

دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة جازان

إعداد

محمد بن حسن بن محمد السبعي	د. محمود عبد التواب عبد التواب
مشرف الأداء التعليمي بإدارة تعليم صبيا	فضل
طالب دكتوراه - قسم القيادة والسياسات	أستاذ الإدارة والتخطيط واقتصاديات
التربوية	التعليم المشارك
كلية التربية جامعة الملك خالد	كليتي التربية جامعة الأزهر بالقاهرة
	وجامعة الملك خالد

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى استكشاف دور القيادة المتسامية في تعزيز مفاهيم العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وقام بإعداد استبانة مكونة من ٣٥ عبارة تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين: الأول يتناول أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، السلوكيات، السموات الأخلاقية) ويشمل ١٧ عبارة، والثاني يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) ويشمل ١٨ عبارة. تم اختيار عينة من (٢٥١) معلمًا من معلمي المدارس الثانوية بمكتب تعليم صبيا.

وقد أظهرت نتائج البحث أن قادة المدارس الثانوية في منطقة جازان يمارسون أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، السلوكيات، السموات الأخلاقية) بدرجة عالية، كما أن ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية) كانت بدرجة عالية أيضًا. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)

بين درجة ممارسة قادة المدارس لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، السموات الأخلاقية) تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. أما بالنسبة للعدالة التنظيمية، فقد وجدت نتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في بعدي العدالة الإجرائية والعدالة التفاعلية بناءً على المؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق في بعد العدالة التوزيعية. علاوة على ذلك، تم العثور على علاقة ارتباطية إيجابية ومتوسطة القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين ممارسة القيادة المتسامية وتحقيق العدالة التنظيمية لدى المعلمين.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية، العدالة التنظيمية.

Research summary

The current research aimed to explore the role of transcendent leadership in promoting the concepts of organizational justice in secondary schools in Jazan region. To achieve this goal, the researchers used the descriptive approach, and prepared a questionnaire consisting of 35 statements divided into two main axes: the first deals with the dimensions of transcendent leadership (values and orientations, behaviors, moral excellence) and includes 17 statements, and the second relates to the dimensions of organizational justice (procedural, distributive, interactive) and includes 18 statements. A sample of (251) secondary school teachers in Sabya Education Office was selected.

The results revealed that secondary school leaders in the Jizan region practice the dimensions of transcendent leadership (values and orientations, behaviors, ethical transcendence) at a high level. Similarly, the practice of organizational justice dimensions (procedural, distributive, and interactional) was also at a high level. Furthermore, no statistically significant differences were found at the (0.05) significance level in the practice of transcendent leadership dimensions (behaviors, values and orientations, ethical transcendence) based on academic qualifications and years of experience. Regarding organizational justice, the results indicated no significant differences at the (0.05) level in the procedural and interactional justice dimensions based on academic qualifications, while differences were found in the distributive justice dimension. Additionally, a positive and moderate significant correlation was found at the (0.01) significance level between the practice of transcendent leadership and the achievement of organizational justice among teachers.

Keywords: Transcendent leadership, organizational justice.

مقدمة:

تُعد المدرسة واحدة من أهم المؤسسات المجتمعية التي تشكل نواة أساسية في تطوير الفرد والمجتمع، حيث تساهم في تعزيز الوعي وتكوين السلوك وصقل المهارات وغرس القيم الأساسية. ومع تزايد المطالب بتحسين جودة التعليم ومخرجاته، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات التعليمية أنماطاً قيادية أكثر فاعلية تتماشى مع التحديات المعاصرة والمتغيرات السريعة في عالمنا اليوم (الغامدي، ٢٠٢٠).

ومع تسارع التغيرات الإدارية والتقنية، يواجه القادة في المؤسسات التربوية تحديات متزايدة تستدعي تبني نمط قيادي قادر على التكيف مع هذه التغيرات، وكذلك التأثير إيجابياً في بيئة مدرسية معقدة تتطلب تحفيز المعلمين والطلاب على حد سواء (المحمادي، ٢٠١٤). وقد أكدت العديد من الدراسات أن القيادة التربوية تعد جوهر العمل الإداري داخل المدارس، حيث تسهم بشكل مباشر في نجاح العملية التعليمية أو فشلها. (Verwey & Merwe, 2010)

اليوم، لم تعد القيادة مقتصرة على إدارة المهام اليومية فحسب، بل تطورت لتشمل الإلهام والتحفيز وخلق بيئة تشجع على الإنجاز والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف التعليمية (السعود، ٢٠١٣). وفي هذا الإطار، ظهرت القيادة المتسامية كنموذج قيادي حديث يجمع بين العديد من أنواع القيادة مثل القيادة الأخلاقية، التحويلية، التبادلية، والخادمة، لتقديم نمط قيادي أكثر إنسانية وفعالية في التعامل مع فرق العمل التربوية (عبد الله، ٢٠١٧).

وقد أثبتت العديد من الدراسات فاعلية القيادة المتسامية في تحفيز المعلمين وتعزيز رضاهم الوظيفي، حيث أظهرت دراسة أبو رذن (٢٠٢٠) أن القيادة المتسامية تساهم في تحفيز العاملين بشكل أكبر مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى. وأكدت دراسة عبد الله (٢٠٢٣) العلاقة الإيجابية بين القيادة المتسامية وأداء المعلمين، مشيرة إلى أنها تحسن من الأداء الوظيفي من خلال تحفيز المعلمين داخلياً وخارجياً. كما أظهرت دراسة (Liu 2007) أن القيادة المتسامية تتفوق على القيادة التبادلية والتحويلية في

تحفيز العاملين بشكل مستمر، في حين توصلت دراسة Mathewm & Rejitha (2016) إلى أن القيادة المتسامية تعزز الوعي الذاتي لدى المعلمين وتساعد في تخطي الضغوط والمصالح الشخصية في البيئة المدرسية.

من جهة أخرى، يتبين أهمية العدالة التنظيمية في تحسين الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما ينعكس إيجابياً على أداء العاملين في المؤسسات التعليمية Scott & Ramona (2009)، كما أظهرت دراسة طه وعبد الغفار (2011) أن تعزيز العدالة التنظيمية يزيد من ثقة المعلمين في القيادة، مما يحفزهم على تقديم أداء إيجابي. كما أكد الفليجات والحراشنة (2013) في دراستهم حول القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في المدارس أن شعور المعلمين بالعدالة في التوزيع والتقييم يسهم في زيادة رضاهم ودفاعيتهم. كذلك، وأكدت دراسة العوامي (2015) أن ممارسات القيادة الاستراتيجية لها تأثير كبير على تحقيق العدالة التنظيمية، مما يعزز الأداء المؤسسي.

كما أظهرت دراسة الحصنة (2019) في محافظة ببشة أيضاً أن العدالة التنظيمية تمثل عنصراً حاسماً في تحسين الولاء التنظيمي لدى المعلمين، حيث أن ممارسات العدالة من قبل القيادة المدرسية تؤدي إلى زيادة انتماء المعلمين للمؤسسة. كما أظهرت دراسة الزهراني (2024) أن القيادة المتسامية تلعب دوراً مهماً في تعزيز العدالة التنظيمية والارتقاء بمستوى التعاون بين المعلمين والإدارة المدرسية. وفي نفس السياق، وأشار الجابري (2025) إلى أن ممارسات القيادة المتسامية تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المدارس الثانوية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمدرسة.

كما توصلت دراسات (الغامدي، 2020؛ عبد الله، 2017؛ الزهراني، 2024؛ الجابري، 2025) أن هناك حاجة ملحة لدراسة العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية، نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في تحسين الأداء المهني للمعلمين وزيادة دفاعيتهم وانتمائهم المؤسسي. من خلال دراسة هذه

العلاقة، يمكن تقديم رؤية جديدة حول كيفية تعزيز بيئة مدرسية قائمة على العدالة والتفاعل الإيجابي بين المعلمين والإدارة.

وانطلاقاً مما سبق، اختار الباحثان دراسة دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، نظراً لما لهذا الموضوع من أثر واضح في تشكيل السلوك المهني للمعلمين، ورفع مستوى دافعيتهم، وانتمائهم المؤسسي، بالإضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت هذا الربط تحديداً في البيئة التعليمية المحلية.

ثانياً: مشكلة البحث:

تعتبر المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية من الأعمدة الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، حيث تلعب دوراً محورياً في بناء الإنسان وتنمية المجتمع. إلا أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متعددة، أبرزها في المجال القيادي والإداري، والتي قد تؤثر سلباً على فعالية العملية التعليمية. ومن أبرز هذه التحديات وجود تنوع في الأنماط القيادية التي يتبعها القادة في المدارس، مما يؤدي إلى تباين في مستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، وقد يتسبب هذا في حدوث أزمات قيادية تؤثر على الجو العام في المدارس.

وقد أصبحت القيادة المتسامية واحدة من الأنماط القيادية الحديثة التي تدمج بين المفاهيم القيادية المختلفة مثل القيادة الأخلاقية، التحويلية، والخادمة. تشير الدراسات الحديثة إلى أن هذا النمط القيادي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المدرسي وتعزيز العدالة التنظيمية، مما يعزز من رضا المعلمين ويؤثر إيجابياً على بيئة العمل في المدارس (السعود، ٢٠٢٠).

