



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية  
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية  
(دراسة حالة: وكالة الغوث الدولية - الأونروا)

طاهر رسمي مصطفى العصار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

2021/هـ1442م

أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية  
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية  
(دراسة حالة: وكالة الغوث الدولية - الأونروا)

إعداد:

طاهر رسمي مصطفى العصار

بكالوريوس خدمة اجتماعية - جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

إشراف الدكتورة: تهاني حسين محمد جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من  
معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

2021/هـ1442م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

### إجازة الرسالة

أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية  
في المحافظات الجنوبية الفلسطينية  
(دراسة حالة: وكالة الغوث الدولية - الأونروا)

اسم الطالب: طاهر رسمي مصطفى العصار  
الرقم الجامعي: 21820390

إشراف الدكتورة: تهاني حسين محمد جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2021/4/7 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: د. تارايا حصى

التوقيع: .....

التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة تهاني جفال

2- ممتحناً داخلياً: الدكتور أحمد حرز الله

3- ممتحناً خارجياً: الدكتور محمد سالم

القدس - فلسطين

2021/4/7

## إهداء

- إلى من قدمت سعادتي وراحتي على سعادتها، ولا زال دعاؤها المبارك ورداً في طريق حياتي، أمي الحنوننة: دمت ودام نبض قلبك.
  - إلى الذي أفنى عمره حاملاً الهم مُعبداً لنا طريقاً للحياة الكريمة، أبي الحبيب تاج رأسي.
  - إلى الغائبة، الحاضرة في أعماقي، التي لا تفتأ عيني تبحث عنها بين الحاضرين، وأعيش على ذكراها حتى ألقاها، أختي المرحومة: نسرين رسمي عبد الهادي (أم أدهم) - لروحك الرحمة والسلام.
  - إلى التي لم تبخل بمساعدتي يوماً، وكانت لي السكن الدافئ لكل آمالي وآلامي، زوجتي العزيزة: نجوى يوسف العصار.
  - إلى الزهور النادية في جنتي الطيبة، بناتي المؤسسات الغاليات: سلمى وسارة.
  - إلى قلبي النابض، أبنائي قرّة عيني: مصطفى وأحمد ومحمد.
  - إلى جميع إخواني وأخواتي سندي وعضدي في حياتي.
  - إلى أصدقائي الصدوقين.
- أهدي ثمرة جهدي البحثي...

الباحث/ طاهر رسمي مصطفى العصار

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدُّ الرسالة بأنَّها قُدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتاجُ أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدِّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

طاهر رسمي مصطفى العصار

التاريخ: 2021/4/7م

## شكر و عرفان

امثالاً لقول الله تعالى: ﴿بَلِ اللّٰهِ فَاَعْبُدْ وَكُنْ مِنَ الشَّاكِرِينَ﴾ [الزمر:66]، فإنني أحمد الله تبارك وتعالاً أولاً، وآخراً؛ أن وفقني لإتمام هذا البحث، وإخراجه في هذه الصورة المقبولة بمشيئة الله تعالى.

كما أتقدم بجزيل الشكر للدكتورة: تهاني جفال، رئيس برنامج التنمية المستدامة وبناء المؤسسات في جامعة القدس - فرع غزة، التي كان لنصائحها، وإرشاداتها، ولمساتها الرائعة الأثر الأكبر في وصولي إلى هذه الدراسة، فلها مني خالص الشكر وعظيم الامتنان.

كذلك أتقدم بخالص الاحترام والتقدير، إلى من أعطى بلا حدود، وقدم النصح والعون بكل حب وتواضع، وزادني شرفاً وفخراً أن يكون مناقشاً داخلياً الدكتور/ أحمد حرز الله ، ولي الفخر كل الفخر، أن تكرم عليّ وتفضل بأن يكون مناقشاً خارجياً، الدكتور/ محمد سالم.

كما أتقدم إلى جميع أساتذتي بمعهد التنمية المستدامة وأخص بالذكر منهم الذين سألتهم فأعطوني، واستصحتهم فنصحوني، فكانوا نعم الصديق في الطريق لإتمام دراستي، فلهم مني أسمى آيات الشكر والتقدير.

كما أتقدم بشكري من الأعماق إلى مدير شؤون وكالة الغوث في المكتب الإقليمي - غزة، وزملائي السابقين في وكالة الغوث (الأونروا)، على الدعم وتسهيل مهمة عملي في البحث، فشكراً لكم جميعاً.

وفي الختام أتقدم بكل آيات الشكر والمحبة والعرفان، لزوجتي وأبنائي والصديقة العزيزة روزا على مساندتهم الدائمة لي طوال فترة دراستي وتحملهم معي اللحظات الصعبة التي مررت بها.

**فلكم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير**

الباحث/ ظاهر رسمي مصطفى العصار

## مصطلحات الدراسة:

### 1- القيادة:

هي عملية تأثير وتحفيز للمرؤوسين وتعمل على الارتقاء بمستوى أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية بما يحقق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء. (الطائي، 2017).

### 2- القيادة المستدامة:

هي منظور إداري جديد، يهدف إلى تحقيق نتائج متميزة، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل، من أجل تبني رؤية واضحة ذات توجه مستدام طويل الأجل. (الحدراوي، وآخرون، 2018).

### 3- تطوير أداء المنظمات:

عملية مخططة ومصممة لكل ما يتعلق بأداء المنظمة من حيث عناصره، ومستوياته المختلفة، وكذلك العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أنها عملية البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق النتائج المرغوبة بكفاءة وفاعلية عالية. (حسونة، 2020).

### 4- المنظمات الدولية:

هي الهيئات والمؤسسات التي يتكون منها المجتمع الدولي وتشارك في تفعيل إرادة الجماعة الدولية، لأنها تقوم على هيكل إداري، وتنفيذي، وتقوم على إرادة مجموعة من الأشخاص الاعتبارية، التي تتكون من الدول كمنظمة الأمم المتحدة، وغيرها من المنظمات، التي تتكون من انضمام مجموعة من الدول إلى ميثاق، أو اتفاقية معنية، بإنشاء وعمل المنظمة. (الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، 2019).

### 5- وكالة الغوث الدولية (الأونروا):

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى، وهي وكالة إغاثة وتنمية بشرية، تأسست بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1949م، وتقدم خدماتها للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، والضفة الغربية بما فيها القدس الشرقية، والأردن، ولبنان، وسوريا. (موقع الأونروا، 2020).

## المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية، وذلك بالتطبيق على وكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وكان عينة الدراسة مكون من الموظفين في الإدارة العليا والوسطى، واستخدم أسلوب العينة الغرضية، وتم توزيع (50) استبانة، واسترداد (44) استبانة وذلك بنسبة (88.0%)، وتحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة المستدامة التي يمتلكها الموظفين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وذلك بوزن نسبي بلغ (69.0%)، إضافة لوجود مستوى مرتفع من تطوير أداء المنظمات وذلك بوزن نسبي بلغ (72.4%)، هناك تأثيراً إيجابياً لاستدامة قيادة الآخرين، والعدالة الاجتماعية، والاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المنظمات الدولية، إضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابة أفراد عينة الدراسة حول القيادة المستدامة وتطوير أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

أوصت الدراسة بالعمل على تعزيز السياسات واللوائح لدى وكالة الغوث، بما يتماشى مع تطبيق القيادة المستدامة، وتكثيف تدريب؛ لإعداد القادة الإداريين، تعزيز مشاركة جميع العاملين في المنظمة في وضع الخطط الاستراتيجية وصنع القرارات واتخاذها، تبني مفهوم الاستدامة كثقافة تنظيمية، إعطاء الصلاحيات للعاملين والمشاركات المحلية في نطاق الاختصاص، تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية لتناسب متطلبات القيادة المستدامة، عقد دورات تدريبية كورش عمل للعاملين؛ لتُعرّف بالقيادة المستدامة والفوائد التي تحققها لممارسة القيادة المستدامة، العمل على تمكين الموظفين من الوظائف التي تحتوي على سلطة صنع القرار، ومساواتها بالموظفين من الذكور في الإدارة العليا، وتطوير آليات عمل لتعزيز الشراكة مع أصحاب المصالح والمنظمات الشريكة والعمل على توفير موارد مالية مستدامة لتحقيق استدامة البرامج الأساسية وتجنب العجز المالي المستمر.

# **The impact of sustainable leadership on developing the performance of the international organizations in the South Governorate in Palestine: case study of the United Nations Relief and Works Agency in the Near East (UNRWA)**

**Prepared by: Taher Rassmi Mustafa Al Assar**

**Supervisor: Dr. Tahani Hussein Mohammed Jaffal**

## **Abstract**

The study aimed at identifying the impact of sustainable leadership in developing the performance of the international organizations based on the case study of the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees (UNRWA) operating in the South Governorate of the Gaza Strip in Palestine. The researcher applied the descriptive analytical approach and used the questionnaire to collect the data from the Purposive Sample and middle management staff at UNRWA. The comprehensive enumeration was used with 44 questionnaires received out of 50 questionnaires distributed (88%). Results were analyzed in the SPSS program.

**In-depth analysis pointed out :** a high level of sustainable leadership practices present among the senior and middle management staff of UNRWA Field Office in South Governorate in Palestine (a relative weight of 69.0%), simultaneously accompanied with an equally high level of the organization's performance development (a relative weight of 72.4%). there was a positive impact for leading others, social justice, and integration of the environmental and diversity aspects on the performance development at international organizations, no statistically significant differences were found between the average response about the sustainable leadership and the organization's performance development depending on personal and organizational variables.

**The study concluded with a set of comprehensive recommendations :** enrichment of relevant UNRWA policies and regulations to align and facilitate the implementation of the sustainable development; provide intensive training for preparing management leaders; development and promotion of the organizational and structural frameworks adapted to the requirements of sustainable leadership; enhance the active participation of all employees in the development of the strategic plans and decision-making processes; inclusion of the concept of sustainability within the organizational culture; enhancement of the training opportunities accordingly in order to properly prepare the organization's leaders; delegation of the appropriate authority to the staff to enhance the local participation within the scope of competence; gender-specific empowerment of female staff including increased appointments for senior management roles with adequate decision-making responsibilities; provision of training courses and workshops for staff about the concept of the sustainable leadership and its benefits for the organization; development of working mechanisms to strengthen the partnership with stakeholders and other partner organizations and working on providing sustainable fundraising to support the core programs avoiding the continues budget deficit.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

تمثل القيادة المستدامة بصورتها الحديثة منهجاً قيادياً جديداً يحتاج إلى الرد على تحديثات القيادة التقليدية، والتي لم تعد قادرة على مواجهة التحديات الكبيرة والتعقيدات المتسارعة لمنظمات الأعمال، فالقيادة المستدامة تدعو المنظمات والمراكز المؤسسية إلى التحول من النمط التقليدي في التحكم بالتمويل، والموارد البشرية إلى المساهمة الفاعلة والمؤثرة في تنمية البيئة الاجتماعية بصورة أوسع، مع الاعتماد على تقديم منهج طويل الأمد يجعل من تنمية القادة والتابعين جزءاً من عملية التطوير التنظيمي للمؤسسات الدولية، والتأكيد على أن تكون كل عناصر التنظيم داخلياً وخارجياً مستدامة، الأمر الذي يحقق للمنظمات أفضلية في المنافسة (الحدراوي وآخرون، 2018).

