

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

4.1 التمهيد

يهدف هذا الفصل إلى اختبار صحة الفروض التي تبنتها الدراسة من خلال الأسئلة التي تم طرحها، حيث تختبر هذه الأسئلة طبيعة الارتباط بين أبعاد العدالة التنظيمية والتميز في الأداء في المدارس الخاصة في دبي عبر مُتغير وسيط يتمثل في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وحيث إن الدراسة تتضمن مُتغيراً آخر غير العدالة التنظيمية، وهو الإدارة الإستراتيجية، فتبحث الدراسة أيضاً مدى تأثير المتغير الثاني على هذا الوسيط وهو سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة تأثير المتغير المؤثر وهو الوازع الديني، الذي تبحث الدراسة في تأثيره على علاقات كلٍّ من العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من جهة، والعدالة التنظيمية والتميز من جهةٍ أخرى. ولاختبار ذلك تم التحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل مُعامل الارتباط ومعادلة الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل الارتباط الجزئي من خلال توزيع 200 استبانة إلكترونية، تم الرد على 175 منها، وكانت هي إجمالي العينة، وقد تم معالجة البيانات من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

4.2 التحليلات الأولية للمتغيرات الديمغرافية

أهم البيانات الأساسية التي تم تجميعها هي ثلاثة أنواع من البيانات، المؤهل العلمي والعمر والخبرة العملية، حيث شكّل الذكور في العينة ما نسبته 41.3% من إجمالي عدد أفراد العينة، في حين شكّل الإناث نسبة 57.7%.

ويظهر الجدول رقم (33)، والذي يبيّن تكرارات كلٍّ من الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية، ونسبة كلٍّ من هذه المتغيرات الديموغرافية إلى المجموع العامل لأفراد العينة، حيث تبين أن الذكور قد شكّلوا ما نسبته 42.3% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث حوالي 57.7%، ووفق توزيع أفراد العينة على الأعمار فقد بلغ حوالي نصف أفراد العينة من الجنسين هم من ذوي الأعمار التي تتراوح بين 40-30 سنة؛ إذ بلغت النسبة 50.9%، يلي ذلك الذين تبلغ أعمارهم من 50-40 سنة، بلغت النسبة 26.9%، والأفراد الذين أعمارهم من 30-20 سنة فقد بلغت نسبتهم 14.3%، وقد نال من كانت أعمارهم النسبة الأقل؛ فهم الذين بلغت أعمارهم من 60-50 سنة؛ إذ بلغت نسبتهم 8% فقط. أما من حيث المؤهل العلمي فإن حوالي ثلاثة أرباع أفراد العينة هم من طبقة الحاصلين على شهادة البكالوريوس؛ إذ بلغت نسبتهم 74.4% ممن خدموا، يلي ذلك من يحملون شهادة الدراسات العليا حيث بلغت 13.3%، ثم الدبلوم العالي بنسبة 7.4%، والدبلوم المتوسط 5.1%. ومن اللافت للانتباه أن المعلمين أغلبهم على كفاءة أكاديمية تؤهلهم لتقديم دورهم التعليمي بجدارة نسبة للمراحل الدراسية التي يقومون بتدريسها.

الجدول 4.1: بيانات المتغيرات الديموغرافية

النسبة	العدد	الفئات	
42.2	148	ذكر	الجنس
57.8	203	أنثى	
10.3	36	من 30-20	العمر
43.0	151	من 40-30	
38.7	136	من 50-40	
8	28	من 60-50	
5.1	18	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
74.1	260	بكالوريوس	
7.4	26	دبلوم عالي	
13.4	47	دراسات عليا	
33.1	115	أقل من 10	الخبرة العملية
46.7	164	من 20-10	
14.8	52	من 30-20	
5.7	20	30 فأكثر	
100	351	الإجمالي	

وفي مجال الخبرة العملية فإن حوالي ما يُقارب من نصف أفراد العينة هم ممن خدموا بين 10 إلى 20 سنة، حيث بلغت 45.4%، غير أن الذين تقل خدمتهم عن 10 سنوات بلغت نسبتهم 33.1%، والذين لديهم خبرة من 30-20 سنة فقد بلغت نسبتهم 15.4%، أما الذين خبرتهم في العمل التدريسي أكثر من 30 سنة فبلغت نسبتهم 5.7%.

وخلاصة نتائج جدول المتغيرات الديموغرافية يُشير إلى أن أكثر المعلمين في المدارس الخاصة في المرحلة الدراسية المتوسطة هم من جنس الإناث، حيث بلغت نسبتهم 57.8%، وأن ثلاثة أرباع المعلمين هم

من يحملون شهادات البكالوريوس، وأن هناك قسمًا لا بأس به يصل إلى 13.4% يحملون شهادات الدراسات العليا، وأن قرابة 46.7% منهم لديه الخبرة العملية بين 10-20 سنة، بينما النسبة الأكبر منهم، والتي تبلغ 32.8%، لا تتعدى الخبرة لديه 10 سنوات فقط؛ الأمر الذي يُشير إلى وجود الإمكانات العلمية الأكاديمية مع خبراتٍ مُتواضعة، وهو يستلزم تكثيف الدورات التدريبية، خاصةً أن نسبة 43%، وهي نسبة كبيرة إلى حدٍ ما، أعمارهم بين 30-40؛ أي لديهم من الحيوية والقدرة ما يؤهلهم للمزيد من التفكير والإبداع والعطاء.

4.3 البيانات المفقودة

التحليل الأولي للبيانات يكشف عن البيانات المفقودة للتأكد من مدى ملائمة البيانات الخاصة بالدراسة للطرق الإحصائية المتبعة واختبار الفرضيات والتوزيع الطبيعي ومعرفة خلوها من القيم المتطرفة ولإمكانية تعميم هذه بيانات العينة على المجتمع لذلك عملت الدراسة على ذلك.

الجدول 4.2: البيانات المفقودة

العدد	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
4	العدالة التوزيعية	العدالة التنظيمية
2	العدالة التعاملية	
1	الإيثار	سلوك المواطنة التنظيمية
1		التميز
7	المجموع	

وتم التعامل مع هذه البيانات المفقودة عن طريق برنامج SPSS الذي أعطى قيما قريبة من المعدل

العام للقيم الواردة في استجابات وردود أعضاء العينة

وحيث أن التحليل الأولي مطلباً هاماً للإحصاء الاستدلالي حيث يمثل اختبار الملائمة للبيانات الإحصائية مدخلاً أولياً لذلك، وبداية تم البدء في إجراء التحليل العاملي الاستكشافي، وفي هذا البحث تم اختبار البيانات التي تستخدم في إجراء التحليل الكمي من خلال الاتساق الداخلي للأداة المستخدمة وصلاحيتها، على هذا تم اختبار معامل كرونباخ ألفا من بداية التحليل ولكل محور من المحاور التي تضمنها السؤال حيث أظهر معامل كرونباخ لمحور التدريب A , 80 بعد حذف فقرة واحد لرفع المعدل، ومحور الحوافز B , 74 دون حذف أي من الفقرات، ومحور التقييم C , 83 وقد تم التأكد من قيم الالتواء مما يدل على التوزيع الاعتمادي والطبيعي للبيانات وقد استخدم أيضاً *Mahalanobis* للتأكد من افتراض تعدد المتغيرات، وقد أظهرت النسب الفئوية للمحاور أن النتائج كانت دالة إحصائياً.

4.4 القيم المتطرفة

قامت الدراسة بالكشف عن القيم المتطرفة أحادية المتغير وقد تم تحويل قيم البيانات إلى برنامج *spss* وقد تبين وجود بقيمة واحدة اتم استبعادها من مجموع الاستجابات للمبحوثين البالغين 351 لتصبح 351 والجدول التالي:

الجدول 4.3: حالة القيم المتطرفة

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الحالة المتطرفة	أو + 3
سلوك المواطنة التنظيمية	وعي الضمير	.435 - .438	*

وقبل تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار الفرضيات تم إجراء بعض الاختبارات لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، حيث قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين *VIF* واختبار التباين المسموح *Tolerance* لكل متغير من المتغيرات المستقلة.

4.5 التحليل الوصفي للبيانات

للوصول إلى معرفة إجابة أسئلة الدراسة، ترى الدراسة أنه من الضروري بمكان استخراج الإحصاءات الوصفية لكلٍ من متغيراتها.

4.5.1 العدالة التنظيمية

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالعدالة التنظيمية بكافة أبعادها، وهي العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية والعدالة المعلوماتية، وبناءً على اعتماد المعيار الخاص بمقياس ليكرت المدون في الجدول الآتي رقم (4.4) في تحديد النتائج، فقد تم وضع جداول لأبعاد العدالة التنظيمية منفردة ومُجمعة. وقد جاءت النتائج وفق الآتي:

الجدول 4.4: مقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط الحسابي	مدى الإحساس بالعدالة
5 - 4.20	كبير جداً
4.19 - 3.40	كبير
3.39 - 2.60	متوسط
2.59 - 1.80	ضعيف
1.79 - 1.00	ضعيف جداً

4.5.1.1 العدالة التوزيعية

كان المراد من الفقرات التي وردت في الجزء من العدالة معرفة (هل أن المدرّس في المدرسة يشعر بالعدالة المالية والمعنوية قياساً إلى جهوده؟) موزعةً على فقرات كل بُعد من أبعاد العدالة التوزيعية كالآتي:

الجدول 4.5: التكرارات والمتوسطات للعدالة التوزيعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العدد	الفقرات
5	1.153	2.48	11	74	70	114	82	351	1- يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله.
			3.1	21.1	19.9	32.5	23.4	%	
1	1.264	3.25	58	118	70	63	42	351	2- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلف بها.
			16.5	33.6	19.9	17.9	12	%	
3	1.074	3.03	14	134	85	86	32	351	3- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي
			4	38.3	24	24.6	9.1	350	
2	1.198	3.15	39	127	74	72	39	351	4- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني.
			11.1	36.2	21.1	20.5	11.1	%	
4	1.1161	2.96	22	121	71	95	42	N	5- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي تواجهني.
			6.3	34.5	20.2	27.1	12	%	
	96574.	2.9806				351			العدالة التوزيعية

يتبيّن من الجدول السابق أن الإجابات فيما يخصّ أفراد العينة حول فقرة (تناسب امتيازاتهم الوظيفية وعوائدهم المالية كالراتب مثلاً مع واجباتهم ومسؤولياتهم) جاء معدل المتوسط الحسابي للإحساسات بالعدالة التوزيعية 2.48، وهو ما يُشير إلى درجة (متوسط)؛ بمعنى أن الجهود التي يبذلها المعلّمون في هذه المهنة يُنتظر أن يكون مردودها المادي العام أكبر من ذلك، خاصةً فيما يتعلق بالراتب، لتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات؛ لذا فهو لا يرقى نحو الطموحات التي لديهم. كما تُشير إلى تقبّل أفراد العينة بشكل (متوسط) أيضاً في فقرة (تناسب الجهود المبذولة مع الامتيازات الوظيفية)، أو ما يحصل عليه الأفراد من امتيازات مع الصعوبات التي تُواجههم؛ إذ بلغت في معظمها إلى درجة (متوسط)، وبعضها في أول سُلّم (كبير)، غير أنه من اللافت عدم ارتقاء أي من إحساسات المعلمين في أي فقرة من فقرات العدالة التوزيعية إلى درجة (كبير جداً)؛ وعلى هذا فالإجابة على السؤال الخاص بالعدالة التوزيعية، وهو (هل تشعر بعدالة العوائد المالية والمعنوية قياساً إلى جهودك؟) تكون إجابته على أنه إحساس (متوسط - كبير) القياس وبدرجاتٍ مُتفاوتة. وهذا يُشير إلى أن المدارس الخاصة، والتي لها كادرها الخاص، قد لا تتطلب أن تكون فيها المخرجات المالية بالنسبة للمعلمين أكبر من المدخلات الواقعية؛ الأمر الذي قد يؤثر بشكل أو بآخر على إنتاجية المعلّم أو جودة إنتاجيته بشكلٍ أكثر فعالية.

4.5.1.2 العدالة الإجرائية

وقد استهدفت الدراسة من هذا القسم من العدالة معرفة (هل أن الإجراءات المتبعة في التوزيعات بين المعلمين تتسم بالشفافية والنزاهة أم لا؟) وبيّن الجدول رقم (4.6) المتوسطات الخاصة بفقرات هذا النوع من العدالة.

الجدول 4.6: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة الإجرائية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العدد	الفقرات
1	1.047	3.34	28	166	76	58	22	351	6- تُمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أُضّرّ بي.
			8	47.4	21.7	16.6	6.3	%	
4	1.038	2.73	8	84	111	102	46	351	7- لديّ الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصّني قبل صدوره.
			2.3	23.9	31.6	29.1	13.1	%	
2	1.076	3.30	36	136	101	52	26	351	8- تُتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناءً على معلومات دقيقة.
			10.3	38.7	28.8	14.8	7.4	350	
3	1.085	3.26	34	138	89	66	24	351	9- تُطبّق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز.
			9.7	39.3	25.4	18.8	6.8	%	

يشير هذا الجدول إلى أن العدالة في الجانب الإجرائي للمدارس الخاصة ووفق العينة، أظهرت أن الإدارة المدرسية تقوم بإعطاء الفرصة للتظلم من أي قرار يراه المعلم إجحافاً بحقه، حيث جاءت الفقرة المشتملة على هذا المعنى في الفقرة رقم 6 في المرتبة الأولى، وبالمتوسط الحسابي 3.34، مع انحراف معياري كبير إلى حدٍ ما قدره 1.047؛ أي بدرجة (كبير الإحساس) في أول سُلّمها. ونظرًا لكِبَر الانحراف المعياري فإن الأفراد مُتفاوتون بين الإحساس (الكبير) و(الكبير جدًا)؛ وهذا مؤشرٌ يدلُّ على ارتفاع درجة الإحساس بالعدالة الإجرائية عند أفراد العينة، وبانحرافٍ معياري يعني أن (الفرصة مُتاحةٌ أمامهم للتظلم من أي قرار يصدر في حقهم)؛ ومن ثمّ لديهم الإمكانية من التظلم. وهذه الفقرة جاءت الأولى من حيث الترتيب، أما الأخيرة في الترتيب فقد جاءت الفقرة رقم 7، وهي التي تخصُّ (الفرصة على التأثير على القرار قبل صدوره، وبمتوسط درجته (ضعيف)). وهنا مفارقة بين الفرص قبل صدور القرار والفرص في أحقيتهم للتظلم). لعل ذلك يعود إلى إحساس الإدارة المدرسية من قناعتها من القرارات المتخذة بشأن المعلمين، غير أنها لا تُمنع من أن يقوم المعلمون بالتظلم لتطبيق النزاهة والشفافية في القرارات المتخذة.

أما بالنسبة للفقرتين رقم 8 حول (اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بالمعلمين بناءً على معلوماتٍ دقيقة)، ورقم 9 حول (تطبيق القرارات على الجميع دون تمييز)، فهما مُتقاربتان في قيمة المتوسط الحسابي، حيث بلغتا 3.30 و3.26 على التوالي، وكذلك في الانحراف المعياري؛ فكلاهما يُعتبران في درجة متوسط الإحساس بالعدالة وإن كان مرتفعاً؛ لذا جاءت الفقرتان في الترتيب من حيث مدى الإحساس بالعدالة الإجرائية 2 و3 أيضاً على التوالي.

ومن الأهمية بمكان أن تكونا دافعاً للمعلم في العطاء دون الإحساس بالعُبن أو المظلومية مقارنةً مع

زملائه، أن يرتقي الإحساس بالعدالة الإجرائية في مثل هذه الحالات إلى درجة (كبير).