وتواجه العديد من المدارس اختلافات في سلوكيات القيادة بين القادة التربويين، حيث تظهر تباينات في كيفية تعاملهم مع المعلمين والعاملين في المدرسة. هذا التنوع في الأنماط القيادية قد يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية قد تعرقل نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها التربوية (السعد، ٢٠٢٠).

وقد أظهرت العديد من الدراسات المحلية أن العدالة التنظيمية تلعب دورًا بارزًا في تحسين رضا المعلمين وتعزيز شعورهم بالإنصاف، مما يساهم في رفع مستويات الأداء التنظيمي والتربوي في المدارس (الحصنة، ٢٠١٩؛ السعد، ٢٠٢٠)..

وتعد القيادة المتسامية من الأساليب القيادية التي تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية. إذ يمكن لقادة المدارس تبني هذا النمط القيادي لتطوير بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة والاحترام، مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين (الزهراني، ٢٠٢٤؛ الجابري، ٢٠٢٥). كما أظهرت دراسة (جدة، ٢٠٢٠) أن تطبيق القيادة المتسامية في المدارس السعودية يؤدي إلى رفع مستوى الولاء المؤسسي لدى المعلمين وتحسين مخرجات التعليم. كما يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية بالمدارس الثانوية بمنطقة جازان؟
أسئلة البحث:

١. ما الإطار النظري للقيادة المتسامية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٢. ما الإطار النظري للعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين؟
٤. ما مستوى تحقيق العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان لأبعاد القيادة المتسامية

- (السلوكيات، القيم والتوجهات، النمو الأخلاقي)، تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
٦. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
٧. ما أهم المقترحات التي تسهم في تفعيل دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة جازان؟

أهداف البحث:

١. التعرف على الإطار النظري للقيادة المتسامية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. التعرف على الإطار النظري للعدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. تعرف درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين.
٤. التعرف على مستوى تحقيق العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين؟
٥. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، النمو الأخلاقي)، والعدالة التنظيمية (العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
٦. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان لأبعاد العدالة

التنظيمية (العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية، العدالة التوزيعية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
٧. وضع مقترحات تفعيل دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة جازان.

أهمية البحث

الأهمية النظرية:

١. ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية داخل المدارس الثانوية، باعتبارها رافعة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري.
٢. الإسهام المعرفي في حقل القيادة التربوية من خلال تناول نمط قيادي حديث يمزج بين البعد الأخلاقي والبعد الإداري، ويوضح أثره المباشر في تعزيز بيئة عمل قائمة على الإنصاف والثقة.
٣. معالجة القصور البحثي المحلي في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية، ما يُعد إضافة نوعية تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية أعمق وأكثر شمولاً في السياق التعليمي السعودي.
٤. تعزيز كفاءة الميدان التربوي من خلال تسليط الضوء على ممارسات معلمي المدارس الثانوية ودور القيادة في تمكينهم من تحقيق الأهداف التعليمية، بما يواكب متطلبات التميز المؤسسي.
٥. مواءمة الدراسة لاحتياجات الواقع التعليمي في منطقة جازان، ما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق العملي وتدعم صانعي القرار في تطوير نماذج القيادة الفاعلة داخل المدارس الحكومية.

الأهمية التطبيقية:

١. تمكين صناع القرار التربوي من التعرف على مدى ممارسة القيادة المتسامية في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، وتأثيرها في تحقيق العدالة التنظيمية بين العاملين.

٢. معالجة أوجه القصور القيادي في البيئة المدرسية من خلال تقديم بيانات ميدانية تساعد على تحسين سياسات القيادة والتطوير المهني داخل المؤسسات التعليمية.
٣. تصميم أداة علمية محكمة (استبانة) يمكن توظيفها في القياس والتقييم مستقبلاً، مما يدعم الدراسات التطبيقية في مجالات متعددة داخل القطاعين العام والخاص.
٤. الإسهام البحثي في القيادة التربوية عبر تناول نمط حديث (القيادة المتسامية) وربطه بمتغير مهم (العدالة التنظيمية)، ما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية في المجالات التعليمية والإدارية.

حدود البحث

الحدود الموضوعية:

اقتصرت البحث على دراسة دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب تعليم صبيا، وذلك في ضوء متغيرات محددة تشمل: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لدى أفراد العينة.

الحدود البشرية:

معلمي المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمكتب تعليم صبيا، بوصفهم المعنيين بتقويم ممارسات القيادة المتسامية داخل بيئة العمل المدرسي.

الحدود المكانية:

المدارس الثانوية الحكومية الواقعة ضمن نطاق مكتب تعليم صبيا بمنطقة جازان، في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية:

طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ١٤٤٦هـ، وهو الإطار الزمني المحدد لجمع البيانات وتحليلها.

مصطلحات البحث:

تتضمن مصطلحات البحث الحالي التعريفات التالية:

القيادة المتسامية:

تُعد القيادة المتسامية من الأنماط القيادية الحديثة التي تركز على الجوانب الأخلاقية والإنسانية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، حيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين الإنجاز المؤسسي والرفاهية النفسية والاجتماعية للعاملين.

وقد عرفها (Mathew & Rejitha (2016 بأنها نمط من القيادة التعاونية بين القائد وأفراد فريقه، يقوم على بناء رؤية مشتركة تهدف إلى تحقيق الصالح العام، من خلال ترسيخ مبادئ الثقة، والنزاهة، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية والانفتاح، وتقديم العلاقات الإنسانية على المصلحة الذاتية لتحقيق أهداف المؤسسة، ضمن إطار قيمي وأخلاقي واضح.

كما عرفها (Nair (2016 بأنها قيادة تقوم على أهداف عليا ورؤية شاملة تسعى لتحقيق المنفعة العامة، من خلال اعتماد مبدأ المساواة، والحب غير المشروط، واحترام التنوع، والتسامح، والتخلي عن النزعة الفردية (الأنا)، بما يسهم في خلق بيئة عمل إنسانية متناغمة.

ويُعرّف الباحثان القيادة المتسامية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها: نمط قيادي يُمارس من قبل قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة جازان، يتمثل في التأثير الإيجابي على المعلمين والمعلمات من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وترسيخ القيم التربوية العليا كالإيثار، والحب، والتسامح، والتعاون، وخدمة الآخرين، مع تجاوز النزعة الفردية، والسعي نحو الارتقاء الأخلاقي والروحي في بيئة العمل التربوي.

العدالة التنظيمية: Organizational justice

تُعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الجوهرية في بيئة العمل المؤسسي، حيث تُعبر عن مدى إدراك العاملين للإنصاف والمساواة في التعاملات الإدارية، مما ينعكس مباشرة على الرضا الوظيفي والانتماء المهني والأداء العام.

وقد عرفها البكار (٢٠١٢) بأنها: مستوى إدراك المعلم للعدالة والإنصاف في المعاملة التي يتلقاها من قبل القائد، وتتجلى في أربعة أبعاد رئيسة هي: العدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، والعدالة العامة (ص. ١٠).

كما عرّفها الحصنة (٢٠١٩) بأنها: المدركات الفردية للعدالة داخل المؤسسة، من خلال تقييم الموظف لمعاملته مقارنة بزملائه، حيث تمثل العدالة التنظيمية ميلاً فطرياً لدى الأفراد لمقارنة أوضاعهم بالأقران، في ضوء سياسات التوزيع والتقييم والتقدير المهني (ص. ٥).

ويُعرّفها الباحثان العدالة التنظيمية إجرائياً بأنها: مدى التزام قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة جازان بتطبيق مبادئ العدالة والحياد في توزيع المهام، واتخاذ القرارات المتعلقة بالحوافز والمكافآت والعقوبات، ومعالجة قضايا تقييم الأداء، بما يضمن ثبات المعايير، ووضوح الإجراءات، وعدم التمييز بين المعلمين والمعلمات في التعاملات الإدارية والسلوكية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم القيادة المتسامية:

يشير مصطلح المتسامي إلى كلمة (Transcendental) في اللغة الإنجليزية ويعود أصله إلى اللغة اللاتينية ويتكون من جزأين: الأول (Trans) وتعني "ما وراء أو ما بعد" والثانية كلمة (Scendental) وتعني "الصعود أو التسلق" (Murphy, 2018: p65)

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 الإطار الذي يحتوي فريق العمل"

كما عرفها إبراهيم (٢٠١٣) بأنها: "فلسفة القيادة التي تركز على تطور العاملين والتألق والتوجه بشكل كامل لتنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفساح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل". في حين يري عسيري (٢٠١٩) أن القيادة المتسامية هي "أسلوب للقيادة يعتمد على العمل بشكل جماعي، والانتماء للمجتمع، والمشاركة في صنع القرار، واتباع السلوك الأخلاقي في التعامل مع الآخرين، والحرص على نموهم بالشكل السليم".

مما سبق يري الباحثان أن القيادة المتسامية هي أسلوب من أساليب القيادة التي تعتمد أولاً على القائد في مؤسسته باتباع الأساليب السامية والأخلاقية في التعامل مع العاملين والمرؤوسين معه داخل إطار المؤسسة، والاهتمام باحتياجاتهم، ومتطلباتهم لتحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المشتركة.

