

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة الأسئلة التي طرحتها الدراسة والتي تكونت من ستة أسئلة غطت علاقة المتغيرات ببعضها وصولاً للتعرف على حقيقة المتغيرات المؤثرة في مستوى التميز في مدارس دبي الخاصة، ثم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها و الإسهامات الأكاديمية التي قدمتها الدراسات السابقة وأيضاً المتوقع من هذه الدراسة أن تساهم في الأدبيات الخاصة بموضوع التميز في الأداء والمتغيرات التي تؤثر فيه ثم وضع تصورات الدراسة للتوصيات والمقترحات التي ترى بضرورة توفرها لتلافي مشكلة النقص في مستوى التميز عند المدرسين في المدارس الخاصة.

5.2 مناقشة نتائج الدراسة

5.2.1 السؤال الأول: ما تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء في

مدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

– الهدف الأول: تحديد أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء في المدارس الخاصة

بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة.

– الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك

المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

تعلق السؤال الأول بمعرفة تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز لدى مدرسي المدارس الخاصة في دبي وقد ثبت في تحليل النتائج أن العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية لها علاقة إحصائية مع التميز المؤسسي بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث أكدت النتائج أن الفرضية قد حصلت على مستوى أقل من 5% بالمدارس الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد أيدت دراسة (ثابت، وائل، 2017) حول وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم بقطاع غزة، حيث أشارت النتائج إلى أن الارتباط كان إيجابياً بين أبعاد العدالة التوزيعية والإجرائية والتعاملية وبين الاستغراق الوظيفي، وهو ما ينعكس على التميز في الأداء، مع الاتفاق أيضاً في ترتيب علاقة أبعاد العدالة مع التميز؛ إذ جاءت العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى، ثم التعاملية، ثم التوزيعية، كذلك ما تم إثباته في دراستنا كانت العدالة المعلوماتية في المقدمة، تليها الإجرائية، ثم التعاملية، وأخيراً التوزيعية؛ مما يشير إلى اشتراك الدراستين في أن العدالة التوزيعية تكاد تكون ضعيفة، ولا تحظى بالتأثير على التميز في الأداء أو الأداء الوظيفي، وهو ما يلفت الانتباه إلى أن المنظمات قد تتغافل عن مسألة العدالة التوزيعية، بينما هي من وجهة نظر الدراسة هي الأهم في الدافعية نحو التميز.

5.2.2 السؤال الثاني: ما هو أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية

في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

– الهدف الثاني: بيان أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس

الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة

– الفرضية الثانية: يوجد تأثير لسلوك المواطنة على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

أوضحت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث حصلت الفرضية على أقل من مستوى المعنوية. وتوافقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الدراسات التي تبحث في أثر الأنماط القيادية التحويلية والإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، مثل دراسة (بوفيتين، حسين، 2017) التي تَمَّت على العاملين في وزارة الدفاع الكويتية، وأثبتت وجود أثر كبير للقيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية؛ لذا أوصت بتعزيز قدرة القادة والمسؤولين في الوزارة برفع الولاء والانتماء للعمل من خلال إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات التي يُواجهها العمل. ومن الجدير ذكره أن هناك شُحاً في عدد الدراسات التي تُعنى بعلاقة الإدارة الاستراتيجية مع سلوك المواطنة التنظيمية، كما جاء في دراسة (سوالمة، 2018)، والمتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية في الجمارك الأردنية، حيث كشفت الدراسة عن عدم وجود أي أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الإدارية، والمتضمنة تخطيط الوظائف والاختيار والتعيين والحوافز وبرامج التدريب والتقييم على سلوك المواطنة التنظيمية؛ لذا أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل مخزون الموارد البشرية العاملة عن طريق دراسة ما يتوفر لديها من موارد بشرية من الناحيتين الكمية والنوعية.

أما ما يتعلق بدراسة (البصمان، 2016)، والتي بحثت في أثر إستراتيجية التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، التحفيز الذاتي، المشاركة، الاتصال وفرق العمل)، على سلوك المواطنة التنظيمية بكافة أبعادها في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم الشمال، فقد خلصت إلى نتيجةٍ مُماثلة لدراستنا هذه من وجود أثر للتمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، وبعد استخراج أثر مُتغير الإدارة الاستراتيجية على متغير سلوك المواطنة نستعرض أثره على أبعاد المتغير الوسيط وَفْق الأبعاد، كل بُعْد على حِدة.