كما يعتبر تطوير أداء المنظمات هو القدرة على إدارة الإمكانيات والمهارات الداخلية للمنظمة والتي تمنحها القدرة على التكيف، والتأقلم مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها لغرض التجديد والابتكار والتمكين بالشكل الذي يضمن حاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة، مما يحقق أكبر عائد للمنظمة بهدف تحقيق أهدافها وأهداف المستفيدين منها (Felizardo, et. al., 2017). ويعد تطوير أداء المنظمة من المفاهيم الجديرة بالاهتمام في عمل المنظمات كونه يعتبر العامل المشترك المنشود بين العاملين الإداريين ورؤسائهم داخل المنظمة، حيث يعكس أداء المنظمة من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع الواقع المحيط به خصوصاً إذا ما عرف أن أداء المنظمة هو أداء متعدد الجوانب والمجالات (الحريري، 2008).

وجاء تشكيل المنظمات الدولية في الأراضي الفلسطينية منذ الفترة الأولى لإنشاء المخيمات، بهدف ترتيب الظروف المعيشية للاجئين الفلسطينيين، وساعدت المنظمات الدولية أعمال الإغاثة وتقديم الخدمات المختلفة لهم (نجم، 2019)، حيث تمارس المنظمات الدولية أنشطتها في قطاع غزة، وذلك بتقديم خدماتها ومساعداتها في إطار أنشطتها كمنظمات دولية منبثقة عن الأمم المتحدة أو مستقلة عنها، وتعمل جاهدة لاستقطاب الدعم المالي من المتبرعين وتوجيه مناشدات للمجتمع الدولي من حين لآخر؛ لتوفير الأموال الضرورية (الخطيب، 2018).

حيث تسعى المنظمات الناجحة لتطوير أدائها من خلال الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها، وتوفير الموثوقية، وسرعة الاستجابة، والكفاءة في استخدام الموارد، وزيادة الحماية والأمان للمعلومات (رضوان، 2020)، إضافة إلى الاهتمام بدعم قدرات العاملين المعرفية والابتكارية، والتزام الإدارة العليا بالاستفادة من هذه القدرات الموجودة لديها في المنظمة، باعتبارها مورداً استراتيجياً تستطيع الإدارة تكييفه لصالحها، ونجاحها، وتنافسها المستقبلي، بما يحقق تطوير أدائها الأمد البعيد (مصطفى، 2020)، حيث يشير (Muema & Odollo, 2020) إلى أن ممارسات التطوير الوظيفي له تأثيرات كبيرة على الأعمال الداخلية للمنظمات ويساهم بشكل كبير في أداء المنظمات.

وتعتبر وكالة الغوث الدولية اليوم واحدة من أهم المؤسسات الدولية التي تعنى بشؤون اللاجئين، ويُعد المورد البشري من أهم وأثمن مواردها، ذلك نظراً للدور الذي تؤديه تلك المنظمات من حيث نجاحها، ورفع كفاءتها، وبقائها، ونموها، وتستمد وكالة الغوث الدولية أهميتها من قدرتها على إغاثة اللاجئين الفلسطينيين وتقديم الخدمات اللوجستية، والإغاثية، والتعليمية، والصحية للاجئين الفلسطينيين، والعمل على تمكين اللاجئين، وتمييزهم، من خلال التعليم والتدريب على جميع المستويات، وهو ما جعل من وجودها أمراً ضرورياً وحتماً؛ لإغاثة اللاجئين، وذلك حسب القرار 302 الصادر من الجمعية العمومية للأمم المتحدة، إلى حين الوصول لحل عادل وشامل يتفق عليه جميع الأطراف يكون مبنياً على حق العودة والتعويض، كما نصت قرارات الأمم المتحدة ([www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)).

## 2.1 مشكلة الدراسة

في عام 2007م، بدأت الأونروا برنامجاً شاملاً للإصلاح، بهدف تعزيز قدرتها الإدارية لتكون قادرة على تقديم خدمات فعّالة لمجتمع اللاجئين الفلسطينيين، وقد ركز برنامج الإصلاح والذي أصبح متعارفاً عليه باسم "التطوير التنظيمي"، على بناء القدرات في أربعة مجالات رئيسية وهي: إدارة الموارد البشرية، وإدارة البرامج، والعمليات التنظيمية، والقيادة والإدارة (موقع وكالة الغوث الدولية الأونروا، 2021) ([www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)).

ومن خلال عمل الباحث في وكالة الغوث الدولية (الأونروا) لأكثر من عقدين، لاحظ بأنه على الرغم من وجود جهود نحو التطوير المستمر لأداء وكالة الغوث الدولية منذ عام 2007م، ولكن لم يتحقق بعد تطوير الأداء المنشود والذي يعتبر متطلب رئيسي للدول المانحة، والوصول إلى الغاية من تلك الجهود يرى الباحث أنّ هنالك ضرورة ملحة على العمل المستمر، والبحث عن آليات جديدة تعمل على تطوير أداء وكالة الغوث على جميع المستويات لتمكينها وبسرعة من إيجاد بيئة عمل محفزة، وخلافة تضمن استمرار وتعزيز عملية التطوير التنظيمي، وضمان استمرار التمويل لوكالة الغوث الدولية (الأونروا) والعمل على توفير موارد مالية مستدامة خاصة بعد قطع المساعدات الأمريكية والتي تبلغ قيمتها أكثر من (360) مليون دولار أمريكي بحجة عدم تطوير الأداء وعدم الحيادية، مما أثر سلباً على عمل جميع البرامج الأساسية في وكالة الغوث، وعلى تقديم أفضل الخدمات إلى مجتمع اللاجئين البالغ عددهم حوالي خمسة ملايين لاجئ فلسطيني، حتى الوصول إلى حل عادل وشامل لقضيتهم. وعليه يعتقد الباحث أنّ استخدام أسلوب القيادة المستدامة سيعزز من تطوير أداء وكالة الغوث، ممّا يؤدي إلى تمكين مجتمع اللاجئين وتحقيق تطلعاتهم، وأيضاً يعزز الثقة المتبادلة، والتوافق مع جميع الشركاء، وأصحاب المصالح دون إهمال لأي مورد من موارد المنظمة الدولية ومقدراتها.

حيث تتمثل المشكلة البحثية في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية - وكالة الغوث الدولية (الأونروا) - في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

### 3.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

#### 1.3.1. الأهمية العلمية:

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من الناحية العلمية حول العديد من النقاط:

1- تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات - على حد علم الباحث - التي تناولت موضوع أثر القيادة المستدامة في المنظمات الدولية، وفي تطوير أدائها، وبصفة خاصة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدام وكالة الغوث الدولية (الأونروا) كدراسة حالة.

- 2- تشكل هذه الدراسة محاولة متواضعة لسد تلك الثغرة بين الرؤى المتناثرة حول إمكانية دراسة أداء المنظمات الدولية، والظروف الاستثنائية التي تعمل فيها هذه المنظمات.
- 3- وتعتبر هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها حاولت اكتشاف العلاقة السببية بين نظريات القيادة المستدامة من ناحية، ومتطلبات تطوير أداء المنظمات الدولية من ناحية أخرى.
- 4- كما تستمد الدراسة أهميتها النظرية من كونها سعت لاختبار مؤشرات للعلاقة بين القيادة المستدامة، وتطوير الأداء في المنظمات الدولية - بشكل عام - والحالة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية - بشكل خاص - وتوضح دور القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (الأونروا).

### 2.3.1. الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية لهذه الدراسة من الناحية العملية حول العديد من النقاط:

- 1- تعتبر الدراسة أهميتها العملية من كون موضوع الدراسة محاولة للتعرف على واقع القيادة المستدامة في المنظمات الدولية بشكل عام، وعلى وكالة الغوث الدولية الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص و فلسطين بشكل عام.
- 2- تستمد الدراسة أهميتها العملية بالتركيز على تطوير أداء وكالة الغوث الدولية الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- تعتمد الدراسة أهميتها العملية أيضاً من كون موضوع الدراسة من الموضوعات التي يمكن أن تدعم توجهات المنظمات الدولية نحو تحقيق آمال وطموحات التنمية المستدامة في الواقع الفلسطيني، وتطوير أدائها في اتجاهات تخدم الأهداف العامة والشاملة؛ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة.
- 4- تعتمد الدراسة أهميتها العملية من كونها قامت على توظيف المفاهيم المعاصرة في تطوير أحد أهم الموارد المستدامة المتاحة للمنظمات الدولية - وهو المورد البشري، وطرح المشكلات والعقبات التي تعترض عمل المنظمات الدولية المسؤولة عن تلك المهام في فلسطين.

### 4.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لبيان أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتفرع من الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف التالية:

- 1- دعم توجهات المنظمات الدولية نحو تحقيق آمال وطموحات التنمية المستدامة في الواقع الفلسطيني، وتطوير أدائها في اتجاهات تخدم الأهداف العامة والشاملة؛ لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة بما يناسب الفئة المستهدفة و مجتمع اللاجئين الفلسطينيين.

- 2- توظيف المفاهيم المعاصرة في تطوير أحد أهم الموارد المستدامة المتاحة للمنظمات الدولية - وهو المورد البشري، وطرح المشكلات والعقبات التي تعترض عمل وكالة الغوث - الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- الوصول الى اليات عملية تطوير الأداء لدى وكالة الغوث الدولية- الأونروا و المنظمات الدولية الأخرى من خلال استخدام اسلوب القيادة المستدامة .
- 4- العمل على كشف الفجوات و التحديات التي تواجه صناع القرار في وكالة الغوث الدولية - الأونروا و طرح حلول و توصيات لسد هذه الفجوات و طرح حلول لتلك التحديات.

### 5.1 أسئلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والأهداف التي صيغت لهذه الدراسة نستطيع أن نطرح سؤال الدراسة الرئيس وهو:

ما أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية - وكالة الغوث الدولية (الأونروا)؟

وينبثق من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- 1- ما درجة ممارسة المنظمات الدولية للقيادة المستدامة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية - وكالة الغوث الدولية (الأونروا)؟
- 2- ما هو مستوى أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية - وكالة الغوث الدولية (الأونروا)؟
- 3- هل توجد فروق في استجابات الباحثين للقيادة المستدامة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية) في وكالة الغوث الدولية (الأونروا)؟
- 4- هل توجد فروق في استجابات الباحثين لتطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تُعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية) في وكالة الغوث الدولية (الأونروا)؟

## 6.1 فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

1- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة التعلم والنجاح في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة قيادة الآخرين في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجتماعية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

4- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمحافظة على الموارد البشرية والمادية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

5- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تُعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

## الفرضية الرئيسية الثالثة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تُعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

### 7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- الحد الموضوعي: تقتصر هذه الدراسة على معرفة أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية (الأونروا).
- 2- الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة في وكالة الغوث (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة في الفترة (2020-2021م).
- 4- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على مستوى الإدارة العليا وذلك حسب الدرجة الوظيفية (17-20)، ومستوى الإدارة الوسطى وذلك حسب الدرجة الوظيفية (16-14).

