

البحث الثامن :

**القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها
بالعدالة التنظيمية**

المصادر :

- أ. عبد الله حسن الوعلائي
ماجستير بقسم القيادة التربوية كلية التربية
جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية
- د. حامد محمد الشمراي
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية
جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية

القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية

أ. عبد الله حسن الوعلاني

ماجستير بقسم القيادة التربوية كلية التربية

جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية

د. حامد محمد الشمراني

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية

جامعة بيشة بالمملكة العربية السعودية

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مدى العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٧) معلماً من معلمي التعليم العام الثانوي بمدارس محافظة بيشة البالغ عددهم (١٠٥٥) معلماً بنسبة (٣١,٩٤٪) من المجتمع الأصلي؛ تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من محورين: الأول لقياس أبعاد القيادة المتسامية (السلوكية، والقيم والتوجهات، والسمو الأخلاقي) والمحور الثاني لقياس العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية، التفاعلية) وبلغ عدد عبارات الاستبانة (٤٨) عبارة، وقد توصلت نتائج البحث إلى: درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية جاء بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسطات حسابية على الترتيب (٣,٠٩: ٣,١٣: ٣,١٢) من (٥)، بينما جاءت درجة ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بدرجة ممارسة كبيرة بمتوسطات حسابية على الترتيب (٣,٥٤: ٣,٥٤: ٢,٣٩) من (٥)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد القيادة المتسامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة على بعد القيم والتوجهات، وبعد السمو الأخلاقي عند مستوى (٠,٠٥)، يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة على بعد السلوكيات والدرجة الكلية للقيادة المتسامية عند مستوى (٠,٠٥)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس تعزى لاختلاف التخصص العلمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لأبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس تعزى لاختلاف سنوات الخدمة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لاستجابات المعلمين حول تقديرهم لأبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس في كل من بعدي (العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) تعزى إلى المؤهل العلمي، وجود علاقة ارتباطية (طردية) متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين مستوى ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة ودرجة تحقيق أبعاد العدالة التنظيمية لدى المعلمين، وفي ضوء تلك النتائج قدم البحث عدد من التوصيات. الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية - العدالة التنظيمية - مدارس التعليم العام.

Transcendental leadership and its relationship to organizational justice in public education schools from the point of view of teachers

Abdullah Hassan Al-Walani & Dr. Hamed Mohammed Al-Shamrani

Abstract

The aim of the current research is to know the extent of the relationship between transcendental leadership and organizational justice in public education schools from the teachers' point of view. A teacher with a

percentage of (94.31%) of the original community; The questionnaire was used as a tool for data collection and it consisted of two axes: the first to measure the dimensions of transcendent leadership (behavioral, values and directives, and ethical transcendence) and the second axis to measure organizational justice (procedural, distributive, interactive). The degree of practicing the dimensions of transcendental leadership among secondary school leaders came with a high degree of practice with arithmetic averages, respectively (09,3; 13,3; 12,3) out of (5), while the degree of practicing the dimensions of organizational justice among school leaders came with a high degree of practice with averages Arithmetic according to the order (54,3; 54, 3; 39,2) of (5), there are no statistically significant differences at the significance level (05,0) for the degree to which secondary school leaders practice the dimensions of transcendental leadership, and there are no statistically significant differences In the averages of the responses of the research sample according to the different years of service on the dimension of values and attitudes, and after the moral elevation at the level (05,0), there are statistically significant differences in the averages of the responses of the research sample according to the different years of service on the dimension of behaviors and the total degree of transcendental leadership at the level (05,0).), there are no statistically significant differences At level (05,0) between the averages of teachers' responses about their appreciation of the level of organizational justice among school leaders due to the difference in scientific specialization, there are statistically significant differences at the significance level (05,0) between the averages of teachers' responses about their appreciation of the dimensions of organizational justice among school leaders that are attributed Due to the different years of service, there were no statistically significant differences at the significance level (05,0) for teachers' responses about their appreciation of the dimensions of organizational justice for school leaders in each of the two dimensions (procedural justice and interactive justice) due to academic qualification, and there was a moderate (direct) correlation It is statistically significant at level (05) between the level of transcendent leadership practice among secondary school leaders in Bisha governorate and the degree of achieving dimensions of organizational justice among teachers, and in light of these results, the research presented a number of recommendations.

Keywords: Transcendental leadership - organizational justice - public education schools.

• المقدمة:

تعد المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع الأساسية وإحدى قواعد الهرم المؤسسي وهي بمثابة أداة فاعلة في مجالات النمو، والتنمية، والوعي، والتوعية، والتطوير، وصياغة تفكير أفرادهم وقيمهم وسلوكياتهم، كما تمثل بيئة خصبة لتأسيس المهارات المتقدمة والقدرات لدى طلابها في مراحلهم الدراسية المختلفة، ونظراً

للمطالبات المجتمعية للمدرسة بضرورة تجويد عملية التعليم وتحسين مخرجاتها بما يواكب التطورات المعاصرة أصبح لزاماً على المدرسة تبني أنماط قيادية أكثر فاعلية في تجويد العملية التعليمية ومخرجاتها.

إن نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالطريقة التي يقود بها القائد هذه المؤسسة، وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه وبالصفات القيادية التي يجب أن يوظفها في إيجاد بيئة مناسبة تساهم في زيادة إنتاجيتها وعطائها (المحمادي، ٢٠١٤، ٢)، كما تُعد القيادة التربوية جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عنصراً مهماً في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما لها من تأثير مباشر على العملية التعليمية (العرايد، ٢٠١٠، ٣)

ويتطلب الوقت الحالي قيادة نوعية مختلفة لتحقيق متطلبات التحول. لذا تعد القيادة محوراً مهماً تركز إليه مختلف الأنشطة في المنظمات خاصة في العصر الحديث، وما هو متوقع حدوثه في المستقبل وتغيرات جذرية في كافة جوانب الحياة، وأساليب العمل (عيد، ٢٠١٥، ٣٨٨).

وفي ظل هذا التغيير لم تعد القيادة التقليدية قادرة على مواجهة المتغيرات المتسارعة؛ لذا كان لا بد أن يطال التغيير القيادة في عصر تقدم علمي وتقني، لذا تعد القيادة المتسامية إحدى أشكال القيادة التي تجمع العديد من المفاهيم والاتجاهات والأنماط القيادية كالتبادلية والتحويلية والخادمة والأخلاقية والبدائية والاستراتيجية وغيرها والتي يمكن لمدير المدرسة تبنيها كنموذج قيادي لإصلاح كافة مكونات التنظيم المدرسي، فهي بمثابة الخروج عن طرق التفكير التقليدية حول طبيعة القيادة حيث تمكنهم من توليد نوع من الالتزام بين العاملين في المدرسة بالاعتماد على الثقة المتبادلة وتوفير الدافعية نحو الارتقاء بأداء العاملين بالمدرسة. (عبد الله، ٢٠١٧)

ولقد ركزت الأدبيات في تعريفاتها للعدالة التنظيمية على جوانب مختلفة، ولكن في مجملها لا تخرج عن السياق الذي حددته نظرية المساواة فقد عرفها كاريكار ووليامز (Karrakar & Williams, 2009) بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، بينما نظر البعض إلى العدالة التنظيمية ومنهم علماء السلوك التنظيمي بأنها كل لا يتجزأ مركب ومتعدد الوجوه والمظاهر (ويلمز والتنكورت، 2012، Yalmaz & Altinkurt)

وتنبع أهمية العدالة التنظيمية في ارتباطها وتأثيرها في المخرجات التنظيمية لأي مؤسسة مثل الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي، ومستوى الأداء، والدافعية والتفاعل الإيجابي مع الإدارة والإشراف ومستوى الثقة والتناغم بين قيم الأفراد وقيم الإدارة، حيث تسهم جميعها في تعظيم فعالية المؤسسة.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة جدوى الاستفادة من أنماط القيادة المختلفة في تحقيق العدالة التنظيمية ومن تلك الدراسات دراسة طه، وعبد الغفار (٢٠١١) والتي هدفت إلى التعرف على أثر اهتمام القيادة بالعاملين وثقة العاملين في القيادة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ودراسة الفليجات والحراشة (٢٠١٣) والتي تناولت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، ودراسة (العوامي، ٢٠١٥) والتي تناولت تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية، ودراسة جده (٢٠٢٠) التي تناولت درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، السلوكيات، الروحانية "السمو الأخلاقي") ولعناصر الثقافة التنظيمية القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات المستقبلية) وعلاقة القيادة المتسامية بتطوير الثقافة التنظيمية.

وقد أكدت هذه الدراسات جدوى العلاقة بين نمط القيادة المستخدم وتحقيق العدالة التنظيمية حيث أن إحساس المعلمين بالعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، والتقييم يولد لديهم الثقة بالقيادة، ونتيجة لذلك يتولد لدى المعلمين والموظفين في أداء بعض السلوكيات التي تخرج عن نطاق اختصاصاتهم الوظيفية.

مما سبق تبين للباحث أهمية القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية، وضرورة السعي لإيجاد دراسة تتناول القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين.