5.2.3 السؤال الثالث: كم هو مقدار تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التميز في الأداء في المدارس

الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

- الهدف الثالث: تحليل أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي

في الإمارات العربية المتحدة

- الفرضية الثالثة: توجد تأثير للعدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الإلتزام الديني والثقافة

الدينية في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

أوضحت نتائج الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية

على التميز في الأداء بالمدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. كما اتفقت نتائج هذا

المحور من الدراسة مع دراسة (الحارث، أبو حسين، 2017) في أن العدالة التنظيمية هي المتغير المستقل

في التأثير على الفاعلية التنظيمية للعدالة التنظيمية. لهذا أوصت الدراسة بتعزيز السلوكيات التطوعية لدى

العاملين من خلال تنمية العلاقات الإيجابية بين الموظفين، مع إسداء النصائح من الباحث بإدراج معايير

ترتبط بسلوكيات المواطنة عند استقطاب وتعيين العاملين الجدد، وتوسيع معايير تقييم لتشمل مجموعة من

السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد.

في هذا السؤال الذي تساءلت الدراسة فيه عن مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التميز تبين

بعد التحليل أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية متفاوتة في تأثيرها على التميز ففي حين كان بعد السلوك

الحضاري الذي يتحلى به المدرسون في المدارس الخاصة بدبي يشكل هو أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تأثيراً على التميز في الأداء وهو ما يشير إلى صفة مهمة يجب أن يمتلكها العاملون في القطاع التعليمي

حيث التحلي بروح المسؤولية مع الإحساس الداخلي بالولاء التنظيمي.

5.2.4 السؤال الرابع: ما هي قدرة تأثير العدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الإلتزام

الديني والثقافة الدينية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

- الهدف الرابع: قياس أثر العدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الإلتزام الديني والثقافة الدينية

في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتميز في الأداء لدى المعلمين.

أوضحت النتائج أن هناك تأثير للعدالة التنظيمية على التميز من خلال الإلتزام الديني بالمدارس

الخاصة بإمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة. حيث حصلت على مستوى المعنوية أقل من 5%،

كما بينت دراسة (آل كاظم، 2018) أن المصارف الإسلامية تحقق رضا المتعاملين في حالة إحساس

العملاء بالأداء الوظيفي المتسم بالإخلاص وحب العمل ومراعاة القيم الدينية، كما يحقق الاتصاف بهذه

القيم أيضاً رضا المعلمين أنفسهم عن أعمالهم فيقبلون عليها بشغف. في هذا السؤال تساءلت الدراسة عن

ماهية قدرة تأثير العدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الإلتزام الديني والثقافة الدينية في المدارس

الخاصة بإمارة دبي، حيث أظهرت النتيجة إن تدخل الإلتزام الديني والثقافة الدينية تيد وساطة جزئية؛

فالمتغير المؤثر يتدخل في تقوية الأثر المباشر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ويتبين ذلك من البيانات

التي تم التوصل إليها. وهناك بعض الدراسات تؤكد هذا المعنى خاصة الدراسات التي بحثت في سلوك

أخلاقيات العاملين، وهي لا شك قيمة منشؤها الإلتزام الديني في أغلب الأحيان أو الثقافة الدينية، حيث

أثبتت أن الأخلاق التي يتحلّى بها العاملون في المنظمة توطّد جسور الثقة، (بو رحومه، 2016؛ آل

كاظم، 2018).

5.2.5 السؤال الخامس: كم هو مقدار تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في

الأداء من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية

المتحدة؟

- الهدف الخامس: تحليل أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء من خلال سلوك

المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة

- الفرضية الخامسة: يوجد تأثير للعدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء من خلال

سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

أوضحت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة

الإستراتيجية على التميز المؤسسي باستخدام الوازع الديني كمتغير مؤثر. وتتفق نتائج الدراسة مع توصلت

إليه الدراسات السابقة وخاصة دراسة (بوقليع، محمد، 2011)، فقد أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في إنجاز المهام، وهو عنصر من عناصر تحسين الأداء (العرق، سلمى،

2018)، وهو ما يؤيد النتيجة التي تم التوصل إليها، في حين اعتبرت دراسة (جودة، 2007) العدالة

التنظيمية عاملاً مهماً في تفعيل الإبداع التنظيمي في شركات الدواء الأردنية.

في هذا السؤال كان هدف الرسالة معرفة كم هو مقدار العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على

التميز في الأداء من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي، حيث تبين في معرض

الإجابة أن تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية على التميز هو

تأثير إيجابي، وأن تأثير متغير العدالة التنظيمية منفرداً على التميز في الأداء ضعيف غير أن هذا التأثير يقوى

بشكل كبير بعد دمج الإدارة الإستراتيجية مع العدالة التنظيمية وهو ما يشير إلى أن المعلمون في المدارس

الخاصة في إمارة دبي يعانون من ضعف في تطبيق العدالة التنظيمية وأن هذه المدارس لديها المناهج العملية

والرؤيا السليمة التي يمكن أن يسير وفقها المعلمون وهو ما يعزز قدرة التأثير، فعليه فإن مستوى التميز في الأداء هنا يرتفع تبعاً لاندماج المتغيران المستقلان، ولا شك بأن اهتمام القيادة بهذه المسألة في غاية الأهمية، للحصول على الإنتاجية والجودة في المجال التدريسي كما ويجب معالجة ضعف العدالة التنظيمية، ويؤكد الباحث هذه النتيجة، خاصة من خلال المشاهدات واللقاءات مع المعلمين