### 8.1 محددات ومعوقات الدراسة

تتمثل محددات ومعوقات الدراسة كالتالي:

#### 1.8.1 محددات الدراسة:

- اشتملت هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة بوكالة الغوث (الأونروا).
- اشتملت هذه الدراسة على المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- اشتملت هذه الدراسة على المقر الرئيسي لوكالة الغوث (الأونروا) في مدينة غزة.

#### 2.8.1 معوقات الدراسة:

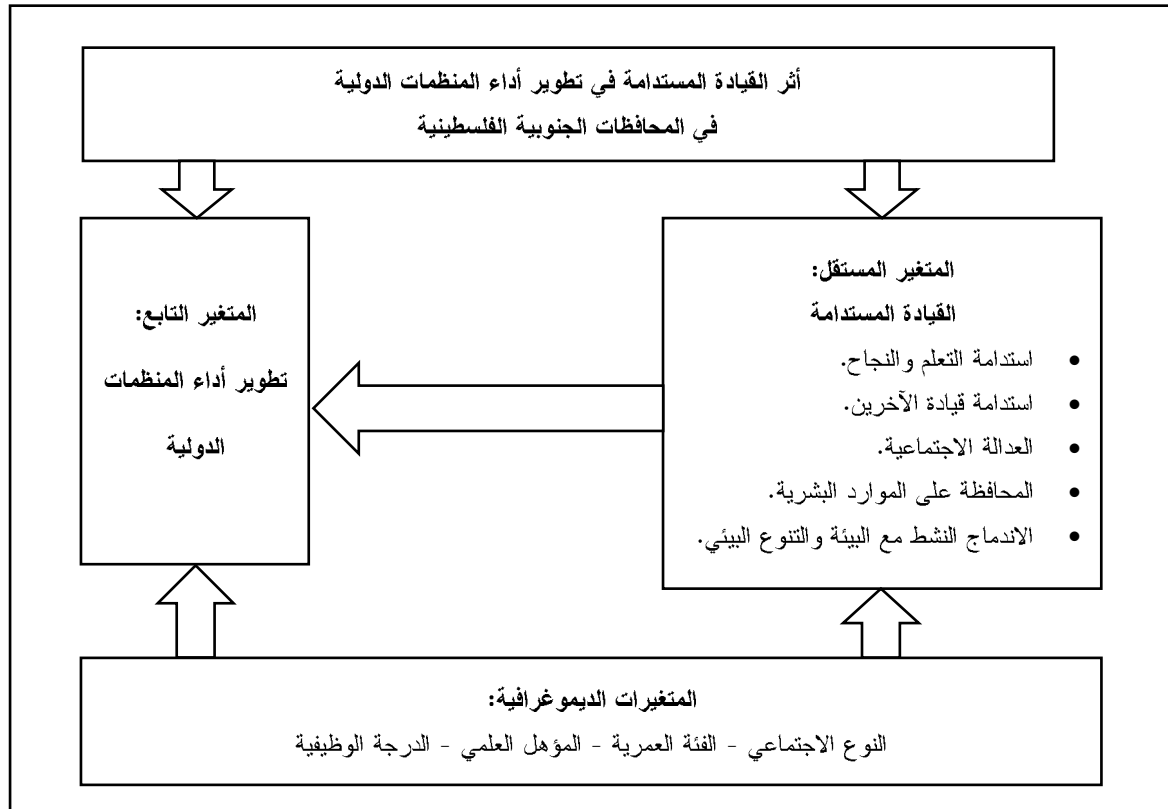
- 1- قلة المراجع التي تبحث العلاقة المباشرة ما بين القيادة المستدامة وتطوير أداء المنظمات الدولية.
- 2- صعوبة تغطية الدراسة لمناطق عمليات (الأونروا) الأخرى.
- 3- صعوبة الوصول إلى الموظفين الأجانب العاملين في (الأونروا).

## 9.1 متغيرات الدراسة

تمَّ بناء متغيرات الدراسة بناءً على دراسة (عرقاوي، والحيلة، 2019)، ودراسة (كريري، 2019)، ودراسة (الحدراوي، وآخرون، 2018)، ودراسة (اشتوي، 2017)، ودراسة (يونس، 2017)، ودراسة (Hargeaves & Fink, 2003)، حيث تكونت متغيرات الدراسة من:

- 1- المتغير المستقل: القيادة المستدامة بأبعادها (استدامة التعلم والنجاح، استدامة قيادة الآخرين، العدالة الاجتماعية، المحافظة على الموارد البشرية والمادية، الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي).
- 2- المتغير التابع: تطوير أداء المنظمات.
- 3- المتغيرات الضابطة: النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية.

## 10.1 نموذج الدراسة



شكل 1.1: نموذج الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة. (Hargeaves & Fink, 2003)، و(يونس، 2017)، و(اشتوي، 2017)، و(الحدراوي، وآخرون، 2018)، و(كريري، 2019)، و(عرقاوي، والحيلة، 2019)

## 11.1 هيكلية الدراسة

قسمت خطة الدراسة إلى خمسة فصول، على النحو التالي :

**الفصل الأول:** ويشمل خلفية الدراسة وهيكلية الدراسة بشكل كامل.

**الفصل الثاني:** ويشمل الإطار النظري للدراسة ويتكون من أربعة مباحث: المبحث الأول: القيادة المستدامة، المبحث الثاني: تطوير أداء المنظمات الدولية، المبحث الثالث: المنظمات الدولية ونبذة عن دراسة الحالة -وكالة الغوث الدولية(الأونروا). ومن ثم: استعراض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

**الفصل الثالث:** يشمل الإجراءات المنهجية للدراسة.

**الفصل الرابع:** تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج.

**الفصل الخامس:** يشمل تسليط الضوء على النتائج والتوصيات.

الملاحق والمراجع.

## الفصل الثاني

---

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: القيادة المستدامة

##### 1.1.2. مقدمة:

إنَّ القيادة المستدامة هي من الفكر الإداري الحديث لقيادة المنظمات المعاصرة، حيث تحقق للمنظمة التطوير والتحسين في أدائها، وذلك من خلال تمكين العاملين فيها، ومراعاة الفئة المستهدفة واحتياجاتهم، بالإضافة إلى التعاون والتنسيق مع أصحاب المصالح، والحفاظ على الوضع الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وبالتالي فإنَّ القيادة المستدامة تجعل تنمية القادة جزءاً أساسياً من عملية التطوير التنظيمي عبر منهج طويل الأمد، والتأكيد على أن تكون جميع عناصر التنظيم الداخلية والخارجية هي عناصر مستدامة، وبذلك تُحقق للمنظمات ميزة تنافسية مستدامة (الحدراوي، وآخرون، 2018).

وعليه فالمنظمات المستدامة تعمل على تحقيق التوازن والتفوق من خلال تنمية قدرات العاملين، والتحسين المستمر في قدراتهم المعرفية، واستثمار نقاط القوة التي يتمتعون بها والتي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها (مهدي، والجنابي، 2018).

ويرى العديد من الباحثين إنَّ المجتمعات بجميع منظماتها ومؤسساتها بحاجة إلى نمط جديد من أنماط القيادة (Zuperkiene & Simanskiene,2014)، نمط يؤمن باستدامة التنمية، نمط يؤمن بحق الأجيال القادمة في نصيبها من الموارد الطبيعية وحققها في استغلالها بما يتوافق مع احتياجاتها ومتطلباتها، ولقد أطلق على هذا النمط "القيادة المستدامة".

## 2.1.2. ماهية القيادة المستدامة:

### 1.2.1.2. ماهية القيادة:

القيادة تهتم في عصرنا الحالي بإدارة الموارد البشرية بشكل كبير، بل وتعتبره من أهم الموارد الاستراتيجية لكل مؤسسة، حيث تركز القيادة على بناء علاقات ذات منفعة بين المدير والمرؤوسين، ويعمل على توجيه الجهود من أجل تحقيق أهداف تخدم المؤسسة على حد سواء، فهي تقود المؤسسة نحو توظيف تلك التحولات الجوهرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونموها، فالقيادة الحكيمة هي أساس العملية الإدارية، وبالتالي فإنَّ نوعية وكفاءة القيادة تعتمد بشكل أساسي على نوعية الإدارة وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمات المنشودة، لذلك يُوجَّه القادة التربويون أفرادهم إلى العمل، بل ويحفزونهم، ويوجهون سلوكهم بما يتوافق مع أفكارهم ووجهات نظرهم، بقصد الوصول إلى الأهداف المرسومة. (قهيري، 2019).

وتُشكِّل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية، وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية بمؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في أحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (البناء، 2013).

وبالتالي فإنَّ القيادة تمثل عملية التأثير في الفرد والجماعة، في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وهذا أدَّى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل مهم في المؤسسة (أبو زعيتر، 2009)، إضافة إلى ذلك فإنَّها عملية تأثير وتحفيز للمرؤوسين وتعمل على الارتقاء بمستوى أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية بما يحقق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء (الطائي، 2017).

يرى الباحث أنَّ القيادة هي عمل جماعي، يتأثر به الجميع، هذا العمل الجماعي يقاد من قبل قائد له مواصفات خاصة، حيث يكون قادراً على التغيير من خلال: رؤيته وسلوكه وتعاونه وتفهم احتياجات فريق العمل الذي يقوده لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الأفضل.

### 2.2.1.2. ماهية الاستدامة:

استخدم مصطلح الاستدامة لأول مرة في المجال البيئي بواسطة ليستر براون مؤسس معهد World Watch في أوائل الثمانينات من القرن المنصرم حيث عرف المجتمع المستدام بأنه: المجتمع القادر على تنمية حاجاته دون إضعاف فرص الأجيال القادمة في تلبية حاجاتهم أيضاً (سوروكي، 2013).

وقد عُرِفَت الاستدامة أيضاً بأنها لا تعني أن تجعل الشيء يستديم فقط، بل أن تظهر كيفية تطوير المبادرات دون المساس بتطور الآخرين في البيئة المحيطة سواء، أكان في الوقت الحالي أم في المستقبل، والاستدامة لها مجال هام، وهو القيادة المستدامة التي تؤمن بالمشاركة الفعالة للجميع وتحافظ على البيئة والموارد البشرية والطبيعية وعدم استنزاف تلك الموارد وعلى المؤسسات والمنظمات الاهتمام بالتنوع التنظيمي الذي يعزز ويقوي تلاقح الأفكار الجيدة (Hargreaves & Fink. 2006).

يرى الباحث أن الاستدامة هي: تطوير وتحسين العمل ليخدم أكثر عدداً من الناس ولأطول فترة، ويستهدف الأجيال الحالية والأجيال القادمة مع عدالة التوزيع، آخذين بعين الاعتبار العامل البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

### 3.2.1.2. ماهية القيادة المستدامة:

إنَّ القيادة المستدامة هي القيادة التي تركز في إدارتها للمنظمات على استدامة مواردها البشرية والمادية والمعرفية والاقتصادية والبيئية من خلال اعتمادها لرؤى تدعم الاستدامة وتحث على التعلم والاندماج مع البيئة (عراقوي، والحيلة، 2019).