• مشكلة البحث:

لقد انبثقت مشكلة البحث من خلال النقاط التالية:

« تعزيز الواقع المدرسي من خلال ممارسة الجوانب القيادية الجوهرية والتي لها دوراً في فعالية القيادة؛ كالخدمة والأخلاق والروحانية وتجاوز ممارسات النفعية المتبادلة، حيث أن نمط القيادة المتسامي منظوراً جديداً يجمع بين العديد من المفاهيم والنظريات القيادية مما يسمح لقادة المدارس بتبنيها للإصلاح المدرسي وبخاصة في تحقيق العدالة التنظيمية لدى المعلمين حيث تشير الدراسات السابقة (Liu,2007; Tehubijuluw,2014; Rejtha & Kishore&Nair,2013; Mathew,2016؛ شلدان، والسلطي، ٢٠١٧؛ جده، ٢٠٢٠؛ السعد ٢٠٢٠) للأثر الإيجابي للقيادة المتسامية في تطوير الأداء من خلال ابعادها المتمثلة في القيم والسلوكيات وتبني الأخلاق السامية في التعامل ما بين القائد والموظفين وتحقيق الرؤى والأهداف العليا مع التسامي عن الخلافات والمصالح الشخصية مقابل المصالح العامة للجميع.

« نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى: تأثير القيادة المتسامية على الرضا الوظيفي للمعلمين ومنها دراسة أبو رذن (٢٠١٣) التي تشير إلى تأثير أسلوب القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، كما أشارت

نتائج دراسة تبهوجلويو (Tehubijuluw, 2014) إلى الأثر الإيجابي للقيادة المتسامية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات من حيث الأداء في العمل، ودراسة نجارباشي وعلي خاني (Najarbashi & Aalikhani, 2014) التي أوضحت وجود علاقة ايجابية بين القيادة المتسامية وسلوك المواطنة التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، كما أوصت دراسة عبد الله (٢٠١٧) على ضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لاطلاعهم على أنماط القيادة الفاعلة وخاصة القيادة المتسامية وإكسابهم المهارات اللازمة لممارستها لما لها من أهمية بالغة في تطوير الأداء الوظيفي للقادة أنفسهم وللمعلمين وعميق ولائهم التنظيمي نحو المؤسسة .

◀ نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى تدني بعض عناصر العدالة التنظيمية دون الأخرى لدى قادة المدارس حيث أوضحت دراسة القرني (٢٠١٧) إلى أن أبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية لم تكن بالشكل المأمول؛ كما أظهرت دراسة أبو كريم (٢٠١٥) أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بمستوى متوسط وعلى جميع المجالات، كما أوصت دراسة الحصنة (٢٠١٩) بضرورة التأكيد على أهمية وجود درجة عالية من العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى قادة المدارس، والعمل على تحفيز المعلمين وتحسين بيئة العمل الجاذبة، والعمل على تحفيز المعلمين ماديا وفقا للعمل المنجز.

وبناءً على ما سبق ونظراً لأهمية القيادة المتسامية في صناعة التغيير الحقيقي والمستدام على مستوى المدارس والمجتمع، وأثرها في تغيير القيم، والمعتقدات، والأعراف التي يحملها العاملون في المدارس ويمارسون مهامهم وفقها، وما يتم تحديده من توقعات مستقبلية، إضافة لقلّة الدراسات في حدود علم الباحث التي تناولت نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة؛ فإن البحث الحالي قد يسهم في التعرف على نمط القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين.

• أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما مدى العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين؟ ويتفرع، من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

◀ ما واقع ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي بمحافظة بيشة؟

◀ ما واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي بمحافظة بيشة؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، السمو الأخلاقي) تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لواقع تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)؟

◀ هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات؛ القيم والتوجهات؛ السمو الأخلاقي) وأبعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية، التفاعلية) في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي؟

• أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

◀ الكشف عن واقع ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي بمحافظة بيشة؟

◀ الكشف عن واقع ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي بمحافظة بيشة.

◀ الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لواقع ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، السمو الأخلاقي) تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي).

◀ الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لواقع تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي).

◀ الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات؛ القيم والتوجهات؛ السمو الأخلاقي) وأبعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية، التفاعلية) في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي.

• أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين هما:

• الأهمية النظرية:

◀ تسليط الضوء على القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة إذ أن القيادة أداة أساسية وفعالة تعزز الأداء وتحقق التميز المطلوب.

◀◀ تقديم إضافة معرفية مرتبطة بمفهوم القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية للباحث في مجال القيادة التربوية.

◀◀ يعزز هذا البحث جهود الباحثين السابقين من خلال الدراسات السابقة في هذا المجال التي تشير على حد علم الباحث بمحدودية الدراسات مما يفتح المجال أمام الباحثين مستقبلاً لدراسة القيادة المتسامية وعلاقتها بمتغيرات أخرى ذات تأثير مباشر على العملية التعليمية..

◀◀ تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية دور المعلمين في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة في متابعة العملية التعليمية والتربوية في الميدان ومدى ارتباطها بمعايير التميز الإداري.

• الأهمية التطبيقية:

◀◀ يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة صانعي القرارات بمحافظة بيشة في التعرف على درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة للقيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية ومعالجة أوجه القصور إن وجدت .

◀◀ سوف يتم استخدام أداة قياس للقيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة والمتمثلة في الاستبانة العلمية التي يجري تصميمها في هذا البحث، مع القيام بالتحليل الإحصائي اللازم، مما يعين الدراسات التطبيقية المستقبلية على استخدام تلك الاستبانة في بيئات بحثية متنوعة كالقطاعات الحكومية، والقطاعات الخاصة، والقطاعات الخيرية التعاونية.

• حدود البحث:

اقتصر البحث على الحدود التالية:

◀◀ الحدود الموضوعية: سوف يقتصر البحث الحالي على بيان العلاقة بين القيادة المتسامية ممثلة في الأبعاد التالية (القيم والتوجهات، السلوكيات، السموات الأخلاقية) والعدالة التنظيمية ممثلة في الأبعاد التالية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة.

◀◀ الحدود البشرية: عينة من معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

◀◀ الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة بيشة.

◀◀ الحدود الزمانية: سوف يطبق البحث في الفصل الدراسي الأول ١٤٤٢ - ١٤٤٣ هـ

• مصطلحات البحث:

• القيادة المتسامية : The Transcendent Leadership

يعرفها (Mathew & Rejitha , 2016) بأنها قيادة تعاونية بين القادة والمرووسين من أجل رؤية أوسع للعمل لتحقيق الرفاهية العامة عن طريق الثقة والنزاهة

والمشاركة الفاعلة في صنع القرار والتخطيط والقرارات الجماعية والشفافية والانفتاح وتقبل الآخر، وتضع العلاقات البشرية فوق الذات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مستندة إلى القيم والأخلاق الفاضلة" (p.64)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها النمط القيادي الذي يسعى من خلاله قادة المدارس بمحافظه بيضة في التأثير الايجابي على المعلمين من أجل تحقيق أهداف المدرسة وإرساء القيم والتوجهات وسلوكيات الحب والإيثار وتحقيق السمو الروحي وتكريس مبادئ التعاون والتسامي عن الأنا وتقديم الخدمة للآخرين.

• العدالة التنظيمية: Organizational justice

يعرفها الحصنة (٢٠١٩) بأنها: "مدركات الأفراد للعدالة، من خلال تصنيف آراء الموظفين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المؤسسة، ويقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل" (ص.٥).

ويعرف الباحث العدالة التنظيمية إجرائياً "بأنها التزام قادة المدارس بمحافظه بيضة بتوحيد الاجراءات والمعايير التي تحكم قراراتهم الخاصة بتوزيع المهام والتكاليف، وإجراءات العمل، وعدم التفريق بين المعلمين في الإجراءات أو التعاملات عند معالجة قضايا التحفيز وتقييم الأداء الوظيفي"

• الاطار النظري والدراسات السابقة

• البحث الأول: القيادة المتسامية: The Transcendent Leadership

• مفهوم القيادة المتسامية:

عرف العبرية (٢٠١٧، ٢٤) القيادة المتسامية بأنها "تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الاقتناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الاطار الذي يحتوي فريق العمل"

وعرفها باترسون أيضاً (Patterson,2003,17) بأنها: "النمط الذي يقوم فيه القادة بخدمة العاملين بتركيز كبير، ويمثل الهدف الأول بالنسبة لهم، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها لهم الثاني.

يرى الباحث أن القيادة المتسامية هي أسلوب من أساليب القيادة التي تعتمد أولاً على القائد في اتباع الأساليب السامية والأخلاقية في التعامل مع العاملين معه داخل نظام المنظمة، والاهتمام باحتياجاتهم، ومتطلباتهم لتحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

• خصائص القيادة المتسامية:

يرى عبد الرحمن (٢٠١٤) خصائص القيادة المتسامية وهي على النحو الآتي:
◀ الخصائص الشخصية: ويراد بها الخصائص المتصلة بمواقف القادة، ومشاعرهم، وعواطفهم، وميولهم، ومهاراتهم المعرفية، والفكرية وغيرها.

« الخصائص الموجهة نحو الأتباع: ويراد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع، وثقافته وتتضمن الطريقة التي يقوم عبرها القائد المتسامي بالتعامل مع العاملين، مثل: الاهتمام بهم، وتمكينهم، وتطويرهم.

« الخصائص الموجهة نحو المهام: وتشير إلى الخصائص الموجهة نحو فعاليات المؤسسة والنشاطات القيادية، وتعتمد على المهارات التي يمتلكها القائد، والتي قد تضمن له النجاح ومن أبرز هذه الخصائص (الرؤية، والرسالة، والخطط، والأهداف).

« الخصائص الموجهة نحو العمليات: وتشير إلى الخصائص التي يتمتع بها القائد وتؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وتركز على مدى قدرة القائد على تطوير نظام متكامل مثل بناء الفريق، والمشاركة في صنع القرار.