خصائص القيادة المتسامية:

تتضمن القيادة المتسامية عشرة خصائص والتي يفترض توفرها في القائد ليتصف بأنه قائد متسامي، وفيما يلي عرض أبرز هذه الخصائص كما أوردها سبيرز (2010،Spears):

١- الرؤية: ويقصد بها أن يكون لدى القائد المتسامي تصور مستقبلي فيما يتعلق بأهداف المؤسسة، وخططها، واستراتيجياتها، وهذا يتطلب توفر الخبرة والرؤية، والبصيرة العميقة لدى القائد (غالي ودهليز، ٢٠١٥).

٢- الإصغاء الجيد: ويراد بها مهارة الإصغاء والاستماع الجيد للعاملين ومتطلباتهم واحتياجاتهم، لأن هذا الانصات يظهر ما لدى القائد من احترام لمرؤوسيه، وهنا يكسب القائد ثقة العاملين، ويقوي الروابط بينهم (نجم، ٢٠١١).

٣- الإقناع: ويراد بها استخدام طريقة وأسلوب مناسب في إقناع الآخرين، بدلاً من استخدام الإكراه والقمع، والتعامل مع الآخرين بدور فعال تجاه بناء وحدة الرأي داخل فريق العمل الواحد (غالي ودهليز، ٢٠١٥).

٤- **الوعي:** وتعني وعي وإدراك القائد بكافة الأمور التي تحيط به، حيث ان هذا الوعي والإدراك يساعد في معرفة مشاعر العاملين في المؤسسة، وأثر ذلك على مستوى أدائهم، وبالتالي إيجاد الحلول المناسبة لذلك (النشاش، ٢٠١٣).

٥- **البصيرة:** تعد البصيرة من الصفات التي توفر للقائد المتسامي التعلم من الدروس والتجارب السابقة، وتغادي الوقوع بها مرة أخرى، عبر اتخاذ القرارات الصائبة (غالى ودهليز، ٢٠١٥).

٦- **القبول:** إن التعايش في بيئة العمل يتطلب من القائد والعاملين تقبل فكرة التعايش ببذل الجهود المتواصل من كلا الطرفين للتفاهم، والتواصل البناء في إطار الاحترام المتبادل (المعشر، ٢٠١٤).

٧- **المبادرة:** وتعد من أبرز الخصائص التي تدل على القيادة المتسامية، حيث إن هذا النمط القيادي يشير إلى جاهزية القائد نحو العمل، وإنجاز الأنشطة في أوقاتها (النشاش، ٢٠١٣).

٨- **الإشراف والمتابعة:** وتشير إلى قدرة القائد المتسامي على متابعة سير العمل والانجاز، ومتابعة العاملين وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر (غالى ودهليز، ٢٠١٥).

أبعاد القيادة المتسامية:

١. **المهارات المفاهيمية:** وتعني مدي امتلاك وحيارة القائد للمعرفة الشاملة حول بيئة المؤسسة، وطبيعة عملها، والمهام التي تقوم بها، ورؤيتها، ورسالتها، وسياستها، وغيرها من الأمور المتعلقة بالمؤسسة، بحيث يتمكن القائد من الإلمام بكافة المعلومات التي قد تسهم في مساعدته في التعرف على العاملين في المؤسسة، وبالتالي تمكنه من تلبية وتسهيّل كافة الخدمات المطلوبة.

٢. **التمكين:** ويعني تشجيع القائد المتسامي العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، بتقويض القائد بعض الصلاحيات لهم للقيام بالأعمال المطلوبة، مع تحديد الوقت والزمن المناسب لذلك.

٣. مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح: بتوفير الدعم الكامل للعاملين، والتوجيه اللازم ليتمكنوا من المهارات للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة سليمة ومبتكرة.

٤. الاهتمام بالمرؤوسين: بتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل، واعتبارهم من الأولويات الهامة.

٥. التصرف بأخلاق: وتتمثل بأسلوب أو نمط التعامل المبني على الوفاء، والصدق، والعدل، والإنصاف، في تعامل القائد مع العاملين في المؤسسة.

٦. المعالجة العاطفية: بإظهار القائد جل الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للعاملين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

٧. الالتزام بتطوير المجتمع: عبر تحسين وتنمية المستوي الاجتماعي، والاقتصادي، والثقافي في المجتمع (عبد الرحمن، ٢٠١٤، العوامي، ٢٠١٥)

العدالة التنظيمية:

مفهوم العدالة التنظيمية:

لقيت العدالة التنظيمية اهتماما كبيرا في الأدب الإداري منذ بداية التسعينات، وذلك لأن العديد من أنماط السلوك التنظيمية المهمة يجب أن تكون مرتبطة مباشرة بتصورات مستخدمي العدالة، إذ يعتقد الموظفون ان استخدام العدالة التنظيمية معهم ومعاملتهم بإنصاف يقدم موقفاً إيجابيا تجاه العمل (Demir، 2015).

إن العدالة التنظيمية تعد أحد الموضوعات التي لاقت اهتماما لافتا من قبل الباحثين، كونها تتميز بتأثير إيجابي على المؤسسة، سواء على الوضع الاقتصادي أو الاجتماعي أو التنافسي مما يقربها من تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها وفعاليتها (علبان، ٢٠١٦).

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 المؤسسة التي يعملون بها.

وعرف يلماز والينكورت (Yilmaz & Altinkurt، 2012:13) العدالة التنظيمية بأنها: "إدراك العاملين لعدالة التوزيع والإجراءات، والتفاعل بين المؤسسة في ظل معايير معينة، واستخدام هذه المعايير لمعرفة العدالة في ممارسة السلوكيات تجاههم".

والعدالة التنظيمية هي "الصفة التي تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه، على المستويين الوظيفي والإنساني (Castillo & Fernandez، 2017)".

مما سبق من تعريفات للعدالة التنظيمية يعرفها الباحث بأنها الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه القائد في المؤسسة التعليمية في التعامل معه على المستويين: الوظيفي والإنساني، وهو مفهوم نسبي يتحدد في ضوء ومن خلال ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل هذه المؤسسة.

أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في المؤسسات التعليمية والإدارية على حد سواء، حيث تلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز بيئة العمل التربوية. فهي تؤثر بشكل مباشر في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين، مما يساعد في تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة. تتجلى أهمية العدالة التنظيمية في عدة نقاط رئيسية، تشمل:

١. توضيح النظام التوزيعي: حيث تساهم العدالة التنظيمية في رسم وتوضيح

النظام الذي يتم من خلاله توزيع المهام والموارد داخل المؤسسة (جمعه، ٢٠٢٤).

٢. إبراز القيم الاجتماعية والأخلاقية: من خلال العدالة التنظيمية، يتم ترسيخ

منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة (حامد، ٢٠٢٣).

٣. تحقيق السيطرة في اتخاذ القرار: تسهم العدالة التنظيمية في تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية بشكل عادل وفعال (العنزي، ٢٠٢٣).

٤. إظهار المناخ التنظيمي: تساعد العدالة التفاعلية في الكشف عن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومدى احترام القيم الإنسانية (المالكي، ٢٠٢٤).

٥. تفعيل دور التغذية الراجعة: من خلال العدالة التنظيمية، يتم تحقيق نظام فعال للمتابعة والرقابة والتقييم (المهاوش، ٢٠٢١).

وأوضحت دراسات أخرى السلبيات الناتجة عن ضعف العدالة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. من أبرز هذه السلبيات:

- تدني التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى بيئة عمل مشحونة وغير صحية (المهاوش، ٢٠٢١).
- تراجع الأداء الوظيفي والانتماء للمؤسسة نتيجة غياب العدالة في اتخاذ القرارات (ابن جمعه، ٢٠٢٤).
- حدوث صراعات داخلية وسلبية تجاه العمل بسبب عدم مراعاة الحساسية الشخصية (حامد، ٢٠٢٣).
- زيادة السلوكيات السلبية مثل التأخير عن العمل أو التغيب، بسبب الإحساس بعدم العدالة (المالكي، ٢٠٢٤).

أبعاد العدالة التنظيمية:

أ- العدالة التوزيعية :

كما أشار أفلاطون في "الجمهورية" إلى أن العدالة موجودة أولاً في المجتمع ثم في الفرد، وتوجد في الدولة بمقدار أكبر بكثير من المجتمع والفرد (أفلاطون، ٢٠٢٢). وقد أشار سقراط إلى أن العدالة تعني علاقة الفرد بالمؤسسات الاجتماعية. وميز أرسطو بين نوعين من العدالة: العدالة التوزيعية، التي تشمل توزيع الخبرات والمناصب على الأفراد، والعدالة التصحيحية التي تهدف إلى تصحيح الحقوق المنتهكة.

العدالة التوزيعية تعتبر من أهم المفاهيم في الإدارة نظرًا لدورها الكبير في تعزيز ثقة الأفراد في مؤسساتهم، إذ يشير سعود وآخرون (٢٠٢١) إلى أن العدالة التوزيعية تركز على العدالة في توزيع الفرص والموارد. وقد أشار إلياس وآخرون (٢٠٢١) إلى أن العدالة التوزيعية تتعلق بإحساس الأفراد بعدالة توزيع العوائد التنظيمية مثل الرواتب، المكافآت، وفرص الترقية.