ويشير (الحدراوي، وآخرون، 2018) إلى القيادة المستدامة بأنها منظور إداري جديد يهدف إلى: تحقيق نتائج متميزة والمحافظة عليها، وتشجيع حالات الإبداع والابتكار في العمل؛ وذلك من خلال تبني رؤية واضحة وتوجه مستدام طويل الأجل.

إنَّ القيادة المستدامة تسعى إلى تحقيق أقصى درجات الاستفادة من الموارد البيئية دون نقصان، إلا أنها تهتم بالمحيط المؤسسي وتعمل على محاولة استثمار كل الموارد بما يحقق الرضا والتكافل لجميع الأفراد وتحقيق الجودة سواء في مخرجات العمل أو في حياة العمل؛ لما لها من تبعات على تحقيق أكبر إنجاز على مستوى المنظمة ككل وللأفراد بشكل خاص (يونس، 2017).

والقيادة المستدامة هي المسؤولة عن الأفراد، والمجموعات، والمنظمات، والمجتمع، استناداً إلى مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية في سياق المجموعة والمنظمة والمجتمع، من خلال ترويج وتطبيق أفكار الاستدامة، ونشر مبادئ التنمية المستدامة، استناداً إلى التدريس والتعلم والتعبير الذاتي وحماية البيئة (Simanskiene et al., 2016).

كما أنها منظور إداري يهدف إلى زيادة فاعلية النتائج، وتقليل التنقل غير المرغوب للموظفين، عبر إحداث التوازن في الاهتمام بين الأفراد والعوائد المالية والبيئية (Kalkavan, 2015)

كما أنها القيادة التي تتطلب اتباع منظور بعيد الأمد لصناعة القرارات، وتنمية الإبداع الممنهج الهادف إلى زيادة قيمة للمستفيدين من خدمات المنظمة، وتنمية الكوادر البشرية للمنظمة برفع مستوى مهاراتها ونشاطها في العمل، وتقديم خدمات وحلول عالية الجودة (Avery & Bergsteiner, 2011).

وعليه يرى الباحث أنّ القيادة المستدامة هي عملية مشتركة تتم بتعاون الجميع وتعدّ للمستقبل للوصول إلى أهداف طويلة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية والطبيعية والمالية مع مراعاة الشركاء وأصحاب المصالح، ولها وعي وشعور بالمسؤولية نحو المجتمع والبيئة لتحقيق الأهداف المرجوة نحو رفاهية الأجيال الحالية والقادمة.

#### 4.2.1.2. ماهية القائد المستدام:

أمّا القائد المستدام، فهو ذلك القائد الذي يُلهم ويدعم مرؤوسيه على العمل ليجعل العالم أفضل (Visser, 2011 & Countrice)، كما ينبغي عليه بأن يؤمن أنّ لمنظّمته دوراً في تنمية المجتمع الذي تعمل به، فهو ينظر إلى أبعد من مجرد تحقيق مكاسب آنية قصيرة الأجل، حيث يقوم بوضع استراتيجيات الأعمال وتنفيذ الأنشطة، ويتأكد من أنّ نتائج الأعمال تتحقق وتلبي الاحتياجات المجتمعية الثلاثة (الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية) والتي تمثل الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة (هان تيمو دي، 2015).

يرى الباحث بأنّ القائد المستدام هو مركز العملية التطويرية في عمل المنظمة، حيث أنّه يمثل القدوة للموظفين ولكافة أصحاب المصالح ولذلك يجب عليه التحلي بخصائص مميزة مثل: الاستقامة، النزاهة، الشفافية، العدالة، قدرته على التغيير من خلال اتخاذ القرارات الحكيمة، والحصول على تغذية راجعة من جميع أفراد فريق العمل، وأيضاً الشركاء وأصحاب المصالح.

### 3.1.2. أهمية القيادة المستدامة:

إنَّ وجود قيادة مستدامة يمكن أن يسهم في تحقيق مجموعة من المزايا كما يشير إليها (عرقاوي، والحيلة، 2019) وفق (كوك، 2014) على النحو التالي:

- 1- وجود قيادة مستدامة يعد ضرورياً لاستمرارية النمو في المنظمة بعد رحيل القائد عنها.
- 2- تتجاوز تحقيق نتائج آنية نحو إيجاد تحسينات دائمة.
- 3- تبني ثقافة قيادية تركز على الأخلاق الداعمة للنجاح وقيادة المنظمة على مستوى طويل الأمد.
- 4- تنمي قيمة فرق العمل والعمل الجماعي.
- 5- تعمل على تطوير الأفراد ليصبحوا مؤهلين للوظائف التي ستصبح شاغرة مستقبلاً - التخطيط التعاقبي.
- 6- لها دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكملة للأداء المتميز، وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد، والعاملين، والقوة الحسنة.
- 7- تتولى المسؤولية تنمية العاملين، من خلال العديد من الأساليب مثل: تفويض الصلاحيات، والمشاركة في العمل، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.
- 8- لها دور مهم في تحقيق مصالح المنظمة وأهداف ومصالح المجتمع والفئة المستهدفة.

ويرى الباحث بأنَّ أهمية القيادة المستدامة تركز على العدالة الاجتماعية في المنظمة، فهي ليست مجرد عملية للحفاظ على التحسين في المنظمة؛ بل أن يتحمل القادة كلاً من مسؤولية المنظمة والموظفين معاً، وأن يدركوا أنَّ أفعالهم لها تأثير على بيئتهم الخارجية، وليس فقط على البيئة الداخلية.

### 4.1.2. خصائص القيادة المستدامة:

القيادة المستدامة هي مفهوم عملي وضروري لعمل المنظمات، والتي تهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة شاملة، فعلى القادة الذين يتطلعون إلى تحقيق الاستدامة في منظماتهم، ويتطلعون لتحقيق حياة أفضل للأجيال الحالية والمستقبلية، أن يكون لديهم القدرة من التميز والريادة لخلق توازن بين الوضع الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، والعمل على المشاركة والتنسيق والتعاون بينها وبين الجميع إن كان على مستوى الموظفين، أو الشركاء على مستوى التخطيط واتخاذ القرار (الحدراوي، وآخرون، 2018)

حيث توجد مجموعة من الخصائص التي تميز القيادة المستدامة عن غيرها كما يشير إليها (Simanskiene & Zuperkiene, 2014)، و(الحدراوي، وآخرون، 2018) على النحو التالي:

جدول 1.2: مقارنة بين القيادة المستدامة والقيادة غير المستدامة.

م	الخصائص	القيادة المستدامة	القيادة غير المستدامة
1.	رؤية الأعمال.	رؤية واضحة وذات توجه مستدام.	رؤية غير واضحة.
2.	الأهداف.	التوجه نحو التقدم طويل الأمد.	التوجه نحو التقدم قصير الأمد.
3.	المسؤولية.	مسؤولية المدراء تتمحور حول الأفراد، المجموعات، المنظمة، والمجتمع.	مسؤولية المدراء تكون حول أنفسهم وجزئياً حول الجماعات.
4.	الثقافة التنظيمية.	قوية متوجهة صوب التطور المستدام للمنظمة.	غير مكتملة.
5.	التماسك.	جهود مشتركة تقوم على المساعدة المتبادلة.	جهود فردية.
6.	الثقة.	تؤكد على النوايا الحسنة وأعلى درجات الثقة.	تؤكد على ضرورة الرقابة الصارمة.
7.	نتائج الأنشطة.	تهتم بتداول الجهود المشتركة للمجموعة.	تهتم بإجمالي المساهمات الفردية.
8.	التحديات.	تهتم المنظمة بتجميع الأجزاء المفككة وتعيد استخدامها مجدداً.	تدمير القديم لبناء الجديد، حيث تبحث عن تكنولوجيا، وموظفين جدد.
9.	التعاون.	منتظم.	مرغوب فيه، ولكن ليس ضروري.
10.	التوجه نحو الفريق.	يؤكد على فريق العمل.	يؤكد على مجموعات العمل.
11.	الجودة.	من خلال الثقافة التنظيمية المستدامة.	من خلال الرقابة.
12.	مفهوم الاستدامة.	من خلال اعتماد مبادئ الاستدامة.	ليست لديهم فكرة حول الاستدامة.
13.	الولاء.	الموظفين موالين للمنظمة، لأنها تلبي احتياجاتهم، وتؤكد على سلامتهم.	يبقى الموظفون في المنظمة فقط من أجل الراتب.
14.	تطوير الموظفين.	يتم تدريب الجميع.	يتم اختيار الأفراد عشوائياً للتدريب.
15.	التطوير المهني.	يأخذ عينة خاصة ويحدث بانتظام.	التطوير المهني هو مسؤولية الموظف.
16.	الإبداع.	نظامي، طبيعي، نتيجة لتخصيص الأموال.	مقيد، والاختيار تحكمه الأموال والموارد.
17.	علاقات العمل.	تعاونية.	اللامبالاة.

ويرى الباحث أن خصائص القيادة المستدامة تساعد في إعداد وتهيئة البيئة التي تحفز التحسن المستمر على مستوى واسع، وتمكن الأفراد من التكيف والنمو في بيئات متزايدة عن طريق فهم

تلك الخصائص، ومن خلال الممارسات المتنوعة لها في تلك البيئات حيث أنّ القيادة المستدامة لا تفرض قوالب موحدة على المجتمعات بأكملها.

### 5.1.2. خصائص القائد المستدام:

على القائد المستدام أن يتصف بصفات وقدرات خاصة لتحقيق الأهداف المرجوة نحو الاستدامة، وكما وضّحت بعض الدراسات مثل: (Hind & Lenssen, 2009) و(Haan, et. al., 2017) ويمكن تحديد تلك الصفات الأساسية للقائد المستدام كالآتي:

- 1- عقلية الاستدامة **Sustainable Mindset**: حيث يركز على: الأهداف بعيدة الأجل، الدقة في الملاحظة، القدرة على التغيير والخوض في المخاطرة واتخاذ القرار.
- 2- التفكير المنهجي **Systematic Thinking**: الاهتمام بالتفاصيل والتنبؤ بالمستقبل من خلال التخطيط المنهجي ورؤية واضحة.
- 3- بناء العلاقات **Relationships Building**: من خلال الاستماع الجيد، والحوار البناء، وحل النزاعات، وإدارة الصراع بشكل إيجابي، والالتزام بالمسؤوليات، واحترام احتياجات ومتطلبات الآخرين.