5.3 الإسهامات الأكاديمية والآثار المترتبة على الدراسة

بداية فإن الدراسة الحالية قد ساهمت في إثراء جانبين هامين لدى الباحث، الجانب الأول: الجانب التفكيرى لدى الباحث حول الحلول التي يجب أن تكون للمشكلة التي تناولتها الدراسة وفتحت أبواب من المعرفة حول المتغيرات التي تدخلت في التأثير بهذه المشكلة وعموم مشكلات القطاع التعليمي وما يتصل به ، ولا شك بأن المصادر والدراسات السابقة بالإضافة إلى المقابلات والمشاهدات شكلت في مجملها مصادر المعرفة، هذا من جهة الرّحم المعرفي أما من جهة تطبيق المنهجية في الدراسة فقد ساهمت أيضاً بشكل كبير في ذلك، أما الجانب الثاني: فقد كان الجانب العملي الذي ساهم وبشكل قوي في الزيارات الميدانية والتشاور مع أعضاء المجتمع المدرس حول ماهية المشكلة والبحث عن الحلول لها والتعرف على واقع التميز في المدارس الخاصة بإمارة دبي.

ويرى الباحث على حد علمه بأن الدراسة سوف تساهم بأن الدراسة ساهمت في وضع صورة أما متخذي القرار لحل مشكلة التميز في القطاع الخاص من ناحية تعزيز العدالة التنظيمية من جانب والإدارة الإستراتيجية من جانب آخر لخلق روح المواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الخاصة بعد ما أفرزته الدراسة حسب تصور الباحث من حجم المشكلة القائمة وآثارها على التميز التي اثبتت الدراسة ضحائه

إن الدراسات الأكاديمية ساهمت في إكساب الباحث الزخم العلمي اللازم لبحث مشكلة الدراسة والتعرف على النظريات العلمية التي تزخر بها المصادر والمراجع العربية والأجنبية معاً حيث أن وجود العديد من المراجع حول التميز في الأداء قد ساهم في البحث النظري لهذا الموضوع بشكل معمق، وللموقع البارز الذي يحتله موضوع التميز في الأداء في علم الإدارة فإن الباحث وجد على حد علمه أن موضوع التميز في الأداء وما يتصل به من متغيرات مستقلة وتابعة ووسيلة ومؤثرة جدير بالتناول خاصة إذا فقدته المؤسسة الإدارية أو لم يكن المستوى الذي يحقق الكفاية الإنتاجية فهو بالتالي يصبح مشكلة لا بد من البحث حول الحل الأمثل وهذا ما اهتمت به الدراسات السابقة التي عنيت بأهميته ومشكلته.

لهذا فقد ساهمت الدراسات السابقة في إثراء هذه الدراسة بالمفاهيم النظرية لكافة متغيرات الدراسة كما أنه من خلال النظريات التي طرحتها هذه الدراسات استطاعت الدراسة الحالية أن تناقش البعض منها وتتعقب عليها للخروج بالتحليل اللازم، ومن ثم تبني نظرية الدراسة المناسبة لها.

وساهمت أيضاً على المنهجية بشكل كبير من حيث تم التعرف على المنهجيات التي استخدمتها وطرق جمع البيانات المتبعة سيما وأن البعض منها قد تبني متغيرات مماثلة مع تغييرات في التابع والمستقل منها أو تغييرات في المجتمعات المدروسة، وقد أضافت الدراسة إلى الدراسات السابقة نظرية على علم الباحث بأنها جديرة بالتبني في منهجيات الدراسات الجديدة وهي إضافة المنظور العقائدي للمجتمع المدرس لأن الدراسة أكدت بأن التأثير العقائدي له دور كبير في تعديل النتائج وتحولها وبالتالي يكون من الأجدر أن تصاغ منهجية الدراسة وفق هذا المتغير الذي تتأثر به مجمل المتغيرات.

أما من حيث النتائج فلقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في أن استطاعت الدراسة الحالية من إجراء المقارنة وتحديد نقاط التوافق والتخالف وعليه تمكنت الدراسة من وضع التوصيات والاقتراحات المناسبة للمجتمع المدرس.