أضاف ناصر وآخرون (٢٠٢٠) أن العدالة التوزيعية تتضمن جوانب مادية واجتماعية، حيث تشمل حجم المكافآت وطريقة تعامل الإدارة مع الأفراد عند منح هذه المكافآت. حدد غوردون وآخرون (٢٠٢٢) ثلاث قواعد لعدالة التوزيع، وهي:

- قاعدة المساواة: تعني منح المكافآت بناءً على الجهد المبذول.
- قاعدة النوعية: تعني تساوي فرص الحصول على المكافآت بغض النظر عن الخصائص الفردية.
- قاعدة الحاجة: تركز على تقديم ذوي الحاجات الخاصة بترتيب الأهمية.

ب- العدالة الإجرائية:

أوضح جرينبرغ (Greenberg, 2021) أن العدالة الإجرائية تتعلق بإدراك الأفراد لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التنظيمية. ويشير إلى أن الشعور بالعدالة في الإجراءات يعزز التزام الأفراد بتنفيذ القرارات المتخذة. كما يميز العلماء بين الجانب الهيكلي والجانب الاجتماعي للعدالة الإجرائية.

الجانب الهيكلي يتعلق بالكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات، وينبغي أن تكون هذه القرارات عادلة من خلال مراعاة معايير مثل إعطاء الأفراد فرصة للمشاركة في صنع القرارات وتطبيق قواعد ثابتة (لين، ٢٠٢٢).

الجانب الاجتماعي يتضمن الطريقة التي يعامل بها الأفراد أثناء اتخاذ القرارات، وهو يتأثر بمقدار صحة المعلومات المتوفرة ومدى الاهتمام بالنتائج غير المرضية وتأثير ذلك على مشاعر الأفراد (فوردي، ٢٠٢١).

ج- العدالة التفاعلية:

العدالة التفاعلية تركز على كيفية معاملة الأفراد أثناء تطبيق الإجراءات الرسمية. كما أشار بايس (Bies, 2020) إلى أن العدالة التفاعلية تعكس شعور الأفراد بالعدالة في التعاملات الشخصية أثناء تطبيق القرارات. يصفها روس وآخرون (Ross et al., 2021) بأنها طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد التي ترتبط بالمصادقية والاحترام.

وأشار القرني (٢٠١٩) إلى أن العدالة التفاعلية تشمل عدالة العلاقات الشخصية، التي تركز على مدى الاحترام والتقدير في تعامل المديرين مع المرؤوسين، وعدالة المعلومات، التي تركز على توفير التوضيحات اللازمة حول أسباب اتخاذ القرارات. إن العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة تشكل عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات التعليمية، حيث تلعب دوراً كبيراً في تعزيز التميز والإبداع والابتكار في بيئة العمل. لا شك أن للعدالة التنظيمية تأثيراً مباشراً على أداء المعلمين، حيث يعزز الشعور بالرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي، مما يساهم في تحقيق أهداف المدرسة وتحسين مخرجات العملية التعليمية. ولذا فإن النضج الوظيفي لمديري المدارس يعزز فهمهم لسلوك المعلمين ويساهم في اتخاذ قرارات مهنية متوازنة تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي والوظيفي (السعود وآخرون، ٢٠٢٢).

العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية

تعتبر العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في المدارس الثانوية محوراً مهماً لتحقيق بيئة تعليمية فعالة ومنتجة. يمكن تحقيق العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية من خلال عدة قيم وتوجهات رئيسية تتمثل في:

١. المصادقية العالية: يظهر القائد أولاً بمصادقية عالية في مواقفه وأفعاله، مما يعكس بدوره مصادقية المعلمين في المدرسة. هذا الشعور بالمصادقية يساهم في تعزيز جودة الأداء التدريسي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وزيادة الانضباط في المدرسة (الشريف، ٢٠٢٢).

٢. العدالة والإنصاف: يشمل ذلك تحقيق العدالة حتى وإن كان ذلك على حساب مصلحة الفرد لصالح مصلحة المدرسة الكبرى، مما يعزز الثقة في النظام التنظيمي ويشجع على التعاون والالتزام (الراشد، ٢٠٢١).
٣. العدالة في التعامل مع الطلاب: يشمل ذلك الوفاء بمتطلبات الطلاب التعليمية والمهارية بشكل عادل ومتساوٍ، مما يسهم في خلق بيئة تعلم تشجع الطلاب على التفوق والابتكار (الصادق، ٢٠٢٠).
٤. الشجاعة في الاعتراف بالأخطاء: يعد الاعتراف بالأخطاء وتقبل النقد من القيم الأساسية التي تروج لها القيادة المتسامية. الشجاعة في الاعتراف بالخطأ تؤدي إلى تحسين الخطط والمهام بشكل مستمر وفقاً لمتطلبات المدرسة والطلاب (الجوهري، ٢٠٢٣).
٥. النزاهة والشفافية: يعد الالتزام بالنزاهة والشفافية في التعامل مع المعلمين وكل الجهات ذات العلاقة عاملاً حيوياً في تعزيز العدالة التنظيمية. الشفافية تضمن توفير بيئة عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة (الأمير، ٢٠٢٢).
٦. الالتزام بالابتكار والتطوير المستمر: يرتبط الالتزام بتطوير الخدمات التعليمية والممارسات الإدارية بتحقيق العدالة التنظيمية، حيث تسعى القيادة المتسامية إلى تحسين العمليات التعليمية وتقديم حلول مبتكرة تدعم نمو الطلاب (السالمي، ٢٠٢١).
٧. الشغف المستمر بالتميز: يظهر القائد المتسامي التزاماً دائماً بتقديم الخدمة التعليمية بأعلى مستوى من الجودة والتميز. هذا الشغف يؤدي إلى التفاني في خدمة المعلمين والطلاب على حد سواء، مع الالتزام الداخلي برسالة المدرسة وأهدافها (العنزي، ٢٠٢٠).
٨. الإيمان والثقة بقدرات المعلمين والطلاب: تؤمن القيادة المتسامية بقدرات المعلمين والطلاب وتدعمهم في تطوير مهاراتهم وخبراتهم. الثقة المتبادلة بين القيادة والمعلمين تساهم في بناء بيئة تعليمية إيجابية (الطويل، ٢٠٢١).

٩. الاعتراف بالقدرات القيادية للمعلمين: تسعى القيادة المتسامية إلى ترسيخ مفاهيم القيادة الذاتية لدى المعلمين من خلال دعمهم في تنمية مهاراتهم القيادية وتوجيههم في مسار التطور المهني (المعشري، ٢٠٢٢).

١٠. الانفتاح على كل جديد: تعتمد القيادة المتسامية على الانفتاح على أحدث الاتجاهات العالمية في مجال التعليم، بما يتماشى مع التطورات الحديثة في البحوث والدراسات التربوية (أبو فهد، ٢٠٢٣).

١١. الإتقان في إنجاز الأعمال: يتسم القائد المتسامي بالقدرة على إتمام الأعمال بدقة وكفاءة عالية، وهو ما يعزز من جودة العمل ويعكس ثقافة الأداء العالي داخل المدرسة (الشعلان، ٢٠٢٢).

١٢. العالمية في إعداد الطلاب: يركز القائد على إعداد الطلاب بما يتوافق مع احتياجات السوق العالمي، وليس المحلي فقط، مما يعزز من استعداد الطلاب لمواجهة التحديات المهنية على الصعيد العالمي (العيسى، ٢٠٢١).

البحوث والدراسات السابقة

دراسة عبد الله: (2017) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المتسامية كانت عالية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة المتسامية تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي).

شلدان والسلطي (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. أظهرت النتائج أن مستوى العدالة التنظيمية كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة العلاقات الإنسانية ومستوى العدالة التنظيمية.

القرني (٢٠١٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية في جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي. أظهرت النتائج أن العدالة

التنظيمية كانت بمستوى متوسط، وأن هناك علاقة طردية بين العدالة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، مع وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة.

الفضلي (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على العدالة التنظيمية التي يمارسها مديري المدارس في الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت بمستوى متوسط، مع وجود علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية.

الحصنة (٢٠١٩): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس في بيثة وعلاقتها بالولاء التنظيمي. أظهرت النتائج أن العدالة التنظيمية كانت بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباطية دالة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.

دراسة السعد (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة المتسامية وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في عمان. أظهرت النتائج درجة متوسطة لممارسة القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتسامية والاستقامة التنظيمية.

دراسة جده (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في السعودية لأبعاد القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المتسامية كانت بدرجة متوسطة، كما تبين أن القيادة المتسامية تلعب دورًا كبيرًا في تطوير الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية.

دراسة جده (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في السعودية لأبعاد القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة المتسامية كانت بدرجة متوسطة، كما تبين أن هناك علاقة قوية بين القيادة المتسامية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المدارس.

الوعلاني: (2022) هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج ممارسة عالية لأبعاد القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية، كما تبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة المتسامية وتحقيق أبعاد العدالة التنظيمية.

قاسم: (2023) هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة المتسامية والسمعة التنظيمية لدى مديري المدارس الخاصة في الأردن. أظهرت النتائج وجود ممارسة متوسطة للقيادة المتسامية، كما تبين أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة المتسامية والسمعة التنظيمية.

عبد العزيز: (2024) هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة المتسامية على تحسين الأداء الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية في مصر. أظهرت النتائج أن القيادة المتسامية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للمعلمين، حيث تبين وجود علاقة قوية بين ممارسة القيادة المتسامية وتحسين الأداء الوظيفي.

