المدرسة للجهود المبذولة من قبلهم، ودورها واهتمامها بإشباع حاجاتهم للأمن المهني، والدفاع عن حقوقهم، الأمر الذي يضع حداً لجهودهم التربوية، وذلك حسب توقعاتهم التنظيمية.

فضلاً عن ذلك وصف معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي دور السياسات والإجراءات التربوية بأنه منخفض المستوى في تشكيل الثقافة التنظيمية المدرسية، وقد ظهر ذلك التراجع في صورة انخفاض مستوى التزام المعلمين بهذه السياسات والإجراءات، وعدم قناعتهم بأهميتها في تحقيق الأهداف التربوية المدرسية وفق متطلبات الجودة الشاملة، وفي التأسيس لمناخ تربوي يعزز الولاء التنظيمي لكافة المعلمين ويمكنهم من تأدية أدوارهم التربوية.

ويأتي العنصر المتعلق بالأنظمة والقوانين في المرتبة الأخيرة من حيث دوره المحدود في تشكيل ملامح الثقافة التنظيمية المدرسية حسب وصف معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي بسبب عدم وضوحها، وتراجع دورها في صيانة أبعاد الأداء التربوي المدرسي فضلاً عن عدم حمايتها لحقوق المعلمين وفق توقعاتهم، حيث عملت الأنظمة والقوانين على تعزيز التفرد بالسلطة والهيمنة البيروقراطية في مناخات مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي حسب وصف معلمي تلك المدارس لعناصر الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج أبو جامع (2008)، التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم الأردنية كانت متوسطة، ونتائج دراسة الخلايلة (2010) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المكتبات الجامعية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، ونتائج دراسة الحمود (2010) التي أظهرت أن درجة توافر خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية السعودية كانت متوسطة وتميل إلى الانخفاض، وذلك من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس.

السؤال الثاني: ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على أداة قياس الولاء التنظيمي، وذلك كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لاستجابات عينة الدراسة عن أداة قياس الولاء التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الولاء التنظيمي
الولاء التنظيمي	3.25	1.05	متوسط

يلاحظ من الجدول أن مستوى الولاء التنظيمي لعينة الدراسة كان في المستوى المتوسط، فالثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي غير داعمة لمشاعر الولاء التنظيمي، ومناخات العمل المدرسي والعلاقات البيئية، والمشاركة في صناعة القرار

التربوي واتخاذها، وبيئة العمل المادية، ومنزلة المعلم ومكانته الاقتصادية والاجتماعية لا تزال دون التوقعات.

لقد ألفت عناصر الثقافة التنظيمية المدرسية بظلالها على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين الذي وصف بأنه متوسط المستوى تجاه الرغبة في تقديم الجهود الإضافية، والاستعداد لقبول الأعمال التي تساعد المدرسة على تحقيق أهدافها، نظراً لضعف عمليات التطبيع التنظيمي الذي يؤسس لحالات التطابق بين قيم المعلمين وأهدافهم وقيم المدرسة وأهدافها.

إن مناخات مدرسية على هذا النحو من الصفات والخصائص لا تدفع المعلمين باتجاه بذل أقصى ما يستطيعون تقديمه لتحقيق التميز في الأداء التربوي ويزداد هذا الأمر تعقيداً مع التراجع المستمر في مستوى المعيشة والأوضاع الاقتصادية للمعلمين، وعدم القدرة على إشباع حاجاتهم المتغيرة ودائمة التغيير، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحراخشة والخريشا (2012) التي أظهرت أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق الأردنية كان بدرجة متوسطة، ودراسة الجمل (2013)، التي أشارت إلى أن الولاء التنظيمي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما مستوى سلوك المواطنة لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على أداة قياس سلوك المواطنة، وذلك كما هو موضح بالجدول (3)

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة على أداة قياس سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	سلوك المواطنة التنظيمية
سلوك المواطنة التنظيمية	3.76	0.98	متوسط