### 6.1.2. مستويات القيادة المستدامة:

هنالك عدة مستويات لكي تتحقق تطبيق وممارسة القيادة المستدامة في المنظمات، وهي أربعة مستويات (Simanskiene & Zuperkiene, 2014)، نسوقها على النحو التالي:

- 1- القائد: أي القائد الذي يعمل على تحقيق القيادة المستدامة. القائد هو الإنسان المبدع الذي يأتي بالطرق الجديدة؛ ليعمل على تحسين العمل، وتغيير مسار النتائج إلى الأفضل، والقائد الناجح هو الذي تظهر مهاراته في وضع وإعداد الخطة، وفي طريقة تنفيذها، وهو مُتميزٌ في بثّ روح الحماسة والمثابرة عند الآخرين.
- 2- الفريق: أي فريق العمل والموظفين وهو أساس للاستدامة، من جهة أخرى فإنّ الفريق الجيد هو مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية، وهو المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفاعلية، حيث إنّ للفريق المُدار ذاتياً دور حيوي في تحسين الجودة، وهو ضرورة حتمية لنجاح المنظمات الدولية.

- 3- **المؤسسة:** وتُعرّف المؤسسة بأنها: تسعى إلى تحقيق هدف ما، سواءً أكان تعليمياً أو وظيفياً أو اجتماعياً، أي ثقافة المؤسسة (الرؤية والرسالة) وبيئتها لتمكين أفكار القيادة المستدامة في المنظمة والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- 4- **المجتمع:** أي الشركاء، وأصحاب المصالح، والفئة المستهدفة، وذلك من خلال تعزيز مفهوم المسؤولية المجتمعية، والفكر الموجه نحو الاستدامة في العمل وتحقيق الأهداف.

### 7.1.2. أهداف القيادة المستدامة:

الأهداف الرئيسية للقيادة المستدامة كما وضعها (Davies, 2008)

- 1- قياس النتائج بدلاً من المخرجات.
- 2- التفكير في الشروط وليس الخطط لإشراك فريق العمل في وضع القرارات.
- 3- امتلاك الشغف وخلق الانتماء للمنظمة بعد التمكين والتطوير المستمر.
- 4- العمل على تطوير وتنمية الأفراد وشخصيتهم وبناء القدرات القيادية على المدى الطويل.
- 5- بناء الكفاءات وتوفير المشاركة الفعالة.
- 6- وضع خطط وتدابير استراتيجية للنجاح.
- 7- العمل على الاستدامة.
- 8- ممارسة الحماسة الاستراتيجية.

### 8.1.2. مبادئ القيادة المستدامة:

حسب ما ذكر كلاً من (Hargeaves and Fink, 2006) فإن مبادئ القيادة المستدامة تتمثل في التالي:

- 1- التحمل والتعاقب المستمر.
- 2- صلاحيات موزعة دون تفويض.
- 3- تنوع التعقيد والتماسك.
- 4- ضبط النفس والتجديد.
- 5- الحضور والإدراك.
- 6- المناقشة الفعالة.

## 9.1.2. معوقات القيادة المستدامة:

هنالك عدة معوقات تواجه ممارسة القيادة المستدامة وكما تحدث (القرني، 2013) فمن أهم تلك المعوقات الآتي:

- 1- عدم وضوح الرؤية تجاه إدارة المعرفة المتعلقة باستدامة القيادة.
- 2- عدم وجود المؤشرات التي تساعد في تقييم الأداء.
- 3- الافتقار إلى الهياكل التنظيمية التي تدعم التفكير الإبداعي.
- 4- ضعف التخطيط الاستراتيجي.
- 5- عدم التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية.
- 6- الثقافة التنظيمية التقليدية لا تدعم التوجه نحو القيادة المستدامة.
- 7- قلة الكفاءات البشرية المؤهلة التي تعي أهمية القيادة المستدامة.

## 10.1.2. أبعاد القيادة المستدامة:

أبعاد القيادة المستدامة تعني العناصر التي تشكل طبيعة القيادة المستدامة وتميزها عن أنواع القيادة الأخرى، وهي تمكننا من قياسها والتعرف على مدى تأثيرها على الأداء وفعاليتها.

اعتمدت الدراسة مجموعة من الأبعاد التي تتناسب طبيعة عمل المنظمات الدولية، حيث كانت أبعاد نموذج (Hargeaves & Fink, 2003) للقيادة المستدامة الأقرب لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتكون النموذج من سبعة أبعاد وهي: التعلم المستدام، والنجاح المستدام، واستدامة الآخرين، والعدالة الاجتماعية، والمحافظة على الموارد البشرية والمادية، والتنوع البيئي، والاندماج النشط مع البيئة، حيث ستعتمد الدراسة على هذه الأبعاد مع دمج بعضها لقرب هدفها ومجال تطبيقها، وبذلك تتكون أبعاد القيادة المستدامة على النحو التالي وفق ما يشير (Hargeaves & Fink, 2003)، و(يونس، 2017)، و(اشتويوي، 2017)، و(الحدراوي، وآخرون، 2018)، و(كريري، 2019)، و(عرقاوي، والحيلة، 2019) على النحو التالي:

**1.10.1.2. استدامة التعلم والنجاح: (Hargeaves & Fink, 2003)، و(يونس، 2017)، و(اشتوي، 2017)، و(الحدراوي، وآخرون، 2018)**

المسؤولية الأساسية للقادة هي الحفاظ على التعلم، حيث إن القيادة المستدامة تعزز استمرارية التعلم، وذلك لتحقيق الإنجازات والتحسينات الدائمة في التعلم، وهي قابلة للقياس، إضافة إلى استدامة التطوير الإداري من خلال استمرار اشتراك الموظفين في كافة النواحي الفكرية والإدارية ومواكبة المستجدات العالمية، كما أن القيادة المستدامة تضمن النجاح باستمرار، حيث يعد التعاقب الوظيفي هو جوهر أداء القيادة المستدامة، لذا فإن القيادة الاستدامة تعني القدرة على تأمين استدامة النجاح التنظيمي.

حيث تعمل القيادة المستدامة على توظيف الأهداف قصيرة الأمد في بناء الأهداف طويلة الأمد، وبالتالي تحقق تطور المنظمة، لذلك فإن قيمة التخطيط قصير الأمد على مستوى الإدارات تتجسد بالتطوير التنظيمي أكثر من كونه إجراء أو مراقبة خارجية وعند تجميعها مع خطط الأقسام الأخرى سوف تؤدي إلى مكاسب تنظيمية طويلة الأمد.

ومن أهم عناصر استدامة النجاح، الحصول على حجم تمويل كبير، وإنشاء مجلس إدارة متميز، والتركيز على الإبداع بدلاً من المنافسة، والاهتمام بتعيين موظفين كفؤ، والتركيز على تنمية الخدمات، وتوفير فريق من القادة المحترفين، والتميز في الخدمة، وبناء علاقة وطيدة مع الفئة المستهدفة، وإنشاء ثقافة مؤسسة إيجابية، والتميز بين القيادة والإدارة.

**2.10.1.2. استدامة قيادة الآخرين: (Hargeaves & Fink, 2003)، و(يونس، 2017)، و(اشتوي، 2017)، و(الحدراوي، وآخرون، 2018)**

حيث توزع القيادة في جميع أنحاء المنظمة، ويكلف الجميع بالمشاركة، لأنها مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين داخل المنظمة، وليس ملقاة على عاتق فرد معين أو دائرة محددة، فالجميع مطالب بالمشاركة من خلال تبني خطط التحسين المستمر داخل المنظمة، حيث إن عملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن لا تقتصر على مجموعة معينة بالمنظمة، وإن عدم تمكين العاملين للمشاركة في عملية التخطيط والأنشطة القيادية للمنظمة يمكن أن يكون لها تأثير ضار على عمل المنظمة، لأنها تعني أن العديد من القضايا التي ترتبط ارتباطاً مباشراً في نجاح أو فشل عمل المنظمة قد يتم تجاهلها، لذلك فإن القيادة المستدامة تعمل على توسيع التفويض في المنظمة.

إنَّ إحدى الطرق التي يمكن بها للقيادة أن يتركوا إرثاً دائماً هو: ضمان تطويره مع الآخرين ومشاركتهم فيه، وبالتالي فإنَّ التعاقب القيادي يعني أكثر من مجرد تهيئة لخلفاء المديرين، وهذا يعني توزيع القيادة في جميع أنحاء المنظمة، فهي ليست مسؤولية الأفراد فحسب، ففي عالم شديد التعقيد لا يمكن لأيِّ قائد، أو مؤسسة، أو أمّة، السيطرة على كل شيء بدون مساعدة، والقيادة المستدامة ضرورة موزعة ومسؤولية مشتركة.

**3.10.1.2. العدالة الاجتماعية: (يونس، 2017)، و(اشتوي، 2017)، و(الحدراوي، وآخرون، 2018)، و(كريري، 2019)**

إنَّ القيادة المستدامة هي التي تعمل على معالجة القضايا الاجتماعية، من خلال نشر ثقافة العدالة الاجتماعية بالمنظمة، ومراعاة العدل والمساواة بين النوع الاجتماعي، وتوزيع المكافآت المعنوية والمادية على أساس عادل.

لذلك فإنَّ القيادة المستدامة مبنية على أساس العدالة الاجتماعية، بحيث لا تتحقق الاستدامة بالمنظمة بدون تحقيق العدالة الاجتماعية فيها.

كما تسعى القيادة المستدامة لنشر الأساليب الإدارية العادلة التي تضمن تحقيق الاستدامة، بحيث تنتشر ثقافة العمل التعاوني من جميع الأطراف وبناء علاقات مفتوحة وثقة مبنية على الأهداف المشتركة، وإيجاد وسائل متفق عليها في حل المشاكل في بيئة العمل من خلال الشراكة بين مختلف الأطراف بالمنظمة، والتي تعمل على خلق بيئة عمل إيجابية.

تفيد القيادة المستدامة جميع أصحاب المصالح والشركاء وليس فقط عدد قليل على حساب البقية. وكيف يمكن إغراء المجتمعات المتميزة باستنفاد جميع مميزات تجمع القيادة المحلية، والقيادة المستدامة عمليه مترابطة، فهي تعترف وتتحمّل المسؤولية في أنّ حقيقة المنظمات تؤثر على بعضها البعض في شبكات من التأثير المتبادل، وفي هذا الصدد ترتبط الاستدامة والخلافة ارتباطاً وثيقاً بقضايا العدالة الاجتماعية.

#### 4.10.1.2. المحافظة على الموارد البشرية والمادية: (يونس، 2017)، و(اشتوي، 2017)، و(الحدراوي، وآخرون، 2018)، و(كريري، 2019)

توفر القيادة المستدامة المكافآت الجوهرية والحوافز التي تجتذب أفضل العاملين، فالقيادة المستدامة تقتصد بالموارد دون إهدارها، وتعتني بالموارد من خلال تطوير العاملين، وهي تسعى للتقليل من الاحتراق الوظيفي.

لذلك يتطلب من القيادة المستدامة ترسيخ مجموعة من المفاهيم التي تتعلق بتحديد وتعريف قدرات الموارد البشرية بالمنظمة، وبيان العلاقة بين القدرات الثقافية السائدة وتلك التي تفنقها المنظمة، حيث تعمل القيادة المستدامة على تدريب الموظفين على تنمية قدراتهم على الابتكار والقدرة على تشجيع مختلف التخصصات والأقسام للمشاركة في صنع القرار، وفهم العلاقة بين النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية، والانفتاح للأفكار الجديدة، وتثمين دور إبداع الأفراد وتحدي الوضع الراهن، بحيث يعمل القائد المستدام على بناء الثقة في الموظفين القادة المستقبليين من خلال تمهيد الطريق أمامهم نحو تحقيق الأهداف وتشجيعهم وتوجيههم المستمر.

