

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

الاهتمام بالتميز في الأداء هو هاجس الكثير من المنظمات التي لها صفة التعامل مع شرائح المجتمع، وهو مطلب رئيس تقتضيه الحاجة إلى التطوير والتمثّل، وهو ما يوجّه نحو التفكير في تحديث العديد من جوانب الأداء لتحقيق الجودة والتميز. وكلّما كان إيمان القيادات العليا للمنظّمات المعاصرة بالجهود التي يبذلها العاملون في إطار التميز أكبر، كان إمكانية التحول إلى الأداء المتميز مُمكنة. وإن التحول في الأداء لا يمكن أن يكون بطريقة الصدفة أو بطريقة غير مُنظمة أو غير مخطّط لها، بل تبدأ بالتغيير في النفوس قبل التغيير في الأنظمة واللوائح، لذا فقد كانت فكرة تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية من خلال سلوك المواطنة التنظيمية باعتبار أن سلوك المواطنة له مدخله بالحالة النفسية للمعلمين ومن ثم تأثير ذلك على التميز في الأداء

وتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية هي من مهام قيادة المنظّمة التي عليها أن تضع نموذجاً للتغيير قائماً على التعامل مع أحاسيس ومشاعر الفرد العامل، وإمكانية ذلك لا بدّ من أن تتحقّق العدالة بين الأفراد في المنظّمة من الناحية الإدارية. وقد حثّت الأبحاث الخاصة بسلوكيات العاملين في المنظّمات إلى ضرورة وجود التوازن في المنظّمة، ودعت إلى التبادل العادل بين الفرد والمنظمة حتى لا يغيب الإحساس بالعدالة وينشأ الصراع، الأمر الذي يؤثّر سلباً على الإبداع والتميز في الأداء؛ لذا فقد نشأت فكرة العدالة التنظيمية بوصفها ركيزة للتغيير في النفوس.

إن تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الكبيرة الحجم من حيث العدد كقطاع التعليم ليس أمراً سهلاً؛ لذلك قد يضعف تطبيق العدالة التنظيمية في المؤسسات الكبيرة، ويُقوى لدى المؤسسات الصغيرة، غير أن إدارة المؤسسات الخاصة معنية بالتميز في الأداء قبل غيرها؛ نظراً لتلقيها المقابل المادي لقاء خدماتها. من هنا فإن المؤسسات الخاصة، ومنها التعليمية، تسعى للتفكير في سبل التشريعات ووضع الإستراتيجيات للوصول لهذه الغاية، وفق رؤية واضحة وشفافة. وحيث إن حكومة دبي قد طرحت شعار التميز في الأداء ليكون هو الغاية في المؤسسات كافة، بالذات الخاصة منها، لهذا الغرض يُفترض أن تقوم المدارس الخاصة بالتنافس نحو تطبيق المبادرات لرفع مستوى التميز في أداء المعلمين. وقد احتوت الدراسة على مجموعة من الفصول بدأت بالإطار العام للدراسة، وانتهت بالنتائج النهائية لحل مشكلة التميز في أداء المعلم.

1.2 خلفية الدراسة

يعد التميز في أي منظمة هو الشغل الشاغل لها ولذلك يقاس عطاء المنظمات بمقدار تميزها في الأداء وعلى وجه الأخص تلك القطاعات التي تعنى بالتربية والتعليم، لذلك تتنافس المؤسسات التعليمية للوصول إلى التميز أو التفرد في التميز، ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم التميز في الأداء كهدف تسعى لتحقيق كافة المنظمات الخاصة والعامة على وجه سواء، والمفاهيم التي يمكن أن يتبعها التميز أو يتأثر بها كمفاهيم العدالة التنظيمية أو الإدارة الإستراتيجية أو سلوك المواطنة التنظيمية من جهة وانعكاساتها على بيئة العمل من جهة أخرى، لهذا فقد أراد الباحث أن يسلط الضوء على واقع هذا الموضوع في قطاع من أهم القطاعات الحيوية وهو التعليم الخاص في إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة وبالذات في المدارس الخاصة، حيث سعت حكومة دبي من أجله وأجل كافة القطاعات بتخصيص الكثير من المبادرات في مجال

التنافس للحصول على جوائز الجودة والتميز، كما أنه موضوع بات يشكل محوراً من محاور الدراسات في الكثير من البلدان على مستوى العالم.