أما بالنسبة للفقرتين رقم 8 حول (اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بالمعلمين بناءً على معلومات دقيقة)، ورقم 9 حول (تطبيق القرارات على الجميع دون تمييز)، فهما مُتقاربتان في قيمة المتوسط الحسابي، حيث بلغتا 3.30 و3.26 على التوالي، وكذلك في الانحراف المعياري؛ فكلاهما يُعتبران في درجة متوسط الإحساس بالعدالة وإن كان مرتفعاً؛ لذا جاءت الفقرتان في الترتيب من حيث مدى الإحساس بالعدالة الإجرائية 2 و3 أيضاً على التوالي.

ومن الأهمية بمكان أن تكونا دافعاً للمعلم في العطاء دون الإحساس بالغبن أو المظلومية مقارنةً مع زملائه، أن يرتقي الإحساس بالعدالة الإجرائية في مثل هذه الحالات إلى درجة (كبير).
والحصيلة النهائية لمتوسط العدالة الإجرائية هي بمتوسط 3.1581، والانحراف المعياري 88212 وهو وإن كان في خانة الإحساس (المتوسط) فإنه إلى حدٍ ما قد يكون مُرضياً، ويدل على وجود العدالة الإجرائية بنسبةٍ معيّنة، وإن لم تكن بدرجةٍ كبيرة.

4.5.1.3 العدالة التعاملية

وهذا النوع من العدالة يعني أن يتوافر المعلمون على شعورٍ داخلي بنزاهة التعامل بينهم وبين إدارة المنظمة في مختلف العمليات (صابر وخرموش، 2017)، وطريقة التعامل التي يجب أن تكون وفق مبادئ وأخلاقيات المهنة، والتي من ضمنها أن المعلمين حاصلون على كافة المعلومات التي تتطلبها وظائفهم، وحتى يُمكنهم إدراك التفسير المناسب لقرارات الإدارة بشأنهم، وأن إنتاجهم يتناسب مع حجم ما أُتيح لهم من معلومات. ويبين الجدول رقم (4.7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراك هذا النوع من العدالة.

والعدالة التعاملية تُعد ضرورةً في كافة المهن، ولا سيَّما مهنة التدريس، حيث المعلم يُعتبر مُربيًا للأجيال، فلا بد من أن يُدرك تمام هذه العدالة كي يقوم بصناعة أعمال ذات جودة، وفيها الشيء الكثير من التميز. ومن خلال الجدول يتبيَّن أن إحساس المعلِّم بأن فقرة رقم 11 (مسؤولوه يُعاملونه بلطف وأدب) قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة (كبير جدًا)، حيث كان المتوسط الحسابي 4.17، وهي إيجابية لصالح المعلِّم، بينما جاءت فقرة رقم 12 (معاملة المسؤول للمعلِّم بصدق وأمانة) في المرتبة الثانية، حيث إن المتوسط الحسابي بلغ 3.96 بمعدل إحساس (كبير) للعدالة التعاملية في جانب التعامل مع المعلِّم بصدق وأمانة، وهذا يمثل حالة من الإحساس الإيجابي جدًا. والفقرتان تُسهمان في إعطاء المعلِّم دفعةً للعمل بإخلاص ومصادقية. وكذلك الحال حول فقرتي 10 و 13، وهما (احترام المسؤولين للحقوق الوظيفية للمعلم)، و(معاملة المسؤولين في المدرسة للمعلمين على قدر من السواسية دون تفضيل)، فقد كانتا بمُدَى من الإحساس (كبير)؛ مما يدل على اهتمام المدارس الخاصة بالتركيز على المبادئ والأخلاقيات التي يجب أن تسود الجوَّ المدرسي، ولا شك أن التعامل بهذا الشكل ينعكس إيجابيًا على نفسيَّات المدرِّسين.

الجدول 4.7: التكرارات والمتوسطات الحسابية للعدالة التعاملية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العدد	الفقرات
3	1.046	3.62	66	156	69	48	12	351	10- يحترم مسؤولي حقوقي الوظيفية والإنسانية.
			18.8	44.4	19.7	13.7	3.4	%	
1	794.	4.17	128	172	37	12	2	351	11- يُعاملني مسؤولي بلطف وأدب.
			36.5	49.0	10.5	3.4	6.	%	
2	908.	3.96	100	170	55	20	6	351	

12- يُعاملني	%	1.7	5.7	15.7	48.4	28.5		
مسؤولي بكل صدق وأمانة.								
13- يُعامل مسؤولي		351	22	54	85	129	61	3.44
جميع موظفيه	%	6.3	15.4	24.2	36.8	17.4		1.132
على قدر من المساواة.								
كلي - العدالة التعاملية								3.7949
								8400.

4.5.1.4 العدالة المعلوماتية

وهي ما يحصل عليه الموظف من معلوماتٍ تتَّسم بالشفافية والنزاهة والمساواة بين الزملاء في توزيعها؛ حتى يطمئنَّ إلى صحَّة ما تمَّ اتخاذه من قرارات في حقه، أو تقييم في حقِّ ما أنجزه من أعمال، وهي مهمةٌ جدًّا لعملية إدراك العدالة التنظيمية. وتُشير فقرات العدالة المعلوماتية ومُتوسطاتها الحسابية وانحرافاتها المعيارية إلى مجموعة مؤشرات، كما هو في الجدول الآتي:

الجدول 4.8: التكرارات الحسابية للعدالة المعلوماتية

الفقرات	العدد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
14- تَصِلني	351	12	52	55	192	40	3.56	989.	3
توضيحات	%	3.4	14.8	15.7	54.7	11.4			
مسؤولي حول									
أي إجراء متصل									
يعملي في الوقت									
المناسب.									
	351	8	30	65	182	66	3.76	931.	2

15-	يمكنني الوصول	%	2.3	8.5	18.5	51.9	18.9	
	للمعلومة المتصلة							
	يعملي يُيسّر.							
16-	المعلومات		351	4	36	51	194	66
	المتصلة بالعمل	%	1.1	10.3	14.5	55.4	18.8	
	متاحة لجميع							
	الموظفين.							
17-	يوضّح لي		351	18	52	71	176	34
	مسؤولي مُبررات	%	5.1	14.8	20.2	50.1	9.7	
	القرار المتعلق							
	بوظيفتي.							
	كلي - العدالة المعلوماتية						3.642	8211.

من خلال جدول العدالة المعلوماتية يتّضح لنا تقارب القيم التي أدلى بها أفراد العينة فيما يتعلق بكافة فقرات العدالة المعلوماتية، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لعدالة المعلومات لكافة الفقرات 3.64؛ أي بدرجة إحساس (كبير)، كما أن الانحراف المعياري قدره (8211.)؛ أي إن القيم بأجمعها تدور بين المدى (الكبير) و(الكبير جداً) في الإحساس بهذا النوع من العدالة. ولعل في المرتبة الأولى من حيث الإحساس بالعدالة المعلوماتية كانت فقرة رقم 16، وهي أن المعلومات المتصلة بالعمل متاحة أمام جميع المعلمين في المدرسة؛ لذا فإن الفقرة رقم 15 تأتي في المرتبة اللاحقة لها، وهي إمكانية الوصول إلى المعلومة يُيسّر، وهو ما يفسّر سبب إتاحة المعلومات، حيث يُفسّر بأن الطريق إلى الحصول على المعلومة يسير. وهكذا باقي الفقرات التي أحدها سبب للآخر، وهذا الأمر مهم جداً للمعلّم في الجانب الابتكاري لديه لتوفّر المعلومة.

4.5.1.5 أبعاد العدالة التنظيمية

من الجداول السابقة يمكن تلخيص أبعاد العدالة التنظيمية فيما يتعلق بمتوسطاتها التنظيمية

والانحرافات المعيارية ضمن الجدول الآتي رقم (4.9):

الجدول 4.9: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العدالة التنظيمية

أبعاد العدالة التنظيمية	العدد	أقل قيمة	أكبر قيمة	N	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	351	1	5	2.9806	96574.
العدالة الإجرائية	351	1	5	3.1581	88212.
العدالة التعاملية	351	1	5	3.7949	84004.
العدالة المعلوماتية	351	1	5	3.6425	82115.
العدالة التنظيمية - كلي	351			3.3940	.76804

إن المتوسط الحسابي للعدالة التنظيمية يُشير إلى أن المعدل العام لأفراد العينة يُقرُّون بالإحساس (الكبير)؛ أي إن العدالة التنظيمية في المدارس الخاصة بدبي هي في أول سُلَّم الإحساس بها، علمًا بأن معدل الانحراف المعياري (.76804)؛ وهذا يعني أن هناك من أفراد العينة من يقيّم العدالة التنظيمية نحو الأفضل، أي إلى درجة قريبة من الإحساس الكبير، وإن كان في بداية سُلَّم هذه الدرجة، وهناك من يقيّمها إلى الإحساس المتوسط، لكن في أعلى مستوياته، بيد أن المعدل العام يُشير إلى الإحساس الكبير للعدالة التنظيمية، وهذا مؤشرٌ إيجابي.

4.5.2 سلوك المواطنة التنظيمية

تم استخراج نتائج بيانات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من مُتوسطات وانحراف معياري لكافة بُنود هذه الأبعاد، وهي (الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، واللباقة واللفظ أو الكياسة)، باعتماد مقياس ليكرت الخماسي وأوزان هذا المقياس وفق الجدول المتقدم رقم (4.4).

4.5.2.1 الإيثار

يبيّن الجدول رقم (4.10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لبُعد الإيثار.

الجدول 4.10: التكرارات والمتوسطات الحسابية لفقرات الإيثار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	أوافق بشدة	العدد	الفقرات
3	741.	4.16	112	194	37	4	4	العدد	23- أقوم بأعباء زملائي حال غيابهم.
			31.9	55.3	10.5	1.1	1.1		
4	849.	3.96	90	186	49	24	2	351	24- أقوم بتعليم المعلمين الجدد.
			25.6	53.0	14	6.8	6.	%	
2	625.	4.56	218	114	13	4	0	350	25- أعمل جاهداً لإنجاز العمل خارج الدوام.
			62.1	32.5	%3.7	1.1	0	350	
1	597.	4.56	210	128	7	4	0	N	26- أتحسّس معاناة الطلبة.
			59.8	36.5	%2	1.1	0	%	
الإيثار - كلي									
55050.		4.1654							

يُعتبر الإيثار من أكثر الأمور دقة، والتي تُشير إلى سلوك المواطنة التنظيمية؛ نظرًا لتفاعل الأفراد مع الإحساس بالعدالة التنظيمية؛ فالأفراد يقومون تلقائيًا بعملية الإيثار، والتي تدل على ارتياح الأفراد من

المؤسسة والعدالة التنظيمية بها. وقد أظهرت النتائج أن فقري كل من 25 و 26، وهما (العمل خارج الدوام الرسمي من أجل إنجاز العمل)، و(اتحسّس معاناة الطلبة وظروفهم الخاصة)، جاءتا بدرجة من الإيثار لدى المعلمين، بحيث كلتا الفقرتين كانتا بدرجة الإحساس (الكبير جدًا)، وهذا يدل على استعداد المعلمين للبدل وتقديم الأفضل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، حيث كان المتوسط الحسابي لهما مُتماثلًا، وهو 4.56، مع التغيير الطفيف في الانحراف المعياري، فجاءتا في الترتيب الأول والثاني على التوالي. كما أظهرت فقرتا 23 و 24 تقارياً، وكانتا أيضاً في الترتيب الثالث والرابع، وبمتوسط حسابي في الفقرة 23، وهي القيام بأعباء الزملاء، بمقدار 4.16، وانحراف معياري (741.)، وفي الفقرة 24، وهي القيام بتعليم المعلمين الجدد بمتوسط حسابي قدره 3.96، وانحراف معياري (849.)؛ أي بدرجة الإحساس الكبير، وهما فقرتان تدلّان في مجملهما على استعداد المعلمين لمساعدة زملائهم الجدد بتعليمهم العمل والقيام بأعبائهم العملية، وهذا يُعدّ إيثار الأفراد في المشاركة في أعباء الأعمال الإدارية وأعمال الزملاء.

4.5.2.2 وعي الضمير

يمكن من خلال هذا النوع من سلوك المواطنة التنظيمية الاستدلال على مدى تأثير العدالة التنظيمية على انفتاح الأفراد في المؤسسة على العمل، ويبيّن الجدول رقم (4.11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي الضمير.

الجدول 4.11: التكرارات والمتوسطات لوعي الضمير جدول

الترتيب	الفقرات	العدد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	28- أشعر براحة كبيرة أثناء تأدية عملي.	351	122	130	53	36	10	3.91	1.077
		%	34.8	37.8	15.1	10.2	10.3		
1	29- لا أتغيب عن العمل مطلقاً إلا في حالة الضرورة.	351	285	59	7	0	0	4.79	453.
		%	81.2	16.8	2	0	0		
2	30- أتحسّس دائماً في داخلي الرقابة الذاتية.	350	238	104	7	0	2	4.64	583.
		%	67.8	29.6	2	0	6.		
3	31- أتعامل مع الطلبة كأبناء بارّين.	351	254	82	15	0	0	4.68	551.
		%	72.4	23.4	4.3	0	0		
4	32- أتعامل مع الطلبة بالسواسية.	351	254	84	11	0	2	4.68	593.
		%	72.4	23.9	3.1	0	6.		
	وعي الضمير - كلي	444	19.					4.53	90

يتبيّن من خلال الجدول السابق رقم (4.11) أن الفقرة رقم 29 كانت في المرتبة الأولى من حيث سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي 4.79؛ بمعنى أن الأكثرية من أُجريت عليهم العيّنة يرون (الحضور الدائم للعمل التدريسي) هو أهم ما يعني وعي الضمير؛ لذا حجم هذه الفقرة

بدرجة (كبير جداً) في سلوك المواطنة التنظيمية، وأن التغيب أمرٌ غير مرغوب به إلا في حالة الضرورة، وهو ما يدل على اهتمام المعلمين بمهنتهم. كما كانت الفقرة رقم 30، وهي أن يتحسس المعلم في داخله الرقابة الذاتية، ويبدو أن هذا أحد أسرار عدم التغيب، وهو الشعور الذاتي بما يُمليه عليه ضمير المعلمين في هذه المدارس، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة في المرتبة اللاحقة للفقرة السابقة. أما الفقرة رقم 31 وهي (أتعامل مع الطلبة كأبناء بآتين)، والفقرة 32 وهي (أتعامل مع الطلبة بالسواسية)، وحيث إنهما جاءتا قريبتين جداً من الفقرتين السابقتين، فيمكن أن نستنتج أن كل فقرة سابقة تدعم الفقرة اللاحقة وتكون سبباً لها، حيث كانت هاتان الفقرتان في متوسطٍ حسابي مشترك، وهو 4.68؛ أي بدرجة (كبير جداً)؛ أي كذلك مدى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع، وأخيراً الفقرة رقم 28 كذلك تعني ارتياعاً بدرجة (كبير)، حيث كان المتوسط الحسابي 3.91.

4.5.2.3 الروح الرياضية

وهي مجموعة الممارسات التي تنمُّ عن قدرة المعلم في المدرسة على التأقلم ومجارة الوضع العملي، وتقبُّله بصدرٍ رحبٍ خدمةً للعمل. والجدول الآتي يبيِّن الفقرات الخاصة بهذا البُعد من السلوك، وهو الجدول رقم (4.12)، الذي يُظهر التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للروح الرياضية. من خلال هذا الجدول السابق رقم (4.12) يتبيَّن أن المعلمين في المدارس الخاصة أكثر الطُّرق التي يسلكونها في الروح الرياضية هو أنهم يتعدون عن (الإثارات الجانبية والتي تخلق المشاكل)، كما في الفقرة رقم 34، وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه الفقرة هو 4.55، والانحراف المعياري هو (598.)؛ أي إنه وُفق معيار ليكرت الخماسي (كبير جداً)؛ بمعنى أنهم يتحلَّون بهذه الروح بشكلٍ كبير. وكنيجة حتمية لذلك فهم صابرون على مشكلات الطلبة كما هو في الفقرة 36، والتي جاء متوسطها الحسابي 4.48،

والانحراف المعياري هو (679)، وكحالة طردية بين الفقرة 33 وبين هذه الفقرة. أما بقية الفقرات فهي

أيضًا في مستوى (كبير جدًا)؛ الأمر الذي يُشير إلى أن الروح الرياضية لدى المعلمين عالية جدًا.