إن أنظمة القيادة المستدامة تعرف كيف تعتنى بفادتها وكيفية جعل القادة يعتنون بأنفسهم، ولا يملك القادة الذين انطفأوا بسبب الطلبات المفرطة وتناقص الموارد، والطاقة البدنية، ولا القدرة العاطفية لتطوير المجتمعات، وتعتبر الصحة العاطفية للقادة مورداً بيئياً نادراً.

#### 5.10.1.2. الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي: (الحدراوي، وآخرون، 2018)، و(كريري، 2019)، و(عرقاوي، والحيلة، 2019)

تظهر المنظمة المستدامة من خلال القيادة المستدامة التي تسعى إلى الاندماج مع البيئة بشكل فعال معتمدة على المرونة وعلى الابتكار في نفس الوقت.

حيث تعمل القيادة المستدامة على نشر ثقافة شاملة تخلق بيئة عمل مبنية على العمل الجماعي والمشاركة والتماسك، بحيث تؤكد على ثقافة التنوع في الرؤية التنظيمية والرسالة واستراتيجية الأعمال واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ولتشكيل ثقافة التنوع يتطلب التزاماً كبيراً من الموارد والقيادة، وضرورة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تنوع الموارد البشرية.

ويحقق التنوع في بيئة العمل فوائد متعددة، إذ أنّ المنظمة التي تمتلك موظفين من ثقافات متنوعة تمنحها فهم أكبر لبيئة العمل الخارجية، بحيث تستفيد مجموعة متنوعة من وجهات النظر، بما يحقق ارتفاع الإنتاجية في بيئة العمل، وتحقق مزيداً الأرباح بسبب ثقافة المنظمة التي تشجع الموظفين على إظهار أفضل قدراتهم، وأيضاً الموظفين الذين يأتون من الخارج ويتكلمون لغات مختلفة يتطلب التعامل معهم فهم لغتهم والتوصل إلى لغة مخاطبة موحدة ومفهومة لكافة الأطراف.

جدول 2.2: ملخص أبعاد القيادة المستدامة.

القيادة المستدامة	الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي	المحافظة على الموارد البشرية والمادية	العدالة الاجتماعية	استدامة قيادة الآخرين	استدامة التعلم والنجاح	الدراسة
80.8 مرتفع	77.80 مرتفع	86.6 مرتفع	-	-	-	(يونس، 2017)
78.2 مرتفع	77.8 مرتفع	80.4 مرتفع	81.2 مرتفع	76.2 مرتفع	76.6 مرتفع	(اشتوي، 2017)
74.6 مرتفع	72.87 مرتفع	73.16 مرتفع	76.64 مرتفع	73.3 مرتفع	77.03 مرتفع	(الحدراوي، وآخرون، 2018)
91.5 مرتفع	-	-	-	-	-	(الجنابي، ومهدي، 2018)
53.8 متوسط	52.4 متوسط	53.6 متوسط	-	55.2 متوسط	53.9 متوسط	(حواله، والمطيري، 2019)
71.0 مرتفع	82.0 مرتفع	57.0 متوسط	82.0 مرتفع	78.0 مرتفع	77.0 مرتفع	(كيري، 2019)
65.8 متوسط	66.74 متوسط	63.64 متوسط	69.12 مرتفع	64.96 متوسط	65.18 متوسط	(عرقاوي، والحيلة، 2019)

## 2.2 المبحث الثاني: تطوير أداء المنظمات الدولية

### 1.2.2.1. مقدمة:

إنَّ عملية تطوير الأداء تتم عبر خطوات مترابطة مع بعضها البعض، وهي من الوظائف الأساسية والاستراتيجية في المنظمة، لذلك على المنظمة أن تتأكد من تحقيق عملية تطوير الأداء لأهدافها المرجوة، والتأكد من استمراريتها واستدامتها وأنها عنصر أساسي لبقاء المنظمة وتطورها، من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات التطويرية، بحيث تحقق التكامل بين بيئة العمل (الغالبية، وآخرون، 2010). كما إنَّ عملية تطوير الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد (العشي، وبوراس، 2020).

على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأنَّ الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإنَّ عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة (جمعة، 2017).

بشكل عام تعاني المنظمات من ضعف شديد في البناء الداخلي لأنظمتها الإدارية وتنمية مواردها المالية والقدرة على بناء علاقات خارجية فعالة، وعليه فإنَّ التحسن في هذا المجال مرتبط في الإصلاح وتطوير الأداء والتميز داخل المنظمات (أبو سمك، 2011).

### 2.2.2.2. ماهية تطوير الأداء في المنظمات الدولية:

#### 1.2.2.2.1. ماهية التطوير:

التطوير هو مصطلح مشتق من الأصل اللاتيني "Volupe"، ويعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء، وبذلك فهو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة نحو الأفضل (الغالبية، وآخرون، 2010).

كما أنه صيغة من صيغ التغيير داخل المنظمات، حيث أنه جهد طويل المدى، يتناول التنظيم من مدخل سلوكي لتيسير التغيير في اتجاهات وقدرات العاملين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وبالتالي تحسين سلوكهم وممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية، مما يؤدي لإدارة فاعلة لثقافة المنظمة، وتحسين الفاعلية التنظيمية (أبو سمك، 2011).

والتطوير هو جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية وكفاءة المنظمة، من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية (الطراونة، 2012).

والتطوير هو جهد مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، عن طريق تغيير التكنولوجيا وعمليات الهياكل التنظيمية في سبيل تطوير الموارد البشرية والمادية وتحقيق الأهداف التنظيمية (السكرانة، 2013).

#### 2.2.2.2. ماهية الأداء:

إنّ الأداء هو النشاط العقلي أو العضلي الذي يبذله الموظف من أجل القيام بالوظيفة الموكلة له، بحيث يحقق أهداف المنظمة (العشي، وبوراس، 2020).

كما ويعرف بعض الخبراء أنّ الأداء بأنه: عبارة عن مزيج من تأثير العمل والكفاءة التي تتفاعل بها المنظمة لتحقيق أهدافها (Wu, 2020).

كما أنّ الأداء هو مؤشر يساعد على تقييم وقياس كيفية نجاح المنظمة في تحقيق أهداف العمل لجميع أصحاب المصلحة (Lagat F. , 2017).

إنّ الأداء هو قيام الموظف بالمهام والأنشطة المنوطة به بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (جمعة، 2017).

إنّ الأداء هو السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته، إضافة إلى البيئة المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف والظروف المادية للعمل، وأيضاً متطلبات الوظيفة وتحدياتها (أبو سلطان، 2011).

والأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (حمداوي، وبخوش، 2012).

ويشير (الشريف، 2013) إلى الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

### 3.2.2.2. ماهية تطوير الأداء في المنظمات الدولية:

إنَّ عملية تطوير الأداء هي عملية مخططة ومصممة لكل ما يتعلق بأداء المنظمة من حيث عناصره ومستوياته المختلفة وكذلك العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أنها عملية البحث عن الأساليب الإدارية الحديثة التي تحقق النتائج المرغوبة بكفاءة وفاعلية عالية (حسونة، 2020).

حيث تعمل المنظمات الدولية على تطوير أدائها ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤشراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام كبير من جميع المستويات داخل المنظمة (رضوان، 2016).

وتتضمن ممارسة تطوير الأداء في المنظمات الدولية عملية مستمرة ومنهجية لتنفيذ التغيير التنظيمي الفعال.

إنَّ تطوير الأداء في المنظمات هو أحد مجالات العلوم التطبيقية التي تركز على فهم وإدارة التغيير التنظيمي ومجال الدراسة العلمية والبحث، كما أنه مجال متداخل التخصصات بطبيعته ويستند إلى علم الاجتماع وعلم النفس، وخاصة علم النفس الصناعي والتنظيمي، ونظريات الدافع والتعلم والشخصية.

رغم أنَّ العلوم السلوكية وفرت القاعدة الأساسية لدراسة وممارسة تطوير الأداء في المنظمات، إلَّا أنَّ مجالات الدراسة الجديدة والناشئة جعلت وجودها محسوساً، حيث برز خبراء في نظرية الأنظمة والتعلم التنظيمي في هيكل حدس صنع القرار وفي التدريب.

ويرى الباحث أنه عادةً يوجد صعوبة في ممارسة وتطبيق تطوير الأداء في المنظمات، حيث أنها تتعلق بالموارد البشري، ووجود الخلاف في الرغبات، والمزاج العام، ونمط التفكير بين الموظفين إن كان على مستوى الرؤساء أو المرؤوسين، لذلك يجب مواجهة هذا التحدي من خلال خطط متوازنة وواضحة تلبي احتياجات الجميع، كما يجب أن تتسم هذه الخطط بالعدالة الاجتماعية والإدارية وتكون مرتبطة بعوامل الحوكمة من نزاهة، وشفافية، ومساءلة لتحقيق العدالة والأمان الوظيفي دون تمييز.

### 3.2.2. خصائص تطوير الأداء في المنظمات الدولية:

إنَّ أهمَّ الخصائص المميزة لتطوير الأداء في المنظمات الدولية أنَّها تهتمَّ بماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها على المدى البعيد، وتقوم على القيم الإنسانية بجميع أشكالها، بالإضافة إلى أنَّها تهتمَّ بتعديل وترشيد السلوك التنظيمي للأفراد بدلاً من مجرد طرح المعايير والضوابط، وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية على مستوى الأفراد والجماعات، بهدف اكتشاف نقاط القوة والضعف، وإجراء التعديلات التي تجعلهم أكثر انسجاماً داخل المنظمة (مطر، 2015).

وهناك مجموعة من خصائص تطوير أداء المنظمات الدولية كما يشير إليها (صباح، 2018)، و(أبو سمك، 2011) على النحو التالي:

- 1- تتجه عملية تطوير الأداء إلى المستقبل، وذلك من خلال إعداد القادة من المواقف والتجارب الحاضرة على كيفية علاج المشاكل المحتملة.
- 2- تستهدف عملية تطوير الأداء زيادة فاعلية الأشخاص ذوي التأثير في المنظمة، ورفع قدراتهم على رسم الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات، ومن ثمَّ مضاعفة تأثيرهم القيادي.
- 3- تعمل برامج تطوير الأداء على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والثقة المتبادلة، وتوزيع السلطة، مما يؤهل المنظمة للاستجابة للاحتياجات الإنسانية، وتحقيق أهدافها التنظيمية.
- 4- عملية تطوير الأداء مبنية على قاعدة من المعلومات للتغيير، وتشمل العديد من العناصر والمتغيرات بالتخطيط الإداري، ووضع الأهداف، والتنفيذ، والتقييم، وتصحيح النتائج.