ومن واقع أهمية هذا الموضوع فقد برزت الكثير من الأسئلة حول المتغيرات التي يكون التميز في الأداء يكون تابعاً لها أو المتغيرات التي تتوسط بين هذه المتغيرات وبين التميز في الأداء، فهل يا ترى كما يبحث الباحث في هذه الدراسة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ما يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية وبين التميز في الأداء، لذا تبحث الدراسة في تحليل أثر سلوك المواطنة على التميز بعد تحديد أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز وأثرهما أيضاً على سلوك المواطنة التنظيمية للوصول في نهاية المطاف إلى تحليل أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة

إن مشكلة التميز في الأداء هي مشكلة عالمية بالعموم وإقليمية على وجه الخصوص حيث تعاني منها الكثير من دول الشرق الأوسط بالذات ولذلك تتبنى الكثير من الدول المشاريع التطويرية، فعلى سبيل المثال مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من خلال تبنيه لجائزة كيانات تهدف الى دعم رعاية التميز (مجلة كلية التربية، 2016)، يدل سعي المملكة لوضع حلول لمثل هذه المشكلة القائمة

والكثير من الدراسات تثبت وجود مشكلة تتعلق بالتميز في الأداء، لذلك نبني البعض منها البحث في أسباب الإخفاق في الوصول إلى الجودة النوعية في الأداء التعليمي وبالتالي بحثت في إيجاد وسائل تحقيق درجات أرفع في الأداء وصولاً إلى التميز، لذا فقد حاول الباحثون بحث معوقات الإبداع الإداري في المدارس عند مديرات المدارس بإدارات التعليم (العمرى، 2015) وتبين أن المعوقات كبيرة، كما بحثت أيضاً بعض الدراسات في واقع إدارة التميز للتعرف على درجة تطبيق معايير إدارة التميز النموذج

(الركف، 2014) وما هي معوقات تطبيق النموذج الأوربي للتميز على سبيل المثال (الشهري، 2014)،

وفي بعض الدراسات بحثت مشكلة التميز من خلال البحث في معايير جودة التعليم في المدارس الثانوية

(الأحمري، 2013) التي كشفت عن معوقات تتعلق بالمعلمين ومعوقات تتعلق بالهيكل التعليمي والمرافق

المدرسية، وأوضحت بعض الدراسات عن وجود تحديات إدارية وتقنية في تحقيق التميز المؤسسي في إدارة

تعليم كمحافظة ينبع كما هو الحال في دراسة حديثة (الرفاعي وعيدة، 2021) التي بحثت في المشكلة من

جانب وجود تحديات لتحقيق التميز في إدارة التعليم

وحيث أن واقع التعليم الخاص في إمارة دبي قد نما بشكل متسارع وكبير تبعاً للنمو في عدد السكان

وتزايد أعداد الطلبة، وبخاصة المغتربين، الذين ازدادت أعدادهم مقارنةً بأعداد الطلبة المواطنين، حتى إنَّ إِبَّان

الأزمة المالية عامي 2008-2009 واصلت أعداد الطلبة الملتحقين في المدارس الخاصة ارتفاعها (هيئة

المعرفة والتنمية البشرية، 2016)؛ لهذا فقد اتخذت إمارة دبي خطواتٍ كبيرةً من أجل ضمان الجودة والتنوعية

داخل قطاع التعليم الخاص، مثل الموافقة على إنشاء العديد من المدارس الخاصة الربحية وغير الربحية التي

تقدِّم لطلبتها مجموعةً متنوعةً من المناهج الدراسية، كالمناهج الإنجليزية والأمريكية والفرنسية، فضلاً عن

المناهج العربية، بالإضافة إلى الأنشطة المتنوعة، والمزايا المختلفة. ومع التطور تمكَّنت المدارس الخاصة من

اجتذاب الطلبة المواطنين فضلاً عن الطلبة الوافدين من الجنسيات كافة؛ حيث تُشير النتائج إلى أنه خلال