• صفات القائد المتسامي:

يحدد عبد الله (٢٠١٧) عدداً من الصفات يجب توافرها في القائد المتسامي وتشمل:

- « نفاذ البصيرة والقدرة على تحديد نقاط القوة والضعف.
- « القدرة على تحديد الأهداف الذاتية بكل دقة.
- « القدرة على تحديد الخيارات اعتماداً على المبادئ والقيم.
- « القدرة على اتخاذ القرارات في بيئة متغيرة.
- « القدرة على تحديد المخاطر.
- « الاستقامة وازهار المصداقية واحترام الآخرين.
- « الاتصالية والترابطية والاحتفاظ بشبكات عمل واسعة وبناء روابط والتعاون وبناء العلاقات.
- « التركيز على الأداء وازهار سلوك القائد لتحقيق الهدف.
- « التركيز على التجديد والابتكار والتقدم وازهار سلوك يركز على تطوير الذات والعدالة التنظيمية.

• المبادئ الأساسية للقيادة المتسامية:

لقد تعددت المبادئ التي يتحتم على القادة إتباعها لدى اتخاذهم لنمط القيادة المتسامية كأسلوب لممارسة تنفيذ المهام والأنشطة المنوطة بهم في المنظمة، ومن أبرز هذه المبادئ:

- « الأمانة: وتعني التزام القائد المتسامي بالمسؤوليات، والواجبات الموكلة إليه، والقيام بها كل أمانة وإخلاص وتفاني.
- « الثقة بالنفس، والمصداقية في التعاملات.
- « القوة، وتعني الكفاءة والفاعلية.
- « العناية والاهتمام، والولاء للأتباع: إذ يتم فرض الالتزام بالتصرفات والعمل حسب ما تطلبه المصلحة العامة للمنظمة، والعمل على دعم وتفعيل الحلول

- المحلية التي تنبع من الداخل، ورفض التسلط في الرأي بهدف فرض رأي شخصي أو وحد.
- « المبادرة: وتعني القيام بعملية الإقناع تجاه ما يقدم من خدمات، وإثبات قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ورقي العمل في المنظمة وتنميتها.
- « زيادة فرص الاختبار أمام الأفراد الأكثر قرباً في العمل، بالإضافة إلى إعادة الدمج بين الإدارة وسير الأداء في العمل، حيث أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع.
- « وجود ضوابط ومعايير للأداء لخدمة العدالة الأساسية، ووضع حد السرية والتكتم (متعب، ٢٠١٥).

• المبحث الثاني: العدالة التنظيمية: Organizational justice

• مفهوم العدالة التنظيمية:

عرف أبو ندا (٢٠٠٧) العدالة التنظيمية بأنها "مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المدخلات والإجراءات والمخرجات التي تقوم بها المنظمة".

وعرفها كل من روس وآخرون (Ross, et al, 2009) بأنها القيمة التي تنتج من خلال إدراك الأفراد للإنصاف أو النزاهة في العوائد والإجراءات والتوضيحات والمعاملة الإنسانية داخل المنظمة التي يعملون بها.

يعرفها الباحث بأنها " الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المنظمة.

• أهمية العدالة التنظيمية:

يُعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في المؤسسات الحكومية والتعليمية على حد سواء، فهو متغير مؤثر في عمليات الإدارة المدرسية ويساهم في مساعدة المدير على أداء واجباته الإدارية بشكل يضمن تحقيق أهداف مؤسسته، كما يحقق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال النقاط الآتية (الفهداوي، والقطاونة، ٢٠٠٤).

« تعمل العدالة التنظيمية على توضيح النظام التوزيعي المتبع في المؤسسة
« تعمل العدالة التنظيمية على إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية عند الأفراد.

« تسهم العدالة التنظيمية في تحقيق السيطرة والتمكن من عملية اتخاذ القرار.
« تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن المناخ التنظيمي السائد من خلال العدالة التفاعلية.

◀◀ تحدد العدالة التنظيمية نظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة.

◀◀ تنعكس العدالة التنظيمية على الالتزام والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكذلك على انتمائهم للمؤسسة.

• أبعاد العدالة التنظيمية:

لقد صنف سال ومور (Saal&Moore,1993) العدالة التنظيمية إلى ثلاثة مجالات هي:

◀◀ العدالة التوزيعية: أي العوائد التي يحصل عليها الفرد مقابل قيامه بعمل داخل المنظمة.

◀◀ العدالة الإجرائية: وهي عدالة الإجراءات والطرق والأساليب والعمليات المستخدمة داخل المنظمة.

◀◀ العدالة التفاعلية: وهي مدى شعور الفرد بعدالة المعاملة عند تطبيق بعض الإجراءات الرسمية.

• نظريات العدالة التنظيمية:

قامت نظريات العدالة التنظيمية باختراق أدبيات الدراسات السلوكية بصورة سريعة، وتقوم هذه النظريات على أساس افتراض قيام الفرد بالموازنة والمقارنة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته، فإذا تساوى المعدلان يشعر الفرد بالعدالة، وانطلاقاً من الأهمية المتزايدة للعدالة التنظيمية ظهرت العديد من النظريات التي قامت على تفسيرها، ومن أهم هذه النظريات: (نظرية آدمز Adams)، ونظرية رولس Rawls، ونظرية بورتروولر (Porter & Lawler)، ونظرية فردريكسون (Fredrickson).

• العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية

يمكن تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية من خلال القيم والتوجهات التالية:

◀◀ المصادقية العالية الظاهرة والجوهرية لدى القائد أولاً، ثم المعلمين في المدرسة بما ينعكس على نوعية الأداء التدريسي للطلاب والانضباطية العالية.

◀◀ العدالة والإنصاف حتى لو على حساب الذات في مقابل المصالح الكبرى للمدرسة.

◀◀ العدالة في التعامل مع الطلاب، وفي الوفاء بمتطلباتهم التعليمية والمهارية.

◀◀ الشجاعة في الاعتراف بالأخطاء وتقبل النقد، وتغيير الخطط والمهام متى ما احتاجت المدرسة لذلك .

◀◀ النزاهة والشفافية في التعامل مع المعلمين وكافة الجهات ذات العلاقة.

◀◀ الالتزام بالابتكار والتطوير المستمر للخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، وتطوير الممارسات الأدائية على مستوى العملية الإدارية والتعليمية.

- ◀ الشغف المستمر بالتميز والتفاني في خدمة الآخرين من المعلمين والطلاب، مع الالتزام الداخلي برسالة المدرسة وأهدافها.
 - ◀ الإيمان والثقة بقدرات المعلمين والطلاب وما يمتلكونه من مهارات وخبرات.
 - ◀ الاعتراف بالقدرات القيادية لدى المعلمين وترسيخ مفاهيم القيادة الذاتية لديهم.
 - ◀ الانفتاح على كل جديد وعلى التوجهات العالمية في التعليم والتدريس، وآخر ما توصلت إليه البحوث والدراسات في هذا المجال.
 - ◀ الإتقان في انجاز المهام.
 - ◀ العالمية في إعداد الطلاب، ويعين ذلك العمل على إعداد الطلاب بما يتوافق مع الاحتياج العالمي وليس المحلي فقط.
 - ◀ احترام المعلمين والاعلاء من كرامتهم عند التعامل معهم (المعشر، ٢٠١٤)
- **إجراءات البحث (المنهجية والإجراءات)**

• **أولاً: منهج البحث:**

يعد المنهج الوصفي هو المنهج البحثي الملائم لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث إنه تم بواسطته استجواب جميع افراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها. (العساف، ٢٠٠٠: ١٩١)

• **ثانياً: مجتمع وعينة البحث:**

• **مجتمع البحث:**

جاء مجتمع الدراسة من معلمي مراحل التعليم العام الثانوي بمدارس محافظة بيشة ١٤٤٣/١٤٤٤هـ والبالغ عددهم (١٠٥٥) معلماً.

• **عينة البحث:**

تم اختيار عينة عشوائية مكون من (١٠٠٪) من المجتمع الأصلي (٣٣٧) معلماً، من معلمي التعليم العام الثانوي بمدارس محافظة بيشة وتم إرسال الاستبانات إليهم إلكترونياً وتحديد عدد الاستبانات المسترجعة (٣٣٧) استبانة، ثم تم جمع الاستبانات واستبعاد غير المكتمل منها؛ بالإضافة إلى غير المسترجع، كما يوضحه جدول (١)

جدول(١): وصف عينة البحث والاستبانات الموزعة والعائدة

عدد المجتمع	الاستبانات الموزعة	العائد من الاستبانات	نسبة العائد من الاستبانات	الاستبانات المستبعدة	العينة النهائية	النسبة من المجتمع
١٠٥٥	١٠٥٥	٣٣٧	٣١,٩٤٪	٦	٣٣٧	٣١,٩٤٪

يتضح من الجدول رقم (١) أن العدد الكلي للمجتمع (١٠٥٥) معلماً، تم توزيع (١٠٥٥) استبانة بنسبة (١٠٠٪) من المجتمع الأصلي، وكان عائد الاستبانات (٣٣٧) استبانة بنسبة (٣١,٩٤) من الاستبانات الموزعة، كما تم استبعاد (٦) استبانات لعدم اكتمالها، وقد بلغ عدد الاستبانات النهائية (٣٣٧) استبانة بما يمثل نسبة (٣١,٩٤٪) من المجتمع الأصل للدراسة.