### 4.2.2. أهداف تطوير أداء المنظمات الدولية:

تحدد أهداف تطوير الأداء للمنظمات الدولية في عدة محاور تشمل: تطوير الأفراد، وتطوير الجماعات، وتطوير فرق العمل، وتطوير المنظمة، وتطوير المجتمعات، حيث يشير (الكرخي، 2020)، و(صباح، 2018) إليها على النحو التالي:

- 1- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والاستجابة للتطورات والاتجاهات المعاصرة.
- 2- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار بحيث تصبح أقرب إلى ما تكون إلى مصادر المعلومات.
- 3- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضعها في المسار الصحيح، والوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد.

- 4- مساعدة المنظمة على النمو والتطور وفق فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفرق عمل متخصصة ذات ديناميكية عالية.
- 5- تحسن أداء الأفراد والجماعات والمنظمات ككل.
- 6- اختيار الشكل التنظيمية بناءً على الهدف أو الوظيفة.
- 7- زيادة درجة الانتماء للمنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي صحي وفعال في المنظمة.
- 8- تمكين الأفراد وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- 9- رفع مهارات الابتكار وتحمل المخاطر وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- 10- تمكين القادة بمختلف المستويات الإدارية على اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية.
- 11- إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

## 5.2.2. العوامل المؤثرة في تطوير الأداء في المنظمات الدولية:

توجد العديد من العوامل التي تساهم بالتأثير على تطوير الأداء في المنظمات الدولية، ومن هذه العوامل كما أشار إليها (العشي، وبوراس، 2020)، وذلك على النحو التالي:

- 1- الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل، حيث يحتل هذا العنصر موقعاً مهماً في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها وزيادة درجة الأداء الوظيفي داخلها وخارجها.
- 2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تشبع حاجات القائمين بها ورغباتهم، والوظيفة مرتبطة بوصف وظيفي واضح ومحدد ومرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- 4- الهدف: إن لكل عمل مجموعة من الأهداف يجب على الموظف إنجازها في حدود المهام والواجبات الموكلة له والقيام بها، وبالتالي فإن أداء أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى نجاحه وفشله في تحقيق هذه الأهداف من أدنى المستويات إلى أعلاها.
- 5- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة ومتعلقة برؤية ورسالة المنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعمل على تعزيز مكانتها.
- 6- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا يتطلب وعي كامل بالبيئة الداخلية والخارجية، وتشجيع الاتصال والتواصل مع أصحاب المصالح والشركاء، والعمل على التغذية الراجعة والاستفادة من الخبرات الأخرى.

## 6.2.2. معوقات تطوير الأداء في المنظمات الدولية:

هنالك عدة معوقات تقف حائل وراء تطوير الأداء كما ذكرها كل من (العشي، وبوراس، 2020) ومن أهمها :

- 1- الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائدة، والمقصود بها أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع وهي تتأثر بالدوافع والحوافز التي تحرك أفراد المجتمع ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم.
- 2- هياكل ونظم التعليم والتدريب السائدة؛ وتتمثل في عدم وجود سياسات واضحة لتشجيع وتحفيز العاملين على التدريب، ووجود قصور في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 3- تطبيق نظام إدارة الأداء، حيث أنّ نظام تطبيق هذا النظام يتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والمعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين، فيكون هذا التحدي واضح ومعوق أساسي.
- 4- التمويل وسياسات الممولين، وهنا نتحدث عن فرض الممولين لشروط تقييدية لدعم المنظمات مما يؤثر على إضعاف الهياكل والأداء للمنظمات.

## 7.2.2. معايير تطوير الاداء في المنظمات الدولية:

تحتوي إدارة تطوير الأداء على عدة معايير متشابهة ومتكاملة كما أشار إليها (الكرخي، 2020) تهدف إلى ضمان الوصول على نتائج هذا الأداء بما يرتبط بغايات وأهداف المنظمة، وهذه المعايير تتمثل في:

- 1- توجيه الأداء.
- 2- تشخيص الأداء.
- 3- تحسين الأداء.
- 4- وتطوير الأداء.

وذلك يتم من خلال التحكم في أداء الموارد البشرية ومن ثم جميع الموارد الأخرى مثل الموارد المادية والمالية والمعلوماتية وغيرها من الموارد، مما يضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد في المنظمة.

## 8.2.2. أهمية تطوير الأداء في المنظمات الدولية (حسونة، 2020):.

وتتمحور أهمية تطوير الأداء في الجوانب التالية:

- 1- الوقوف على مستوى الإنجاز مقارنة بالأهداف المُدرجة في الخطة الاستراتيجية.
- 2- الكشف عن الخلل والضعف في الأداء وإجراء تحليل شامل لذلك وبيان أسبابه ووضع الحلول المناسبة.
- 3- تحديد مسؤولية كل قسم من مواطن الخلل في العمل.
- 4- الوقوف على مدى استخدام جميع أنواع الموارد.
- 5- تقييم كفاءة وفعالية الإيرادات والمصروفات.
- 6- تحديد درجة الالتزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل.

## 9.2.2. أبعاد تطوير الأداء:

تتضمن أبعاد تطوير الأداء وفق ما يشير (رضوان، 2020)، و(نجم، 2019)، و(جمعة، 2017) إلى الأبعاد التالية:

- 1- **الهيكل التنظيمي:** ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه عبارة عن البناء والشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، وذلك مثل الوحدات الرئيسية والفرعية التي تقوم بأنشطة وأعمال المنظمة المطلوبة لتحقيق الأهداف، ويوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة أيضاً أشكال وأنماط الاتصالات والعلاقات، وهو وسيلة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة وليس هو الغاية في حد ذاته (رضوان، 2020)، و(نجم، 2019).
- 2- **تقييم الأداء:** تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم الأداء للعاملين، وذلك لأنّ هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص الإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض (نجم، 2019)، و(جمعة، 2017).
- 3- **جودة الأداء الوظيفي:** تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي: "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم الخدمات تُرضي العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي: يعني التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أمّا المعنى الحسي للجودة: فإنّه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها، وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم (رضوان، 2020)، و(نجم، 2019).

4- إجراءات الأداء الوظيفي: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يُفضّل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل؛ حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين (نجم، 2019)، و(جمعة، 2017).

جدول 3.2: ملخص دراسات تطوير أداء المنظمات.

تطوير أداء المنظمات	الدراسة
مرتفع.	(رضوان، 2020).
مرتفع.	(محمود، 2019).
مرتفع.	(عمر، 2019).
متوسط.	(محمد، 2016).
مرتفع.	(نجم، 2019).
مرتفع.	(أبو رحمة، 2017).
مرتفع.	(جمعة، 2017).

## 3.2 المبحث الثالث: المنظمات الدولية

### 1.3.2. مقدمة:

اختلف الفقهاء في تعريف المنظمات الدولية نظراً لحدائثة المصطلح بين فقهاء القانون الدولي، ورغم كثرة التعريفات الفقهية في الإطار العام إلا أنها تتفق جميعها من حيث المضمون، والحقيقة أن سبب هذا الاختلاف هو أن كل فقيه ينطلق في تعريفه للمنظمة الدولية من أحد العناصر المكونة لتلك المنظمة، هذه العناصر يمكن أن نُجملها في أنه لكي تنشئ منظمة دولية لا بد أن تتفق مجموعة من الدول على إنشائها حتى تُحقق هدفاً مشتركاً بينهم، كما ويشترط أن يكون الهدف مشروعاً (خليفة، 2016).

وتُعرف المنظمات الدولية على أنها: منظمات تطوعية إرادية معلنة تنشأ باتفاق غير حكومي، وهي مستقلة عن الحكومات، تقوم بقصد تحقيق أهداف إنسانية لها سمة عالمية، دون استهداف تحقيق الربح، بالإضافة لممارستها الأنشطة عبر أكثر من دولة (الغوطي، 2015).

ويشير (الفتلاوي، 2010) للمنظمات الدولية بأنها: هيئة دولية دائمة تضم عدداً من الدول، تتمتع بإرادة مستقلة، تهدف إلى حماية المصالح المشتركة للدول الأعضاء.

والمنظمة الدولية هي هيئة أنشأتها مجموعة من الدول بإرادتها للإشراف على شأن من شؤونها المشتركة، وتمنحها اختصاصات ذاتية تباشرها هذه الهيئة في المجتمع الدولي وفي مواجهة الدول الأعضاء أنفسهم (الحديثي، 2010).

### 2.3.2. ماهية المنظمات الدولية:

يرى (أبو حبيب، 2014) بأن المنظمة الدولية هي: اتحاد، أو جمعية، أو منظمة، أو صندوق خيري لا يسعى إلى الربح، ولا تعتبر بموجب النظام القانوني جزءاً من القطاع الحكومي، ولا تُدار لأغراض تحقيق الربح، وإنما لأغراض تنموية، أو إغاثية، أو خيرية، سواء كانت في المجال الصحي، أو الثقافي، أو التواصل، حيث تستهدف المنظمة الدولية دعم المجتمعات الفقيرة، والمهمشة، والمحتاجة.

المنظمة الدولية: هي منظمة غير حكومية، وغير ربحية، تتكون من مجموعة من الأشخاص التابعين لدولة معينة، أو لعدة دول، تم إنشاؤها بمقتضى ميثاق يحدد رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، ويمنحها مجموعة من الموارد التي تساعد في إنجاز هدفها الأساسي، وخدمة وتنمية وتطوير المجتمع، وتزيد الأمن والسلام الأهليين (نجم، 2019).

ويرى الباحث أن هنالك خلط لدى المجتمع وعدم تمييز ما بين المنظمات الدولية، والمنظمات الأجنبية، حيث أن كلا المسميين يختلفان من حيث جهة المسؤولية وجهة التمويل، فعادةً يُطلق مصطلح المنظمات الدولية على تلك المنظمات التي تُمول من أكثر من جهة دولية، وتكون لها تفويض مرتبط بقضايا تنمية سياسية، وكثير من تلك المنظمات تكون مهمتها مؤقتة حتى الوصول لحل ساسي معين، أو استقرار في المنطقة التي تعمل فيها، ومنها منظمات ومهمات الأمم المتحدة؛ كوكالة الغوث، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والصليب الأحمر الدولي. ولكن المنظمات الأجنبية عادةً هي تلك المنظمات التي تكون جهة تمويلها من خلال دولة واحدة تطبق من خلالها مشاريع، أو سياسات خاصة مرتبطة في تلك الدولة المانحة، وتوجد في مناطق معينة ذات اهتمامات سياسية، أو إنسانية، أو تنمية، مثل برنامج المساعدات الأمريكية، والكندية، واليابانية، ومنظمات الصداقة النرويجية، والتركية.

### 3.3.2. عناصر المنظمات الدولية:

يتضح من التعرف على ماهية المنظمات الدولية، أنها تتوافر بها مجموعة من العناصر كما يشير إليها (الغوطي، 2015)، و(عبد الكافي، 2012)، و(الفتلاوي، 2010)، وذلك على النحو التالي:

1- مجموعة من الدول: تمثل المنظمة الدولية مجموعة من الدول، وهذا يعني أن لا يمكن لدولة واحدة إقامة منظمة دولية، لأن قيام دول بإنشاء منظمة يعني أنها تمثل الدولة، وبالتالي تتحمل الدول مسؤولية تلك المنظمة فتكون جزءاً منها، وتصبح شخصية المنظمة الدولية هي الشخصية القانونية لتلك الدول التي أنشأتها.