العام الدراسي 2017-2018 شكَّل عدد المدارس الخاصة في دبي 191 مدرسةً تضمُّ 279274 طالباً

وطالبة، في حين أن عدد المدارس الحكومية كان لا يتجاوز 71 مدرسة تضمُّ 31000 طالب و طالبة؛

أي نسبة المدارس الخاصة تمثِّل 72% من إجمالي المدارس في دبي (إحصائية وزارة التربية والتعليم، 2018)،

في حين أن عدد الطلبة في المدارس الخاصة يمثِّل 85% من إجمالي الطلبة الدارسين في المدارس (إحصائية

وزارة التربية، 2018)، وأن قيمة قطاع التربية والتعليم في إمارتيّ أبو ظبي ودبي فقط للمرحلة K-12 بلغت

1.4 مليار دولار. كما تُشير الإحصائيات إلى أن حوالي 35% من المواطنين الإماراتيين يدرسون في

المدارس الخاصة في الوقت الحالي، وأن النسبة الأعلى من هذه النسبة هم في إمارة دبي (Edarabia، د.ت.).

ووفقاً لنتائج لدراسة أُجريت في شأن الكلفة المادية التي يتحمّلها أولياء الأمور في دبي بدولة الإمارات، تُبين أن تكلفة تسجيل أبنائهم في المدارس الخاصة هي أعلى بنسبة 86% مقارنةً بتسجيل أبنائهم في مدارس بلدانهم (HSBC، 2012، ص. 30)، حيث باتت تشكّل تكاليف الرسوم الدراسية 30% من متوسط دخل الأسر، الأمر الذي حدا بالجهة المشرفة على القطاع التعليمي في إمارة دبي لوضع شروط لزيادة الرسوم الدراسية المتنامية، من أهمها هي أن تقوم المدارس ذات التقييم (مقبول أو أدنى) بتقديم خطة تتضمن كيفية استثمار الزيادات المطلوبة في تحسين تميّز الأداء وجودة الإنتاج (جريدة البيان، 2019)، كما حدّدت الهيئة المشرفة على التعليم مؤشرات لتكلفة التعليم مبنيةً كلها على هدفٍ واحد، وهو التميّز في الأداء وجودة التعليم.

لهذا يُمكن القول بأن أغلب الوافدين ونسبةً كبيرة من المواطنين في دبي يتّجهون إلى تعليم أبنائهم في المدارس الخاصة لاعتقادهم بأن المدارس الخاصة تتميّز كوادرها الإدارية ذات الإستراتيجية الواضحة بمنهجيتها في العمل، وبكوادرها التدريسية المتميزة في أدائها التربوي والتدريسي، لا سيّما أنها تحتوي على المناهج الأجنبية التي يوجد بها من الإضافات ما يؤهّل الطلبة التأهيل التام والكامل من الناحية العلمية والعملية، هذا مع ما يُفترض أن يكون موجوداً في المدارس الخاصة من أنشطة وفعاليات تُصقل مهارات الطلاب، فهل من الناحية الفعلية تمتلك المدارس الخاصة في دبي تحديداً هذه المميزات إذا ما قيست بما تفرضه من رسوم أثبتت الإحصائيات تناميها وبشكل كبير في الأعوام الماضية، الأمر الذي يجعل موضوع هذه الدراسة هو إن كان بالفعل هناك تميّز في الأداء التعليمي كما يتوقّعه أولياء الأمور، وكذلك الباحثون في القطاع

التعليمي الخاص، فهل للمدارس الخاصة في دبي تميّز في الأداء يمكن إيعازه إلى الإدارة المدرسية وإستراتيجيتها، أو لما تقوم به هذه الإدارة من تطبيق للعدالة التنظيمية بين أفراد مُوظّفيها على اعتبار أنها مؤسّسات مستقلّة ربحية؟