الجدول 4.12: التكرارات لفقرات الروح الرياضية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	العدد	الفقرات
3	688.	4.35	156	170	18	4	2	351	33- أتقبل النقد وأتعامل معه كتوجيه خاضع للمناقشة.
			44.6	6.48	5.1	1.1	6.	%	
1	598.	4.55	210	120	19	0	0	351	34- أبتعد عن الإثارات الجانبية التي تخلق المشاكل.
			59.8	34.2	5.4	0	0	%	
4	809.	4.13	128	150	65	6	2	351	35- أترفع عن حالة التضجر أو التأفف أو حتى الشكاية.
			36.5	42.7	18.5	1.7	6.	%	
2	679.	4.48	196	134	13	8	0	351	36- أصبر على مشاكل الطلبة مثل قلة الاستيعاب أو التثمر.
			55.8	38.2	3.7	2.3	0	%	
	54945.	4.3723							كلي - الروح الرياض

4.5.2.4 السلوك الحضاري

يُظهر الجدول الآتي المشاركات الفاعلة للمعلمين في التعليم، وقيامهم بأدوار ونشاطات مختلفة تُسهم في رفع كفاءة المعلم من جهة، والعمل التدريسي من جهةٍ أخرى. ويبيّن الجدول الآتي التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الحضاري الذي يتضمن فقرات الأنشطة والقدرات.

من خلال الجدول رقم (4.13) فإن الفقرة رقم 39، وهي (أحاول القيام بطرقٍ إبداعية في التدريس)، كانت هي أكثر الفقرات قبولاً عند أفراد العينة، حيث حازت على المتوسط الحسابي 4.50، وهي ضمن معيار ليكرت الخماسي (موافقة بشدة)؛ أي إن المعلمين في المدارس الخاصة يُحاولون بدرجة (كبير جداً) ابتداءً طرقٍ حديثة، وتُشير النسب إلى أن مجموع الموافقين والموافقين بشدة بلغ 94.5%، وهي نسبةٌ جديدة بالاهتمام.

الجدول 4.13: التكرارات لفقرات السلوك الحضاري

الترتيب	الفقرات	العدد	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
37- أشارك في	351	0	2	31	136	182	4.42	675.	3
فعاليات ونشاطات المدرسة.	%	0	6.	8.8	38.7	51.9			
38- أَدافع في	351	2	4	19	150	176	4.41	698.	4
الأوساط عن نجاحات ونشاطات المدرسة.	%	6.	1.1	5.4	42.7	50.1			
39- أحاول القيام بطرقٍ إبداعية في التدريس.	351	0	2	17	136	196	4.50	618.	1
	%	0	4.8	4.8		55.8			
					38.7				

5	859.	3.80	76	150	105	18	2	351	40- أقدم المقترحات
			21.7	42.7	29.9	5.1	6.	%	للإدارة عن مستقبل المدرسة.
2	586.	4.43	168	166	17	0	0	351	41- أسارع في تلافي عيوب التدريس
								%	
	47723.	4.3105.							كلي - السلوك الحضاري

من هنا نرى أن الفقرة 41، وهي (المسارعة في تلافي عيوب التدريس)، كانت هي التالية للفقرة الأولى، وبلغ متوسطها الحسابي 4.43، مع انحراف معياري يبلغ (586). كما أن فقرة مشاركة المعلمين في أنشطة المدرسة، وهي رقم 37، وفقرة الدفاع عن نجاحات المدرسة، وهي رقم 38، وأيضاً فقرة تقديم المقترحات للإدارة المدرسية عن مستقبل المدرسة، كل هذه الفقرات الثلاث جاءت مُتقاربة في متوسطها الحسابي، وبدرجة الموافقة الشديدة؛ ما يعني أنها نتيجة لمحاولات المعلم لإيجاد طرق تدريسية جديدة، ومحاولات الابتعاد عن العيوب التدريسية إن وُجدت.

4.5.2.5 اللباقة واللفظ أو الكياسة

أظهر الجدول أن اللباقة واللفظ كبُعد أخلاقي من أبعاد السلوك جاءت كافة فقراته مُتميزة بالموافقة الشديدة على كلٍّ من التعامل بالاحترام، والذي بلغ متوسطه الحسابي 4.74، وانحرافه المعياري (540)؛ وأيضاً الوقوف في مساعدة المعلمين الزملاء، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.62، والانحراف المعياري (544)؛ وتتمين جهود الزملاء ومساعدتهم، والتي كان متوسطها الحسابي 4.60، والانحراف المعياري (531)؛ لذا فمن وحي العلاقات القائمة بين المدرسين بعضهم ببعض وبين المدرسين من جهة والإدارة المدرسية، نرى انعكاساً بارزاً من قبل المدرسين بعضهم مع بعض في مسألة عدم التدخل في شئون الآخر

في موضوع العمل، والتي يَبْتَنِيها فقرة رقم 44 (لا أَدَخُلُ فيما لا يعنيني فيما يتعلق بالجانب العملي أو الشخصي لزملائي)، حيث كان متوسطها الحسابي 4.49، وهي درجة الموافقة الشديدة. أما من طرف انعكاس الفقرات الأولى على علاقة المدرسين بالإدارة، فيمكن أن نستشف ذلك من الفقرة رقم 46، وهي (أُقابِلُ تكريم الإدارة لي بالمزيد من العمل والإنجاز)، فقد أكَدَّ المتوسط الحسابي، والذي قدره 4.25، الموافقة الشديدة؛ أي وجود سلوك مواطنة تنظيمية قوي جدًّا في أن يقوم المدرسون ببذل المزيد من الإنجاز.

الجدول 4.14: التكرارات للباقة واللطف

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العدد	الفقرات
1	540.	4.74	274	64	11	2	0	351	42- أتعامل بكل ود واحترام مع زملائي المعلمين.
			78.1	18.2	3.1	6.	0	%	
2	577.	4.62	234	104	11	2	0	351	43- أقف مع زملائي لمساعدتهم في كافة احتياجاتهم.
			66.7	29.6	3.1	6.	0	%	
4	713.	4.49	204	124	15	6	2	351	44- لا أَدَخُلُ فيما لا يعنيني فيما يتعلق بالجانب العملي أو الشخصي لزملائي.
			58.1	35.3	4.3	1.7	6.	%	
3	531.	4.60	216	128	7	0	0	351	45- أثنى جهود الزملاء وأثني على أتعابهم.
			61.5	36.5	2.0	0	0	%	
5	906.	4.25	166	130	39	8	8	351	46- أُقابِلُ تكريم الإدارة لي بالمزيد من العمل والإنجاز.
			47.3	37.0	11.1	2.3	2.3	%	

4.5.2.6 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يتبين من الجدول رقم (4.15) أن كافة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بمستوى عالٍ جداً وفقاً لمعيار القياس المتبع، حيث بلغ المعدل العام لسلوك المواطنة التنظيمية 4.38، والانحراف المعياري (40886)؛ مما يدل على تمتع المعلمين بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وقد يُعزى ذلك إلى الإحساس ببعض أبعاد العدالة التنظيمية. وفيما يأتي جدول لتحديد مدى قوة مُعامل الارتباط.

الجدول 4.15: لتكرارات لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

نوع السلوك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإيثار	351	4.1654	55050.
وعي الضمير	351	4.5390	44419.
الروح الرياضية	351	4.3723	54945.
السلوك الحضاري	351	4.3105	47723.
اللباقة واللفظ أو الكياسة	351	4.5385	46534.
سلوك المواطنة التنظيمية	351	4.3851	40886.

الجدول 4.16: معيار قوة الارتباط

قيمة معامل الارتباط	مدى قوة معامل الارتباط
0.30 إلى أقل من 0.00	ضعيف جداً
0.50- إلى أقل من 0.30	ضعيف
0.70- إلى أقل من 0.50	متوسط
0.90 - إلى أقل من 0.70	قوي
0.90 إلى أقل من 1	قوي جداً

الجدول 4.17: علاقة الارتباط بين العدالة التنظيمية وابعاد السلوك

نوع السلوك	مدى الارتباط	نوع الارتباط	الدلالة Sig	الملاحظة
الإيثار	.136	ضعيف	.011	دال إحصائياً
وعي الضمير	.182	ضعيف	.001	دال إحصائياً
الروح الرياضية	.316	ضعيف	.000	دال إحصائياً
السلوك الحضاري	.244	ضعيف	.000	دال إحصائياً
اللباقة والمطف	.228	ضعيف	.000	دال إحصائياً

يُظهر الجدول السابق علاقة الارتباط الموجبة، ولكنها ضعيفة بين العدالة التنظيمية وكافة أبعاد السلوك التنظيمي، والتي لا تتعدى في أقصاها (0.316)، وهي بُعد الروح الرياضية، وفي أدناها بُعد الإيثار، غير أن مستوى الدلالة عند (0.000)؛ فهو دال إحصائياً عدا بُعد الإيثار. وهنا تختلف هذه الدراسة عن بعض الدراسات التي أوضحت عن علاقة ارتباطية قوية بين بُعد الإيثار والعدالة التنظيمية كدراسة (صابر وخرموش، 2017)، حيث إن العدالة التنظيمية كلما ازدادت أثرت على العاملين، وجعلتهم يُمارسون دور الإيثار بشكل كبير، وكذلك الروح الرياضية لديهم يتحسن مستواها بشكل كبير، وكذلك باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أن الباحث يرى في هذه الدراسة أنه مع وجود الارتباط، أي كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها زاد الإيثار بنسبة ضئيلة جداً، وكذلك باقي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، غير أن هذا التحسن في سلوك المواطنة لا يرقى في أحسن أحواله إلى المتوسط.

تتمثل الإدارة الإستراتيجية في مجموعة القرارات والتصرفات، والتي تحدد الأداء الطويل الأجل (عبده وآخرون، 2017). ومما لا شك فيه بأن المؤسسات التعليمية، كالمدارس بالدرجة الأولى، تتسم الإدارة الإستراتيجية فيها بطول الأجل؛ لذا فإن العاملين فيها تؤثر فيهم هذه القرارات والتصرفات التي تصدر من القيادة على سلوكياتهم بشكل تكون شخصيات المعلمين، وهي الفئة الأكثر تأثيراً في العملية التعليمية،

مُنتِجَةً أو مُبَدَّعةً من خلال الشخصية التي تَكُونُت من هذه التأثيرات بالتناغم أو التحسُّس السلبي لها.

وَيبيِّن الجدول الآتي الفقرات التي تَمَثِّل القوالب التي تصبُّ فيها القرارات القيادية للإدارة المدرسية:

الجدول 4.18: التكرارات للإدارة الاستراتيجية

القرارات	العدد	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
18- وضوح الرؤيا ووعي الرسالة أسهما في إتقاني للعمل بشكل كبير.	351	10	22	65	174	80	3.83	946.	3
	%	2.8	6.3	18.5	49.6	22.8			
19- اهتمام الإدارة بالأهداف التي أطمح إليها دفعني للمزيد من الجهد والعمل بجد.	351	14	48	75	150	64	3.58	1.061	5
	%	4.0	13.7	21.4	42.7	18.2			
20- اهتمام الإدارة بأهداف المتعاملين (الطلبة)	350	12	32	53	178	76	3.88	997.	2
	%	3.4	9.1	15.1	50.7	21.7			

حَقْرَنِي لِلْعَطَاءِ.								
1	884.	3.88	76	192	53	24	6	350
			21.7	54.7	15.1	6.8	1.7	%
21- اهتمام الإدارة بأهداف المجتمع العليا للتنمية دفعني نحو التفكير في الإبداع والتميز.								
4	942.	3.77	68	182	61	32	8	350
			19.4	51.9	17.4	9.1	2.3	%
22- حجم الإنجاز في العمل أشعري بضرورة الدخول في المنافسة.								
كلي - الإدارة الإستراتيجية								
84909. 3.767								

وَفُق معيار ليكرت الخماسي يَتَبَيَّن من الجدول السابق رقم (28) أن الفقرة رقم 21، والمعنية بـ (اهتمام الإدارة بأهداف المجتمع العليا للتنمية دفعني نحو التفكير في الإبداع والتميز)، قد حظيت بالمرتبة الأولى، حيث جاءت بمتوسطٍ حسابي قدره 3.88، وهو ما يعني أن مدى اهتمام الإدارة بالأهداف المجتمعية إحساسٌ كبير للأفراد بالضرورة في التفكير في مجال التميز والإبداع، لا سيَّما أن الانحراف المعياري جاء (884).؛ أي إن هناك من أفراد العينة من يدفعه نحو الإحساس (الكبير جدًّا)، وهذه لافئة؛ حيث إن الدراسة تدور مدار تأثير المتغير المستقل على التميز، وإن ثبت أن هذا المتغير، وهو المستقل الثاني، يؤثِّر على التميز فإن الدراسة ستخرج بنتيجةٍ إيجابية في مجال التأثير. كما أن الفقرة رقم 20 هي الأخرى كان متوسطها الحسابي 3.88، والانحراف المعياري (997).؛ أي في المرتبة الثانية أو المماثلة للمرتبة الأولى،

حيث مدى الإحساس بأن الإدارة الإستراتيجية قد حقّزت الأفراد هو (كبير)، وهو الآخر مؤشرٌ إيجابي في التأثير. أما وضوح الرؤيا ووعي رسالة المدرسة وتأثيرها على إتقان العمل لدى أفراد العينة، كما ورد في الفقرة 18، فقد أسهم بدرجة (كبير) أيضاً، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.58، والانحراف المعياري (946)، وفي المرتبة الثالثة. وفي المرتبة الرابعة، وهي أيضاً بدرجة (كبير)، جاء إحساس أفراد العينة بالدخول في مجال التنافس، كما هو في الفقرة رقم 22، حيث المتوسط الحسابي 3.77، والانحراف المعياري (942). وفي المرتبة الأخيرة كانت درجة الإحساس بأن ما دفع الأفراد إلى المزيد من الجهد هو الأهداف التي يتوخّاها الفرد لذاته أيضاً (كبير) بمتوسط 3.58، وانحراف معياري (884)، وذلك في الفقرة رقم 19. وعلى العموم فإن المتوسط الحسابي للإدارة الإستراتيجية بلغ 3.767، وانحراف معياري (498)، وهو (كبير).

وللتحقّق في فرضية تأثير الإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية يمكن استخدام معادلة الانحدار الخطّي البسيط للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل الثاني (الإدارة الإستراتيجية) على المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) في الدراسة، وفي البداية نستخرج الإحصاءات الوصفية لهذين المتغيرين كما يأتي:

الجدول 4.19: التكرارات لسلوك المواطنة والإدارة الاستراتيجية

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى
سلوك المواطنة التنظيمية	351	4.3851	40886.	كبير جداً
الإدارة الإستراتيجية	351	3.7670	84909.	متوسط

يُلاحظ من الجدول السابق رقم (4.19) أن العدد الإجمالي للعينة 351 مدرّساً، وأن المتوسطات الحسابية تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي توضّح أنه وفقاً للمتغيرات التي دخلت في نموذج الانحدار التابعة والمستقلة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لسلوك المواطنة التنظيمية هو 3851,4، ويشير إلى معدل مرتفع

جداً، وأن الانحراف المعياري (4088)، وأن متوسط الإدارة الإستراتيجية 767,3، وهو ما يُشير إلى درجة مرتفع، غير أن الانحراف المعياري يصل إلى (84909).