أ- وصف عينة البحث تبعاً لمتغير التخصص العلمي:

جدول (٢): توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير التخصص العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
٥٠,٧ %	١٧١	علوم طبيعية
٤٩,٣ %	١٦٦	علوم إنسانية
١٠٠ %	٣٣٧	العدد الكلي

يتضح من الجدول (٢) أن نسبة عينة البحث من تخصص علوم طبيعية كانت (٥٠,٧ %) وتخصص علوم إنسانية كانت (٤٩,٣ %).

ب- وصف عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخدمة:

جدول (٣): توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
١٨,٧ %	٦٣	أقل من ٥ سنوات
٢٣,٧ %	٨٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات
٥٧,٦ %	١٩٤	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠ %	٣٣٧	العدد الكلي

يتضح من الجدول (٣) أن نسبة عينة البحث من المعلمين ذوي الخدمة (أقل من خمس سنوات) كانت (١٨,٧ %) ونسبة المعلمين ذوي الخبرة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) كانت (٢٣,٧ %) بينما كانت نسبة المعلمين ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنوات) كانت (٥٧,٦ %).

ج- وصف عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (٤): توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
٩٠,٥ %	٣٠٥	بكالوريوس
٨ %	٢٧	ماجستير
١,٥ %	٥	دكتوراه
١٠٠ %	٣٣٧	العدد الكلي

يتضح من الجدول (٤) أن نسبة عينة البحث من المعلمين الحاصلون على مؤهل البكالوريوس كانت (٩٠,٥ %) ونسبة المعلمين الحاصلون على الماجستير كانت (٨ %) ونسبة المعلمين الحاصلين على الدكتوراه كانت (١,٥ %).

• ثالثاً: أداة البحث.

وفقاً لأسئلة البحث ومحاولة لتحقيق أهدافه تم اختيار الاستبانة كأداة للحصول على البيانات اللازمة، وفيما يلي بيان إجراءات إعداد أداة الدراسة:

• إجراءات إعداد الاستبانة:

• وصف الأداة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة لمناسبتها للتعرف على دور القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية بمدارس التعليم العام الثانوي بمحافظة بيشة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة قبل أن تظهر في صورتها النهائية بعدة خطوات يمكن عرضها فيما يلي:

١- الهدف العام من الإستبانة:

التعرف على القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي.

٢- بناء الاستبانة في صورتها الأولى:

قام الباحث ببناء عبارات الاستبانة في ضوء الأدبيات، والدراسات السابقة (التمام، ٢٠١٦؛ جوادين، 2016، Jawadin، عبد الله، ٢٠١٧، البكري، ٢٠١٨؛ الحصنة، وعطية، ٢٠١٩؛ السعد، ٢٠٢٠؛ سالم، ٢٠٢٠؛ جدة، ٢٠٢٠؛ البليهد والشهراني، ٢٠٢٠، ملحم، ٢٠٢٠؛ عباس، ٢٠٢١) التي تناولت مجال القيادة المتسامية، والعدالة التنظيمية في التعليم بالإضافة إلى التواصل مع مجموعة من المتخصصين في مجال الإدارة والإشراف التربوي في بعض الجامعات السعودية للاستفادة من خبراتهم، وفي ضوء ذلك تم بناء الاستبانة في صورتها المبدئية متضمنة (٦٠) عبارة، موزعة على محورين.

٣- التحقق من صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من اعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة والإشراف التربوي، وقادة المدارس والمعلمين.

٤- تحديد محتوى الاستبانة:

اعتمد الباحث قائمة الاستبانة التي سبق اعدادها محتوى للاستبانة التي ستقدم إلى عينة الدراسة.

٥- صدق الإستبانة:

نظرا لاعتماد الباحث على قائمة الاستبانة التي سوف يتحقق من صدق بنودها عن طريق المحكمين، ونظرا لأن الاستبانة تتضمن البنود نفسها دون تغيير في صياغتها فإن الباحث سوف يعتمد هذا الصدق في الاستبانة.

٦- ثبات الاستبانة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٥) معلما من معلمي المراحل التعليمية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha-Cranach's) لحساب معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة (٩٢)، وهي قيمة ثبات مرتفعة تدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

٧- الصورة النهائية للاستبانة:

بعد الانتهاء من اجراءات إعداد الاستبانة وصلت إلى صورتها النهائية وقد احتوت على جزأين أساسيين:

• الجزء الأول:

يتضمن المعلومات التصنيفية عن عينة الدراسة.

• الجزء الثاني:

واشتمل على قائمة العبارات التي تم الانتهاء إليها والتي بلغت (٤٨) عبارة، وتوزعت إلى محورين.

واستخدم الباحث المقياس الخماسي المتدرج (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً) بحيث يعطي موازين رقمية لكل بديل من بدائل الاجابة كما يلي: (بدرجة كبيرة جداً=٥، بدرجة كبيرة=٤، بدرجة متوسطة=٣، بدرجة قليلة=٢، بدرجة قليلة جداً=١)

أما تصحيح الاستجابات فكان كالتالي:

◀◀ المدى ١ = ٥-٤

◀◀ مدى كل مستوى = ٤ ÷ ٥ = ٠,٨

وعلي ضوء الخطوتين السابقتين تم تحديد المعيار التالي للحكم على درجة التوافر:

◀◀ العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ١ إلى أقل من ١,٨) فإنها تستخدم بدرجة قليلة جداً.

◀◀ العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ١,٨ إلى أقل من ٢,٦) فإنها تستخدم بدرجة قليلة.

◀◀ العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٢,٦ إلى أقل من ٣,١٤) فإنها تستخدم بدرجة متوسطة.

◀◀ العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٣,١٤ إلى أقل من ٣,٩٤) فإنها تستخدم بدرجة كبيرة.

◀◀ العبارات التي تحصل على متوسط حسابي (من ٣,٩٤ إلى أقل من ٤,٧٤) فإنها تستخدم بدرجة كبيرة جداً.

◀◀ ولتحديد العبارات التي تحتاج إلى الارتقاء بها لدى عينة البحث اعتمد الباحث معياراً لحد كفاية الاستخدام والذي يقضي بأن أي عبارة يقل متوسطها عن (٢,٩) ووزنها النسبي أقل من (٧٠٪) تعد ذات درجة استخدام لم ترق إلى حد الكفاية وتحتاج إلى تطوير وتدريب لدى عينة البحث، ووفقاً لذلك فإن العبارات التي تقع ضمن الفئة الثالثة والتي تتراوح متوسطاتها بين (٢,٦) إلى أقل من (٣,١٤) وبدرجة توافر (متوسطة) تنقسم إلى فئتين:

◀◀ فئة أعلى لا تحتاج إلى تدريب وهي الفئة التي تتراوح متوسطاتها بين (٢,٩) وأقل من (٣,١٤)

◀◀ فئة أدنى تحتاج إلى تدريب وهي الفئة التي تتراوح متوسطاتها بين (أقل من ٢,٩) إلى (٢,٦)

• رابعاً: إجراءات تنفيذ البحث:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم تطبيقها على عينة الدراسة وفق الخطوات التالية:

◀◀ وجه مشرف الباحث خطاب لعميد الدراسات العليا بكلية التربية جامعة بيشة بتسهيل مهمة الباحث وتمكينه من تطبيق اداة البحث.
 ◀◀ استغرق إجراءات تطبيق الاستبانة (٢٥) يوماً منذ البدء في توزيعها إلكترونياً حتى تم استلام جميع الاستبانات.
 ◀◀ بعد أن انتهى الباحث من استلام الاستبانات الكترونياً من (عينة البحث) تم تفريغ الدرجات التي حصل ثم قام بتحليلها مستخدماً برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

• نتائج البحث مناقشتها وتفسيرها

• أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول، ونصه "ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي بمحافظة بيشة ؟" قام الباحث بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية مع ترتيب الممارسة لكل فقرة وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي، وخطوات الاجابة على التساؤل الأول كانت كالتالي:

١- نتائج درجة ممارسة بعد (السلوكيات)

جدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة فقرات بعد السلوكيات

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
٣	متوسطة	٠,٦٤	١,٠١	٣,١٢	يتناسب مع مستوى أدائهم المهني.	١
٢	كبيرة	٠,٧١	٠,٩٥	٣,٧٧	يساعدون على حلها.	٢
٦	متوسطة	٠,٦٢	٠,٧٤	٣,٠٩	يوفر قائد المدرسة كافة المعلومات التي تساعد المعلمين على الإنجاز.	٣
٥	متوسطة	٠,٦٦	٠,٧٧	٣,١٠	يشرك قائد المدرسة المعلمين في التخطيط والتنفيذ.	٤
١	كبيرة	٠,٧٩	١,٠٣	٣,٩٢	يبدل قائد المدرسة جهده وطاقته لتحقيق التميز	٥
٧	متوسطة	٠,٦٥	٠,٧٦	٣,٠٩	يتحمل قائد المدرسة تبعات أخطاء وإخفاقات الأداء المدرسي.	٦
٣	متوسطة	٠,٦٧	٠,٩٩	٣,١٢	يتيح قائد المدرسة المجال للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرار.	٧
٨	قليلة	٠,٣٨	٠,٣٣	١,٧٣	يبتكر قائد المدرسة أفكاراً جديدة لتطوير العمل المدرسي.	٨
	كبيرة	٠,٦٩	٠,٨٠	٣,٠٩	المتوسط العام	

يتضح من جدول (٥) أن درجات الممارسة لبعث السلوكيات لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٠٩) بانحراف معياري (٠,٨٠) وبوزن نسبي (٠,٦٩)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعث السلوكيات درجة المتوسط المحكي وهو (٣,١٤)، وبالتالي تعتبر ممارسة غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حسابي (١,٧٣) وبين (٣,٩٢)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد السلوكيات لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