الحربي: (2025) هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في السعودية. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين القيادة المتسامية وأبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتفاعلية)، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المدارس.

عبد الله: (2025) هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة المتسامية وتوجيهات العدالة التنظيمية في المدارس الحكومية الأردنية. أظهرت النتائج أن القيادة المتسامية لها تأثير إيجابي على العدالة التنظيمية في المدارس، حيث تبين وجود علاقة قوية بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية.

من خلال عرض أدبيات البحث والدراسات السابقة يمكن استخلاص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

- أجريت الدراسات السابقة في فترات زمنية متباينة، وبلدان متعددة عربية وأجنبية، مما يدل على تزايد الاهتمام بدراسة القيادة المتسامية وما لها من ارتباط بتحقيق العدالة التنظيمية.
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في محاولة إثبات دور القيادة المتسامية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في توضيح أهمية استخدام قادة وقائدات المدارس للعلاقات الإنسانية مع العاملين معهم لما يعود ذلك بالنفع على المؤسسة التعليمية.
- اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في ضرورة الأخذ بتحقيق العدالة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.

أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في مجتمعها وعينتها
- اختلفت الدراسة مع الدراسات السابقة في هدفها الرئيس المتمثل في الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة المتسامية في تحقيق العدالة التنظيمية .
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجمع بين متغيري القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية.

أوجه الاستفادة:

- إجراءات البحث، أداة البحث، الأساليب الإحصائية المناسبة، المقارنة بين النتائج للدراسة الحالية وبيان مدى اتفاقها وتعارضها مع نتائج الدراسات السابقة.

إجراءات البحث

منهج البحث:

- أعتمد البحث في منهجيته على المنهج الوصفي، لملائمته لطبيعة البحث وأهدافه، وذلك باستقراء الأدبيات المتعلقة بدور القيادة المتسامية لدى قادة وقائدات المدارس

الثانوية في تحقيق العدالة التنظيمية، وبناء استبانة لهذا الغرض للمساعدة في جمع البيانات، ومن ثم اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج.

مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من معلمي المدارس الثانوية مكتب تعليم صبيا للعام الدراسي ١٤٤٦هـ والبالغ عددهم (٤٠٩٢).

عينة البحث:

طبقت أداة البحث على عينة عشوائية مكونة من (٢٥٧) معلماً من معلمي المدارس الثانوية مكتب تعليم صبيا تم إرسال الاستبانات إليهم إلكترونياً، وكان عدد الاستبانات المكتملة (٢٥١) استبانة.

وصف عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول (١): توزيع عينة البحث تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة%
أقل من ٥ سنوات	١٢	٤,٨%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٧٣	٢٩,١%
أكثر من ١٠ سنوات	١٦٦	٦٦,١%
العدد الكلي	٢٥١	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة عينة البحث من المعلمين ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات) كانت (٤,٨%) ونسبة المعلمين ذوي الخبرة (من ٥ سنوات إلي أقل من ١٠ سنوات) كانت (٢٩,١%) بينما كانت نسبة المعلمين ذوي الخبرة (أكثر من ١٠ سنة) كانت (٦٦,١%) والشكل البياني رقم (٢) يوضح النسبة المئوية لعينة البحث النهائية وفق متغير سنوات الخبرة.

وصف عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

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

المؤهل العلمي	العدد	النسبة%
بكالوريوس	٢٤٠	٩٥,٦%

دراسات عليا	١١	٤,٤%
العدد الكلي	٢٥١	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة عينة البحث من المعلمين الحاصلون علي مؤهل البكالوريوس كانت (٩٥,٦%) ونسبة المعلمين الحاصلون على الدراسات العليا كانت (٤,٤%).

أداة البحث:

بالرجوع على أدبيات موضوع القيادة المتسامية، وموضوع العدالة التنظيمية وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوعين، قام البحث الحالي، ببناء استبانة ووضع صورتها الأولية لفقرات محوري الاستبانة القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية، ومن ثم اشتقاق عدد من العبارات التي تعبر عن كل بعد من تلك الأبعاد.

المحور الأول: القيادة المتسامية ويتكون من (١٧) عبارة تم تقسيمهم إلى مجموعة من الأبعاد التالية:

البعد الأول: القيم والاتجاهات ويتكون من (٦) عبارات.

البعد الثاني: السلوكيات ويتكون من (٦) عبارات

البعد الثالث: السمو الأخلاقي ويتكون من (٥) عبارات.

المحور الثاني: واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية لأبعاد العدالة التنظيمية ويتكون من (١٨) تم تقسيمهم إلى مجموعة من الأبعاد التالية:

البعد الأول: العدالة الإجرائية ويتكون من (٦) عبارات

البعد الثاني: العدالة التوزيعية ويتكون من (٦) عبارات

البعد الثالث: العدالة التفاعلية ويتكون من (٦) عبارات

صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين بلغ عددهم (٩) محكمين، لإبداء آراءهم في الاداة من حيث مناسبة كل عبارة وانتمائها للمحور الذي وردت فيه، ووضوح

صياغتها اللغوية، وإضافة أي اقتراحات يرونها مناسبة من حذف أو تعديل أو إضافة أو نقل للأبعاد التي لا تتناسب مع المجال الذي وردت فيه إلى المجال المناسب ثم يقوم الباحث بإجراء التعديلات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية.

ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات الاستبانة سوف يقوم الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (١٢) معلماً من معلمي المراحل التعليمية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha) 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.

جدول (٣): نتائج قيم ثبات محاور الاستبانة بطريقة (ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة الاستطلاعية

م	محاور الاستبانة	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الثبات
١	القيادة المتسامية	القيم والتوجهات	٦	٠,٩٠
		السلوكيات	٦	٠,٩١
		السمو الأخلاقي	٥	٠,٩٢
	المجموع الكلي للمحور		١٧	٠,٩٣
٢	العدالة التنظيمية	العدالة الإجرائية	٦	,٨٨
		العدالة التنظيمية	٦	,٨٩
		العدالة التفاعلية	٦	,٩٠
	المجموع الكلي للمحور		١٨	,٩٠
٣	المجموع الكلي للاستبانة		٣٥	,٩٣

يتضح من الجدول (٣) أن أعلى قيمة ثبات في محاور الاستبانة كانت لمحور القيادة المتسامية حيث بلغت نسبة الثبات (٠,٩٣)، في حين أن قيمة ثبات محور العدالة التنظيمية بلغت قيمة الثبات لهذا المحور (٠,٩٠)، وبلغت قيمة الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٢) وهي قيمة تدل على ارتفاع ثبات الاستبانة وصلاحيته استخدامها، وإمكانية التعويل على نتائجها.

نتائج البحث:

للإجابة عن السؤال الثالث، والذي نصه " ما درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين؟ " قام الباحثان بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وترتيب العبارات وكانت كما يلي:

١. بعد القيم والتوجهات:

جدول (٤): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة فقرات بعد القيم والتوجهات للقيادة المتسامية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	يكسب القائد المعلمين قيم تسهم في تطوير أدائهم.	٤,٠٢	١,٠٥	كبيرة جدا
٢	يعزز باستمرار الولاء والانتماء للمهنة.	٤,٠٠	,٩٦	كبيرة جدا
٣	يشجع الابتكار والأبداع لدى المعلمين	٣,٨٩	١,٠٨	كبيرة
٤	يؤكد دائما المصادقية العالية للعمل.	٣,٨٧	١,١١	كبيرة
٥	يشجع الصراحة في مناقشة المشاكل داخل المدرسة	٣,٨٥	١,١٥	كبيرة
٦	يدعو لقيم التعايش والاحترام داخل المدرسة وخارجها	٣,٨١	١,٤٩	كبيرة
	المتوسط العام	٣,٨٧	١,٤٩	كبيرة

تشير نتائج الجدول إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى قادة المدارس كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٨٧) بدرجة ممارسة "كبيرة". ويلاحظ أن العبارات المرتبطة ببناء القيم، وتعزيز الولاء، والتشجيع على الابتكار، والمصادقية، قد حظيت بأعلى المتوسطات، مما يعكس توجهًا قياديًا قيمياً وإنسانياً واضحاً في سلوك القادة التربويين داخل المدارس.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله (2017) ، والتي وجدت أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في الكويت كانت عالية من وجهة نظر المعلمين، ودراسة الوعلاني(2022) ، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية، وارتفاع درجة الممارسة لأبعاد القيادة

المتسامية، والحربي (2025) وعبد العزيز(2024) ، التي أكدت تأثير القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي. إذ يظهر من الجدول أن القادة يدفعون باتجاه قيم الصراحة والمصادقية والتعاون، وهي خصائص تقود إلى بيئة مدرسية عادلة ومنتجة.

وتختلف مع دراسة السعد (2020) ودراسة جده (٢٠٢٠ و ٢٠٢١)، حيث أظهرت تلك الدراسات أن درجة ممارسة القيادة المتسامية كانت "متوسطة" فقط. ويمكن تفسير هذا الاختلاف نتيجة اختلاف البيئة التعليمية أو تغير الإدراك القيادي لدى المديرين خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع تزايد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية والتربوية بعد جائحة كوفيد-١٩.