4.6 الافتراضات الأولية لاستخدام النمذجة

استخدمت الدراسة نمذجة الهندسة البنائية وذلك لاكتشاف أثر سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي من خلال الوازع الديني، ومن خلال نمذجة الهندسة البنائية يمكن استخدام نتائج تحليل المسار وذلك لاكتشاف أثر المتغير المستقل العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي. كما أن الافتراضات الأولية لاستخدام النمذجة سوف تقوم باستخدام برنامج سمارت بلس الإصدار الثالث الذي يساهم في كشف العلاقات بين المتغيرات الكامنة بعضها البعض. ومن خلال استخدام نمذجة الهندسة البنائية يمكن التعرف على مدى معنوية الفرضيات المباشرة والتعرف على مسار الفرضيات غير المباشرة. وكذلك فإن الافتراضات الأولية لاستخدام النمذجة سوف تركز على استخدام النموذج القياسي والنموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح مدى صلاحيات الفقرات والنموذج والعلاقات المباشرة وغير مباشرة.

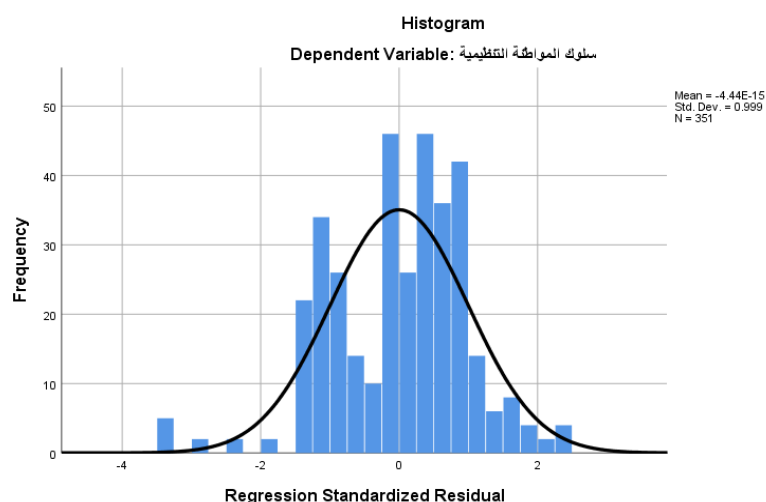
4.6.1 التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لاختيار الطريقة التي من خلالها استنتاج مُعامل الارتباط، حيث ظهرت قيمة $sig=0.079$. للعدالة التنظيمية، و0,085، لسلوك المواطنة التنظيمية، وكلاهما أكبر من (0,005)؛ وهو ما يعني أن البيانات تتبع التوزيع طبيعيًا.

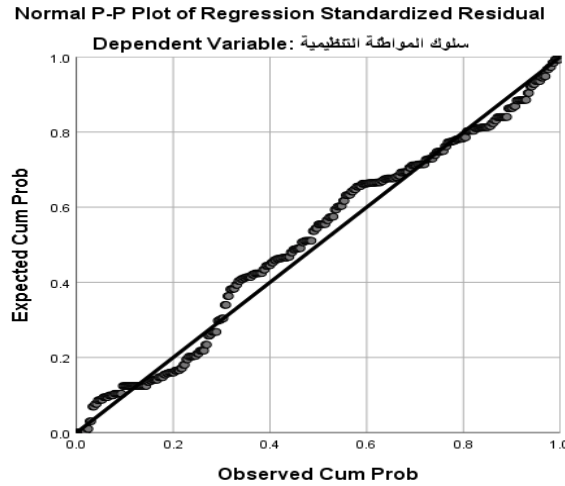
الجدول 4.20: التوزيع الطبيعي للعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

العدالة التنظيمية	سلوك المواطنة التنظيمية	
351	351	العدد
3.3940	4.3851	المتوسط الحسابي
76804.	40886.	الانحراف المعياري
079.	085.	نتيجة الاختبار
c000.	c000.	Sig. (2-tailed)

وقد دُلَّ الرسم البياني على التوزيع الطبيعي، حيث أخذ التوزيع الشكل الهرمي من الانخفاض إلى الارتفاع ثم الانخفاض، كما هو في الشكل رقم (4.1)، وقد بدت المعادلة خطية تتناثر البواقي بمقربة من خط الانحدار، كما في الشكل رقم (4.2).



الرسم البياني 4.1: التوزيع الطبيعي للعينة



الرسم البياني 4.2: البواقي غي معادلة الإنحدار للإدارة الاستراتيجية والسلوك

4.6.2 خطية البيانات والتماثل

خطية البيانات تعني أن هناك علاقة متناسقة في خط مستقيم بين متغيرين، وهي أن تكون العلاقة بين المتغير المستقل أو مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع علاقة مستقيمة خطية، وقد تكون هذه العلاقة موجبة أو سالبة، أي كلما تحرك قيمة المتغير المستقل تتحرك قيمة المتغير التابع إيجاباً أو سلباً، أي أن الانحدار قادر على تحديد مقدار التغير في أحد المتغيرين المصاحب لتغير محدد على المتغير الآخر، فهذا يعني القدرة على التنبؤ بقيم أحد المتغيرين من خلال قيم المتغير الآخر، ومن الناحية الإحصائية يمكن أن يستخدم أي متغير للتنبؤ بمتغير آخر، وإذا توفرت علاقة خطية بينهما،

يعتبر التداخل والارتباط العالي جداً بين العوامل المستقلة والاعتماد الخطي للبيانات. والجدير بالذكر أنه يجب التأكد من خلو العلاقة بين المتغيرات المستقلة حتى لا تؤثر في قيمة الانحدار ومعاملات التحديد، وبذلك نضمن أن الاستدلالات الإحصائية التي تم الحصول عليها من البيانات تتسم بالموثوقية وتعبّر عن نموذج الانحدار بصورة دقيقة. الاعتماد الخطي للبيانات يمثل الارتباط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة التفسيرية. عندما يكون هناك ارتباط عالٍ بين اثنين من المتغيرات المستقلة ويتم بناء نموذج الانحدار

فتكون نتيجة معامل الانحدار غير دقيقة والخطأ المعياري كبير في معاملات بيتا، وبالتالي لا يمثل النموذج القيم الصحيحة التي نهدف إليها.

ومن خلال التدقيق في قيم اختبار معامل الاحتمال *Tolerance* وعامل تضخم التباين *Variance Inflation Factor*. يعتبر معامل الاحتمال *Tolerance* مؤشر على كمية التباين في المتغير المستقل المعين لم تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، أي بمعنى قيمة التباين أو مقدار الاشتراكات بين العوامل المستقلة بين بعضها بعضاً.

ووفقاً للجدول التالي فإنه يمكن القول بأن هير (2016) قد أشار إلى أن معامل تضخم التباين يجب أن لا يزيد عن 10 حتي لا تعاني البيانات من مشكلة خطية البيانات، كما أن قيمة الاحتمال يجب أن لا تزيد عن 5، وبالنظر إلى القيم الموجودة في الجدول نجد أن قيم معامل الاحتمال لم تتعدى الواحد الصحيح، كما أن معامل تضخم التباين لم تزيد قيمته في كافة محاور الدراسة عن 4.

الجدول 4.21: الاعتماد الخطي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	<i>VIF</i> تضخم التباين	<i>Tolerance</i> قيمة الاحتمال
العدالة التوزيعية	1.597	.798
العدالة الإجرائية	1.657	.828
العدالة التعاملية	1.381	.690
العدالة المعلوماتية	1.885	.932
الإدارة الاستراتيجية	1.462	.731
الايثار	1.293	.646
وعي الضمير	1.300	.650
الروح الرياضية	1.381	.690
السلوك الحضاري	1.700	.850
اللباقة واللفظ	1.832	.916
الوازع الديني	1.540	.770

4.6.3 ثبات المتغيرات

الصدق البنائي يُعد مقياساً من مقاييس صدق الأداة لقياس مدى تحقُّق الأهداف، من خلال علاقة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، كما هو موضَّح في الجدول (4.22). يبيِّن الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالَّة إحصائيًّا عند مستوى معنوية = 0.05؛ وبذلك تُعتبر كافة أبعاد الاستبانة صادقة لما حُدِّدت لقياسه.

الجدول 4.22: معامل الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأستبانة

المجال	محاور الاستبانة	معامل الارتباط (سبيرمان)	القيمة الاحتمالية <i>SIG</i>
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	.656	*0.000
	العدالة الإجرائية	.746	*0.000
	العدالة التعاملية	.774	*0.000
	العدالة المعلوماتية	.806	*0.000
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	.490	*0.000
	وعي الضمير	.568	*0.000
	الروح الرياضية	.673	*0.000
	السلوك الحضاري	.638	*0.000
	اللباقة واللفظ	.601	*0.000

الإدارة الإستراتيجية	837	*0.000
التميز	.773	*0.000
الوابع الديني والثقافة الإسلامية	.559	*0.000

*الارتباط دالٌ إحصائيًا عند مستوى دلالة $0.05=0$.

4.6.4 الملخص

استعرضت نتائج التحليل الاحصائي للافتراضات الأولية للدراسة أن البيانات جاهزة لإجراء التحليل الاحصائي، وأن نتائج التحليل الوصفي قد حققت أعلى متوسط حسابي بين الفقرات وأن البيانات لا تعاني من مشكلة التعدد الخطي وأن البيانات قد حصلت على قيمة أعلى من 0.7 مما يعبر عن مدى الثبات والمصدقية التي تتمتع بها البيانات بشكل كبير. ومن خلال إجراء التحليل العاملي سوف يتضح مدى أهمية العوامل الكامنة واستكشافها والتأكد منها.

4.7 التحليل العاملي الاستكشافي

تم حساب الصدق العاملي بإجراء التحليل العاملي الاستكشافي حيث يعتبر التحليل العاملي الاستكشافي هو أسلوب احصائي لتفسير معاملات الارتباطات الموجبة والتي لها دلالة إحصائية (لعون وعائش، 2016) بين مختلف المتغيرات يستهدف التحليل أيضا تبسيط الارتباطات من أجل الوصول إلى العلاقة بين هذه المتغيرات وتفسيرها، كما يستهدف اختزال عدد من المتغيرات المكونة للمتغير الرئيسي إلى العدد الأقل، وقد أظهرت الفقرات درجات متفاوتة في التشبع على العوامل الكامنة التي تتبعها قبل اختزالها وكانت على النحو الآتي:

تم إجراء الاختبار التحليلي العاملي الاستكشافي، حيث أظهرت مصفوفة الارتباط عدم وجود قيمة ارتباط تفوق 0.9، وأن قيمة المحدد كانت أكثر من 0.0001، وبعد التأكد من أن قيمة $KMO = 0.87$ ،

وهي نسبةً تفوق 0.8، واختبار Bartlett؛ ظهر أنه معنوي تحت قيمة 0.000، وكانت كافة الاختبارات دالة إحصائياً، وقد تم اختزال 57 فقرة إلى 36 فقرة موزعة على ثلاثة عوامل كامنة، احتوى العامل الأول على أبعاد العدالة التنظيمية، مضاف إليها فقرات من الإدارة الإستراتيجية المرتبطة بها، وقد احتوت على أعلى قيم التشبع من العامل. كما احتوى العامل الثاني على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، هي الإيثار ووعي الضمير واللباقة، إضافةً إلى فقرات من الالتزام الديني المرتبطة به. أما العامل الثالث فقد احتوى على التميز في الأداء وفقرات ترتبط بها من سلوك المواطنة التنظيمية

ومن خلال التحليل العاملي الاستكشافي تم حساب الصدق العاملي للمقياس في احتساب ثلاثة عوامل كامنة من خلال استخدام حزمة SPSS 26، حيث تبينت النتائج الآتي:

في العامل الأول مثّلت العدالة المعلوماتية التباين (0.85)؛ أي إن (0.85) من التغير في العامل الأول فسّرت العدالة المعلوماتية، بينما كان التباين (0.76)؛ إذن هذا البُعد شكّل (0.76) من التفسير في التغير، والعدالة التعاملية شكّلت نسبة (0.74)، والإدارة الإستراتيجية فسّرت (0.60)، بينما كانت العدالة التوزيعية هي أضعف قيم التباين؛ إذ كانت (0.49).

والعامل الثاني الذي يحتوي على الالتزام الديني بارتباط قيمته ضعيفة نسبياً (0.57)، واللباقة (0.68)، ووعي الضمير (0.70). أما الإيثار فجاء ضعيفاً أيضاً بتباين قيمته (0.39).

والعامل الثالث كان السلوك الحضاري والروح الرياضية والتميز بتباين على التوالي (0.69)، (0.66)، (0.67).

أما الارتباط بين العوامل فهو مُتحقق إذا بلغ بين (0.3 و 0.9). كما أظهر التحليل أن التباين بين فقرات العوامل الثلاث كان أكبر من التباين بين العوامل نفسها، حيث كانت بين الفقرات على (0.75، و 0.58، و 0.67)، بينما بين العوامل (0.75، و 0.25، و 0.09). ويمكن تحديد ذلك في الجدول الآتي.

بعد استخدام طريقة التحليل العاملي الاستكشافي تم استخلاص مجموعة عوامل لكل محور من المحاور الثلاث حيث جاء محور التميز (C) بثلاثة عوامل 7 فقرات للعامل الأول والعامل الثاني 4 فقرات والعامل الثالث 3 فقرات، أما المحور الثاني وهو محور سلوك المواطنة M فقد جاء بأربعة عوامل حيث كانت 4 فقرات للعامل الأول، و 3 للعامل الثاني، و 4 للعامل الثالث، و 3 للعامل الرابع، كما جاء محور العدالة (J) باستخلاص خمسة عوامل حيث شملت 8 فقرات.

بعد مراجعة الارتباط تبين أن المحور (J) هو التابع في حين أن محوري (A) و (B) هما مستقلان يضافان إلى المتغيرات الديمغرافية في عملية الانحدار المتعدد الذي يراد من إجرائه اختبار مدى تأثير المتغيرات المستقلة مع المتغيرات التابعة وقد بين التحليل العاملي الاستكشافي قيمة التباين المشترك للعوامل المشتتة حسب الجدول الآتي:

الجدول 4.23: نتائج التحليل العاملي الإستكشافي وفق المكونات الأساسية

العوامل المستخرجة	عدد الفقرات المشتتة على العامل	قيمة التباين المشترك للعوامل المشتتة على العامل
أبعاد العدالة التنظيمية	5	3.55
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	4	2.35
التميز في الأداء	3	1.53

4.8 التحليل العاملي التوكيدي

استخدمت الدراسة التحليل العاملي التوكيدي *Confirmatory Factor Analysis* لتقييم قدرة النموذج على التعبير عن البيانات الفعلية المقارنة بين العوامل، واختبار مدى مطابقة المقياس للتأكد لصحة ما تم التوصل إليه، كما استخدم برنامج AMOS 26 لاختبار مدى مطابقة النموذج

الجدول 4.24: نتائج التحليل العاملي التوكيدي

المحاور	العوامل	عدد الفقرات	نسبة التباين بين الفقرات	نسبة التباين بين العوامل
العدالة والإدارة (J)	5	14	.74	.75
السلوك (M)	4	14	.58	.25
التميز (C)	3	8	.67	0.09
المجموع	12	36	-	-

الجدول 4.25: مؤشرات المطابقة للنموذج

المؤشر	المدى المثالي	القيمة
مربع كاي المعياري	أن تكون غير دالة	0.000
درجة الحرية	-	44
نسبة مربع كاي / درجة الحرية	ألا تكون أكبر من 5	2.9
جذر متوسطات مربعات الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.08 - 0	0.075
جذر متوسطات مربعات البواقي (RMR)	أقل من 0.1	0.25
مؤشر توكر لويس (TLI)	من 0.9 - 1	.95
مؤشر حسن المطابقة (GFI)	من 0.9 - 1	0.94
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	من 0.9 - 1	0.97

4.8.1 الصدق العاملي

لحساب مدى اتساق الفقرة مع العامل الذي تنتمي إليه، تم معرفة الارتباط بين هذه الفقرات

والدرجة الكلية للبعد، موجب يفوق (5.0)، حيث كانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول 4.26: درجة تشبع الفقرات على العوامل الكامنة

العامل الأول		العامل الثاني		العامل الثالث	
المتغير	درجة التشبع	المتغير	درجة التشبع	المتغير	درجة التشبع
العدالة المعلوماتية	.920	الوازع الديني	.852	السلوك الحضاري	.749
العدالة الإجرائية	.897	اللباقة واللفظ	.780	الروح الرياضية	.740
الإدارة التعاملية	.891	وعي الضمير	.752	التميز	.712
الإدارة الاستراتيجية	.781	الإيثار	.319		
العدالة التوزيعية	.591				

أظهرت مصفوفة الارتباط بين مُتغيرات نموذج الانحدار أن معامل الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية كان طرديًا ومتوسطًا إلى ضعيف، حيث وصل إلى (0.41)، لكن بدلالة 0.00، وهو دالٌّ إحصائيًّا؛ فكلما حصل تغيُّر في الإدارة الإستراتيجية حصل تغيُّر في سلوك المواطنة التنظيمية بشكلٍ موجبٍ وبمقدار 41%؛ وعلى هذا فقد كان مربع معامل الارتباط $2R$ يُساوي 16.8%، وهذا المؤشر عادةً ما يمكن استخدامه لمعرفة التباين في المتغير التابع للتنبؤ من خلاله بالمتغير المستقل؛ لذا فإن مُتغير الإدارة الإستراتيجية تفسر نسبة 16.8% من التغير الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد أظهر تحليل التباين *Anova* معنوية الانحدار، حيث جاءت قيمته 0.000Sig ؛ ومن ثمَّ نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرض البديل؛ حيث إن الانحدار معنوي، وعليه توجد علاقة بين المتغير المستقل الثاني وهو الإدارة الإستراتيجية، والمتغير الوسيط وهو سلوك المواطنة التنظيمية. كما جاءت قيمة بيتا، وهي التي تفسر العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية، بقيمة 19.7%، وذات دلالة إحصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (t) والدلالة المرتبطة بها؛ ما يعني أنه كلما تحسَّنت الإدارة الإستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تحسَّن سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد بمقدار 19.7%.