٢- نتائج درجة ممارسة بعد (القيم والتوجهات)

جدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة فقرات بعد القيم والتوجهات

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
٥	متوسطة	٠,٦٣	٠,٦٥	٣,١٠	يملك قائد المدرسة رؤيةً مستقبليةً رائدة.	٩
٤	متوسطة	٠,٦٨	٠,٦٦	٣,١٢	يعزز قائد المدرسة باستمرار الولاء والانتماء للمهنة.	١٠
٨	متوسطة	٠,٦١	٠,٦٢	٣,٠٢	يشجع قائد المدرسة الابتكار، والابداع لدى المعلمين.	١١
٢	كبيرة	٠,٨٦	٠,٧٤	٣,٩٢	يغرس قائد المدرسة في نفوس المعلمين حب المساعدة للآخرين.	١٢
١	كبيرة	٠,٨٦	٠,٧٥	٣,٩٣	يرعى قائد المدرسة القيم التعايش والاحترام داخل المدرسة.	١٣
٦	متوسطة	٠,٦٤	٠,٦٣	٣,٠٧	يعزز قائد المدرسة روح التعاون بين المعلمين.	١٤
٣	كبيرة	٠,٨٣	٠,٧٥	٣,٨٩	يهتم قائد المدرسة بقيم الجمال في البيئة المدرسية.	١٥
٧	متوسطة	٠,٦٢	٠,٦٣	٣,٠٥	يهتم قائد المدرسة بالتنمية المهنية للمعلمين.	١٦
	كبيرة	٠,٧٢	٠,٦٤	٣,١٣	المتوسط العام	

يتضح من جدول (٦) أن درجات الممارسة لبعيد القيم والتوجهات لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,١٣) بانحراف معياري (٠,٦٤) وبوزن نسبي (٠,٧٢)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعيد القيم والتوجهات درجة المتوسط المحكي وهو (٣,١٤)، وبالتالي تعتبر ممارسة غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حسابي (٣,٠٢) وبين (٣,٩٣)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد القيم والتوجهات لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

٣- نتائج درجة ممارسة بعد (السمو الأخلاقي)

جدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة فقرات بعد سمو الأخلاقي

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
٦	متوسطة	٠,٦١	٠,٦٢	٣,٠٣	يشجع قائد المدرسة العمل تحت قيادته.	١٧
٧	قليلة	٠,٤٤	١,٠٧	٢,١٣	يحرص قائد المدرسة على تواجد المعلمين وتضامنهم داخل المدرسة.	١٨
١	كبيرة	٠,٨٨	٠,٦٧	٣,٩٣	يذكر قائد المدرسة المعلمين بمراقبة الله أثناء ممارساتهم المهنية.	١٩
٤	كبيرة	٠,٧٦	٠,٦١	٣,٥٢	يظهر قائد المدرسة امتنانه لجهود القادة السابقين في قيادة المدرسة.	٢٠
٨	قليلة	٠,٣٥	٠,٣٢	٢,١١	يعزز قائد المدرسة الدوافع الذاتية لدى المعلمين لإنجاز المهام.	٢١
٣	كبيرة	٠,٨٠	٠,٥٤	٣,٦٩	يلتزم قائد المدرسة بقيم وأخلاقيات العمل.	٢٢
٢	كبيرة	٠,٨٥	٠,٦١	٣,٧٩	يشيد قائد المدرسة بالجهود التي يبذلها المعلمون.	٢٣
٥	متوسطة	٠,٦٦	٠,٧٥	٣,١٢	يراعى قائد المدرسة مشاعر المعلمين عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٢٤
	كبيرة	٠,٧٧	٠,٦٤	٣,٢٧	المتوسط العام	

يتضح من جدول (٧) أن درجات الممارسة لبعد السمو الأخلاقي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٧) بانحراف معياري (٠,٦٤) ويوزن نسبي (٠,٧٧)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعد السمو الأخلاقي درجة المتوسط المحكي وهو (٣,١٤)، وبالتالي تعتبر ممارسة غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حسابي (٢,١١) وبين (٣,٩٣)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد السمو الأخلاقي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

• ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني، ونصه "ما درجة توفر العدالة التنظيمية لدى قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟" قام الباحث بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية مع ترتيب كل فقرة وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي، وخطوات الإجابة على التساؤل الأول كانت كالتالي:

١- نتائج درجة ممارسة بعد (العدالة الإجرائية)

جدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة فقرات بعد العدالة

الإجرائية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
١	كبيرة	٠,٨٦	٠,٩٨	٣,٩٣	يشرح قائد المدرسة للمعلمين ظروف اتخاذ القرارات الصادرة بشأنهم.	١
٢	كبيرة	٠,٨٥	٠,٩٠	٣,٩٢	يطبق قائد المدرسة القرارات الإدارية على جميع المعلمين.	٢
٣	كبيرة	٠,٨٣	٠,٨٨	٣,٩٠	يحرص قائد المدرسة على إشراك المعلمين في الدورات التدريبية بعدالة وفق أسس واضحة.	٣
٤	كبيرة	٠,٨١	٠,٨١	٣,٨٨	يتخذ قائد المدرسة القرارات الخاصة بالعمل بناء على أسباب منطقية.	٤
٥	كبيرة	٠,٧٨	٠,٨١	٣,٧٨	يجري قائد المدرسة تقييماً دورياً عادلاً للمعلمين خلال العام الدراسي.	٥
٦	كبيرة	٠,٧٦	٠,٩٨	٣,٧٠	يسمح قائد المدرسة للمعلمين بمناقشة القرارات التي تصدر عن إدارته.	٦
٧	قليلة	٠,٢٩	١,٠٧	٢,١١	يحاسب قائد المدرسة المقصرين بواجبهم بكل عدالة دون اعتبارات شخصية.	٧
٨	متوسطة	٠,٦٩	٠,٧٠	٣,٠٧	تتسم قرارات قائد المدرسة المتعلقة بتقييم المعلمين بالشفافية.	٨
	كبيرة	٠,٧٣	٠,٨٩	٣,٥٤	المتوسط العام	

يتضح من جدول (٨) أن درجات الممارسة لبعد العدالة الإجرائية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٤) بانحراف معياري (٠,٨٩) ويوزن نسبي (٠,٧٣)، مما يعني بلوغ درجة الممارسة بعد العدالة الإجرائية درجة المتوسط المحكي وهو (٣,١٤)، وبالتالي تعتبر ممارسة كافية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حسابي (٢,١١) وبين (٣,٩٣)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد العدالة الإجرائية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

٢- نتائج درجة ممارسة بعد (العدالة التوزيعية)

جدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة فقرات بعد العدالة التوزيعية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
٢	كبيرة جدا	,٩٠	٠,٧٧	٤,٠٣	يوزع قائد المدرسة المهام والأفضلة المدرسية على المعلمين وفق أسس عادلة.	٩
٣	كبيرة	,٨٧	٠,٧٤	٣,٩٠	يوزع قائد المدرسة الحوافز المادية على المعلمين وفق معايير عادلة.	١٠
٤	كبيرة	,٨٣	٠,٧٩	٣,٨٤	يشرك قائد المدرسة المعلمين في اللجان المدرسية وفق ضوابط محددة.	١١
٦	متوسطة	,٧٠	٠,٧٨	٣,٠٨	يراعي قائد المدرسة بعد العدالة في تقديم الحوافز المئوية لمن يستحقها.	١٢
٨	متوسطة	,٧٥	٠,٦٥	٢,٨٨	يكلف قائد المدرسة المعلمين بالمسؤوليات وفق معايير عادلة.	١٣
٥	كبيرة	,٧٧	٠,٧١	٣,٥٤	يوزع قائد المدرسة الامكانيات والموارد على المعلمين وفق اسس عادلة.	١٤
١	كبيرة	٠,٩١	٠,٨٢	٤,٠٤	يعدل قائد المدرسة بين المعلمين في توزيع نصاب الحدول المدرسي.	١٥
٧	كبيرة	٠,٦٩	٠,٧٢	٣,٠١	يشرك قائد المدرسة المعلمين في اللجان المختلفة بالمدرسة دون تمييز.	١٦
	كبيرة	,٨٠	,٧٥	٣,٥٤	المتوسط العام	

يتضح من جدول (٩) أن درجات الممارسة لبعدها العدالة التوزيعية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٤) بانحراف معياري (٠,٧٥) وبوزن نسبي (٠,٨٠)، مما يعني بلوغ درجة الممارسة لبعدها العدالة التوزيعية درجة المتوسط المحكي وهو (٣,١٤)، وبالتالي تعتبر ممارسة كافية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حسابي (٢,٨٨) وبين (٤,٠٤)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد العدالة الاجرائية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

٣- نتائج درجة ممارسة بعد (العدالة التفاعلية)

جدول (١٠) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لدرجة فقرات بعد العدالة التفاعلية