ويتضح مما سبق أهمية تصميم برامج تطوير مهني للقادة التربويين تركز على القيم، الصدق، والانفتاح، كونها تعزز مناخ العدالة التنظيمية، وتنعكس إيجابياً على أداء المعلمين واستقرار المدرسة.

بعد السلوكيات:

جدول (٥): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة فقرات بعد السلوكيات للقيادة المتسامية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٧	يكافئ المعلمين دائماً بما يتناسب مع مستوى أدائهم المهني.	٣,٦٠	٠,٧٥	كبيرة
٨	يتفهم حاجات المعلمين ومشاكلهم ويساعدهم على حلها.	٣,٥٧	٠,٧٤	كبيرة
٩	يدير المشكلات والأزمات الطارئة بحكمة.	٣,٥٥	١,٠٩	كبيرة
١٠	يظهر شجاعة في تحمل أخطائه الادارية في العمل.	٣,١٢	١,١١	متوسطة
١١	يضع خطاً استباقية للمشكلات قبل حدوثها.	٣,٠٩	١,٢٥	متوسطة
١٢	يشرك المعلمين في التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار	٣,٠٨	١,٤٩	متوسطة
	المتوسط العام	٣,٣٨	٠,٧٩	كبيرة

تشير نتائج الجدول إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة المتسامية جاءت كبيرة بمتوسط عام (٣.٣٨)، مما يدل على وجود مستوى جيد من هذه القيادة في البيئة المدرسية. وقد تركزت أعلى الممارسات في مكافأة المعلمين وفقاً لأدائهم، وتفهم احتياجاتهم، وحسن إدارة الأزمات، وهي ممارسات تعكس أبعاد القيادة الإنسانية والداعمة، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسات مثل عبد العزيز (٢٠٢٤) والحربي (٢٠٢٥) التي أكدت الدور الفاعل للقيادة المتسامية في تحسين الأداء وتحقيق العدالة التنظيمية. في المقابل، أظهرت النتائج ضعفاً نسبياً في ممارسات مثل إشراك المعلمين في اتخاذ القرار، وتحمل الأخطاء، والتخطيط الاستباقي، حيث جاءت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز الجوانب التشاركية والاستراتيجية للقيادة. وتتقاطع هذه النتائج مع ما ورد في دراسات جده (٢٠٢٠، ٢٠٢١) والسعد (٢٠٢٠)، التي أظهرت تفاوتاً في ممارسة أبعاد القيادة المتسامية. وبناءً عليه، مما سبق يتضح أهمية تطوير بعض جوانب القيادة المتسامية، خاصة ما يتعلق بالتمكين والمشاركة، بما ينعكس إيجاباً على بيئة العمل المدرسية.

بعد السمو الأخلاقي:

جدول (٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة فقرات بعد السمو الأخلاقي للقيادة المتسامية مرتبة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٣	يشعر المعلمون بالأمان والانسجام بالعمل تحت قيادته	٣,٤٥	١,٠٦	كبيرة
١٤	يرحس دائماً على تواجد المعلمين وتضامنهم داخل المدرسة	٣,٣٩	١,١١	كبيرة
١٥	يوجه المعلمين دائماً على مراقبة الله في ممارساتهم المهنية	٣,١٢	١,٣٤	متوسطة
١٦	يظهر دائماً امتنانه لجهود القادة السابقين في قيادة المدرسة	٣,٠٥	١,٤٥	متوسطة
١٧	يعزو دائماً الدوافع الذاتية لدى العاملين لإنجاز المهام	٣,٠١	١,٤٩	متوسطة
	المتوسط العام	٣,١٣	١,٢٣	متوسطة

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى ممارسة القادة التربويين للأبعاد الروحية والأخلاقية من القيادة المتسامية جاء بدرجة متوسطة بمتوسط عام بلغ (٣.١٣). ويُلاحظ أن أعلى العبارات ممارسة تمثلت في شعور المعلمين بالأمان والانسجام (٣.٤٥) وحرص القائد على تواجدهم وتضامنهم (٣.٣٩)، مما يعكس اهتماماً بالعلاقات الإنسانية وتعزيز الروح الجماعية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات مثل شلدان والسلطي (٢٠١٧) والحصنة (٢٠١٩) التي أبرزت أهمية البيئة النفسية الإيجابية في رفع مستويات العدالة والانتماء.

في المقابل، جاءت الممارسات ذات الطابع الروحي والأخلاقي مثل توجيه المعلمين لمراقبة الله، والامتنان للقيادات السابقة، وتحفيز الدوافع الذاتية بدرجة متوسطة، ما يشير إلى وجود ضعف نسبي في استحضار القيم الإيمانية والمعنوية في بيئة العمل، رغم كونها من الركائز المهمة في نموذج القيادة المتسامية كما ورد في دراسة الوعلاي (٢٠٢٢) وجده (2020)، (٢٠٢١).

مما سبق يتضح أن هناك حاجة لتعزيز البعد الروحي والمعنوي للقيادة داخل المدارس، بما يحقق التوازن بين الأداء المهني والارتقاء بالقيم، ويُكسب العمل التربوي بعداً أعمق وأكثر استدامة.

للإجابة عن السؤال الرابع: ونصه "ما مستوي ممارسة العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان من وجهة نظر المعلمين؟ قام الباحثان بحساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات العدالة التنظيمية وعبارة من عبارات الاستبانة، وترتيب العبارات وكانت كما يلي:

جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات العدالة التنظيمية

الرتبة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	العدالة التفاعلية.	٤,١٠	٠,٧٧٩	٨٨,	كبيرة جداً
٢	العدلة الإجرائية	٣,٩٠	٠,٧٧٥	٨٥,	كبيرة
٣	العدالة التوزيعية	٣,٨٤	٠,٧٩٣	٨٣,	كبيرة

كبيرة	٨٥،	٠,٧٤٥	٣,٩٥	العدالة التنظيمية ككل
-------	-----	-------	------	-----------------------

يتبين من الجدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لمجالات العدالة التنظيمية قد جاءت بدرجة كبيرة جداً حيث حصل مجال (العدالة التفاعلية) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٠) يليه مجال (العدالة الاجرائية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٠) وجاء في المرتبة الاخيرة مجال العدالة التوزيعية على متوسط حسابي (٣,٨٤) أما المتوسط الحسابي لمجالات العدالة التنظيمية فقد حصل على (٣,٩٥) وبدرجة كبيرة جداً.

المجال الأول: العدالة الإجرائية:

جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات بعد العدالة الإجرائية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٣	١	يشرح للمعلمين ظروف اتخاذ القرارات الصادرة لهم.	٣,٩٩	٠,٩٨٧	كبيرة جداً
٥	٢	اشراك جميع المعلمين في الدورات التدريبية بعدالة وفق أسس واضحة	٣,٩٨	,٩٠٩	كبيرة جدا
١	٣	يتقبل آراء المعلمين في عمليات صنع واتخاذ القرارات التنظيمية	٣,٩٠	٠,٧٨٥	كبيرة
٢	٤	يحرص على أن يبدي كل معلم رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالمدرسة	٣,٨٨	٠,٧٩٩	كبيرة
٤	٥	يتطبق جميع القرارات الادارية على كل المرؤوسين بلا استثناء	٣,٧٨	,٨١٠	كبيرة
٦	٦	توفير حلول عادلة لجميع الشكاوى المقدمة	٣,٧٠	١,٠٠٨	كبيرة
					الدرجة الكلية
			٣,٨٧	,٨٩٥	كبيرة

تشير نتائج الجدول إلى أن درجة ممارسة القادة التربويين للعدالة التنظيمية في بُعد اتخاذ القرارات والتعامل الإداري كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٨٧)، مما يدل على اهتمام القادة بممارسات العدالة في صنع واتخاذ القرار. أظهرت الفقرة "يشرح للمعلمين ظروف اتخاذ القرارات الصادرة لهم" أعلى متوسط حسابي (٣,٩٩)، ما يعكس شفافية عالية في التواصل الإداري، تليها "إشراك جميع

المعلمين في الدورات التدريبية بعدالة وفق أسس واضحة "بمتوسط (٣.٩٨)، مما يشير إلى حرص القادة على إتاحة الفرص التطويرية للجميع. أما أقل الممارسات فتمثلت في "توفير حلول عادلة لجميع الشكاوى المقدمة" بمتوسط (٣.٧٠)، وهي ممارسة ما زالت بحاجة إلى تعزيز لضمان رفع مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين. تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الحصنة (2019) التي أكدت على أهمية العدالة التنظيمية في تعزيز الولاء، وكذلك مع دراسة الفضلي (2019) التي أشارت إلى العلاقة بين العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية. كما تتسجم مع نتائج الوعلاني (2022) والحربي (2025) اللتين أبرزتا العلاقة بين القيادة المتسامية وممارسات العدالة التنظيمية، مما يعكس أثر القيادة الواعية في ترسيخ مبادئ العدالة في البيئات التعليمية.