1.3 مشكلة الدراسة

بحث الدراسة مشكلة التميّز في الأداء، الذي تفترض الدراسة أن المدارس الخاصة في إمارة دبي تتفوّقه والذي قد تنعكس آثاره على قدرة الإبداع من قِبل مدرّسي المدارس خاصة أن الكثير من هذه المدارس تتقاضى رسوماً كبيرة تتزايد عاماً بعد عام؛ سيما أن القطاع التعليمي الخاص يجتذب نحوه الكثير من أولياء الأمور لتوقعاتهم بأن مدارس القطاع الخاص سوف تقدّم نوعية جيّدة من التعليم وأداءً مميّزًا، وأن المعلّمين يمتلكون من القدرات والطاقات ما يجعل الطُلاب مميّزين أيضاً، بالإضافة إلى اعتقادهم بأن الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة لديها رؤية جديدة ومنهجية مُتطورة يمكن أن تكون ذات إستراتيجية أكثر فعالية من المدارس الحكومية، أو أن هذه المدارس قد تُعدّ أبناءهم للحياة وتمدّهم بالمهارات الحيّاتيّة (جريدة البيان، 2018)، لكل هذه الأسباب فهم يفضّلون المدارس على المدارس الحكومية، وما هو سائد في أذهان الكثيرين أيضاً من أن التعليل في هذا التفضيل يعود إلى وجود تأثير للعدالة التنظيمية في المدارس الخاصة، وهذا ما يخلق شعوراً عند المدرّسين بالعطاء المساوي للجهود والطاقات، وعليه تكون مُحاولات الإبداع هي إفرازٌ طبيعي لذلك، لا سيّما أن الإدارة المدرسية للمدارس الخاصة قد ضمنت بقاء هذا الشعور عند المدرّسين من خلال استمرارية العدالة التنظيمية وضمن إستراتيجية مُمنهجة؛ ومنه يبتني الإحساس بسلوك مواطنة تنظيمية لدى المدرّسين، فتتأصّل فكرة التميّز لديهم، فهل هذا الاعتقاد وهذه التعليلات هي حقيقة في واقع المدارس الخاصة بإمارة دبي؟

هذا ما يحاول الباحث في هذه الدراسة الوصول من خلال استطلاعه لمشكلة التميز في الأداء عند المدرّسين في المدارس الخاصة، وهل هي تُواجه تحديًا في تحقيق العدالة التنظيمية وتوفير إستراتيجية فعّالة تؤثر في تفاعل المدرّسين بالطلبة لتحقيق أهداف المدرسة الخاصة؟ وهي التربية والتعليم وفق رؤية إبداعية تُبرز التميز في الأداء، على خلاف ما كان يتمناه أولياء الأمور ويتمناه المعلّمون أنفسهم.

لقد أظهرت نتائج دراسة كشفت عن آراء أولياء الأمور بشأن مدى جودة التعليم وتطابق الرسوم الدراسية في المدارس الخاصة؛ حيث لم تتجاوز النسبة 50% لمن يرى بتحقيق الجودة وتتطابق ذلك مع الرسوم الدراسية، علمًا بأن الرسوم قد تصل إلى 22% من الدخل السنوي للأسر العربية، و10.4% للأسر الأجنبية، و19.3% للأسر الآسيوية (مؤسسة الشيخ سعود القاسمي، ورقة سياسية عامة رقم 13). ولا شك بأن القطاع المدرسي بذلك يستهلك جزءًا كبيرًا من ميزانية الأسرة، في حين أن أكثر من نصف هذه الأسر لا ترى أن جودة التعليم ترقى إلى المستوى الذي يتناسب مع هذا الكم من التخصيص في الميزانية الأسرية. كما أعرب أكثر من 25% من المدرّسين في ذات الدراسة باعتقادهم بأن مدارسهم لا تقدّم تدريسيًا بالمستوى المطلوب مُقابل الأموال التي تلتفّأها من الأهالي، وأن هناك ضعفًا في المستوى التدريسي للمعلّمين، وأن المناهج الدراسية ذات معايير محدودة؛ مما يُشير إلى المشكلة من زاوية الإدارة الإستراتيجية أيضًا. وحيث إن القطاع التعليمي الخاص هو قطاع استثماري يستهدف الربحية ضمن أولوية أهدافه، فالواقع أن نسبة قليلة جدًا من هذه الأرباح تُصرف على المدرسة من أجل دعم المعلّمين، وتعزيز المرافق المدرسية، وتطوير المعلّمين مهنيًا.