الترتيب	درجة الممارسة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	مضمون الفقرة	رقم الفقرة
١	كبيرة جدا	٠,٩٠	٠,٩٥	٤,٠٦	يتعامل قائد المدرسة باهتمام وود اجتماعي مع جميع المعلمين.	١٧
٤	متوسطة	٠,٦٨	٠,٦٧	٣,٠٥	يحرص قائد المدرسة على إشاعة روح التعاون في المدرسة.	١٨
٣	كبيرة	٠,٨٠	٠,٧٥	٣,٣٢	يتمتع قائد المدرسة بالنزاهة في حسم النزاعات بين المعلمين.	١٩
٢	كبيرة	٠,٨٢	٠,٧٧	٣,٤٠	يسود الود والاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين بالمدرسة.	٢٠
٦	متوسطة	٠,٧١	٠,٧٩	٢,٨٧	يحرص قائد المدرسة على العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين.	٢١
٥	متوسطة	٠,٦٤	٠,٦٦	٣,٠١	يشجع قائد المدرسة المعلمين على المبادرات الشخصية.	٢٢
٧	قليلة	٠,٣٩	١,٣٧	٢,١٠	يهتم قائد المدرسة بالمعلمين بشكل شخصي وخاصة في الجانب الاجتماعي.	٢٣
٨	قليلة	٠,٣١	١,٩٠	٢,٠٩	يخبر قائد المدرسة المعلمين بأي نشاطات رسمية قبل تنفيذها.	٢٤
	متوسطة	,٦٦	,٩٧	٢,٣٩	المتوسط العام	

يتضح من جدول (١٠) أن درجات الممارسة لبعده العدالة التفاعلية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٣٩) بانحراف معياري (٠,٩٧) وبوزن نسبي (٠,٦٦)، مما يعني عدم بلوغ درجة الممارسة لبعده العدالة التفاعلية درجة المتوسط المحكي وهو (٣,١٤)، وبالتالي تعتبر ممارسة غير كافية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة، وتراوحت جميع عبارات البعد بين متوسط حسابي (٤,٠٦) وبين (٢,٠٩)، من عينة البحث مما يؤكد تجانس أفراد عينة الدراسة في تقديرهم لدرجة ممارسة بعد العدالة التفاعلية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة بيشة.

• ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

للإجابة عن السؤال الثالث، ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، السمو الأخلاقي) تعزى لمتغيرات (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)؟ قام الباحث إلى استخدام:

« اختبار "T" للعينات المستقلة للتحقق من دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد محور القيادة المتسامية للمتغير ثنائي التصنيف وهو (التخصص العلمي).
« تحليل التباين الأحادي الاتجاه للتحقق من دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد محور القيادة المتسامية للمتغيرات ثلاثية التصنيف وهما (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)

أ- دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، السمو الأخلاقي) باختلاف التخصص العلمي، والنتائج يوضحها الجدول (١١)

جدول (١١) دلالة الفروق الاحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير التخصص العلمي

البدل	التخصص العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
السلوكيات	علوم طبيعية	١٧١	٣,٤٧	٠,٦٧١	١,٠٢٧	٠,٣٠٥
	علوم إنسانية	١٦٦	٤,٠٩	٠,٧٧١		
القيم والتوجهات	علوم طبيعية	١٧١	٣,٣٧	٠,٧٨٠	١,٧٨٩	٠,٠٧٨
	علوم إنسانية	١٦٦	٣,٦٩	٠,٨١٢		
السمو الأخلاقي	علوم طبيعية	١٧١	٤,١٤	٠,٩٠١	١,٠٧٨	٠,٤٣٠
	علوم إنسانية	١٦٦	٤,٩٩	١,٠٥		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	١٧١	٢٥,٣٤	٩,٠٧	١,٤٣٩	٠,١٦٦
	علوم إنسانية	١٦٦	٢٤,٢٩	٨,٠٢٤		

درجات الحرية = (حجم العينة - عدد فئات النوع) = ٣٣٧ - ٣ = ٣٣٤

باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (١٢) بأن قيم (ت) تتراوح بين (١,٠٢٧ إلى ١,٧٨٩) مع مستويات الدلالة محسوبة (٠,٠٥) ويتضح من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ؛ أي عدم وجود أثر للمتغير المستقل التخصص العلمي على المتغير التابع وهو متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة المتسامية في أبعاده الفرعية والدرجة الكلية ، وهذا يدل على اتفاق عينة البحث باختلاف تخصصهم العلمي في استجاباتهم على ابعاد الاستبانة.

ب- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، النمو الأخلاقي) باختلاف متغيري (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) والنتائج يوضحها الجداول التالية:

جدول (١٢) تحليل اثنائي أحادي الاتجاه لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
السلوكيات	بين المجموعات	١٢١	٢	٦٠,٥	٢,١٤٧	,٩٣١
	داخل المجموعات	٩٢,٦١٩	٣٣٤	,٢٧٧		
	المجموع	٢١٣,٦١٩	٣٣٦			
القيم والتوجهات	بين المجموعات	٢٨٥	٢	١٤٢,٥	,٢٥٩	,٨٥٥
	داخل المجموعات	١٢٤,٧٩٠	٣٣٤	,٣٧٣		
	المجموع	٤٠٩,٧٩	٣٣٦			
النمو الأخلاقي	بين المجموعات	٧١٣	٢	٣٥٦,٥	,٣٣١	,٨٠٣
	داخل المجموعات	١٠٨,٥٥٦	٣٣٤	,٣٢٥		
	المجموع	٨٢١,٥٥٦	٣٣٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١,١١٩	٢	,٥٥٩	٢,٣٤	,٩٥٧
	داخل المجموعات	٣٢٤٥,٣	٣٣٤	٩,٧١٦		
	المجموع	٣٣٩٥,٣	٣٣٦			

باستقراء المؤشرات الإحصائية بالجدول (١٢) يتضح للباحث :
 ◀◀ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة على نطاق بعد القيم والتوجهات وبعد النمو الأخلاقي بناءً على مستويات الدلالة الإحصائية المحسوبة عند مستوى (٠,٠٥).
 ◀◀ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة على نطاق بعد السلوكيات والدرجة الكلية للقيادة المتسامية حيث يتضح أن مستويات الدلالة المحسوبة عند مستوى (٠,٠٥) ولمعرفة اتجاه الفروق متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD والنتائج يتضمنها الجدول التالي :

جدول (١٣) المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD لاتجاهات دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير سنوات الخدمة

مضمون البعد	الفئة الأولى	الفئة الثانية	فروق المتوسط	الدلالة
السلوكيات	من ٥-١ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٠١٨	٠,٠١٨
الدرجة الكلية	من ٥-١ سنوات		٥,٦٣	٠,٠١٦

يتضح من جدول (١٣) المؤشرات الاحصائية للمقارنة البعدية، أن الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق بعد السلوكيات هي بين فئة سنوات الخدمة من (٥ - ١٠ سنوات) وفئة الخدمة (أكثر من ١٠ سنوات) (٢,٠١٨) بمستوى دلالة (٠,٠٥) \geq وهي لصالح الفئة الأولى، وعلى نطاق الدرجة الكلية للقيادة المتسامية بالمثل، فإن الفروق هي أيضا بين متوسطي فئة الخدمة من (٥ - ١٠ سنوات) وفئة الخدمة (أكثر من ١٠ سنوات) وتساوي (٥,٦٣) بمستوى دلالة (٠,٠٥) \geq وهي لصالح الفئة الأولى .

جدول (١٤) تحليل التباين الأحادي الاتجاه لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية باختلاف متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
السلوكيات	بين المجموعات	٢,٨٧	٢	١,٤٤	٢,١٤٧	,٠٣١
	داخل المجموعات	٨٩,٨٦	٣٣٤	,٢٦٩		
	المجموع	٩٢,٧٣	٣٣٦			
القيم والتوجهات	بين المجموعات	٣,٤٥	٢	١,٧٣	٣,٢١٦	,٠٥٥
	داخل المجموعات	١٢١,٦٢	٣٣٤	,٣٦٤		
	المجموع	١٢٥,٠٧	٣٣٦			
السمو الأخلاقي	بين المجموعات	٤,٥٠	٢	٢,٢٥	٤,٨٨٩	,٠٣٣
	داخل المجموعات	١٤٠,٣٧	٣٣٤	,٣١٢		
	المجموع	١٠٨,٨٧	٣٣٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٧,٣٥	٢	٣,٦٨	٦,٣٤	,٠٥٧
	داخل المجموعات	٤٣٥٦,٣	٣٣٤	١٣,٠٤		
	المجموع	٤٣٦٣,٦٥	٣٣٦			

باستقراء المؤشرات الإحصائية بالجدول (١٤) يتضح وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) تعزى للمؤهل العلمي على نطاق أبعاد القيادة المتسامية والدرجة الكلية وبيان الفروق الدالة احصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه كما في الجدول (١٦)

جدول (١٥) المقارنات البعدية بطريقة شفيه لأثر المؤهل العلمي على درجة ممارسة القيادة المتسامية

البعد	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
السلوكيات	بكالوريوس	٣,٩٠		
	ماجستير	٣,٨٣	,٠٦	
	دكتوراه	٤,١٥	,١١	♦,١٨
القيم والتوجهات	بكالوريوس	٣,٤٦		
	ماجستير	٣,٥٣	♦,٣٢	
	دكتوراه	٣,٩٥	,٠٦	♦,٣٣
السمو الأخلاقي	بكالوريوس	٣,٨٠		
	ماجستير	٣,٧٣	,٠٩	
	دكتوراه	٤,٠٥	♦,٢٩	♦,١٨

♦ دلالة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥):

يتضح من جدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الدكتوراه والماجستير لصالح الدكتوراه في مجال السلوكيات، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين الماجستير البكالوريوس لصالح الماجستير

في مجال القيم والتوجهات، ووجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين كل من البكالوريوس والماجستير من جهة وبين الدكتوراه من جهة اخرى لصالح الدكتوراه في درجة ممارسة القيادة المتسامية ككل.

• رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

للإجابة عن السؤال الرابع، ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة تحقيق قادة مدارس التعليم العام بمحافظه بيشة لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص العلمي)؟ قام الباحث إلى استخدام :

- « اختبار "T" للعينات المستقلة للتحقق من دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد العدالة التنظيمية للمتغير ثنائي التصنيف وهو (التخصص العلمي).
- « تحليل التبيان الأحادي الاتجاه للتحقق من دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق الدرجة الكلية لأبعاد العدالة التنظيمية للمتغيرات ثلاثية التصنيف وهما (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)

أ- دلالة الفروق الاحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية، التفاعلية) باختلاف التخصص العلمي، والنتائج يوضحها الجدول رقم (١١)

جدول (١٦) دلالة الفروق الاحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور العدالة التنظيمية باختلاف متغير التخصص العلمي

البعد	التخصص العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة
العدالة الإجرائية	علوم طبيعية	١٧١	٤,٤٧	٠,٧٢١	١,٠١٧	٠,٤٥
	علوم إنسانية	١٦٦	٤,٢٩	٠,٦٧٦		
العدالة التوزيعية	علوم طبيعية	١٧١	٣,٨٧	٠,٨٩٠	١,٤٠١	٠,٠٦٨
	علوم إنسانية	١٦٦	٤,٠٩	٠,٨١٢		
العدالة التفاعلية	علوم طبيعية	١٧١	٣,٩٤	٠,٨٣٦	١,٠٧٨	٠,٤٢٠
	علوم إنسانية	١٦٦	٤,٣٩	٠,٩٨٥		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	١٧١	٢٥,٣٤	٨,٠٠٧	١,٤٠٩	٠,١٥٦
	علوم إنسانية	١٦٦	٢٣,٢٩	٩,٠٢٧		

درجات الحرية=(حجم العينة-عدد فئات النوع)=٣٣٧-٣=٣٣٤

باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار (ت) للعينات المستقلة بالجدول (١٦) بأن قيم (ت) تتراوح بين (١,٠١٧ إلى ١,٤٠٩) مع مستويات الدلالة محسوبة (٠,٠٥) ويتضح من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ؛ أي عدم وجود أثر للمتغير المستقل التخصص العلمي على المتغير التابع وهو متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية، التفاعلية) والدرجة الكلية، وهذا يدل على اتساق عينة البحث باختلاف تخصصهم العلمي في استجاباتهم على ابعاد الاستبانة.

ب- دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية، التوزيعية، التفاعلية) باختلاف متغيري (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) والنتائج يوضحها الجداول التالية:

جدول (١٧) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور العدالة التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
العدالة الاجرائية	بين المجموعات	١٠,٦٧	٢	٥,٣٤	٢٠,٥٣٤	♦♦♦
	داخل المجموعات	٢٦٠,٤٠	٣٣٤	٧٨١,٧		
	المجموع	٢٧١,٠٧	٣٣٦			
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٣١,١٨	٢	١٥,٥٩	٧,٠٠٦	, *
	داخل المجموعات	٢٦١,١٤	٣٣٤	٧٨٢,٧		
	المجموع	٢٩٢,٣٢	٣٣٦			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	١١,٢٨	٢	٥,٦٤	٤,٢٦٨	, *
	داخل المجموعات	٢٦٤,٥٠	٣٣٤	٧٩٢,٧		
	المجموع	٢٧٥,٧٨	٣٣٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١١,٨٤	٢	٥,٩٢	٨,٣٩٣	, *♦♦
	داخل المجموعات	٢٤٥,٩٧	٣٣٤	٧٣٦,٧		
	المجموع	٢٥٧,٨١	٣٣٦			

♦♦ دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

باستقراء المؤشرات الإحصائية بالجدول (١٧) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لأبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية تعزى لاختلاف سنوات الخدمة حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي (٨,٣٩٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)

ولمعرفة اتجاه الفروق متوسطات استجابات عينة البحث باختلاف سنوات الخدمة لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD والنتائج يتضمنها الجدول التالي :

جدول (١٨) المقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD للاتجاهات دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة

البحث على نطاق أبعاد محور العدالة التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخدمة

المتغير التابع	فئة الخدمة (١)	فئة الخدمة (٢)	فروق المتوسط	الدلالة
العدالة الاجرائية	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	٢,٠١٨	٠,٠٢٨
	من ١٠-١٥ سنوات		٥,٦٣	٠,٠٢٦
العدالة التوزيعية	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	١,٠١٨	٠,٠١٨
	من ١٠-١٥ سنوات		٤,٣٣	٠,٠١٦
العدالة التفاعلية	من ٥-١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	٣,٠١٨	٠,٠١٨
	من ١٠-١٥ سنوات		٢,٤٣	٠,٠١٦

يتضح من جدول (١٨) المؤشرات الإحصائية للمقارنة البعدية لأقل فرق دال LSD، أن الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) باختلاف متغير سنوات الخدمة هي بين الفئة (٥ - ١٠ سنوات) وفئة الخدمة (أكثر من ١٠ سنوات) بواقع (٥,٦٣، ٢,٠١٨)، (٤,٣٣، ١,٠١٨)، (٢,٤٣، ٣,٠١٨) على التوالي وهذه الفروق لصالح الأكثر خدمة وربما يعود ذلك إلى خبرتهم

ومواظمتهم مع القيم المتبعة في المدرسة لما يتطلعون إليه من التجديد بما يتوافق مع مهارات القرن الحادي والعشرين.

جدول (١٩) تحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور العدالة التنظيمية باختلاف متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	١٢٠,٨٧	٢	٦٠,٤٤	٠,٢٣٩	,٧٤٥
	داخل المجموعات	٩٩,٨٦	٣٣٤	,٢٩٩		
	المجموع	١١٢,٧٣	٣٣٦			
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٤١,٢٠	٢	٢٠,٦	٣,٠٠٢	,٠٠١
	داخل المجموعات	٢٧١,١٦	٣٣٤	,٨١٢		
	المجموع	٣١٢,٣٦	٣٣٦			
العدالة التفاعلية	بين المجموعات	١١,٦٧	٢	٥,٨٤	٠,٣٣١	,٨٠٣
	داخل المجموعات	٩٣,٨٦	٣٣٤	,٢٨١		
	المجموع	١٠٥,٥٣	٣٣٦			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٠,٩٧	٢	٥,٤٨	٢,٠٣٤	,٩٥٧
	داخل المجموعات	١٢٢,٤٦	٣٣٤	,٣٥٥		
	المجموع	١٣٣,٤٣	٣٣٦			

باستقراء المؤشرات الإحصائية بالجدول (١٩) يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لاستجابات المعلمين حول تقديرهم لأبعاد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في كل من بعدي (العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية) تعزى إلى المؤهل العلمي حيث تراوحت قيم (ف) لهذين البعدين بين (٠,٢٣٩ - ٣,٠٠٢) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وقد يرجع عدم وجود فروق إلى إدراك المعلمين لجميع الممارسات التي يقوم بها قادة المدارس، ومعرفتهم بها بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية.

توجد ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لاستجابات المعلمين حول تقديرهم لبعد العدالة التوزيعية تعزى إلى المؤهل العلمي وقد يرجع وجود الفروق إلى أن مستوى الوعي والإدراك والموضوعية لدى المعلمين الحاصلين على مؤهلات عليا (ماجستير، دكتوراه) أعلى ممن هم أقل مستوى، كما أنهم يشعرون أن القادة يحققوا العدالة التوزيعية من حيث ترشيحهم للالتحاق بالدورات التدريبية وفق معايير موضوعية بحكم مؤهلاتهم العالية التي تؤهلهم للالتحاق بتلك الدورات، بالتالي الشعور بالعدالة التوزيعية وكونهم أيضاً ينظرون لتحقيق العدالة وفق مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية.

• رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس:

للإجابة عن السؤال الخامس، ونصه "هل هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات؛ القيم والتوجهات؛ السموات الأخلاقية) وأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) في مدارس التعليم العام بمحافظة بيشة من وجهة نظر المعلمين؟ قام الباحث إلى حساب معامل ارتباط بيرسون (للمتغيرات الكمية) بين أبعاد القيادة المتسامية وأبعاد العدالة التنظيمية والنتائج يتضمنها الجدول التالي:

جدول (٢٠) مصفوفة الارتباطات لعلاقة أبعاد القيادة المتسامية بأبعاد العدالة التنظيمية

الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	أبعاد العدالة التنظيمية	أبعاد القيادة المتسامية
٠,٠٠٠	♦♦٠,٧١	العدالة الاجرائية	السلوكيات
٠,٠٠٠	♦♦٠,٥٧	العدالة التوزيعية	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٤٣	العدالة التفاضلية	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٧٥	العدالة التنظيمية ككل	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٧٣	العدالة الاجرائية	القيم والتوجهات
٠,٠٠٠	♦♦٠,٥١	العدالة التوزيعية	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٤٠	العدالة التفاضلية	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٧٤	العدالة التنظيمية ككل	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٧٨	العدالة الاجرائية	السمو الأخلاقي
٠,٠٠٠	♦♦٠,٤٧	العدالة التوزيعية	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٤٨	العدالة التفاضلية	
٠,٠٠٠	♦♦٠,٧٩	العدالة التنظيمية ككل	

يتضح من المؤشرات الإحصائية لمعاملات الارتباط بين أبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، والقيم والتوجهات، والسمو الأخلاقي) وأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، والتوزيعية، والتفاضلية) بالجدول (٢٠) النتائج التالية:

◀◀ توجد علاقة بين بعد السلوكيات للقيادة المتسامية وبعد العدالة الاجرائية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠,٧١ ♦♦) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($٠,٠٥ > ٠,٠٠٠$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة الاجرائية) بنسبة عالية.