يوضح الجدول (3) أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي كان متوسطاً، حيث وصفت ممارساتهم بأنها متوسطة في مجالات دعم ومساعدة الزملاء والمتعاملين مع المدرسة، وفي مشاركتهم بإيجاد حلول لمشكلات العمل المدرسي، وفي إدراكهم لتأثير ممارساتهم على الآخرين وسمعة المدرسة، وفي احترامهم للقوانين والقرارات والتعليمات الصادرة، وفي توظيف كافة امكانياتهم الذاتية لإنجاز أدوارهم وواجباتهم التربوية، وفيما يتعلق بحرصهم على تقديم الجهود الإضافية التطوعية دون رفض أو تدمير والتحلي بالتسامح وتحمل الضغوط لتحقيق المصلحة العامة ولو على حساب المصلحة الشخصية، ومن حيث اهتمام المعلمين بمصير المدرسة ودفاعهم عن أهدافها واستراتيجيات عملها، وفي المحافظة على وقت العمل ومواعيده وممتلكات المدرسة.

ويلاحظ أن هذه النتيجة جاءت متسقة وعززت النتائج السابقة، فالثقافة التنظيمية غير الداعمة لجهود المعلمين والتي وصفت بأنها متوسطة المستوى، جعلت هذه الصفة أو الخاصة ملازمة أيضاً لولائهم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، حيث عملت المناخات المدرسية على خفض مشاعر الانتماء للمدرسة عن المستويات المرغوبة وانحسرت بذلك دوافع المعلمين للإنجاز وبذل الجهود التي تفوق التوقعات، وتراجعت رغبتهم في القيام بالأنشطة والممارسات التطوعية.

ويبدو أن الأوضاع الاقتصادية للمعلمين، وعدم الاهتمام بإشباع حاجاتهم الإنسانية وفق تصوراتهم عملت على إضعاف رغبتهم في تقديم الجهود التربوية التطوعية لتظل في المستوى المتوسط في مؤسسات يتوقع أن تعلم الجميع معاني الولاء التنظيمي، وتعمق مفاهيم وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وخاصة في أوقات الأزمات، والظروف غير المستقرة، وفي بيئات عمل تربوية تشهد حالة من الانحسار المستمر في معالم الضبط الرسمي، وتراجع ملحوظ في دور السلطة التربوية البيروقراطية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة المعاينة (2005) التي أظهرت أن مديري المدارس الثانوية الأردنية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة، ودراسة الزهراني (2007) التي بينت أن معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين في مدينة جدة يمارسون سلوك

المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة أيضاً، ودراسة الشريفي (2011) التي أوضحت أن معلمي المدارس الثانوية الأردنية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة، ودراسة الصرايرة (2012) التي أكدت على أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية الحكومية الأردنية لسلوك المواطنة التنظيمية كانت متوسطة كذلك، ودراسة الحراحشة والخريشا (2012) التي أشارت إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة من قبل العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة المفرق الأردنية كانت بدرجة متوسطة.

السؤال الرابع: ما تأثير عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي على الولاء التنظيمي للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيم معامل ارتباط بيرسون، ومعادلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك كما هو مبين بالجدول (4)

جدول (4) قيم معاملات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للمعلمين

Sig	T	B	R ²	R	عناصر الثقافة التنظيمية
0.00	21.00	0.91	0.79	**0.89	الاتجاهات التنظيمية
0.91	0.11	0.01	0.19	**0.43	الأنظمة والقوانين
0.85	0.19	0.01	0.01	**0.31	التوقعات التنظيمية
0.17	1.38	0.08	0.04	**0.21	الأعراف التنظيمية
0.85	-0.20	-0.007	0.002	*0.05	القيم التنظيمية
0.326	-0.984	-0.036	0.015	0.12	السياسات والإجراءات
0.023	-2.289	-0.095	0.0004	-0.02	الأنماط السلوكية
0.51	-0.66	-0.19	0.0005	-0.02	المعتقدات التنظيمية
0.000	4.68	0.25	0.091	**0.30	عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة

يلاحظ من الجدول (4) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية ومجتمعة والولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي. وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية المدرسية الواردة في أداة الدراسة يلاحظ ارتباط الاتجاهات التنظيمية وتأثيرها الإيجابي على الولاء التنظيمي للمعلمين وبدرجة أكبر من غيرها من العناصر، حيث تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن عنصر الاتجاهات التنظيمية يفسر حوالي (78.7) من التباين الحاصل في مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

فضلاً عن ذلك وجدت معاملات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية ولكن بمستويات أقل بين الأنظمة والقوانين والتوقعات والأعراف والقيم التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي والولاء التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس، حيث كان تأثير هذه العناصر واضحاً في الانتماء والارتباط المهني للمعلمين بمدارسهم، وفي المقابل وجدت علاقة ارتباطية سلبية وتأثير سلبي للأهمات السلوكية والمعتقدات التنظيمية على الولاء التنظيمي للمعلمين، حيث عملت المعتقدات المهنية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، والتي تحكم تصرفاتهم وأهمات سلوكهم على خفض مستوى ولائهم التنظيمي، لذلك فإن أي تغيير في الأهمات السلوكية للمعلمين يتطلب إحداث تغييرات عميقة في فرضياتهم ونظرياتهم التربوية، وفي أساليب تفكيرهم وقناعاتهم ومعتقداتهم المهنية.

وفي الصورة العامة يمكن التأكيد على تأثير عناصر الثقافة التنظيمية ومجتمعة وارتباطها بالولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.

السؤال الخامس: ما تأثير عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت قيم معامل ارتباط بيرسون ومعادلات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك كما هو موضح بالجدول (5)

جدول رقم (5) قيم معاملات ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد
لاختبار تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين

المتغيرات	R	R ²	B	T	Sig
السياسات والإجراءات	0.3 **2	0.10	0.30	4.51	0.000
الأعراف التنظيمية	0.2 **3	0.05	0.33	3.32	0.001
القيم التنظيمية	0.1 *6	0.03	0.14	2.23	0.027
التوقعات التنظيمية	0.1 *5	0.02	0.14	2.24	0.02
الأنظمة والقوانين	0.1 *5	0.02	-0.33	-1.90	0.05
المعتقدات التنظيمية	0.0 4	0.002	0.06	1.09	0.27
الاتجاهات التنظيمية	0.0 -01	0.00	-0.07	-0.87	0.38
الأنماط السلوكية	0.0 -08	0.00	-0.14	-1.86	0.06
عناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة	0.2 **9	0.08	0.22	4.46	0.000

يلاحظ من الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين عنصر السياسات والإجراءات التنظيمية المتبعة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي وسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، حيث يفسر هذا العنصر (10.4) من التباين الحاصل فيه. فضلاً عن ذلك أثرت الأعراف والقيم والتوقعات التنظيمية والأنظمة والقوانين ولكن بدرجات أقل من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين والذي وصف بأنه المستوى المتوسط.

أما الاتجاهات التنظيمية والتي كان لها الأثر الواضح في تشكيل مشاعر الولاء التنظيمي للمعلمين، كما تبين في الجدول (4) فقد أثر سلباً على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وي طرح ذلك تساؤلاً عن نوع وخصائص ذلك الولاء، حيث يمكن التأكيد بأنه من النوع (المستمر) القائم على اعتبارات المصلحة الشخصية والاعتبارات البرجماتية التي تحكم العلاقة بين جماعات المعلمين وقيادات المستوى الإداري التربوي.