5.4 الاستنتاجات

أصبحت العدالة التنظيمية هاجساً لكل فرد من أفراد المؤسسة، وميزاناً قد يستخدمه البعض لكَيْل إنجازاته وعطاءه؛ فبالمقدار الذي سوف يأخذ سوف يُعطي، وهذه هي الحسابات الأولى للتعامل بين جَهِتَيْن، غير أن العدالة التنظيمية إن تحققت فإنها تخلق لدى أفراد المؤسسة معايير إضافية؛ لأنها تَمَسُّ الشعور والأحاسيس، خاصةً إذا دخل على الخط مؤثرات من داخل بيئة العمل ومن خارجها، فتتغير الموازين في تقديم الإنجاز، هل أنه يُكَال بالعائدات المادية والمعنوية أم لا؟ ذلك ما استهدفته الدراسة التي بحثت في العدالة التنظيمية وأثرها على التميز في الأداء، بمعنى: هل تخلق العدالة روح الإبداع وتُنشئ حالة الابتكار في داخل الفرد العامل أم لا؟ وقد كانت الدراسة تستهدف فيما تستهدف تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية في المدارس الخاصة في إمارة دبي بدولة الإمارات على التميز في الأداء بلحاظ تأثير مُتغير يدخل كوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)، ومُتغير يدخل كمؤثر (الالتزام الديني والثقافة الدينية)، حيث أثبتت الدراسة أنهما يلعبان دورين مهمين في تحديد النتائج، ومن جهةٍ أخرى: كيف أن هذين المتغيرين يضغطان على المتغير التابع (التميز في الأداء) كي يتأصل لدى المعلمين، لا سيَّما أن الدور المهني الذي تقوم به فئة المعلمين هو دور إنساني بالدرجة الأولى؛ كَوْن التعليم رسالةً عقائدية اجتماعية تحظى بالتقدير في الأديان والمجتمعات، والقائمون عليها موضع اعتزاز وفخر من كافة الطبقات الاجتماعية؟ لذا ترى الدراسة أن مثل هذه الموضوعات تعود بالنفع على المجتمع من خلال بَوَابة مهمة وأساسية من بَوَاباته الإنمائية، لا سيَّما في تنمية إدارة الموارد البشرية في الحقل التعليمي.

وحيث إن الكادر التعليمي الخاص هو من أكبر الكوادر عدداً في حقل التعليم، فقد تم اختيار فئة من المعلمين في الحقل التدريسي في التعليم الخاص بإمارة دبي، وهي الفئة المهمة التي تمثل المرحلة الوسطى من المراحل التأسيسية للتعليم، حيث تشمل من الصف الخامس حتى الصف الثامن، حيث بلغت في

مُجمّلها 2428 معلّمًا ومعلّمة للعام الدراسي 2019/2018، تم سحب 351 منهم كعينة عشوائية منتظمة بما يُقارب 15% من هذا المجتمع.

وقد استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة بعد الاستعانة بالأدب النظري والخبرة الميدانية، حيث تكوّنّت الأداة من خمسة محاور؛ الأول: محور البيانات الأساسية. والثاني: محور الفقرات التي تُفسّر طبيعة متغير المستقل الأول، وهو العدالة التنظيمية، حيث شملت أربعة أبعاد (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعلّمية والعدالة المعلوماتية)، ولكل بُعد مجموعة من الفقرات، والمحور الثاني فقرات المستقل الثاني، وهو الإدارة الإستراتيجية. والمحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري واللباقة أو اللطف)، ولكل بُعد من هذه الأبعاد مجموعة فقرات تُفسّره. والمحور الرابع: يشتمل على فقرات المتغير التابع، وهو التميز في الأداء. وأخيرًا المحور الخامس: وهو محور المتغير المؤثر، وهو الالتزام الديني والثقافة الدينية. وقد تم توزيع الاستبانة بعد التحقق من مقاييس الصدق والثبات، حيث تمّت معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعليه استُخرجت النتائج وتم التحليل اللازم.

وقد كانت الدراسة قد افترضت الفرضيات الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين

بالمدارس الخاصة

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى

المعلمين بالمدارس الخاصة.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والتميز في الأداء لدى المعلمين

في المدارس الخاصة.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والتميز في الأداء لدى المعلمين في

المدارس الخاصة.

يتبين من عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يمكن إيجازها في الآتي:

أولاً: العدالة التنظيمية في المدارس الخاصة ما يأتي:

1. نظرًا للإحساس بانخفاض العوائد المالية بالدرجة الأولى قياسًا إلى الجهود المبذولة من قبل المعلمين

في مهنة التدريس، والذي تبين أنه إحساس متوسط القياس إلى كبير وبدرجات متفاوتة، يُشير

إلى أن المدارس الخاصة، والتي لها كادرها الخاص، لم تكن فيه المخرجات المالية بالنسبة للمعلمين

مرتفعة قياسًا بالمدخلات الواقعية لهم؛ الأمر الذي يمكن يؤثر بشكل أو بآخر على إنتاجية

المعلم أو جودة إنتاجيته؛ إذن العدالة التوزيعية جاءت في الحدود المتوسطة.