◀◀ توجد علاقة بين بعد السلوكيات للقيادة المتسامية وبعد العدالة التوزيعية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠,٥٧ ♦♦) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($٠,٠٥ > ٠,٠٠٠$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التوزيعية) بنسبة عالية.

◀◀ توجد علاقة بين بعد السلوكيات للقيادة المتسامية وبعد العدالة التفاضلية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠,٤٣ ♦♦) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($٠,٠٥ > ٠,٠٠٠$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التفاضلية) بنسبة عالية.

◀◀ توجد علاقة بين بعد السلوكيات للقيادة المتسامية وبعد العدالة التنظيمية ككل حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠,٧٥ ♦♦) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($٠,٠٥ > ٠,٠٠٠$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (السلوكيات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التنظيمية ككل) بنسبة عالية.

◀◀ توجد علاقة بين بعد القيم والتوجهات للقيادة المتسامية وبعد العدالة الاجرائية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره (٠,٧٣ ♦♦) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($٠,٠٥ > ٠,٠٠٠$) وبناءً

- عليه يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة الاجرائية) بنسبة عالية.
- ◀◀ توجد علاقة بين بعد القيم والتوجهات المتسامية وبعد العدالة التوزيعية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره ($0,51 \diamond \diamond$) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,000 > 0,05$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التوزيعية) بنسبة عالية.
- ◀◀ توجد علاقة بين بعد القيم والتوجهات المتسامية وبعد العدالة التفاعلية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره ($0,40 \diamond \diamond$) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,000 > 0,05$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التفاعلية) بنسبة عالية.
- ◀◀ توجد علاقة بين القيم والتوجهات المتسامية وبعد العدالة التنظيمية ككل حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره ($0,74 \diamond \diamond$) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,000 > 0,05$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التنظيمية ككل) بنسبة عالية.
- ◀◀ توجد علاقة بين بعد السمو الأخلاقي للقيادة المتسامية وبعد العدالة الاجرائية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره ($0,78 \diamond \diamond$) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,000 > 0,05$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (السمو الأخلاقي) يؤثر في المتغير التابع (العدالة الاجرائية) بنسبة عالية.
- ◀◀ توجد علاقة بين بعد السمو الأخلاقي للقيادة المتسامية وبعد العدالة التوزيعية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره ($0,47 \diamond \diamond$) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,000 > 0,05$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (السمو الأخلاقي) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التوزيعية) بنسبة عالية.
- ◀◀ توجد علاقة بين بعد السمو الأخلاقي للقيادة المتسامية وبعد العدالة التفاعلية حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره ($0,48 \diamond \diamond$) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,000 > 0,05$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (القيم والتوجهات) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التفاعلية) بنسبة عالية.
- ◀◀ توجد علاقة بين السمو الأخلاقي للقيادة المتسامية وبعد العدالة التنظيمية ككل حيث نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين بلغ مقداره ($0,79 \diamond \diamond$) تقريباً وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($0,000 > 0,05$) وبناءً عليه يتضح أن المتغير المستقل (السمو الأخلاقي) يؤثر في المتغير التابع (العدالة التنظيمية ككل) بنسبة عالية.

• توصيات البحث:

- بناءً على ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ◀ نشر ثقافة القيادة المتسامية وأبعادها وأخلاقياتها لدى قادة المدارس عن طريق مشرفي القيادة المدرسية وعقد الدورات والبرامج والورش واللقاءات التربوية.
- ◀ دعم الإدارة العليا للأفكار والرؤى والممارسات القيادية للقائد المدرسي والمنطلقة من أبعاد القيادة المتسامية.
- ◀ وضع برنامج تدريبي يعرف المديرين بكيفية تفعيل أسس العدالة التنظيمية ومبادئها في مدارسهم.

• مقترحات البحث

- في ضوء نتائج البحث وتوصياته يقترح الباحث القيام بالبحوث التالية:
- ◀ إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مراحل تعليمية أخرى.
- ◀ القيادة المتسامية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في الميدان التعليمي ك: الرضا الوظيفي، الإنتاجية، إعداد الصف الثاني من القادة، نواتج التعلم، الاستقرار الوظيفي.
- ◀ تصور مقترح لتحسين العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الابتدائية والمتوسطة.

• المراجع:

• أولاً المراجع العربية:

- أبو بردن، نوال. (٢٠١٣). أثر أسلوب القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم في مديرية تربية عمان الخامسة. لرسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري، السودان.
- أبو كريم، أحمد فتحى. (٢٠١٥). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٦٢)٢: ٢٦٣-٢٢١.
- أبو ندا، سامية خميس. (٢٠٠٧). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. لرسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- البكري، عبد الله (٢٠١٨). مصادر قوة القيادة التربوية في القرآن الكريم . رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.
- البلهد، نورة محمد؛ الشهراني، في راجح. (٢٠٢٠). واقع ممارسات قائدات المدارس الابتدائية الحكومية للعدالة التنظيمية في مدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، (١٨٧)٤، ١٣١-١٧٥
- التمام، عبد الله. (٢٠١٦). واقع القيادة لدى مديري المدارس الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، مصر: (١)٢٤، ٢٥٥-٣-٩
- جده، على ناصر يحي. (٢٠٢٠). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح". متطلب تكميلي للحصول على رسالة الدكتوراه تخصص "الإدارة والإشراف التربوي". كلية التربية، جامعة الملك خالد.
- الحصنة، على سعيد على؛ عطية، محمد عبد الكريم. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (٢)٣٥، ٣٢-١.

- سالم، ياسمين سالم، (٢٠٢٠). تحسين الأداء الوظيفي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بجنوب سيناء باستخدام مدخل العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة قناة السويس.
- السعد، رانيا ابراهيم، (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري مدارس مديرية تربية عمان الثانية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن .
- شلدان، فايز كمال؛ السلطي، محمد اسحق. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٥(٢)، ١٥-٤٠
- عباس، على حسن. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على الارتباط بالعمل، بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- عبد الرحمن ، طارق. (٢٠١٤). الرضا الوظيفي للعاملين في نظرية القيادة الخادمة: دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض . مجلة الادارة العامة، ١٥٥(١)، ٥٥-٦٣.
- عبد الله، محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المرق، الأردن العبرية، نعيمة. (٢٠١٧). علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن
- القرابيد، نبيل أحمد .(٢٠١٠). القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العساف، صالح حمد. (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: دار الزهراء.
- عبد، هالة فوزي. (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩(٦١)، ٣٨٧-٤٢٦.
- الفليجات ، ياسين احمد؛ والحراشمة، محمد عبود. (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الفهداوي، فهمي؛ القطاونة، نشأة. (٢٠٠٤). تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظة الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، ٢٤(٢)، ٥٢-١
- القرني، سعد محمد. (٢٠١٧). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين . مجلة القراءة والعرفية، ١٩٣، ٢٢٥-٢٩٤.
- متعب، حامد كاظم. (٢٠١٥). القيادة الخادمة وأثرها على فاعلية الفريق: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية. مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية، ٣(١٧)، ٥٧٣-٦١٣.
- المحمادي، محمد عيد. (٢٠١٤). درجة ممارسة مدير مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- العشر، فاتن. (٢٠١٤). القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في عمان وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن
- ملحم، محمود ابراهيم. (٢٠٢٠). تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢(٢٨)، ٥١-٧١

- Jawadin,J؛ Gempes ,G.(2016). The Mediating Effect of Accountability Climate on the Relationship between Transcendental Leadership of School Heads and Institutional Productivity. *International Journal of Management and Commerce Innovations* 4(1) pp: 421-430
- Karriker. J. & Williams, M. (2009). Organizational Justice & Organizational Citizenship Behavior, a Mediated Multifocal Model. *Journal of Management*, Vol. 35, No. 1,112-135
- Kishore,K؛ Nair,A.(2013). Transcendental Leaders Are The Moral Organization. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*. 2(7) PP 57-62.
- Liu,C.(2007). Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership .School of Policy, Planning, and Development University of Southern California Los Angeles, California USA.
- Mathew,A ؛ Rejitha,S.(2016). Transcendental Leaders In Organisation: A Theoretical Perspective. *International Journal of Management Research* 6(2).PP62-71.
- Najarbashi, Iman Fatollah and Aalikhani, Ali (2014). Transcendental leadership and organizational citizenship behavior: Investigating the role of spirituality in the workplace. *Management Science Letters*,4 (2014) 1385–1390
- Patterson, k. A.(2003). Servant leadership: A theoretical model (Doctoral dissertation Regent University),(UMI No. 3082719).
- Ross, H . Meyer, J., Chen, V, & Keaton, P.(2009). Information Protection at Telecommunications Firms: Humav Resource Management Strategies and Their Impact on Organizational Justice. *Journal of Information Privacy & Security*, V(5)m pp77-99.
- Saale , F. & Moore, S.(2003) . Perceptions of Promotion and Promotion Candidates qualifications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1),pp105-110
- Tehubijuluw ,F.(2014). The Role of Transcendental Leadership to Increase Organization Performance through Workers Job Satisfaction. *International Journal of Trade, Economics and Finance*. 5(6).PP 511-515.
- Yalmaz. Kursadand Altinkurt. Yahya (2012). Relationship between the Leadership Behaviors. Organizational Justice and Organizational Trust. Cukurova University. *Faculty of Education Journal*. (41)(1). 12- 24.