إن الولاء التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، والذي وصف بأنه في المستوى المتوسط ناتج عن ندرة فرص العمل البديلة، وفقدان المعلم لسنوات خدمته في حالة انتقاله للعمل بمؤسسات أخرى، فارتباط المعلم بالمدرسة وتمسكه بالعمل فيها وتفضيله لها عن بقية المؤسسات ناتج عن عوامل المصلحة الشخصية، على افتراض أنه استثمر جزءاً من حياته في هذه المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يُعد خسارة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر (العتيبي والسواط، 1997)، وهذا النوع من الولاء لا يدفع المعلم إلى تقديم الجهود الإضافية التطوعية التي تقدم بدون مقابل، ولا تجعله يُقدم على التضحية بمصالحه الشخصية في سبيل تحقيق المصلحة التربوية العامة بل يحول دون قيامه بمساعدة الزملاء والمتعاملين مع المدرسة، ويقف دون ممارسته لأي نشاط بدون مقابل وغيرها من التصرفات السلبية التي تتعارض مع معاني سلوك المواطنة التنظيمية وتحد من نموه وتطوره، ففي ظل ثقافة تنظيمية مدرسية برجماتية يندفع المعلمون للعمل بزخم الحوافز الخارجية واغراءات المكافآت وجاذبيتها وأهميتها بالنسبة لهم، ووفقاً لاعتبارات المقايضة والتبادل والمصالح الشخصية، ويكون رد فعلهم قاصراً على إنجاز الأدوار التي يكافؤون عليها، ويعملون طبقاً لقاعدة: ما يكافأ ينجز (دواني، 2003)، وتتعارض استراتيجية العمل هذه مع سلوك المواطنة التنظيمية القائم على بذل الجهود الإضافية التي تقع خارج حدود الدور المرسوم وبصورة تطوعية ودون انتظار أي مكافأة، حيث يظهر سلوك المواطنة التنظيمية في الأفعال والممارسات التي تقترن بحرية الإرادة والناجئة عن الشعور العميق بالصالح العام، بعيداً عن أبعاد السلطة والهيمنة والقوة التنظيمية، أو الرغبة في الحصول على

المزايا والمنافع الذاتية (الطبولي وآخرون، 2015: 71). بحيث يكون ذلك السلوك أصيلاً ومتجذراً في ذوات المعلمين وينعكس في ممارساتهم التربوية ليومية. وبشكل عام يمكن التأكيد على وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي تلك المدارس.

نتائج الدراسة وتوصياتها

- يمكن ايجاز نتائج الدراسة وذلك على النحو التالي:
- أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي كانت في المستوى المتوسط، وذلك وفقاً لتصنيف ليكرت الخماسي.
 - كشفت نتائج الدراسة عن المستوى المتوسط للولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.
 - وجد تأثير واضح المعالم بين عناصر الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي.
- وبناءً على نتائج الدراسة، وبعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت واهتمت بموضوعها يمكن تقديم التوصيات التالية:
- إجراء دراسات أخرى تتناول علاقة الثقافة التنظيمية بغيرها من المتغيرات كالمناخ التنظيمي، والولاء المهني، والقيادة التربوية.
 - إجراء دراسات مقارنة تهدف إلى فحص وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في مناخات عمل مدارس التعليم الثانوي والجامعات الليبية.
 - العمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة لإشباع حاجات المعلمين نظراً لارتفاع تكاليف المعيشة، ولعملهم ضمن بيئات مضطربة ومناخات تربوية غير مستقرة.

- العمل على إقامة الندوات واللقاءات الدورية وورش العمل والبرامج التدريبية قصيرة الأجل والتي تهدف إلى تبصير المعلمين ومديري المدارس بأهمية بذل الجهود الإضافية، والمشاركة الفاعلة في النشاطات التربوية، وتقديم المبادرات، والتخلي عن المصالح الشخصية الضيقة لتجاوز الأزمة التربوية الراهنة والضغط الناتجة عنها.
- تأسيس ثقافة تنظيمية أصيلة تحترم العمل وتقدر الواجب ونشرها بين صفوف المعلمين والمتعلمين، ودعم التميز في الأداء، وتنمية الأبعاد الإنسانية في العمل التربوي، لجعل معالم الولاء الأدبي والأخلاقي شاخصة وحاضرة في مناخات عمل مدارس التعليم الأساسي.
- إن المدارس بوصفها منظمات تعليمية وتربوية يجب أن تعمق مفاهيم المواطنة لدى منتسبيها، وأن تستجيب لمطالبهم العادلة والمشروعة، وأن تعمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية بما في ذلك الحاجة إلى النمو المهني والأكاديمي لإنهاء حالة التعاقد والارتباط البراجماتي القائم في المدارس.