4.8.2 معاملات إرتباط متغير العدالة التنظيمية

يُتضح من الجدول رقم (4.27) أن معاملات الارتباط بين فقرات العدالة التوزيعية دالَّة عند مستوى

معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له.

الجدول 4.27: معامل الارتباط بين فقرات العدالة التوزيعية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.000	**759.	1- يتناسب راتي مع الجهد الذي أبذله.
0.000	**809.	2- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع المسؤوليات المكلف بها.
0.000	**782.	3- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ساعات عملي.
0.000	**840.	4- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع الصعوبات التي تواجهني.
0.000	**872.	5- تتناسب امتيازاتي الوظيفية مع ضغوط العمل التي تواجهني.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

ويتضح من الجدول رقم (4.28) أن معاملات الارتباط بين فقرات العدالة الإجرائية دالة عند

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقاً لما وُضع له.

الجدول 4.28: معامل الارتباط بين فقرات العدالة الإجرائية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.000	**805.	6- تُمنح لي الفرصة للتظلم من أي قرار أو إجراء أضرب بي.
0.000	**791.	7- لديّ الفرصة للتأثير على أي قرار أو إجراء ما يخصني قبل صدوره.
0.000	**885.	8- تُتخذ القرارات والإجراءات الخاصة بي بناءً على معلومات دقيقة.
0.000	**842.	9- تُطبّق القرارات والإجراءات على الجميع دون تمييز.

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

ويتضح من الجدول رقم (4.29) أن معاملات الارتباط بين فقرات العدالة التعاملية دالة عند

مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقاً لما وُضع له.

الجدول 4.29: معامل الارتباط بين فقرات العدالة التعاملية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.000	**876.	10- يحترم مسؤولي حقوقي الوظيفية والإنسانية.
0.000	**819.	11- يُعاملني مسؤولي بلطف وأدب.
0.000	**910.	12- يُعاملني مسؤولي بكل صدق وأمانة.
0.000	**849.	13- يُعامل مسؤولي جميع موظفيه على قدر من المساواة.

**الارتباط دالٌّ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

ويُتَّضح من الجدول رقم (4.30) أن معاملات الارتباط بين فقرات العدالة المعلوماتية دالَّة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له.

الجدول 4.30: معامل الارتباط بين فقرات العدالة المعلوماتية

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.000	.876**	14- تصلني توضيحات مسؤولي حول أي إجراء مُتصل بعملي في الوقت المناسب.
0.000	.819**	15- يُمكنني الوصول للمعلومة المتصلة بعملي بيسر.
0.000	.910**	16- المعلومات المتصلة بالعمل مُتاحة لجميع الموظفين.
0.000	.849**	17- يوضِّح لي مسؤولي مبررات القرار المتعلق بوظيفتي.

**الارتباط دالٌّ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الجدول 4.31: معامل الارتباط العدالة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	العدالة التوزيعية	.811**	0.000
2	العدالة الإجرائية	.915**	0.000
3	العدالة التعاملية	.895**	0.000
4	العدالة المعلوماتية	.889**	0.000

**دالَّة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الجدول رقم (4.31) يُظهر معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد محاور الاستبانة، العدالة

التنظيمية والدرجة الكلية لمحاور العدالة التنظيمية، وأن مُعامل الارتباط لهذه المحاور تراوح بين (0.811.

و0.915)، وبما أنها عند دلالة (0.01)، أي درجة الثقة عند 99%؛ لذا تُعتبر جميع أبعاد الاستبانة

صادقة، وأن التناسق كبير.

وقد تراوحت مُعاملات الارتباط بين فقرات كل محور من محاور العدالة التنظيمية وُفق الجدول

(4.32). من خلال الجدول فإن كافة فقرات العدالة التنظيمية حازت ثقة 99%؛ وهذا يعني التناسق

الكبير، وأن أكبر الارتباطات كان بين فقرات العدالة التعاملية التي وصلت إلى 0.910.

الجدول 4.32: معامل الارتباط بين فقرات ابعاد العدالة التنظيمية

نوع العدالة	عدد الفقرات	معامل الارتباط	النتيجة
العدالة التوزيعية	5 فقرات	من 0.759** إلى 0.840**	درجة ثقة 99% متناسقة
العدالة الإجرائية	4 فقرات	من 0.791** إلى 0.885**	درجة ثقة 99% متناسقة
العدالة التعاملية	4 فقرات	من 0.891** إلى 0.910**	درجة ثقة 99% متناسقة
العدالة المعلوماتية	4 فقرات	من 0.846** إلى 0.862**	درجة ثقة 99% متناسقة

4.8.3 معاملات إرتباط متغير الإدارة الإستراتيجية

يُتضح من الجدول رقم (4.33) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛

وبذلك يُعتبر المجال صادقاً لما وُضع له.

الجدول 4.33: معامل الإرتباط بين فقرات الادارة الاستراتيجية

الفقرة	مُعامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية
18- وضوح الرؤيا ووعي الرسالة أسهما في إتقاني للعمل بشكل كبير.	0.857**	0.000
19- اهتمام الإدارة بالأهداف التي أطمح إليها دفعني للمزيد من الجهد والعمل بجد.	0.871**	0.000

- 20- اهتمام الإدارة بأهداف المتعاملين (الطلبة) حفّزي للعطاء. 0.000 **885.
- 21- اهتمام الإدارة بأهداف المجتمع العليا للتنمية دفعني نحو التفكير في الإبداع والتميز. 0.000 **921.

**الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

4.8.4 معاملات إرتباط لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

يتّضح من الجدول رقم (4.34) أن معاملات الارتباط بين فقرات الايثار دالة عند مستوى معنوية

$\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له.

الجدول 4.34: معامل الارتباط بين فقرات الايثار

الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (Sig)
23- أقوم بأعباء زملائي في حال غيابهم.	.794**	0.000
24- أقوم بتعليم وتدريب المعلمين الجدد لأداء عملهم.	.732**	0.000
25- أعمل جاهداً لإنجاز العمل حتى في خارج وقت الدوام.	.649**	0.000
26- أتحسّس مُعاناة الطلبة وظروفهم الخاصة.	.636**	0.000
27- أشارك الإدارة في الأعباء الإدارية.	.700**	0.000

**الارتباط دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتّضح من الجدول رقم (4.35) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات وعي الضمير

والدرجة الكلية للمجال دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له.

الجدول 4.35: معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات وعي الضمير والدرجة الكلية للمجال

الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (Sig)
28- أشعر براحةٍ كبيرة أثناء تأديتي لوظيفة التدريس.	.603**	0.000
29- لا أتغيّب عن العمل مطلقًا إلا في حالة الضرورة.	.701**	0.000
30- أتحسّس دائماً في داخلي الرقابة الذاتية على فعالية العمل والكفاءة الإنتاجية.	.754**	0.000

0.000	**751.	31- أتعامل مع الطلبة كأبناء بآرين يحتاجون إلى الرعاية.
0.000	**676.	32- أتعامل مع الطلبة بالسواسية على الرغم من مستوياتهم.

**الارتباط دالٌ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتَّضح من الجدول رقم (4.36) أن معاملات الارتباط بين فقرات الروح الرياضية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له.

الجدول 4.36: معامل الارتباط بين فقرات الروح الرياضية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.000	**836.	33- أتعامل مع النقد وأتعامل معه كتوجيه خاضع للمناقشة.
0.000	**769.	34- أبتعد عن الإثارات الجانبية التي تخلق المشاكل.
0.000	**798.	35- أترفع عن حالة الضجر أو التأفف أو حتى الشكاية.
0.000	**693.	36- أصبر على مشاكل الطلبة مثل قلة الاستيعاب أو التمر.

**الارتباط دالٌ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يتَّضح من الجدول رقم (4.37) أن معاملات الارتباط بين فقرات السلوك الحضاري دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له.

الجدول 4.37: معامل الارتباط بين فقرات السلوك الحضاري

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.000	**711.	37- أشارك في فعاليات ونشاطات المدرسة لإظهار نجاحاتها.
0.000	**777.	38- أدافع في الأوساط الاجتماعية عن نجاحات المدرسة.
0.000	**684.	39- أحاول القيام بطرقٍ إبداعية أو ابتكارية في التدريس.
0.000	**651.	40- أقدم المقترحات للإدارة حول مستقبل المدرسة.
0.000	**655.	41- أسارع إلى تلافي عيوي وتكريس محاسني.

**الارتباط دالٌ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

يَتَّضح من الجدول رقم (4.38) أن معاملات الارتباط بين فقرات اللباقة واللفظ دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له.

الجدول 4.38: معامل الارتباط بين فقرات اللباقة واللفظ

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
0.000	.723**	42- أتعامل بكل ود واحترام مع زملائي المعلمين.
0.000	.744**	43- أقف مع زملائي لمساعدتهم في كافة احتياجاتهم.
0.000	.697**	44- لا أُنْدخل فيما لا يعني فيما يتعلق بالجانب العملي أو الشخصي لزملائي.
0.000	.811**	45- أثمن جهود الزملاء وأُثني على أتعابهم.
0.000	.641**	46- أُقابل تكريم الإدارة لي بالمزيد من العمل والإنجاز.

**الارتباط دالٌ إحصائيًا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الجدول رقم (4.39) يُظهر معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد، وأن معامل الارتباط لهذه الأبعاد تراوح بين 576. إلى 828. وبما أنها عند دلالة (0.01)، أي درجة الثقة عند 99%؛ لذا تُعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة، وأن التناقض كبير جدًا.

الجدول 4.39: معامل الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإيثار	.765**	0.000
2	وعي الضمير	.833**	0.000
3	الروح الرياضية	.840**	0.000
4	السلوك الحضاري	.851**	0.000
5	اللباقة واللفظ أو الكياسة	.828**	0.000

**دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

الجدول 4.40: عدد فقرات ومعامل الارتباط بين ابعاد سلوك المواطنة

نوع السلوك	عدد الفقرات	معامل الارتباط	النتيجة
الإيثار	5 فقرات	من 0.633 إلى 0.794**	درجة ثقة 99% متناسقة
وعي الضمير	5 فقرات	من 0.603 إلى 0.754**	درجة ثقة 99% متناسقة
الروح الرياضية	4 فقرات	من 0.693 إلى 0.836**	درجة ثقة 99% متناسقة
السلوك الحضاري	5 فقرات	من 0.651 إلى 0.777**	درجة ثقة 99% متناسقة
اللباقة واللفظ أو الكياسة	5 فقرات	من 0.641 إلى 0.811**	درجة ثقة 99% متناسقة

**دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$

من خلال الجدول رقم (4.40) أن كافة فقرات سلوك المواطنة التنظيمية حازت ثقة 99%؛ وهذا يعني التناسق الكبير، وأن أكبر الارتباطات كان بين فقرات الروح الرياضية التي وصلت إلى 0.836**، بينما كان أقل هذه الارتباطات كان بين فقرات وعي الضمير الذي وصل إلى 0.754**، مع درجة الثقة التي قد وصلت إلى 99%.

4.8.5 معاملات ارتباط متغير التميز في الأداء

يتضح من الجدول رقم (4.41) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقاً لما وُضع له.

الجدول 4.41: معامل الارتباط بين فقرات التميز

الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (Sig)
47- أشعر بدافع ذاتي للابتكار نظراً لتقييم ابتكاراتي.	0.767**	0.000
48- أشارك في العصف الذهني والمناقشات العلمية والعملية.	0.747**	0.000
49- أهتم كثيراً بالميزة التنافسية في المدرسة.	0.819**	0.000
50- إدارة المدرسة ترى فيّ شريكاً في المدرسة ولست أداة فيها.	0.671**	0.000
51- أستثمر التدريب في تطوير ذاتي كلياً، وليست مهاراتي التقنية فحسب.	0.759**	0.000

4.8.6 معاملات ارتباط متغير الالتزام الديني والثقافة الدينية

يتضح من الجدول رقم (4.42) أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يُعتبر المجال صادقًا لما وُضع له. تضمنت فقرات البحث المراد تحليل بياناته 23 فقرة تم وضعها ضمن مجموعة عوامل كاملة أجريت عليها الاختبارات اللازمة، ثم تم اختزال هذه العوامل في عدد قليل من العوامل وعلى هذا فقد تم استخدام طريقتي المركبات الرئيسة والتحليل العاملّي الاستكشافي وتم استخراج الإحصاء الوصفي للفقرات والتي احتوت 23 فقرة مع متوسطاتها والانحراف المعياري كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول 4.42: معامل الارتباط بين فقرات الالتزام الديني

الفقرة	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية (Sig)
53- أقوم بواجباتي بدافع المسؤولية الشرعية والوظيفية.	.819**	0.000
54- أحرص على إيصال العلم باعتباره أمانة وفرضًا مقدسًا.	.730**	0.000
55- أقدم المساعدة لزملائي إيمانًا بالأخوة في الإنسانية والدين والمصلحة العامة.	.823**	0.000
56- أستشعر الربط بين وظيفتي والثقافة الإسلامية نظريًا وعمليًا.	.796**	0.000
57- لا تشكّل العدالة التنظيمية عائقًا أمام اندفاعي نحو التميز وتقديم المبادرات، بل أسعى إلى الأجر والثواب.	.736**	0.000

وفي هذا التحليل تم عمل تحليل التدوير *Varimax* لاعتبار استقلالية العوامل بحيث يمكنها أن تصل درجة الارتباط بين العوامل إلى درجة الصفر، ومن أجل جودة العوامل المستخلصة تمت عدة طرق اختبارية كطريقة *KMO* و *Bartlett* والارتباطات المضادة وقد أظهرت نتيجة قياس مدى كفاية العينة *KMO* تمثيلها لأكثر من 0.90 وهي أعلى من وهي نسبة أعلى من المتعارف عليه وهي 0.5 فأكثر أي أنها مقبولة لقياس مدى كفاية العينة أي ان حجم العينة كافية لإجراء التحليل العاملي وكذلك الحال بالنسبة لاختبار *Bartlett* الذي يشترط أن تكون قيمة *sig* أقل من 0.05 حتى تكون العلاقة بين المتغيرات دالة إحصائياً نجد أن في هذا الاختبار هو 0.000 وهو أقل من 0.05 إذن.