2. بخصوص الإحساس بعدالة الإجراءات فإن نتائج المبحوثين جاءت متفاوتة بين المتوسطة

والمرتفعة؛ مما يُشير إلى أن الإجراءات المتبعة في تطبيق القرارات تمر أحيانًا ضمن مسارات تحقق

الرضا العام للمعلمين، كإعطائهم حق التظلم والمناقشة بعد صدور القرارات، غير أن حق

المشاركة في القرارات فإن إحساس المعلمين في هذا الجانب متوسط إلى ضعيف، وهذه مفارقة

على الإدارة المدرسية أن تقوم بعلاجها.

3. أظهرت النتائج الخاصة بالعدالة التعاملية أنها تتراوح بين (الإحساس الكبير جدًا) و(الإحساس

الكبير)، وتُعد هذه النتيجة باعثًا معنويًا للمعلمين لأداء الدور الرّسالي نظرًا للتقدير والاحترام

والمعاملة التي يلقاها المعلمون، وعلى وجه الخصوص القدر المطلوب من المساواة، أو عدم التمييز

دون وجه حق.

4. تميّزت العدالة المعلوماتية بالإحساس الكبير أيضًا، وكانت جميع القيم تؤثر إلى إتاحة المعلومات

بدرجة كبيرة أمام المعلمين، وأن الوصول إلى المعلومة يتم ببسر وشفافية؛ ما يُشير إلى النزاهة

والشفافية التي تتسم بها الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة.

ثانيًا: سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين في المدارس الخاصة كما يأتي:

1. أظهر المعلمون في المدارس الخاصة درجة من الإيثار بلغت (الإحساس الكبير) في معظم فقرات

هذا البعد، وهو ما يدل على استعداد المدرسين لتقديم العون والمساعدة لزملائهم في الوصول إلى الأهداف.

2. امتاز المعلمون بدرجة كبيرة من وعي الضمير من خلال الحضور الدائم وعدم التغيب، وهو

إحساس نابع من المسؤولية ومستوى كبير من وعي الضمير؛ إذ حظيت هذه المسألة لدى

المعلمين بالنصيب الأوفر من بين فقرات وعي الضمير، وهذا مدعاة إلى وجود الرقابة الذاتية

لدى المعلمين الذين أبدوا شعورًا بأنهم يتعاملون مع الطلبة كأبناء بارين.

3. ظهرت الروح الرياضية لدى المعلمين في أجلى مصادقها لدى المعلمين في محاولة ابتعادهم عن

الإثارات الجانبية التي تخلق المشكلات؛ لهذا جاءت نتيجة تحمّلهم وصبرهم كبيرة؛ لذا فيمكن

القول بتميّزهم بالروح الرياضية العالية.

4. بخصوص بُعد السلوك الحضاري كان الشعور لدى المعلمين بالمحاولات العديدة لانتهاج طرق

إبداعية جديدة شعورًا مقبولًا ومرحبًا به، وعلى هذا فإن المعلمين يُسارعون في تلافي العيوب

في الطرق المستخدمة في التدريس، كما أنهم يُسهمون في رفع مستوى النشاط المدرسي.

5. أظهر المعلمون تعاطفًا كبيرًا وتأييدًا لبُعد اللباقة واللفظ، وهو من الأبعاد الأخلاقية لسلوك

المواطنة التنظيمية، حيث كانت درجة التفاعل كبيرة جدًا فيما يتعلق بالتعامل والاحترام الذي

يسود أجواء المدرسة، وما يكتنف العلاقات بين الزملاء من روح التعاون والمساعدة فيما بينهم، وأيضاً فيما بينهم وبين أعضاء الهيئة الإدارية، وهو ما يرفع من الروح المعنوية للمعلمين. وقد وافق المبحوثون على أنهم يُقابلون اللباقة واللفظ بالمزيد من الإنجاز والعمل المبدع.

ثالثاً: أثر العدالة التنظيمية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أظهرت النتائج أن علاقة الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد العدالة التنظيمية علاقة موجبة طردية، ولكنها ضعيفة خاصة مع العدالة التوزيعية التي لا يكاد يتحسن سلوك المواطنة مع هذا البعد إلا بمقدار ضئيل لا يصل إلى 1%، وأن أكبر ارتباط تم مع العدالة المعلوماتية الذي وصل إلى أكثر من 12%؛ إذن يوجد تأثير للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة، ولكن في نطاق محدود.

رابعاً: تأثير الإدارة الاستراتيجية في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أوضحت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين المتغير المستقل الثاني (الإدارة الاستراتيجية) والمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمي)؛ بمعنى أنه يمكن التنبؤ في حال تحسنت الإدارة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يتحسن سلوك المواطنة بمقدار 17%، وهو ما هو قائم فعلاً في المدارس الخاصة في إمارة دبي.

خامساً: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التميز في الأداء، حيث دلّت النتائج على وجود علاقة طردية موجبة وقوية بينهما أظهرت أعلاها في بُعدَي وعي الضمير والروح الرياضية.