قائمة المراجع

- أبو جامع؛ إبراهيم أحمد عواد، (2008). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية. أطروحة رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- إسماعيل؛ محمد ناصر وآخرون، (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة- الرصافة، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، (30)، (209).
- بوحمد؛ محمد عبدالله، (2008). تصورات مديري المدارس الثانوية ومعلميها للثقافة التنظيمية في وزارة التربية في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الجمل؛ سمير سليمان، (2013). درجة الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، مجلة أماراباك، 4 (11)، (1-14).
- الحراشنة؛ محمد عبود، والخريشا؛ ملوح باجي، (2012): درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مجلة مؤته للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 27 (2)، (57- 114).
- حمدان؛ دانا لطفي، (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- الحمود؛ حمد، (2010). خصائص الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الحنيطي؛ محمد فالح، (2013). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوازارت الأردنية، دراسات: العلوم الإدارية، 40 (1) (104- 126).
- خليفات؛ عبد الفتاح صالح، والملاحمة؛ منى خلف، (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، 25 (3 + 4)، (289).
- دواني؛ كمال سليم، (2003). الإشراف التربوي: مفاهيم وآفاق، (ط₁)، عمان: الجامعة الأردنية.

- رمضان؛ محمد جابر محمود، (2013). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج (دراسة ميدانية)، مجلة. مستقبل التربية العربية 19 (2)، (602- 662).
- الزهراي؛ محمد بن عبدالله بن سعيد، (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- السحيمات؛ ختام عبد الرحيم، (2007). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- السنخي؛ حسين عبد الرحمن محمد، (2005). تصورات القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة لمكونات وخصائص الثقافة التنظيمية فيها، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- السعود؛ راتب، وسلطان، سوزان، (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، 25 (1 + 2)، (249-262).
- السلوم؛ طارق بن محمد والعضايلة؛ علي بن محمد، (2013). أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، 25 (1)، (163- 188).
- الشرفي؛ عباس عبد مهدي، (2011). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة. المجلة التربوية، 25 (100)، (117- 146).
- الصريرة؛ حسين يوسف، (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات لجامعة الأغواط، (19ب) (77- 93).
- الطبولي؛ محمد عبد الحميد، وكريم؛ رمضان سعد، والعبار، ابتسام علي حمزة، (2015). الإحساس بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، (2)، 65- 100.

- عابدين؛ محمد عبد القادر، (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14 (1)، (41- 70).
- العتيبي؛ سعود محمد والسواط؛ طلق عوض الله، (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، *مجلة الإداري*، 19 (70)، 13- 67.
- عسكر؛ عبد العزيز محمد، (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- عطاري؛ عارف، وآخرون، (2006). الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 18 (2).
- كريم؛ رمضان سعد، (1999). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وعلاقته بولائهم التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الآداب، جامعة قاريونس.
- كريم؛ رمضان سعد، والعبار؛ ابتسام علي حمزة، (2014). الولاء التنظيمي لموظفي جامعة بنغازي في ضوء بعض المتغيرات، *مجلة المختار للعلوم الإنسانية*، 2 (24)، 107- 128.
- ماضي؛ زينب جمعة محمد، (2013). النمط القيادي السائد في مدارس التعليم العام بمدينة بنغازي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية المدرسية، *رسالة ماجستير غير منشورة*، الأكاديمية الليبية، بنغازي.
- محمد؛ حمدي جابر، (2011). أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية، *مجلة جامعة الملك سعود*، 21 (1)، (1- 29).
- المعاينة؛ علي أحمد جبرائيل، (2005). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميها، *أطروحة دكتوراه غير منشورة*، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- القطان؛ عبد الرحيم علي، (1987). العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية، *المجلة العربية للإدارة*، 11 (2)، 5- 22.
- مكتب التربية والتعليم بنغازي، قسم الحاسب الآلي.