المجال الثاني: العدالة التوزيعية:

جدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التوزيعية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
٨	١	توزيع الحوافز المادية على المعلمين وفق أسس واضحة.	٤,١٠	٠,٧٧٩	كبيرة جدا
٧	٢	توزيع المهام والأنشطة المدرسية على المعلمين وفق اسس واضحة.	٣,٩٠	٠,٧٧٥	كبيرة
٩	٣	توزيع الحوافز المعنوية على المعلمين وفق أسس واضحة.	٣,٨٤	٠,٧٩٣	كبيرة
١٢	٤	توزيع المشاركات في اللجان المدرسية علي المعلمين وفق اسس واضحة.	٣,٧٨	,٨٨٩	كبيرة
١٠	٥	توزيع الامكانيات والموارد علي المعلمين وفق اسس واضحة.	٣,٧٠	١,٠١٠	كبيرة
١١	٦	توزيع المسؤوليات على المعلمين وفق اسس واضحة.	٣,٦٤	١,٢١٠	كبيرة
					الدرجة الكلية
			٣,٨٣	,٧٩٩	كبيرة

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية في بُعد التوزيع لدى قادة المدارس كان بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.83)، وهو ما يعكس اهتماماً عاماً بتطبيق مبادئ الإنصاف في توزيع الموارد والمهام بين المعلمين. وقد جاءت الفقرة "توزيع الحوافز المادية على المعلمين وفق أسس واضحة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.10)، مما يدل على اهتمام القادة بالحوافز المادية كوسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي، بينما جاءت فقرة "توزيع المسؤوليات على المعلمين وفق أسس واضحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.64)، ما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في عدالة توزيع الأعباء الإدارية والتعليمية، وهي نقطة قد تحتاج إلى مزيد من التوازن لضمان تحقيق العدالة التنظيمية الشاملة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحصنة (2019) التي أظهرت وجود علاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث يُعدّ التوزيع العادل للمهام والحوافز من عوامل دعم الانتماء والرضا المهني. كما تتوافق مع ما أشار إليه الفضلي (2019) من أهمية العدالة التنظيمية في بناء الثقة داخل المؤسسات التعليمية. وتتسم أيضاً مع الحربي (2025) التي بينت أن العدالة التوزيعية أحد الأبعاد الأساسية التي تتأثر إيجابياً بالقيادة المتسامية، مما يعزز بيئة العمل العادلة والمنصفة.

المجال الثالث: العدالة التفاعلية:

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العدالة التفاعلية

الرقم	الرتبة	ال فقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١٣	١	تتعامل ادارة المدرسة باهتمام وود اجتماعي مع المعلمين	٤,٣٢	٠,٧٧٥	كبيرة جداً
١٤	٢	تحرص ادارة المدرسة علي اشاعة روح التعاون في المدرسة	٤,١٦	٠,٧٧٩	كبيرة جداً
١٥	٣	يسود الود والاحترام المتبادل بين الادارة والعاملين بالمدرسة.	٤,٠٢	,٩٥٢	كبيرة جداً
١٦	٤	تحرص ادارة الدريس على العمل بروح	٤,٠٠	١,٠٤٧	كبيرة جداً

			الفريق الواحد بين المعلمين.		
كبيرة	٠,٩٨٦	٣,٨٨	تراعي الادارة المطالب الشخصية للمعلمين عند اتخاذ اية قرارات.	٥	١٧
كبيرة	٠,٧٩٣	٣,٨٤	تتمتع ادارة المدرسة بالنزاهة في حسم النزاعات بين المعلمين	٦	١٨
كبيرة	٠,٩٥٧	٤,٠٢			الدرجة الكلية

تشير نتائج الجدول إلى أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية في بُعد العدالة التفاعلية لدى إدارة المدرسة كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.02)، وهي درجة تعكس حرص القادة على بناء علاقات إنسانية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل بين الإدارة والمعلمين.

وقد حازت الفقرات الأربع الأولى على تقييم "كبيرة جداً"، وأعلى تلك التقديرات جاءت للفقرة "تتعامل إدارة المدرسة باهتمام وود اجتماعي مع المعلمين" بمتوسط (4.32)، مما يعكس المناخ الإيجابي للعلاقات المهنية داخل المدرسة. كما أن الحرص على "إشاعة روح التعاون" و"العمل بروح الفريق الواحد" * يشير إلى وعي إدارات المدارس بأهمية الجوانب الاجتماعية في تعزيز العدالة التفاعلية.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة شلدان والسلطي (2017) التي أكدت وجود علاقة طردية بين العلاقات الإنسانية وممارسة العدالة التنظيمية، مما يدل على أن العلاقات القائمة على الاحترام والتعاون تساهم في ترسيخ الإحساس بالعدالة لدى العاملين. كما تدعم نتائج دراسة الوعلاني (2022) التي أشارت إلى أن القيادة المتسامية تساهم في تحقيق العدالة التنظيمية من خلال التواصل الإنساني الفعال، مما يبرز أهمية التفاعل الإيجابي داخل البيئة المدرسية.

للإجابة عن السؤال الخامس: ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان لأبعاد القيادة المتسامية (السلوكيات، القيم والتوجهات، النمو الأخلاقي) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟ تم وفق الخطوات التالية:

أ) النتائج وفق متغير المؤهل العلمي:

قام الباحثان بحساب الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة لأبعاد القيادة المتسامية من خلال اختبار "ت" كما يبينه الجدول التالي:
جدول (١١): نتيجة اختبار "ت" للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور القيادة المتسامية بإخلاف متغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية
القيم والتوجهات	بكالوريوس	٢٤٠	٤١,١١	٨,٣٤	١,٠١٢	,٣٠٨
	دراسات عليا	١١	٤٠,٠٩	١٠,٧٠		
السلوكيات	بكالوريوس	٢٤٠	٤٢,٧١	٨,١٤	١,٦٧	,٠٨٨
	دراسات عليا	١١	٤١,٨٩	٩,٤٣		
السمو الأخلاقي	بكالوريوس	٢٤٠	٣٥,٤١	٦,٥٤	١,٠٢٧	,٣٢٨
	دراسات عليا	١١	٣٦,٠٩	٧,٠٨		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٢٤٠	٤٢,٠٦	٧,٦٧	١,٣٩٣	,١٦٤
	دراسات عليا	١١	٤١,٤١	٨,٤٥		

درجة الحرية = (حجم العينة - عدد فئات النوع) = ٢٥١ - ٢ = ٢٤٩

باستقراء المؤشرات الإحصائية لاختبار "ت" للعينات المستقلة بالجدول (١١)، وجد أن قيم "ت" تتراوح بين (,٣٠٨، ,١٦٤)، عند مستويات دلالة (,٠٠٥)، ويتضح من ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، أي عدم وجود أثر للمتغير المستقل للمؤهل العلمي على المتغير التابع وهو متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة المتسامية في أبعادها الفرعية والدرجة الكلية، وهذا يدل على اتفاق عينة البحث باختلاف درجاتهم العلمية في استجاباتهم على أبعاد الاستبانة.

(ب) النتائج وفق متغير سنوات الخبرة:

قام الباحثان بحساب تحليل التباين الأحادي ANOVA لحساب دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد القيادة المتسامية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٢) تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد القيادة المتسامية تبعًا لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة نسبة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة
القيم والتوجهات	بين المجموعات	٤٥٦,٤	٢	٢٢٨,٢	٢,٤٢	٠,٠٦٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٦٧٨٥,٦	٢٤٨	٧٣,٦			
	المجموع	٣٧,٢٤٢	٢٥٠				
السلوكيات	بين المجموعات	٤٢٦,٢	٢	٢١٣,١	٢,١٨	٠,٠٣٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٥٦٥٤,٨	٢٤٨	٧٥,٢			
	المجموع	٣٦,٠٨١	٢٥٠				
السمو الأخلاقي	بين المجموعات	٢٨٦,٨	٢	١٤٣,٤	٢,٢٩	٠,٠٥٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٤٤٣٩,٨	٢٤٨	٤٨,٤			
	المجموع	٢٤٧٢٦,٦	٢٥٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٣٢٣٤,٤	٢	١٦١٧,٢	٢,٤٢	٠,٠٤٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٦٢٥٦٧,٣	٢٤٨	٤٨٨,٧			
	المجموع	٢٦٥٨٠١,٧	٢٥٠	-			

يتضح من الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات عينة البحث باختلاف سنوات الخبرة على نطاق أبعاد القيادة المتسامية (القيم والتوجهات، والسلوكيات، والسمو الأخلاقي) بناء على مسوسات الدلالة الاحصائية المحسوبة (٠,٠٥).

٤): النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

للإجابة عن السؤال السادس: ونصه "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة البحث لدرجة تحقيق قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان لأبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الاجرائية، العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية) تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟
أ) النتائج وفق متغير المؤهل العلمي:

قام الباحثان بحساب الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين حول ممارسة قادة المدارس للقيادة لأبعاد العدالة التنظيمية من خلال اختبار "ت" كما يبينه الجدول التالي:

جدول (١٣): نتيجة اختبار "ت" للعينات المستقلة في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد محور العدالة التنظيمية بإخلاف متغير المؤهل العلمي

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	الدلالة الاحصائية
العدالة الإجرائية	بكالوريوس	٢٤٠	٣,٥	,٨٦٨	,٢٦٥	,٨٠٣
	دراسات عليا	١١	٣,٢	١,٠١٢		
العدالة التوزيعية	بكالوريوس	٢٤٠	٣,٩٧	,٨٩٨	٣,٣١٧-	*,٠,٠٠١
	دراسات عليا	١١	٣,٢١	,٩٩٧		
العدالة التفاعلية	بكالوريوس	٢٤٠	٣,٢٨	١,٠٧٤	,١٩١-	,٨٣٩
	دراسات عليا	١١	٣,٣٣	١,٤٤٣		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٢٤٠	٣,١٥	,٨١٤	,٧٥٣-	,٤٣٩
	دراسات عليا	١١	٣,٣٧	١,٤٣٧		

درجة الحرية = (حجم العينة - عدد فئات النوع) = ٢٥١ - ٢ = ٢٤٩، باستقراء

المؤشرات الإحصائية لاختبار "ت" في الجدول السابق تبين ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لمستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة "ت" للمجموع الكلي للمحور الثاني (-٧٥٣)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لبعد العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان في كل من بعدي (العدالة الاجرائية، والعدالة التفاعلية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث تراوحت قيمة "ت" لهذين البعدين بين (٢٦٥، -١٩١)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لبعد العدالة التوزيعية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازانتعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث جاءت قيمة "ت" (-) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) وكانت الفروق لصالح المعلمين الحاصلين على مؤهل علمي (دراسات عليا).