سادساً: العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز هي علاقة دالة إحصائية وموجبة بينهما، لكنها ضعيفة، وعلى وجه الخصوص في العدالة التوزيعية التي لا تسهم في مستوى تحسّن التميز في الأداء سوى 6%، تليها الإجرائية ثم التعاملية، وفي أعلاها العدالة المعلوماتية؛ أي إن العدالة المعلوماتية تمكن المتغير التابع من التحسن بأعلى مستوياته، حيث يصل إلى حدود 25% من التحسن، وهذه نتيجة مهمة يمكن تسجيلها.

سابعًا: يعمل المتغير المؤثر (الالتزام الديني والثقافة الدينية) بتفعيل الترابط بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) لدرجة كبيرة يمكن معها استنتاج وجود وساطة إيجابية بين المتغيرين؛ لذا يمكن القول بأن المعلمين في المدارس الخاصة في دبي يتعمق لديهم سلوك المواطنة التنظيمية بوجود الالتزام الديني واهتماماتهم بالثقافة الدينية، وبخاصة في ظل إحساسهم بالعدالة التنظيمية.

ثامنًا: يعمل عامل الالتزام والثقافة الدينية بالتأثير الإيجابي على العلاقة بين كلٍّ من العدالة التنظيمية والتميز؛ لذا بعد إضافة هذا العامل إلى العدالة قفز مستوى التميز؛ لذا نستنتج أن الشعور بالانتماء للدين والتوافر على الثقافة الدينية يشكّل حافزًا للبذل والعطاء والإنجاز الكبير والمتسارع؛ نظرًا لوجود هذا الشعور بوجود العدالة التنظيمية.

5.5 التوصيات والمقترحات

1. تُوصي الدراسة بتقوية النظام التحفيزي بشكلٍ مُتساوٍ في الجوانب المادية والمعنوية، والملاحظة الدقيقة للمدخلات والجهود المبذولة من قِبل الأفراد، ومقابلتها بمخرجات تتناسب وما يبذله الأفراد ضمن نظام مرن. وتستشفُّ الدراسة هذه التوصية من النظام الإداري الذي يركز على رؤية المنهج الإسلامي الذي يركّز على عقيدة العدل ومساواة الأفراد في جميع أوجه الحياة. ونظرًا لما ثبت من الدراسة، أبعاد العدالة التنظيمية هي منظومةٌ واحدة، وهي كلٌّ لا يتجزأ، لا بد من أن تكون كافة أبعادها مُتحققة التأثير ونسبةً معتدٍ بها، لا أن تكون في البُعد المعلوماتي والإجرائي والبعد التعاملية قوية، أما في البعد التوزيعي ضعيفة، كما هو الحال في هذه الدراسة.

2. تُوصي الدراسة بتخصيص فقرات تشريعية في نظام التعليم العام والخاص في دبي تحدّد الآلية التي تراها

أنها تحقّق كافة أبعاد العدالة التنظيمية، وطُرق ضبط تطبيقاتها، ووضع المقياس اللازم لقياسها، وكتابة

النتائج بشكلٍ دوري أو زمني محدّد.

3. على المشرفين الاجتماعيين في المدرسة رصد التغيرات التي تطرأ على سلوكيات المعلمين بعد تطبيق

العدالة التنظيمية بكافة أبعادها، إما بشكل المقابلات مع المدرسين، أو الاستبانات بين الحين

والآخر، أو من خلال الطُرق الحديثة كالعصف الذهني مثلاً، وتكليف الفرد العامل بالمسؤوليات

المفاجئة والخاصة التي يُحسُّ من خلالها بالتكريم.

4. حيث إن الدراسة تستهدف التميز في الأداء، وتركّز على جانب الإبداع والابتكار، وهما أهداف

يجب أن تسعى لها المدارس الخاصة؛ لذا فإن الدراسة أن يتم بحث التميز في الأداء حين إعتبره مُتغيّرًا

تابعًا يكون مع أكثر من متغيّرٍ مستقل، على اعتبار أن الهدف هو كبير ذو أثر على حجم الإنتاج

والميزة التنافسية، كما أنه يُمثّل الذات الفعّالة في المؤسسة؛ لذا فقد ارتأت الدراسة أن يكون متغيّر

الإدارة الإستراتيجية هو المتغيّر الثاني.

5. تُوصي الدراسة برسم الإستراتيجية ضمن رؤية عامة ومُتكاملة في القطاع التعليمي لبلوغ التميز

المؤسّسي، ومُراعاة المدى الزمني، وتنمية الكفاءات في هذا الإطار، وإدخال منظومة (الدكاء) التي

تُحاول تطبيقها العديد من الدول، وعلى وجه الخصوص في دبي، لا سيّما بعد طرح حكومة دبي

لجعل دبي (المدينة الأذكى في العالم)، وهو هدفٌ كبير يتطلب رسمًا دقيقًا وسياسةً ذكية تفعّل حالة

سلوك الأفراد بشكلٍ تلقائي، خاصةً بعد أن أظهرت النتائج تلازمًا بين الإدارة الإستراتيجية وسلوك