ويجدر الذكر أن المتميزين في القطاع التعليمي الخاص من مُدري ومدرّسي المدارس الخاصة لا يشكّلون سوى 24% من إجمالي الكوادر البشرية (التقرير الرسمي، هيئة المعرفة والتنمية، 2019)، في حين أن 43% من الكادر التعليمي لا يشعرون بسوء، ويتعايشون مع الواقع بصعوبة، ويكتفون بتأدية أعمالهم،

وأن 28٪ منهم يعيشون حياةً جيّدةً رغم إحساسهم بمصاعب المهنة، بينما 5٪ منهم يُعانون. واللافت في هذا التقرير أن التّسبب الأعلى للمُتميزين هم المدرّسون والإداريون الذين تقدّم بهم السّن؛ حيث جاءت النسبة الأعلى من المُتميزين هم من تجاوز حد 55 من العمر، حيث بلغت النسبة 38٪، وأن الأقل تميّزاً هم ما بين 18-24 عاماً، حيث بلغت 19٪.

ومما صدر عن جهاز الرقابة المدرسية في هيئة المعرفة والتنمية الخاصة بالإشراف على المدارس الخاصة في دبي، هو أن المدارس التي حصلت على فئة (مُتميز) لم يتجاوز عددها 5 مدارس، وأن 73 مدرسة حصلت على فئة (جيد)، أما التي حصلت على فئة (مقبول) فبلغت 106 مدرسة، وأن المدارس الحاصلة على غير مقبول هي 25 مدرسة (هيئة المعرفة والتنمية، 2010).

وقد تناولت الدراسات السابقة هذه المشكلة بطرقٍ مختلفة، حيث ربطت التميز في الأداء بمتغير واحد في الكثير منها (عبابنة، 2014)، والتي بحثت في مستوى العدالة التنظيمية وأثره على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني. وكذلك دراسة محمد بوقليع التي بحثت في أثر العدالة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة على الشركة الجزائرية للمحروقات. أما في هذه الدراسة فقد تناول الباحث أثر مُتغيرين اثنين على التميز في الأداء، وهما العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية، وتدخل مُتغير وسيط، وهو سلوك المواطنة التنظيمية، وآخر مؤثر، وهو الالتزام الديني والثقافة. وهناك دراساتٌ أخرى تناولت أثر العدالة التنظيمية في مُتغيراتٍ تابعة لها صلة بالأداء، كدراسة (الأمين، 2018) حول (أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وبالذات في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية)، ودراسة (عبد المجيد، 2016)، وكذلك دراسة (الطبولي وآخرون 2015)، والتي تناولت (الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وأثر ذلك على الأداء)، وأيضاً دراسة (المطيري، 2017) التي بحثت (علاقة العدالة التنظيمية بالرضا

الوظيفي)، وجميع هذه الدراسات بشكل مباشر وغير مباشر تبحث مشكلة الأداء وعلاقته بالعدالة التنظيمية.

1.4 أسئلة الدراسة

1. ما تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟
2. ما هو أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟
3. كم هو مقدار تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟
4. ما هي قدرة تأثير العدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الالتزام الديني والثقافة الدينية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟
5. 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؟

1.5 أهداف الدراسة

1. تحديد أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة

2. بيان أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة

دبي في الإمارات العربية المتحدة

3. تحليل أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات

العربية المتحدة

4. قياس أثر العدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الالتزام الديني والثقافة الدينية في المدارس

الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة

5. تحليل أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء من خلال سلوك المواطنة التنظيمية

في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة

1.6 أهمية الدراسة

1.6.1 الأهمية النظرية

هذه الدراسة على حد علم الباحث يمكن أن تكون الأولى في الدراسات هذه المشكلة على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة حيث تبحث في قياس درجة الإحساس بالعدالة التنظيمية في قطاع التعليم الخاص، وما يترتب على ذلك من تأثيرات على سلوك المواطنة التنظيمية، ووفق ما تنامي إلى ذهن الباحث أن هذا البحث من البحوث النادرة التي تجمع بين العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية بوصفهما متغيرين مستقلين في التأثير على التميز في الأداء، وقد زادت في الآونة الأخيرة اهتمامات أولياء الأمور من كافة الجنسيات في إمارة دبي بمسألة التميز في الأداء، وجودة التعليم الخاص، ومقارنة ذلك بحجم الإنفاق من قبل الأهالي من ميزانياتهم الأسرية في هذا القطاع. وهذا ما جعل الدراسة محل اهتمام الدارسين والمخططين ورسمي السياسة الاقتصادية وواضعي الإدارة الإستراتيجية، خصوصاً إذا كنّا نعي أن المدارس