الجدول 4.43: اختبار *KMO* و *Barlett*

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		907.
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	3309.530
	<i>Df</i>	253
	<i>Sig.</i>	000.

يمثل جدول التالي معامل الفا كرونباخ لثلاث وعشرين فقرة 0.89 وهي نسبة تزيد على 0.80 وهو ما يعبر عن مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين المتغيرات.

الجدول 4.44: معامل الفا كرونباخ

عدد الفقرات	الفا كرونباخ
23	897.

الجدول 4.45: الصلاحية المترابطة لمشاهدات متغيرات القياس للمتغير المستقل العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية

تركيب النموذج	معامل التحميل	متوسط نسبة التباين <i>AVE</i>	<i>CR</i>	معامل كرونباخ ألفا
		(الصدق التنبؤي)	(الصدق المركب)	(معامل الثبات)

0.884	0.915	0.684	0.737	العدالة التوزيعية
			0.792	
			0.735	
			0.731	
			0.507	
0.800	0.765	0.502	0.535	العدالة الإجرائية
			0.814	
			0.798	
			0.506	
0.722	0.828	0.550	0.806	العدالة التعاملية
			0.789	
			0.755	
			0.597	
0.806	0.873	0.632	0.775	العدالة المعلوماتية
			0.808	
			0.803	
			0.794	

الجدول 4.45، واصل

تركيب النموذج	معامل التحميل	متوسط نسبة التباين <i>AVE</i> (الصدق التنبؤي)	<i>CR</i> (الصدق المركب)	معامل كرونباخ ألفا (معامل الثبات)
الإدارة الاستراتيجية	0.652	0.500	0.816	0.720
	0.676			
	0.717			
	0.652			
	0.731			

الجدول 4.46: الصلاحية المترابطة لمشاهدات متغيرات القياس للمتغير الوسيط و المؤثر والتابع

تركيب النموذج	معامل التحميل	متوسط نسبة AVE التباين (الصدق التنبؤي)	CR (الصدق المركب)	معامل كرونباخ ألفا (معامل الثبات)
الافتقار	0.696	0.533	0.851	0.780
	0.704			
	0.725			
	0.792			
	0.731			
وعى الضمير	0.750	0.555	0.862	0.800
	0.754			
	0.715			
	0.754			
	0.753			
الروح الرياضية	0.771	0.591	0.853	0.769
	0.820			
	0.743			
	0.739			
السلوك الحضاري	0.638	0.504	0.835	0.752
	0.726			
	0.797			
	0.658			
	0.719			

الجدول 4.46، واصل

تركيب النموذج	معامل التحميل	متوسط نسبة AVE التباين (الصدق التنبؤي)	CR (الصدق المركب)	معامل كرونباخ ألفا (معامل الثبات)
اللباقة واللفظ	0.688	0.519	0.843	0.768
	0.689			
	0.726			
	0.740			
	0.756			
الوازع الديني	0.750	0.500	0.829	0.751

			0.806	
			0.587	
			0.650	
			0.703	
0.823	0.872	0.534	0.681	التميز المؤسسي
			0.779	
			0.786	
			0.767	
			0.593	
			0.759	

أوضحت نتائج النموذج القياسي أن الفقرات قد حصلت على أعلى من 0.7 وأن الفقرات التي حصلت من 0.4 إلى أقل من 0.7 تعتبر مقبولة نظراً لارتفاع التباين المركب، كما يتضح من الجدول السابق للنموذج القياسي أن متوسط نسبة التباين *AVE* قد حققت لكافة المحاور 0.5 فضلاً عن ارتفاع قيمة معامل كرونباخ ألفا. أوضحت النتائج أن معامل فرونال ليكر قد حقق مستوى المعنوية حيث حصلت الفقرات رأسياً وأفقياً على 0.7 فما فوق، وكذلك فإن معاملات التحميل التقاطعية قد أثبتت مدى قوة الصديق التمييزي نظراً لحصول الفقرات على 0.7 فما فوق.

الجدول 4.47: معامل فرونال ليكر

المتغير	1	2	3	4	5	6	7	8
الإدارة	0.712							
الاستراتيجية								
الايثار	0.210	0.730						
التميز المؤسسي	0.315	0.210	0.731					
الروح الرياضية	0.418	0.315	0.210	0.769				
السلوك الحضاري	0.110	0.315	0.315	0.315	0.710			

0.201	0.418	0.418	0.418	0.310	0.779	العدالة الاجرائية
0.110	0.315	0.510	0.315	0.410	0.741	العدالة التعاملية
0.210	0.210	0.315	0.210	0.210	0.210	العدالة التوزيعية
0.315	0.315	0.315	0.315	0.315	0.210	العدالة المعلوماتية
0.418	0.418	0.418	0.418	0.418	0.210	اللباقة واللفظ
0.510	0.510	0.510	0.510	0.510	0.210	الوازع الديني
0.315	0.315	0.315	0.315	0.210	0.210	وعى الضمير

الجدول 4.48، واصل

المتغير	9	10	11	12
الإدارة الاستراتيجية				
الايثار				
التميز المؤسسي				
الروح الرياضية				
السلوك الحضاري				
العدالة الاجرائية				
العدالة التعاملية				
العدالة التوزيعية				
العدالة المعلوماتية	0.795			
اللباقة واللفظ	0.210	0.720		
الوازع الديني	0.210	0.315	0.703	
وعى الضمير	0.210	0.315	0.210	0.745

الجدول 4.48: معاملات التحميل التقاطعية (الصدق التمييزي)

تركيب النموذج	العدالة التوزيعية	العدالة الاجرائية	العدالة التعاملية	العدالة المعلوماتية	الإدارة الاستراتيجية	الايثار
العدالة التوزيعية	0.737					
	0.792					
	0.735					
	0.731					

		0.507	
		0.535	العدالة الإجرائية
		0.814	
		0.798	
		0.506	
		0.806	العدالة التعاملية
		0.789	
		0.755	
		0.597	
	0.775		العدالة المعلوماتية
	0.808		
	0.803		
	0.794		
	0.652		الإدارة الاستراتيجية
	0.676		
	0.717		
	0.652		
	0.731		
0.696			الايثار
0.704			
0.725			
0.792			
0.731			

الجدول 4.49، واصل

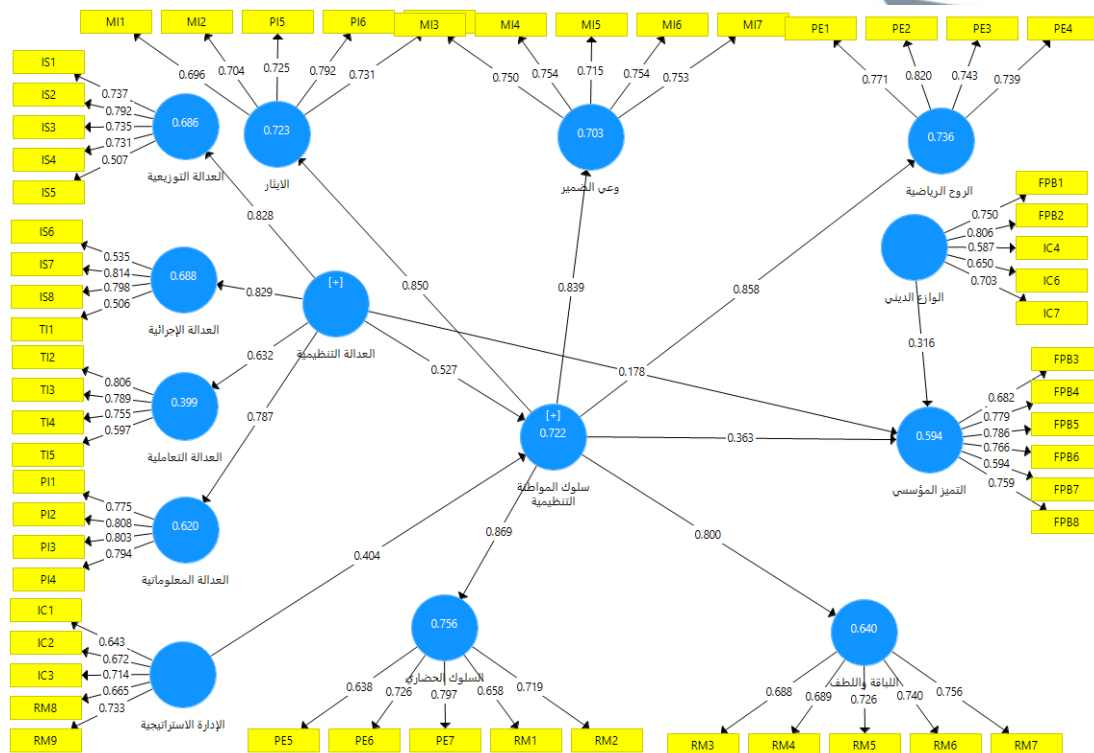
التميز المؤسسي	الوازع الديني	اللباقة واللطف	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	وعى الضمير	تركيب النموذج
					0.750	وعى الضمير
					0.754	
					0.715	
					0.754	

الجدول 4.49، واصل

التميز المؤسسي	الوازع الديني	اللباقة واللطف	السلوك الحضاري	الروح الرياضية	وعى الضمير	تركيب النموذج
					0.753	
				0.771		الروح الرياضية
				0.820		
				0.743		
				0.739		
			0.638			السلوك الحضاري
			0.726			
			0.797			
			0.658			
		0.688				اللباقة واللطف
		0.689				
		0.726				
		0.740				
		0.756				
	0.750					الوازع الديني
	0.806					
	0.587					
	0.650					
	0.703					
0.681						التميز المؤسسي
0.779						
0.786						
0.767						
0.593						
0.759						

4.9 النموذج الهيكلي

هو النموذج الذي يوضح العلاقات بين كافة المتغيرات في الدراسة ويعبر عن أهمية المتغيرات الكامنة، حيث يوضح الشكل أن كافة الفقرات والمتغيرات الكامنة قد حققت قيمة 0.7 فما فوق وأن الفقرات التي حصلت على أقل من 0.7 تعتبر مقبولة نظراً لحصول التباين المركب على أعلى قيمة.



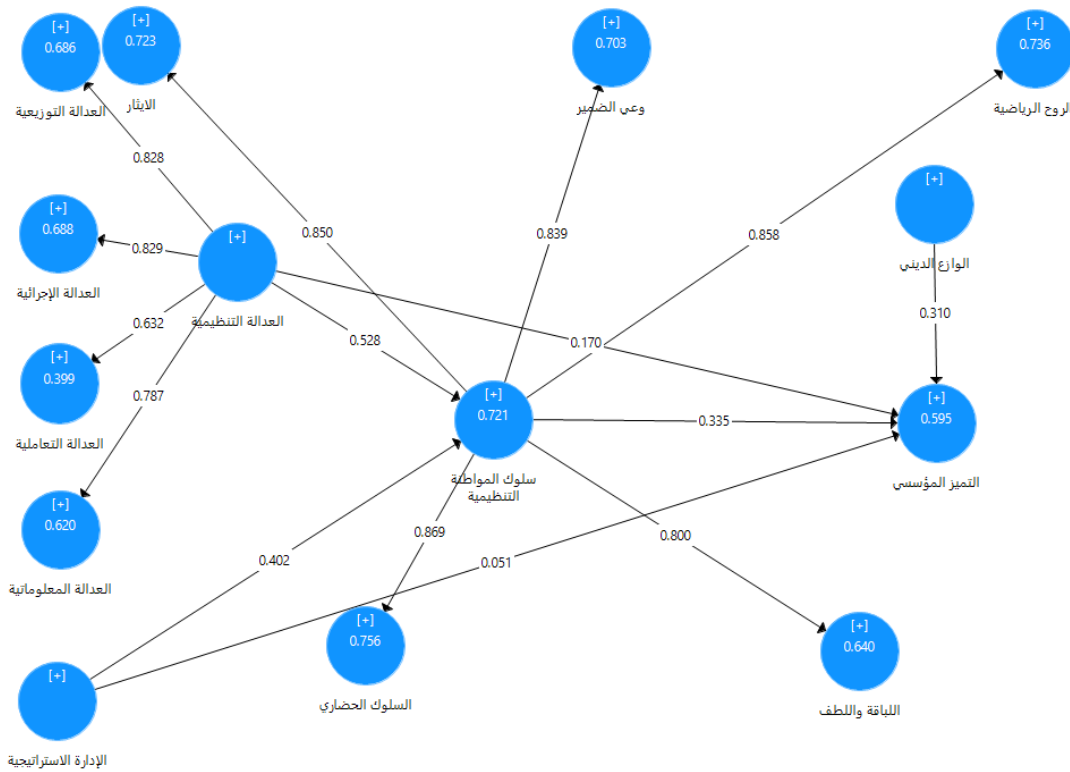
الرسم البياني 4.3: النموذج الهيكلي

4.9.1 معامل التحديد

الجدول 4.49: قيمة معامل التحديد

المتغير	القيمة	المستوى وفقاً لـ Cohen (1988)
سلوك المواطنة التنظيمية	0.721	مرتفع
التميز المؤسسي	0.595	متوسط

أوضحت النتائج أن قيمة معامل التحديد قد حققت للمتغير الوسيط 0.721 وهي تعتبر قيمة مرتفعة حيث أن المتغير الكامن إذا حصل على قيمة أعلى 0.67 تعتبر قيمة مرتفعة. أما المتغير التابع فقد حصل على قيمة 0.59 وهي قيمة متوسطة.



الرسم البياني 4.4: معاملات المسارات

4.9.2 الفرضيات المباشرة

أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث حصلت الفرضية على مستوى المعنوية، كما حصلت الفرضية الإدارية الاستراتيجية على التميز المؤسسي على مستوى المعنوية. وكذلك فقد كشفت النتائج أن هناك علاقة إحصائية للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي، وكذلك هناك علاقة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمي على التميز، وأخيراً فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إحصائية بين الوازع الديني على التميز.

الجدول 4.50: تحليل الفرضيات المباشرة

الفرضية	العلاقة	قيم بيتا	متوسط العينة	الانحراف المعياري	احصاءات	معامل p	القرار
H1	العدالة التنظيمية على التميز المؤسسي	0.170	0.167	0.062	2.721	0.000	قبول الفرضية
	فرضية مباشرة						
H2	الإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي	0.051	0.055	0.057	0.908	0.000	قبول الفرضية
H3	العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمي	0.528	0.529	0.036	14.487	0.000	قبول الفرضية
H4	سلوك المواطنة التنظيمي على التميز المؤسسي	0.335	0.335	0.076	4.381	0.000	قبول الفرضية
H5	الوازع الديني على التميز المؤسسي	0.310	0.309	0.065	4.799	0.000	قبول الفرضية

الجدول 4.51: تحليل الفرضيات غير المباشرة

الفرضية	العلاقة	قيم بيتا	متوسط العينة	الانحراف المعياري	احصاءات	معامل p	القرار	العلاقة
H1	العدالة التنظيمية على التميز المؤسسي	0.17	0.16	0.062	2.72	0.00	قبول	وساطة
	فرضية مباشرة	0	7	1	0		الفرضية	جزئية
H2	العدالة التنظيمية على التميز المؤسسي	0.41	0.42	0.047	8.96	0.00	قبول	وساطة
	باستخدام سلوك المواطنة	8	0	2	0		الفرضية	جزئية
	فرضية غير مباشرة							
H3	الإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي	0.05	0.05	0.057	0.90	0.00	قبول	وساطة
	فرضية مباشرة	1	5	8	0		الفرضية	جزئية
H4	الإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي	0.05	0.05	0.057	0.90	0.00	قبول	وساطة
	باستخدام سلوك المواطنة	1	5	8	0		الفرضية	جزئية
	فرضية غير مباشرة							
H5	العدالة التنظيمية على التميز	0.41	0.42	0.048	8.81	0.00	قبول	تأثير كلي
	باستخدام الوازع الديني	9	3	2	0		الفرضية	

كشفت النتائج أن هناك تأثير ووساطة جزئية لسلوك المواطنة التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز، كما أن هناك تأثير للوازع الديني في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز. على التميز بالمدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة وهو ما يشير إلى تأثير كلي للوازع الديني في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز.