المواطنة التنظيمية؛ وعليه يتوجّب على راسم الإستراتيجية أن يلاحظ مقدار تفاعل كل بُعْد من أبعاد

سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتفاعل مع الإستراتيجية الحالية؛ ليتمكّن من تحديد نقاط القوة

والضعف في الإستراتيجية المتبعة، وحيث إن واقع المدرّس في المدارس الخاصة أثبت وجود تأثير بينهما غير أنه ضعيف؛ إذن يحتاج الأمر إلى تنقيح في بُنود الإستراتيجية وفُق نتيجة أبعاد السلوك، كما يتطلب الأمر تكثيف دور الإدارة في تطبيق الإستراتيجية ومتابعتها حتى الوصول للأهداف.

6. تُوصي الدراسة بالأسلوب الإبداعي التجديدي في مُقابل الأسلوب التكيّفي أو التقليدي؛ بمعنى حث المعلمين على القيام بطُرُق تدريسية جديدة غالبًا لم يتم تجربتها من قبل، والسماح لهم بكسر الحاجز واجتياز المألوف من الطُرُق التدريسية من خلال إيجاد ما يعرف بـ (الذات الإبداعية)، والتي تحتل القدرات والإمكانات في النفس من خلال المخرجات الإبداعية.

7. تتبنّى الدراسة النظرية المعروفة بـ (الذكاء الوجداني) لتُوصي الإدارة المدرسية بمتابعة المعلمين وجدائيًا، والتعرف إلى قدراتهم المخزونة لمحاولة إدخالهم في دوراتٍ تدريبية، أو تكليفهم بمسؤولياتٍ استثنائية لاستخراج هذا المخزون من القدرات.

8. التركيز على المؤثرات في إبداعات المعلمين، والمتمثلة في الالتزام الديني أو الثقافة الدينية التي ثبت اشتراكها مع المتغيرات المستقلة في بثّ روح الإبداع والابتكار حتى وإن كانت وساطتها جزئية، وأيضًا إفساح المجال لكسر مسار الأساليب التقليدية في محاولة لإيجاد مسارات تجديدية تمثيًّا مع الإستراتيجية العامة للحكومة الذكية التي تنتهجها إمارة دبي في كافة مؤسّستها.

9. تُوصي الدراسة بتنويع طرق التدريس عن بُعد، والتي فرضها الواقع الصحي في العام الدراسي الجاري 2019/2020، حيث تفشّى الوباء (كوفيد 19)، واستكشاف قدرات المعلمين في إيصال المعلومة، وكيفية تعاملهم مع الطلبة في خضمّ هذه المرحلة من خلال تطبيقات إلكترونية يتصلون من خلالها مع المعلمين من جهة، ومع أولياء الأمور من جهةٍ أخرى.

10. تؤكد الدراسة على استمرارية المقترح الذي بدأت هيئة المعرفة والتنمية البشرية (الجهة المشرفة على

القطاع التعليمي الخاص) بتطبيقه بالفعل حول المسح الشامل لجودة حياة الطلبة في دبي، واستبانة

جودة حياة الكوادر المدرسية، والتي غايتها وضع الحلول والخُطط المناسبة بناءً على نتائج المسح، وبما

يؤكد الأهداف المستقبلية لخطة إمارة دبي؛ وذلك لقياس جودة الحياة الاجتماعية والعاطفية،

والسعادة، وعلاقات المدرسة، والمشاركة، والصحة البدنية، ونمط الحياة، وأنشطة ما بعد المدرسة،

ومدى استفادة الطلبة من التربية الأخلاقية عبر مواقف الحياة الواقعية، ومدى امتلاكهم لحزمة من

القيم والمهارات كالمرونة والدافعية للنجاح والإنجاز؛ الأمر الذي سوف يسهم بوضع الإستراتيجية

الصحيحة، كما سيسهم أيضاً في تحديد أساليب التدريس الأكثر ذكاءً وتأثيراً في نفوس الطلبة،

وكذلك في نفوس المعلمين أنفسهم. ومن الجدير ذكره أن هذا المسح في العام 2020 (تقرير هيئة

المعرفة، 2020) قد ضمَّ مسحاً حول آثار الظروف الاستثنائية التي أوجدتها جائحة كورونا على

جودة الحياة النفسية والعاطفية على الطلبة والمعلمين، خاصةً تأثيرتها على تلقي التعليم من قبل الطلبة

والقائه من قبل المعلمين.

11. إعادة النظر في نظام المكافآت والتوزيعات المادية والمعنوية للمدارس الخاصة لرفع مستوى العدالة

التنظيمية، والذي يتدخل بدوره في رفع التميز والإبداع. كما نقترح أن تُشارك الهيئة المشرفة على

التعليم الخاص في الإمارة مع المدارس الخاصة في وضع هيكيلية لهذا النظام، بحيث يتناسب مع الرسوم

التي تتقاضاها كل مدرسة؛ ومن ثم تصدر الموافقة الرسمية بخصوصه.