الخاصة في دبي تشغل حيزًا كبيرًا من القطاع التعليمي من حيث عدد المعلمين وعدد الطلبة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ما تعنيه تطلّعات الجميع في بلوغ التميّز في الأداء، وما يتبع ذلك من ضرورة التركيز على العمل التطوعي ووضع التصور اللازم للبرامج التحفيزية لذلك؛ ولهذا الهدف فإن هذا البحث يمكن أن يسلّط الضوء على التطبيق العملي لهذا الجانب.

ومما لا شك فيه بأن العدالة التنظيمية من المتغيرات التي استحوذت على اهتمام الباحثين؛ لما تمثله من دور يمسّ جانب المشاعر الداخلية للموارد البشرية في داخل المؤسسة؛ لذا يتوقع الباحث أن يكون لهذا البحث إضافة فكرية في هذا المجال، خاصة في اجتماع العدالة التنظيمية بوصفها مبدأً وجوديًا والإدارة الإستراتيجية بوصفها عاملاً تنظيميًا في تأثيرهما على قدرات وإمكانيات الموظّفين في الإبداع وخلق روح مُتميزة في العمل على المستوى الفردي والجماعي.

1.6.2 الأهمية العملية

تكمن أهمية هذه الدراسة في ضرورة وضع السياسة التعليمية الخاصة بإدارات المدارس الخاصة بالتنسيق مع الجهات الإشرافية على القطاع التعليمي الخاص موضع التنفيذ؛ كي تتّسم بالعدالة التنظيمية في كافة المخرجات، وإيجاد برامج تحفيزية مادية ومعنوية لها القابلية في تحسين مستوى الأداء لدى المدرّسين من خلال تنمية حس المواطنة التنظيمية والمساهمة في وضع التشريعات اللازمة لتحسين التوازن بين المدخلات والمخرجات عن المدرسين والتي تضمن كافة الحقوق المالية والمعنوية والتدريبية، بالإضافة إلى المبادرة في وضع الإستراتيجية التي تحقّق النهوض بالقدرات الإبداعية عند المدرسين للوصول للتميّز في الأداء، لذا فإن أهمية هذا البحث يكمن في أن مشاريع جديدة من المدارس الخاصة تحتوي على كوادِر قادرة على إحداث التميّز والأبداع أن ترى النور في إمارة دبي، بالإضافة إلى القيام بعمل برامج تدريبية للكوادر العاملة

حاليا في المدارس الخاصة على أرقى أساليب التدريس وخلق روح التطوع والعمل الذاتي ومشاركة المدرسين في رسم السياسات التعليمية في المدارس الخاصة.

1.7 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية والمعلوماتية، وكذلك الإدارة الإستراتيجية للقطاع التعليمي، وأثرهما على التميز في الأداء من وحي تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المحددة بوعي الضمير والسلوك الحضاري والروح الرياضية وأخيراً اللباقة والكياسة.
- الحدود الموضوعية: مناقشة أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميز في الأداء عند المدرسين في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات.
- حدود العينة: المدرسون والمدرسات بالمدارس الخاصة بإمارة دبي في دولة الإمارات.
- الحدود المكانية: مدار المدارس التابعة للقطاع الخاص في إمارة دبي.
- الحدود الزمانية: يجري تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019.