ب) النتائج وفق متغير سنوات الخبرة:

قام الباحثان بحساب تحليل التباين الأحادي ANOVA لحساب دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كما في الجدول رقم (١٤)

جدول (١٤) تحليل التباين الأحادي لاختبار دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة البحث على نطاق أبعاد العدالة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة نسبة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
العدالة الإجرائية	بين المجموعات	١٠,٦٧	٢	٥,٣٣	٧,٠٠٦	٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	٢٦١,١٤	٢٤٨	,٧٦			
	المجموع	٢٧١,٨١	٢٥٠				
العدالة التوزيعية	بين المجموعات	٣١,١٨	٢	١٥,٥٩	٢٠,٥٣٤	٠,٠٠١	دالة
	داخل المجموعات	٢٦٠,٤٠	٢٤٨	,٧٦			
	المجموع	٢٩١,٥٨	٢٥٠				
العدلة التفاعلية	بين المجموعات	١٠,٦٧	٢	٥,٣٣	٤,٢٦٨	٠,٠٠١	دالة
	داخل المجموعات	٤٢٨,٦٧	٢٤٨	١,٢٥			
	المجموع	٤٣٩,٣٤	٢٥٠				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١١,٨٤	٢	٥,٩٢	٨,٣٩٣	,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	٢٤١,٩٧	٢٤٨	,٧١			
	المجموع	٦٥,٥١	٢٥٠	-			

يتضح من الجدول (١٤) ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول تقديرهم لبعد العدالة التوزيعية لدى قادة المدارس الثانوية بمنطقة جازان تعزى لاختلاف سنوات الخبرة، حيث جاءت قيمة (ف) للمجموع الكلي للمحور الثاني (٨,٣٩٣) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بينما جاءت قيمة (ف) لباقي الابعاد العدالة التنظيمية (الاجرائية، والتوزيعية، التفاعلية) (٧,٠٠٦ - ٢٠,٥٣٤ - ٤,٢٦٨) وجميعها دالة إحصائياً.

٥): النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع:

في ضوء الإطار النظري والدراسات الميدانية، يمكن تقديم المقترحات التالية لتفعيل دور القيادة المتسامية في تعزيز العدالة التنظيمية لدى العاملين في المدارس الثانوية بمنطقة جازان، مع ربطها بالأبعاد المختلفة:

آلية التنفيذ	البُعد المرتبط	المقترح
توضيح معايير اتخاذ القرارات لجميع المعنيين، مما يعزز من شعور العدالة والشفافية.	العدالة الإجرائية	تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات
تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف القادة والمعلمين بمفاهيم القيادة المتسامية وأخلاقياتها، مما يساهم في تحسين العلاقات بين الإدارة والمعلمين.	القيم والتوجهات	نشر ثقافة القيادة المتسامية
الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين القادة والمعلمين، من خلال الاستماع لأرائهم ومشاكلهم، مما يعزز من شعورهم بالاحترام والتقدير.	العدالة التفاعلية	تعزيز العدالة التفاعلية
توزيع المهام والموارد والحوافز بشكل عادل ووفق معايير واضحة، مما يساهم في تعزيز شعور المعلمين بالإنصاف.	العدالة التوزيعية	تعزيز العدالة التوزيعية
تنظيم برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهاراتهم في تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية، مما يساهم في تحسين بيئة العمل المدرسي.	العدالة الإجرائية	تطوير مهارات القادة في العدالة التنظيمية
إدراج معايير العدالة التنظيمية في استمارات تقييم الأداء للقادة والمعلمين، مما يعزز من تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي.	العدالة الإجرائية	تقييم الأداء بناءً على العدالة التنظيمية
تشجيع القادة على تبني سلوكيات متسامية، مثل الصدق، والنزاهة، والاحترام، مما يساهم في بناء بيئة مدرسية قائمة على العدالة والاحترام المتبادل.	السلوكيات	تعزيز السلوكيات المتسامية
تشجيع القادة على تبني سلوكيات متسامية، مثل الصدق، والنزاهة، والاحترام، مما يساهم في بناء بيئة مدرسية قائمة على العدالة والاحترام المتبادل.	السمو الأخلاقي	تعزيز سمو الأخلاقي

المراجع

إبراهيم، مني (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية.

أبو ردين، نوال. (٢٠١٣). أثر أسلوب القيادة المتسامية على أداء المعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم في مديرية تربية عمان الخامسة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، جامعة الزعيم الأزهري، السودان.

البكار، أماني. (٢٠١٢). مستوى العدالة التنظيمية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى الثقة التنظيمية في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة] قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الجابري، خالد بن ناصر. (٢٠٢٥م). علاقة القيادة المتسامية بالثقافة التنظيمية الإيجابية في المدارس الثانوية: دراسة ميدانية بمنطقة الرياض. مجلة دراسات تربوية ونفسية، ١٢(١)، ١٠٢-١٣٠.

جده، على ناصر يحيى. (٢٠٢٠). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية "تصور مقترح". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه تخصص "الإدارة والإشراف التربوي". كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.

- الحصنة، علي سعيد علي؛ عطية، محمد عبد الكريم.(٢٠١٩). العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٢)، ١-٣٢.
- الزهراني، محمد بن عبد الله. (٢٠٢٤م). أثر القيادة المتسامية على تعزيز العدالة التنظيمية لدى معلمي التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٨(٢)، ٥٥-٨٠.
- 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.
- السعود، راتب سلامة (٢٠١٣). القيادة التربوية مفاهيم وآفاق. ط١، عمان: دار الصفاء للنشر.
- شلدان، فايز كمال؛ السلطي، محمد اسحق. (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٥(٢)، ١٥-٤٠.
- 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، ٥٥(١)، ٥٥-٦٣.
- عبد الله، محمد. (٢٠١٧). درجة ممارسة القيادة المتسامية لدي مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، 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

العوامي، أحمد محمد علي (٢٠١٥). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على العدالة التنظيمية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، (٦)، ٩٣-١١٨

عيد، هالة فوزي (٢٠١٥). تصور مقترح لتحقيق القيادة الإبداعية لدى القيادات الجامعية بالمملكة العربية السعودية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٩(٦١)، ٣٨٧-٤٢٦.

الغامدي، بندر (٢٠١٤). درجة توافر سمات القائد الخادم لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

الفضلي، ناصر بدرشطي (٢٠١٩). العدالة التنظيمية التي يمارسها مديري المدارس بدولة الكويت وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

الفليجات، ياسين احمد؛ والحراشنة، محمد عبود (٢٠١٣). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لواء قصبه المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

القرني، سعد محمد (٢٠١٧). مستوى العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى المعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، ١٩٣، ٢٢٥-٢٩٤.

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.

المعشر، 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
نجم، عبود (٢٠١١). القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

النشاش، فاطمة (٢٠١٣). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986) *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B.H. & Bazerman, M. H. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, pp. 43-55.

Castillo, C. & Fernandez., V.(2017). Relationships between the dimensions of Organizational Justice and students satisfaction in university contexts *Intangible Capital*, 13(2), pp282-301

Demir, K.(2015). *The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors , the Mediating rol of organizational identification*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), pp,131-148 .

Liu, Caroline H. (2007): *Transactional, Transformational, Transcendental Leadership: Motivation Effectiveness and Measurement of Transcendental Leadership*, 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. Namex International Journal of Management Research 6(2).PP62-71.
- Ross, William H., Meyer, Christopher J., Chen, Jengchung V. & Keaton, Paul (2009): Information Protection at Telecommunications Firms: Humav Resource Management Strategies and Their Impact on Organizational Justice, Journal of Information Privacy & Security, Vol. (5), No. (1), pp. 49-77.
- Scott. A., Herbst and Ramona. Human far (2009). Psychological Approaches to Values in Organizations and Organizational Behavior Management. Journal of Organizational Behavior and Management Vol. 29. No. 1. 47-68.
- Sharma,S.(2013). From Taylor to Transcendence: Towards Theory O of Management and Leadership.paper presented at the AFBE (Asian Forum on Business Education) Conference 2013, Global Integration and Sustainability: Management Education at Cross Roads, Calcutta Business School, Kolkata, Dec. 16-17, 2013
- Spears, L. C.(2010) . Character and servant leadership: Ten Characteristics of effective caring leaders. The Journal of Virtues& Leadership, 1(1),25-30