4.10 إجابة السؤال الأول

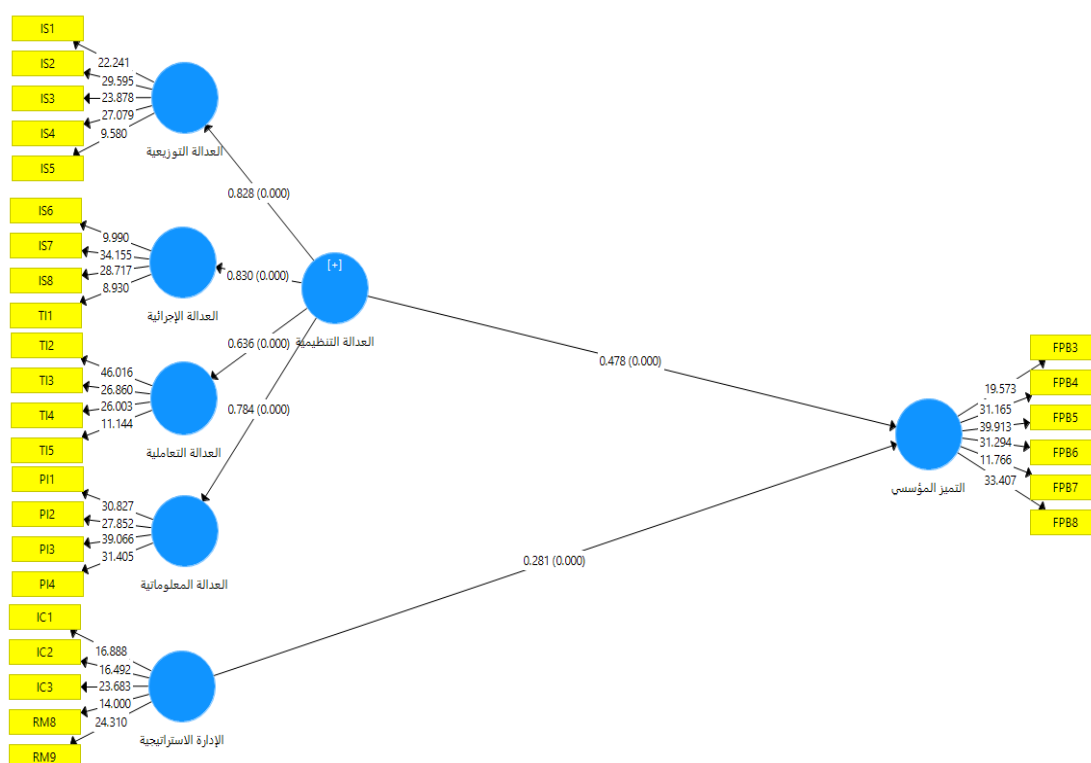
ما تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز في الأداء في مدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

هناك علاقة إحصائية مباشرة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز المؤسسي في المدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. حيث حصلت الفرضيات على أقل من 5%.

4.10.1 نتائج تحليل السؤال الأول

للإجابة على هذا التساؤل نحري تحليل المسار بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين التميز، ثم نقوم

بتحليل البيانات كما يلي:



الرسم البياني 4.5: المسار بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين التميز

يتضح من الشكل وجود علاقة دالة إحصائية وموجبة بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين التميز في الأداء، حيث أكدت نتائج تحليل المسار وجود علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي وكذلك وجود علاقة معنوية مباشرة بين الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي لحصول الفرضيات على أقل من 5%. لذا فإن للعدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية دوراً في تحسين مستوى التميز في الأداء، فحين كانت العدالة المعلوماتية كانت هي أقوى العلاقات مع التميز، كانت العدالة التوزيعية وهي التي يعول عليها الأفراد هي الأدنى. وعلى العموم فإن الاختلاف بين هذه الدراسة وبعض الدراسات هو في مستوى قوة الارتباط ومستوى دلالة التأثير على التميز من قبل العدالة بأبعادها؛ فلقد أظهرت بعض الدراسات، كدراسة إيجان، Egan, 1994)، علاقة قوية وإيجابية مع مستويات الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي، في حين أن العدالة الإجرائية لم تكن لها علاقة قوية. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (البشايشة، 2008) التي أوجدت

تأثيراً ذا دلالة إحصائية مع أبعاد العدالة التنظيمية على أداء العاملين في بنك تنمية المدن والقرى الأردني، واتفقت أيضاً مع دراسة (عبابنة، 2014) التي أظهرت نفس النتيجة، لكنها اختلفت مع دراسة Moorman (1991) التي لم تنجح في إثبات تأثير العدالة التوزيعية على الأداء. كما كانت نتائج هذه الدراسة متماثلة مع نتائج بعض الدراسات في علاقة العدالة التنظيمية بالأداء في التميز (شطناوي والعقلة، 2013)، حيث أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العدالة التنظيمية وبين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك بالملكة الأردنية الهاشمية، حيث اعتبرت الدراسة أن العدالة التنظيمية في الجامعة هي أساس العمل والدافعية نحو الأداء العالي لأعضاء الهيئة. واتفقت الدراسة أيضاً في هذه النتيجة مع دراسة (حبيب وإلياس، 2010)، التي هي الأخرى أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التصورات نحو العدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس الذين تم إجراء الدراسة حولهم. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (اللوذي، 2009)، حيث أثبت فيها علاقة ارتباط إيجابي بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم. كما كانت دراسة (العميان، 2009) أيضاً في توافق مع هذه النتيجة؛ إذ أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية؛ لذا أوصت الدراسة إلى تبني مفاهيم الشفافية، وإعادة النظر في أساليب تقييم الأداء عند مُنتسبيها.

4.10.2 ملخص نتائج تحليل السؤال الأول

هناك علاقة إحصائية مباشرة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز بالمدارس الخاصة بإمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك لحصولها على مستوى معنوية أقل من 5%، كما أن نتائج الدراسة تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

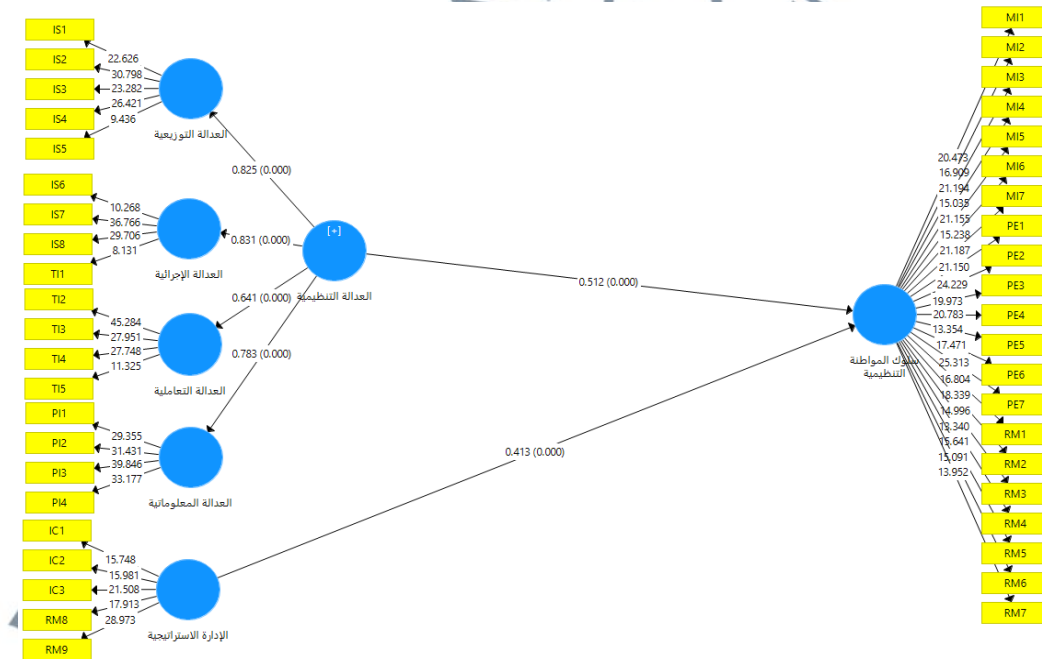
4.11 إجابة السؤال الثاني

ما هو أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

أوضحت نتائج تحليل المسار أن العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية لها علاقة إحصائية إيجابية على سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. حيث حصلت الفرضيات على معامل P أقل من 5%، وهو ما يعني قبول الفرضيات وتحقيق هدف الدراسة.

4.11.1 نتائج تحليل السؤال الثاني

تتطلب الإجابة على السؤال الخاص بأثر العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة التوزيعية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية، القيام بعمل تحليل المسار لإختبار معنويته؛ ومن ثم يمكن الحكم عليه.



الرسم البياني 4.6: أثر العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز في الأداء بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث حصلت على مستوى المعنوية وإن اتفقت مع بعض الدراسات حول وجود تأثير للعدالة التنظيمية، بيد أنها قد تختلف في قوة التأثير؛ ففي حين تذهب دراسة (السعود وسلطان، 2009) إلى وجود تأثير قوي، وكذلك دراسة (نافع، عبد الستار، 2012)، كما أن دراسة (لطف، 2012) ترى للعدالة تأثيراً كبيراً على سلوك المواطنة التنظيمية عند مُديري المدارس الحكومية كما يراها المعلمون، جاءت هذه الدراسة لتبيّن وجود علاقة، غير أنها ضعيفة، وقد جاءت نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بتأثير العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية مُشابهة لنتائج بعض الدراسات، كدراسة (صابر وخرموش، 2017)، والتي أثبت فيها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في مجال الإدارة المحلية بالجزائر عند مُعامل (0.76)، مع تفاوت النسبة بين العدالة التنظيمية وكل بُعد من أبعاد سلوك المواطنة؛ فمثلاً كان أكبرها بين العدالة التنظيمية واللباقة واللفظ التي بلغت (0.85)، وأقلها مع بُعد الضمير الحي الذي بلغ (0.62). كما كانت دراسة (الطبولي وكريم والعبار، 2015) قد أظهرت تماثل النتيجة مع هذه الدراسة، حيث كان الإحساس بالعدالة التوزيعية مُتوسطاً نتيجة التوزيع غير العادل للأعباء الدراسية، ومحدودية الصلاحيات مقارنةً مع المسؤوليات المكلف بها أعضاء الهيئة التدريسية، غير أن الاختلاف جاء في العدالة الإجرائية والتعاملية، حيث أظهرت هذه الدراسة مستوىً عالياً من الإحساس في العدالة الإجرائية والتعاملية أسهم في رفع مستوى الإحساس العام للعدالة التنظيمية، بينما جاءت هذه الدراسة بالمستوى المتوسط في الإحساس بهذين النوعين من العدالة. وقد كشفت دراسة (العجمي، 1998) أيضاً أن عدالة التعاملات في المنظمات الحكومية الكويتية كان أعلى من إحساسهم بعدالة الإجراءات، ودراسة سلطان والسعود (2006) التي أكّدت على الإحساس المرتفع بالعدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. وقد اتفقت هذه

الدراسة مع دراسة (عبد المجيد، والعوفي، 2016) التي ترى وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية والتعاملية)، وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري ووعي الضمير)، لدى المشرفات التربويات في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية. كما اتفقت الدراسة في نتائجها مع دراسة (نافع، 2012) التي أظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في البنوك السعودية بالطوائف ومُتغيرات العدالة التنظيمية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً فيها هي العدالة الإجرائية وعدالة المعاملات. كما تشابحت الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (ابن يحيى، 2017) في إثبات وجود أثر للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن بدرجة متوسطة؛ أي إن هناك إنصافاً ومساواة للعاملين بين المدخلات والمخرجات. وكذلك في دراسة (عمران وآخرين، 2018)، والتي عُتبت بدور العدالة التنظيمية في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي بجامعة سبها بالجمهورية الليبية؛ إذ توصلت أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وتحقيق المواطنة التنظيمية، مع اختلاف في التفصيل؛ إذ كانت العدالة التوزيعية في المرتبة الأولى، بينما ما تم إثباته في دراستنا أن العدالة التوزيعية كانت في المرتبة الأخيرة من حيث تأثيرها على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. كذلك كانت دراسة (أبو تايه، 2012) ودراسة (Mohammad et al، 2010) تؤكّدان على وجود أثر دلالة إحصائية على سلوك المواطنة التنظيمية، في حين أكّدت دراسة (Khan et al، 2015) على وجود أثر ذي دلالة إحصائية إنما على الرضا الوظيفي والمشاركة بالعمل والدوران الوظيفي بالجامعات الخاصة الباكستانية، وهذا في رأي الدراسة يُسهم في الإبداع الوظيفي.

وقد أظهرت دراسة آل كاظم (2018) اتفاقاً في وجود أثر للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في البنوك الإسلامية في دبي، مع اختلاف في قوة هذا التأثير؛ حيث إنها تُظهر أثراً كبيراً وقوياً للعدالة التنظيمية وكافة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وقد ظهرت بعض الدراسات بمثل هذه النتائج مع

اختلاف في قوة العلاقة، كدراسة (كيسرى ودائرة، 2017)، والتي أظهرت أثرًا إيجابيًا لإستراتيجية تمكين

العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في واحدة من المؤسسات الكبيرة في الجزائر.

وتتفق أيضًا هذه النتيجة مع دراسة (أبو داود، 2013) بوجود أصل التأثير مع الاختلاف في

مستوى التأثير، حيث ترى هذه الدراسة أن التأثير بين النمط الإداري المتبع وجميع أبعاد سلوك المواطنة هو

تأثير كبير. وأيضًا دراسة (كسرى، 2017) التي بينت علاقة ذات دلالة إحصائية بين معظم عناصر الإدارة

الإستراتيجية كالتمكن الوظيفي مثلاً. وهناك من الدراسات ما أثبت العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل

آخر، كدراسة (ملحم ومصلح، 2017)، والتي أجريت على الوزارات الفلسطينية في مدينة قلقيلية

بفلسطين، والتي بينت أن سلوك المواطنة التنظيمية المتمثل بالسلوك الطوعي الذي يقوم به الموظف دون

انتظار المكافأة أو الحوافز من منظمته، بدأ يضغط على المنظمة بتطوير وتحسين الإستراتيجية في العمل،

وكان سلوك المواطنة الذي هو سلوك تلقائي هو ما يدفع نحو تحسين الإستراتيجيات.

4.11.2 ملخص نتائج السؤال الثاني

هناك تأثير للعدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على سلوك المواطنة التنظيمية واتفقت بعض

الدراسات التي ذهبت إلى أهمية العدالة المعلوماتية والتي تبرز الشفافية أكثر من العدالة التوزيعية لأن العدالة

المعلوماتية تمس الجانب المعنوي للموظف والكثير من الموظفين يرون الأهمية الكبرى لهذا الجانب كدراسة

(Greenberg، 1991، 2017).