1.8 مصطلحات الدراسة

- التعريف العام للتميز في الأداء

ويُعرّف التميز (Excellence) في المؤسسة بأنه: (إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها المؤسسة على من يسبقها، بل تتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم) (القرزعي، 2018، ص. 18). أو كما يُعرّف بأنه النمط الفكري الجديد في المنظمة؛ حيث يتم تقديم خدمة أو سلعة بطريقة حديثة تتعلق بالنمط الفكري الجديد، وأن أولى خطواته التغيير (زايد، 2006). ويُعبّر عن التميز أيضاً بأنه طاقة خلاقية ومُتناسقة تُبرز

من خلالها ممارسات فردية (Higgins & Young، 2003)؛ لذا فإن التميز يمثّل وصول المنظمة لحالة التكامل في التنسيق بين عناصر المنظمة.

- التعريف الإجرائي للتميز في الأداء

التميز في الأداء هو التفرد والتفوق الإيجابي في الأداء والممارسات والخدمات المقدمة (درويش، 2006)، وهذا التفوق مقرون بحركة الفرد في إحداث ما هو جديد ومبتكر، والتميز في المدارس الخاصة هو ما يؤهل الطلبة لبلوغ مقاصد التعليم وأهدافه

- التعريف العام للعدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية هي معاملة الأفراد بالتساوي وفقاً للمعايير المؤسسية الرسمية وغير الرسمية، وهي تعكس الدرجة التي يشعر الأفراد من خلالها بالإنصاف، وتعرف بأنها الدرجة التي تحققها المنظمة بخصوص المساواة في الحقوق والواجبات بين الفرد والمنظمة (بوقليع، 2011) لتحقيق الثقة المطلوبة بين الطرفين (Karriker & Williams، 2009).

العدالة التوزيعية: هي المساواة في المخرجات، وتعبر عن مستوى تقييم الأفراد لمدى توزيع المكافآت أو المهام بشكلٍ عادل (McDowall & Flethcher، 2004)، وأنها عدالة توزيع ناتج العمل في المنظمة، والمتمثل في الدخل والمكافآت والترقيات والمسؤوليات (نافع، 2012).

العدالة الإجرائية: وهي السياسات أو الإجراءات الرسمية المراعية للعدل والإنصاف، والتي تؤدي إلى صنع القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد بالمنظمة.

العدالة التعاملية: هي الطريقة اللائقة أو المعاملة الحسنة القائمة على تطبيق القرارات والإجراءات

الرسمية وفق أصول المساواة والحيادية، وضمن البُنى الإدارية المثبتة في قانون المنظمة.

العدالة المعلوماتية: هي عبارة عن وضوح التفسيرات للقرارات التي تم اتخاذها، والقنوات التي تم السير

بها حين صدور القرار، وأن تكون هذه المعلومات متوفرة لدى المرؤوسين بشكلٍ مشروع ومفسّر.

- التعريف الإجرائي للعدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية: هي العدالة التي يدركها الأفراد في المنظمة بين مدخلاتهم ومخرجاتهم والناشئة من

العلاقة السائدة في المنظمة بين الموظف والإدارة بشكل عام أو المسؤولين بها وزملائه (أبو تايه، 2012)

فهو في هذه الدراسة إجرائياً بأنها الدرجة الحاصل عليها افراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات

محور العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة التوزيعية والإجرائية والتعاملية والمعلوماتية، والتي تأتي ضمن الفقرات

(17-1)، أي تحقيق التوازن بين مدخلات المدرسين وبين مخرجاتهم.

- التعريف العام للإدارة الإستراتيجية

هي مجموعة الأهداف القابلة للتنفيذ في المنظمة بشكلٍ سهل ومرن، مع تحديد البيئة الخارجية

والداخلية المؤثرة على تطبيق هذه الغايات والعلاقة مع هذه البيئات. فهي أسلوب من أساليب الإدارة الذي

يعمل ضمن تشريعات وقواعد، وهي التي تحدّد مراحل العمل وأشكاله قبل الشروع في مرحلة التنفيذ، وهي

معنيّة بتحديد معالم المنظمة الحالية والمستقبلية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والخروج بالمخرجات

المرجوة وبأقلّ التكاليف وبجودة عالية.