12. تفعيل دور الإشراف الاجتماعي ليتعدى دوره في العلاقة بين الطالب والمدرسة إلى العلاقة بين

المعلمين والإدارة وفق الخطة المدروسة، يكون أساسها الثقة المتبادلة بين الطرفين والتكريم المعنوي،

فضلاً عن تطبيق خطة تنمية دور العدالة التنظيمية.

13. تفعيل توجُّهات الحكومة بشأن التسامح واحترام الأديان والتعايش بالود والمحبة والاحترام، وهذه القيم

كلها تُضفي أهمية إلى حالة الالتزام الدينية، ويعزّز الثقافة الدينية عند المعلمين؛ مما يفعل الدافع نحو

التميز والإبداع وتقديم الأفضل، كما يشجّع على الميزة التنافسية.

14. تخصيص موازنة مستقلة للأجهزة والمعدّات والبرامج التي تحتاجها الطُّرق الإبداعية والابتكارية

التجديدية للمعلمين للتدريس الحديث، وما يُصاحب ذلك من أنشطة طلابية، وهي من مستلزمات

أساليب الإبداع، على أن تضمّ الموازنة الدورات التدريبية، وجلسات العصف الذهني، والمناقشات

والندوات ذات الصلة، والأدوات المصاحبة لذلك.

5.6 الخلاصة

تضمّنت الدراسة خمسة فصول استعرض الفصل الأول مشكلة الدراسة وبيان خلفيتها، والأسباب

التي دعت للبحث فيها كما استعرض هذا الفصل أسئلة الدراسة التي من خلال مناقشة أجوبتها أمكن

التوصل على النتائج، مع تحديد الأهداف والأهمية العملية والنظرية وشرح مصطلحات الدراسة، أما الفصل

الثاني فكان حول الدراسات السابقة من خلال مجموعة محاور شكل كل محور متغيراً أو ارتباطات المتغير

بمتغيرات أخرى كالتمييز في الأداء والعدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية وسلوك المواطن التنظيمية

ودراسات المنظور الإسلامي، كما تضمن الفصل الثاني أيضاً المفاهيم النظرية للمتغيرات المذكورة وفي الفصل

تم التركيز على، وفي الفصل الثالث تم استعراض منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة، وكيفية المعالجة

الإحصائية وتحديد المجتمع المدروس والدراسة الاستطلاعية ونتائج معامل الفا كرونباخ لمحاور الدراسة، في

حين تضمن الفصل الرابع التحليلات الأولية للمتغيرات الديمغرافية ثم التحليل الوصفي للبيانات المجمعة

والنمذجة المستخدمة في الدراسة، كما تمت الإجابة على أسئلة الدراسة في هذا الفصل بالشكل التحليلي،

وفي الفصل الخامس والأخير تمت مناقشة النتائج ونبذة عن الإسهامات الأكاديمية وأخيراً التوصيات والاقتراحات التي ارتأتها الدراسة وفق الاستنتاجات التي توصلت لها . هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي باستخدام الوازع الديني كمتغير مؤثر وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في المدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني العدالة التنظيمية ودور الإدارة الاستراتيجية، الأمر الذي أثر بشكل سلبي على سلوك المواطنة التنظيمية والتميز المؤسسي، ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي باستخدام الوازع الديني كمتغير مؤثر وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط في المدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولقد برزت أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي باستخدام الوازع الديني. ولقد اتبعت الدراسة نظرية العدالة التنظيمية ونظرية التميز المؤسسي باعتبارهما أحد ركائز الإطار النظري للدراسة. ولقد بلغت عينة الدراسة 351 من العاملين في المدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي، كما أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك فإن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير إحصائي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، وكذلك فإن الوازع الديني في علاقة وساطة كلية بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية بالمدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. ولقد الدراسة ساهمت في وضع صورة أما متخذي القرار لحل مشكلة التميز في القطاع الخاص من ناحية تعزيز العدالة التنظيمية من جانب والإدارة الاستراتيجية من جانب آخر لخلق روح المواطنة التنظيمية لدى مدرسي المدارس الخاصة بعد ما أفرزته

الدراسة حسب تصور الباحث من حجم المشكلة القائمة وآثارها على التميز التي اثبتت الدراسة ضحالتها. ولقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام المكافآت والتوزيعات المادية والمنعوية للمدارس الخاصة لرفع مستوى العدالة التنظيمية، والذي يتدخل بدوره في رفع التميز والإبداع. كما نقترح أن تُشارك الهيئة المشرفة على التعليم الخاص في الإمارة مع المدارس الخاصة في وضع هيكلية لهذا النظام، بحيث يتناسب مع الرسوم التي تتقاضاها كل مدرسة؛ ومن ثم تصدر الموافقة الرسمية بخصوصه.