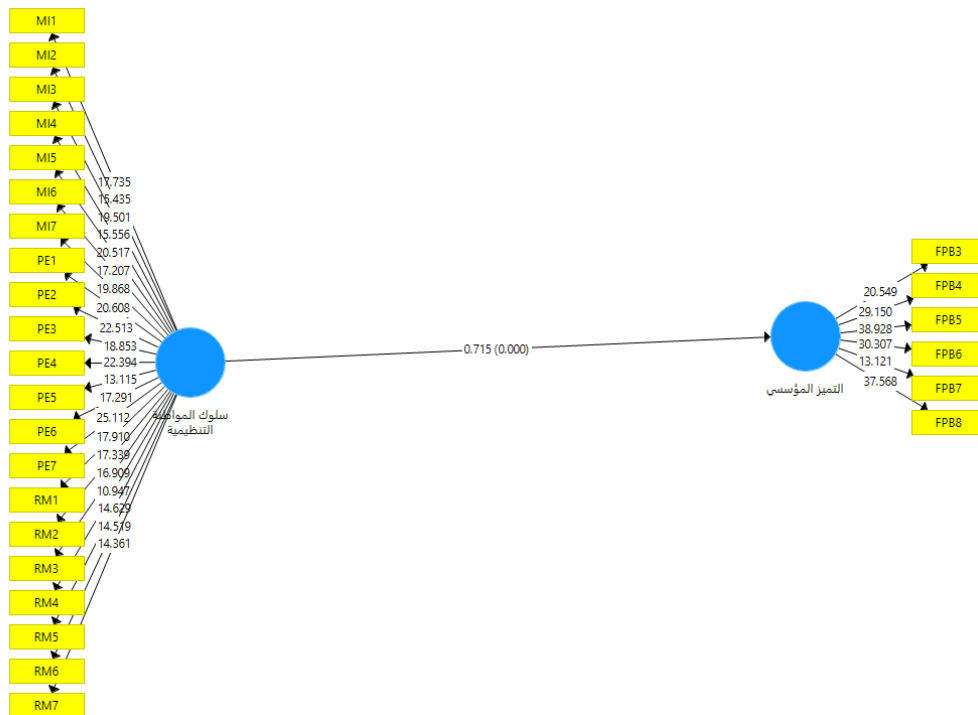
4.12 إجابة السؤال الثالث

كم هو مقدار تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن سلوك المواطنة التنظيمية لها علاقة إحصائية إيجابية مباشرة على التميز في الأداء في المدارس الخاصة بإمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة. حيث حصلت الفرضية على أقل من 5%.

4.12.1 نتائج تحليل السؤال الثالث

للإجابة على هذا السؤال تم قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمي على التميز، والذي يُظهره الآتي:



الرسم البياني 4.7: أثر سلوك المواطنة التنظيمي على التميز

ولتوضيح العلاقة التي تربط التميز باعتباره المتغير التابع بالمتغير الوسيط، وهي أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار ووعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري واللباقة)، فقد تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، حيث يُظهر الشكل مستوى الدلالة 0.000، وتتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات التي بحثت هذا الموضوع، والتي أظهرت تأثيراً متوسطاً لسلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين، كدراسة (مناصريه وبن ختو، 2015) التي أوضحت أن التأثير على كافة أبعاد السلوك جاء بالدرجة المتوسطة. أما دراسة (الخصاونة وشهري، 2014) فقد أظهرت نتيجةً مُماثلة في تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء في شركة الاتصالات الأردنية، وهو ما يُشير إلى علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعةً وتوجُّه هذه الشركة نحو الأداء، مع اختلاف التأثير بين بُعد وآخر.

4.12.2 ملخص نتائج السؤال الثالث

تبين من خلال التحليل أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إحصائية على التميز في الأداء بإمارة دبي بالمدارس الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث حصلت الفرضية على 0.000 إلى 0.005، وهو ما يدل على قبول الفرضية وتحقيق هدف الدراسة.

4.13 إجابة السؤال الرابع

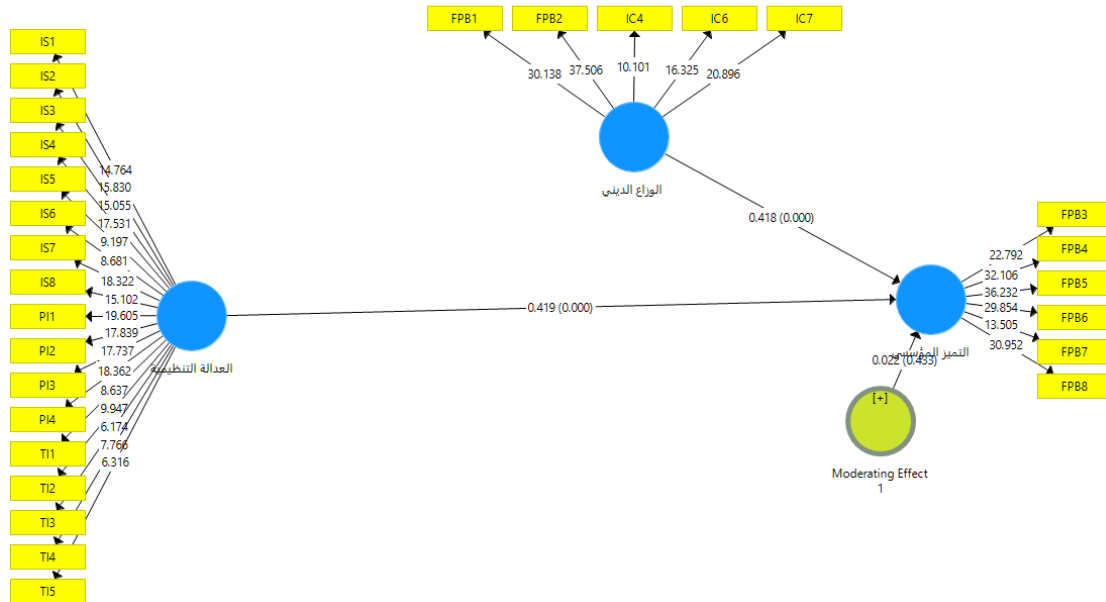
ما هي قدرة تأثير العدالة التنظيمية على التميز في الأداء من خلال الإلتزام الديني والثقافة الدينية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

أوضحت النتائج أن هناك تأثير للوازع الديني في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية

على التميز المؤسسي باستخدام سلوك المواطنة التنظيمية بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة.

4.13.1 نتائج السؤال الرابع

بداية نسلط الضوء على الإلتزام الديني والثقافة الديني على النحو التالي:



الرسم البياني 4.8: تأثير الإلتزام الديني والثقافة الدينية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي

أوضحت النتائج أن المتغير المؤثر، وهو (الإلتزام الديني والثقافة الدينية)، له تأثير في العلاقة بين

العدالة التنظيمية والتميز المؤسسي، حيث حصل على وساطة كلية، ويعبر عن دافع للمعلمين نحو أداء

دورهم، يمكن الوصول إلى استنتاج أن هذا العامل الذي وجد له أرضية مناسبة كي يتعامل بشكل مباشر

مع الذوات من الداخل، ومن ثم يشكل سلوكاً متأصلاً في داخل الذات يدفعه نحو الولاء التنظيمي؛ إذن

العلاقة التي تربط العدالة التنظيمية بالتميز تكون قوية بمفعول الإلتزام الديني، حيث يقوى الإيثار بين

المعلمين نظرًا لروح الأخوة الإيمانية التي فرضت المساعدة بين الزملاء لغاية، ولنفس السبب يتأصل السلوك الحضاري عند المعلمين من وحي الربط بين الوظيفية التدريسية والثقافة الإسلامية التي تدعو إلى عدم الاكتراث بالمرود الدنيوي بقدر كبير إلا ما يتعلق بالسعادة المجتمعية، والتركيز على المرود الأخرى. وهكذا فإن عامل الالتزام الديني والثقافة الدينية له تأثير مهم وأساسي على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

كما وصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة، وهي أن المنظمات التي تتسم بالصبغة الإسلامية كالمصارف الإسلامية، والتي بطبيعة الحال تتطلب مجموعة القيم التي يحث عليها ديننا الحنيف كالأمانة والصدق، يكون إقبال العملاء عليها قويًا، ويمكن حساب الأمر ذاته في المنظمة التعليمية كالمدرسة، فإن الطلبة يُقبلون على الدراسة بشغف كبير، بالإضافة إلى خلق الروح التطوعية كما توصلت إليه الدراسة ذاتها في المصارف الإسلامية؛ إذ بينت أن تأثير العدالة التنظيمية عند موظفي بنك دبي الإسلامي، وهو أول بنك إسلامي في دبي، حيث تم إنشاؤه في عام 1975، يتركز هذا التأثير في خلق الروح التطوعية، وتبرز هذه النشاطات في إسهامات البنك في نشاطاته الدينية والوطنية. ويمكن القول أيضًا بأن المدرسة، وهي المنظمة التعليمية، يمكن لمعلميها وطلابها أن يقوموا بنشاطات تطوعية كبيرة وكثيرة بتحفيز من الوازع الديني والالتزام القيم الدينية، ومدى تمكن المعلمين فيها من احتوائهم على القدر المطلوب من الثقافة الدينية، والتي تؤهلهم لأداء مثل هذه المهام وبشكل متميز.

4.13.2 ملخص نتائج السؤال الرابع

وقد تبين أن الوساطة للالتزام الديني والثقافة الدينية تُعد وساطة كلية؛ فالمتغير المؤثر يتدخل في تقوية الأثر المباشر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع، ويتبين ذلك من البيانات التي تم التوصل إليها. ويعزز هذا

الاستنتاج بعض الدراسات التي بحثت في سلوك أخلاقيات العاملين، وهي لا شك قيمة منشؤها الالتزام الديني في أغلب الأحيان أو الثقافة الدينية، حيث أثبتت أن الأخلاق التي يتحلّى بها العاملون في المنظمة توطّد جسور الثقة، كما هو الأمر في دراسة (بو رحومه، عبد الحميد، 2016) التي أكّدت هذا المعنى بين العاملين في البنوك ومختلف أصحاب المصالح في داخل البنوك وخارجها كالعملاء؛ لذلك يبيّن أن علاقة مُتغيرات أداء العاملين، والذي اعتبرته الدراسة متغيراً، تتأثر بالمتغير المستقل، وهي أخلاقيات العاملين بالشكل الإيجابي، وتؤدي بالضرورة إلى تحسين أداء العاملين، وتحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية؛ ولذلك أكّدت على رفع مستوى الوعي بأهمية أخلاقيات وضع مدونات لقواعد أخلاقيات الأعمال. وهذا من البديهي؛ إذ إن الأخلاقيات، وخاصةً تلك التي يكون منشؤها الدين، تمثّل ضابطة من ضوابط العمل في الاتجاه المرسوم والمتفق عليه، كما يكون رادعاً لأية ظواهر للفساد المالي أو الإداري في المنظور.

4.14 إجابة السؤال الخامس

كم هو مقدار تأثير العدالة التنظيمية والإدارة الإستراتيجية على التميّز في الأداء من خلال سلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة؟

أوضحت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير غير مباشر في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية والتميز في المدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. حيث حصلت النتائج بعد إجراء تحليل المسار وحصول الفرضية على مستوى المعنوية وتحقيق الوساطة الجزئية.

4.14.1 نتائج تحليل السؤال الخامس

للتدليل على هذه الإجابة قمنا بإجراء أربع خطوات للتأكد من الوساطة من خلال برنامج

:SmartPLS

— الخطوة الأولى: نتأكد أن المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) يرتبط بالمتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية).

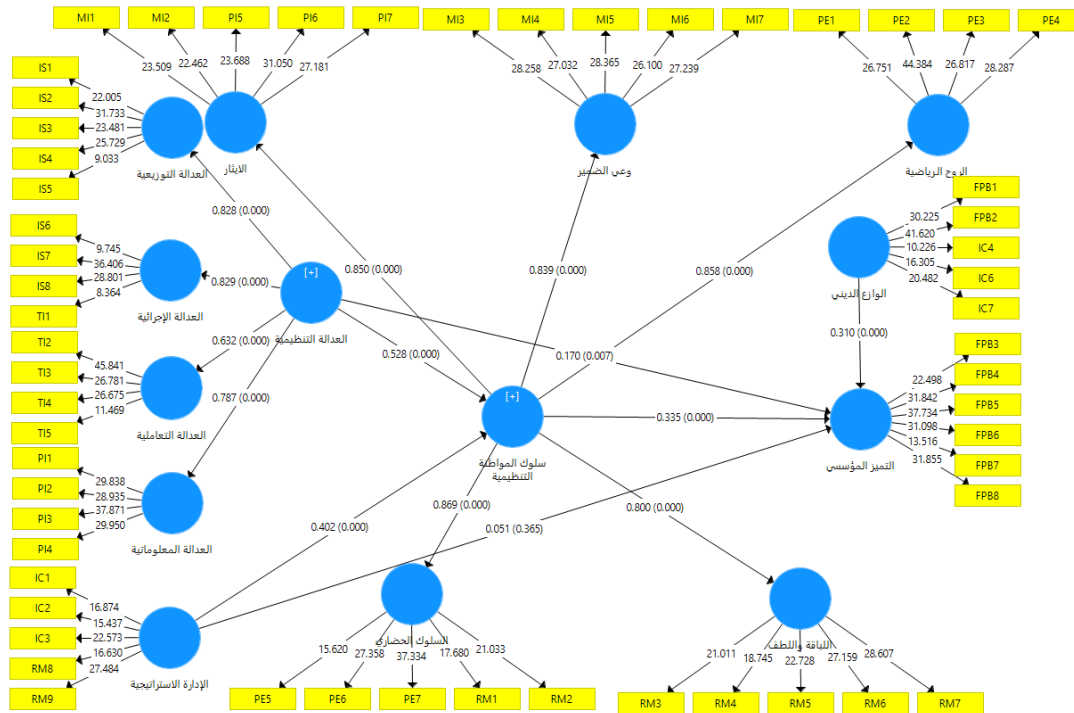
— الخطوة الثانية: نتأكد أن المتغير المستقل (الإدارة التنظيمية) يرتبط بالمتغير المؤثر (سلوك المواطنة التنظيمية).

— الخطوة الثالثة: نتأكد أن المتغير المؤثر (الالتزام الديني والثقافة الدينية) يؤثر فعلاً في المتغير الوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية) بوجود المتغير المستقل.

— الخطوة الرابعة: نتأكد من أن المتغير المؤثر يتوسط تمامًا العلاقة بين المتغير المستقل (العدالة التنظيمية) والوسيط (سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن تأثير المستقل على الوسيط يكون منوطاً بالمتغير المؤثر.

والخطوات الثلاث السابقة إذا تمت تكون الوساطة جزئية، أما في حالة الانتقال إلى الخطوة الرابعة

وتمت، فإن الوساطة هي وساطة كلية.



الرسم البياني 4.9: تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية والتميز

4.14.2 ملخص إجابة السؤال الخامس

أوضحت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية له علاقة إحصائية بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية على التميز في الأداء من خلال الوازع الديني كمتغير مؤثر في العلاقة بين العدالة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية.

4.15 ملخص الفصل الرابع

احتوى الفصل الرابع على التحليلات الأولية للمتغيرات الديمغرافية والتحليل الوصفي للبيانات والإجابة على أسئلة البحث مع تحليل الإجابات، وقد اعتمدت الدراسة في التحليل على البيانات المجمعة من خلال الإستبانة الموزعة ومعالجتها إحصائياً وفق النمذجة الإحصائية وباستخدام برنامج SPSS و

SmartPLS وقد اثبتت الدراسة من خلال هذا التحليل علاقة المتغيرات ببعضها، وكذلك فإن الدراسة قد

أشارت إلى تحقيق مستوى المعنوية بين كافة متغيرات الدراسة وخاصة بين العدالة التنظيمية والإدارة

الاستراتيجية على التميز في الأداء باستخدام الوازع الديني كمتغير مؤثر بالمدارس الخاصة بإمارة دبي بدولة

الإمارات العربية المتحدة.