- التعريف الإجرائي للإدارة الإستراتيجية

هي مجموعة البرامج طويلة الأمد والتي توضع حتى يمكن للمنظمة أن تكون فعالة وذات تميز في الأداء، فهي تشتمل على نشاطات وقرارات إستراتيجية متزامنة تبدأ بالتحليل البيئي الذي تحكمه عوامل التنافسية إلى رسالة المنظمة ورؤيتها (النعيمة، 2021) وهي ما تضعه الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة من برامج وأساليب تدريسية تنهض بالتميز في الأداء.

- التعريف العام لسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior)

سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية في المنظمة، نابع من صفة المواطن الذي يعرف حقوقه وواجباته، ويهدف إلى تحقيق إيجابي في التنظيم وزيادة الكفاءة والفاعلية وهو على أبعاد:

بعد وعي الضمير *conscientiousness*: هو الالتزام بالنظام بالشكل الذي تطمئن معه النفس إلى حسن القيام به وبلوغ الهدف، والتعامل بعناية مع كل ما يخص المنظمة.

بعد الإيثار *altruism*: هو العمل التطوعي من قبل الموظف في دعم ومساعدة زملائه دون طلب الآخرين.

بعد السلوك الحضاري *Civic Virtue*: هو المشاركة الفاعلة والبناءة، والصادرة من روح المسؤولية في إدارة المؤسسة، مع الإحساس الداخلي بالولاء والانتماء التنظيمي والمصير المشترك (الطبولي وكريم، 2015)، والتي تجعل الموظف يقدم أفضل الجهود وأجود الخدمات للمحافظة على مكانة المؤسسة، ووضعها في مصاف التنافسية (السعود وسلطان، 2008)

بُعد الروح الرياضية: *sportsmanship* وهو تقبُّل المعاناة دونما ضجر أو ملل، مع تجاهل المشكلات

البسيطة.

بُعد اللباقة واللفظ أو الكياسة *courtesy*: وهو العمل ضمن إطار حسن المعاملة ودمائة الخلق لكسب الآخرين ومُراعاة المشاعر، وتقديم الدعم العاطفي للزملاء في كافة الأوقات، وخاصةً وقت الأزمات.

- التعريف الإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية

هو الفعل الاختياري غير الرسمي والذي لا علاقة له بنظام الحوافز أو المكافآت في المنظمة غير أنه يعود بالنفع على المنظمة وهو الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة وهم المدرسون في هذه الدراسة من خلال إجاباتهم على الفقرات الخاصة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة ضمن الفقرات رقم (23-46).

1.9 ملخص الفصل الأول

تضمّن الفصل الأول من هذه الدراسة بياناً عن مشكلة الدراسة وخلفيتها، وبعض الأسباب التي دعت للبحث فيها من بداية بروزها حتى أصبحت موضوعاً يتناوله التربويون في مجال القطاع التعليمي في الإمارات، هذا فضلاً عن أن المشكلة بذاتها هي موضع بحث عام عند الدارسين في علم الإدارة والبحث في معالم هذه المشكلة؛ لذا فقد احتوى هذا الفصل واقع المشكلة في المجتمع المدروس، والبيئة الداخلية لهذه المشكلة، والأدلة الداعمة لوجودها، وكذلك الأدلة التي تدعم وجود المشكلة من وحي الواقع بالاستعانة بالأدبيات المطروحة. كما استعرض هذا الفصل الأسئلة التي تُعد الإجابة عليها هي المحرك للتنقيب عن الأفكار والمعلومات الموصلة لحقيقة المشكلة، وصولاً إلى نتائج تحليل هذه الأفكار وهذه المعلومات؛ ومن

ثم تحليل البيانات المجمعة التي تُفرزها الدراسة؛ لهذا كان لزامًا في هذا الفصل تحديد الأهداف الخاصة بالدراسة مع بيان الأهمية العملية والنظرية للدراسة. ولما كانت الدراسة تحتوي على جملة من المفاهيم الإدارية، لذا فقد تعرّض هذا الفصل أيضًا إلى شرح موجز لمصطلحات الدراسة، علماً أن تفصيله سيأتي في الفصل الخاص بالإطار النظري أو المفاهيمي لهذه الدراسة؛ لذا فقد حُدِّدت في هذا الفصل أهمُّ مصطلحات الدراسة، وبيان حدود الدراسة من حيث الزمان والمكان والمعنى.