2- صفة الدوام: يجب أن يكون إنشاء المنظمة الدولية بشكل دائم، وليس لتحقيق غرض معين تنتهي بانتهائه، ويقصد بالدوام توافر صفة الاستمرار فلا يتصور وجود منظمة مؤقتة لذلك، لأن المنظمة الدولية غير الدائمة تفقد استقلالها وتبقى معلقة بإرادة الدول في حين تعمل المنظمة الدولية في حماية مصالح الدول الأعضاء بصورة دائمة، ولا يقصد بصفة الدوام أن تعمل أجهزة المنظمة كلها بصفة دائمة دون توقف، وإنما يكفي أن تكون المنظمة قادرة على ممارسة نشاطها في أي وقت تراه مناسباً لتحقيق أهدافها.

3- الإرادة الخاصة بالمنظمة: إن أهم ما تتميز به المنظمة أن لها إرادة مستقلة عن إرادة الدول الأعضاء، وبهذا تتميز عن المؤتمرات الدولية، فالمنظمة الدولية تمتلك إرادة قانونية مستقلة خاصة بها، وتتمتع بمجموعة من الاختصاصات وإدارة خاصة طبقاً لمعاهدة إنشائها، والإرادة الخاصة المستقلة للمنظمة تعني أنها تمارس أعمالها من دون أن تخضع لتوجيهات دولة معينة في المنظمة.

4- **الصفة الدولية:** غالباً ما تقوم المنظمات الدولية بين الدول عن طريق أشخاص طبيعيين يمثلونها في المنظمة، وتخضع لأحكام القانون الدولي، فالمنظمة الدولية تضم عدداً من الدول الأعضاء، كلاً منهم يتمتع بالشخصية القانونية الدولية، هذه الدول جميعها اجتمعت في تلك المنظمة، لتكون شخصية قانونية دولية جديدة تعمل على حماية مصالحها.

5- **المعاهدة الدولية:** لا يمكن أن تنشأ منظمة دولية بدون معاهدة دولية تعقدها الدول الراغبة في إنشاء منظمة، ويشترط أن تكون معاهدة إنشاء المنظمة مكتوبة؛ والسبب في ذلك كون المعاهدات الدولية المكتوبة يجعلها أكثر وضوحاً، وأيسر مثلاً من مصادر القانون الدولي الأخرى، لأنها تتضمن أحكاماً واضحة وضعتها الدول لتنظيم العلاقات بينها، وسهولة الرجوع إليها.

#### 4.3.2. أنواع المنظمات الدولية:

للمنظمات الدولية أنواع مختلفة، حيث يمكن التمييز بين المنظمات الدولية على أساس نطاق العضوية، ومجال النشاط، وطبيعة النشاط، كما يشير إليها (نجم، 2019)، و(الغوطي، 2015)، و(أبو حبيب، 2014)، و(الشكري، 2012) وذلك على النحو التالي:

##### 1.4.3.2. نطاق العضوية:

تنقسم المنظمات الدولية إلى نوعين من حيث نطاق العضوية:

- 1- **المنظمات العالمية:** هي تلك المنظمات التي تضم جميع الدول، أو تسمح بإمكانية انضمام جميع الدول إليها، مثل: منظمة الأمم المتحدة، والبنك الدولي، ومنظمة العمل الدولية.
- 2- **المنظمات الإقليمية:** هي تلك المنظمات الجزئية التي لا تضم في عضويتها إلا عدداً محدوداً من الدول، نظراً لوجود رابطة تضامن محدودة تجمع فيما بينها، مثل: الاتحاد الأوروبي، ومجلس التعاون الخليجي، وجامعة الدول العربية، ومنظمة الدول المصدرة للبترول.

##### 2.4.3.2. مجال النشاط:

تنقسم المنظمات الدولية إلى نوعين من حيث مجال النشاط:

- 1- **منظمات شاملة:** هي المنظمات التي تختص بكل النشاطات السياسية، والأمنية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، مثل: منظمة الأمم المتحدة، والبنك الدولي، وجامعة الدول العربية.

2- منظمات نوعية: هي المنظمات التي يقتصر نشاطها على مجال معين، كالمجال الاقتصادي مثل: البنك الدولي، أو كالمجال الثقافي مثل: منظمة اليونسكو.

### 3.4.3.2. طبيعة النشاط:

تنقسم المنظمات الدولية إلى نوعين من حيث طبيعة النشاط:

- 1- النشاط السلوكي: وهو عبارة عن تكوين قواعد دولية عامة، أو خاصة، أو العمل على تنفيذ ما سبق تقريره من قواعد في إطار المنظمات الدولية، فتأخذ شكل إنشاء الاتفاقيات والقرارات الدولية.
- 2- النشاط العملي: ويتحقق لدى قيام المنظمة ذاتها بالتصرف والإدارة، وذلك بمقتضى الوسائل والموارد التي تملكها، أو عن طريق تلك التي تضعها الدول الأعضاء تحت تصرفها، مثل عمليات حفظ السلام من خلال القوات الدولية، وبرامج المساعدات الدولية من خلال برنامج الأمم المتحدة للتنمية.

5.3.2. نبذة عن (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى -

(الأونروا): ([WWW.UNRWA.Org](http://WWW.UNRWA.Org))

تقدم الأونروا (وهي وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل لاجئي فلسطين في الشرق الأدنى - الأونروا United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East - UNRWA) المساعدة، والحماية، وكسب التأييد لحوالي خمسة مليون وست مائة ألف لاجئ من فلسطين في الأردن، ولبنان، وسوريا، والأراضي الفلسطينية المحتلة، وذلك إلى أن يتم التوصل إلى حل لمعاناتهم.

ويتم تمويل الأونروا بشكل كامل تقريباً من خلال التبرعات الطوعية للدول الأعضاء في الأمم المتحدة.

وتشتمل خدمات الوكالة على التعليم، الرعاية الصحية، الإغاثة، البنية التحتية، تحسين المخيمات، الدعم المجتمعي، الإقراض الصغير، والاستجابة الطارئة بما في ذلك في أوقات النزاع المسلح.

### 6.3.2. تأسيس الأونروا:

في أعقاب النزاع العربي الإسرائيلي عام 1948م، تم تأسيس الأونروا بموجب القرار رقم 302 (رابعاً) الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة في 8 كانون الأول 1949م، بهدف تقديم برامج الإغاثة المباشرة، وتشغيل للاجئين الفلسطينيين، وبدأت الوكالة عملياتها في الأول من شهر أيار عام 1950م.

وفي غياب الحل لمسألة لاجئي فلسطين، عملت الجمعية العامة وبشكل متكرر على تجديد ولاية الأونروا، وكان آخرها تمديد عمل الأونروا لغاية 30 حزيران 2023م.

### 7.3.2. برامج الأونروا:

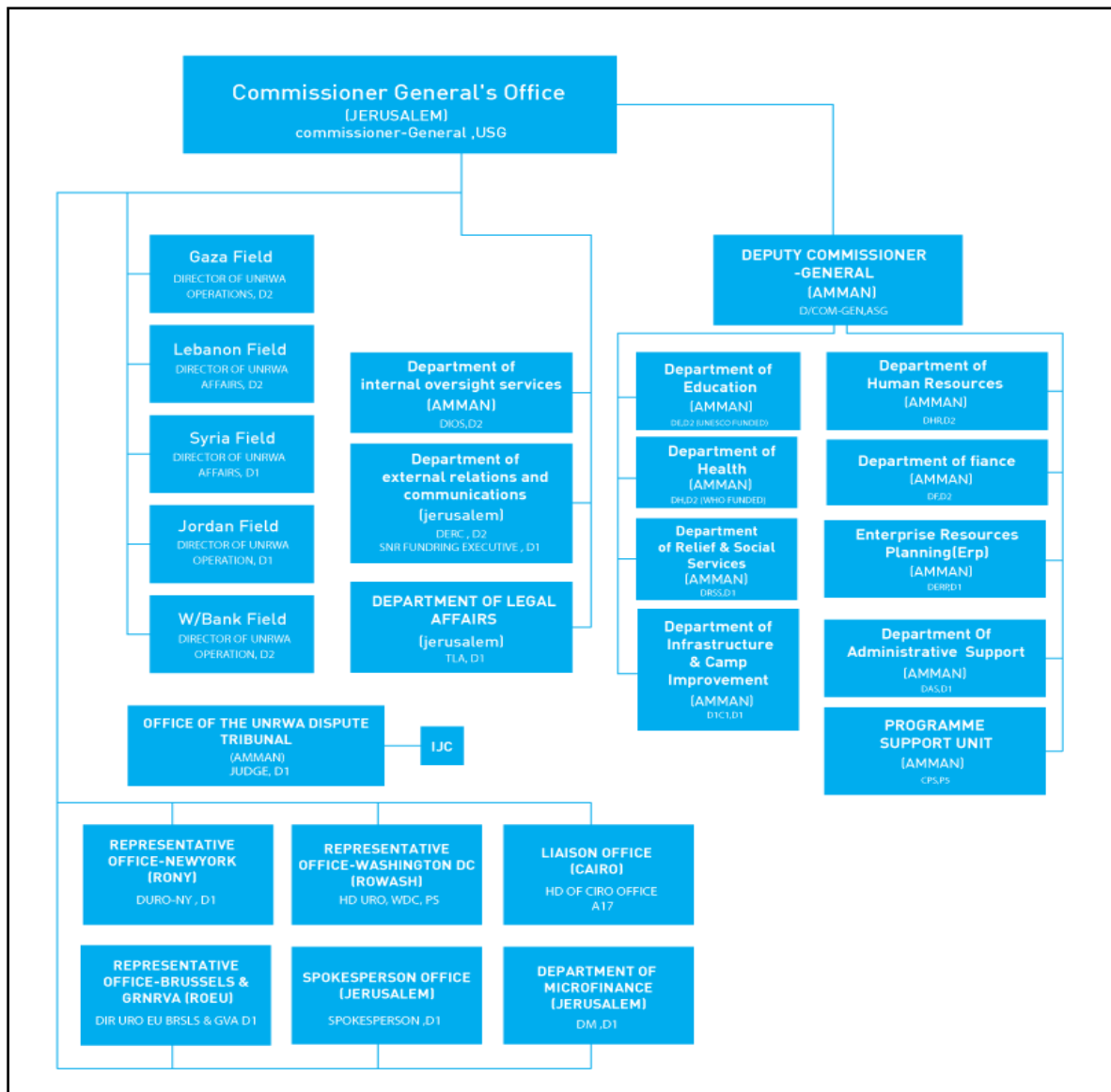
يتم تسليم الخدمات ضمن خمسة برامج أساسية وهي: التعليم، والصحة، والخدمات الاجتماعية، وتحسين وتطوير المخيمات، والقروض الصغيرة بالإضافة إلى برنامج الطوارئ.

### 8.3.2. أماكن عمل الأونروا:

تقدم الأونروا المساعدة والحماية للاجئين الفلسطينيين في الأردن، ولبنان، وسوريا، وقطاع غزة، والضفة الغربية (بما فيها القدس الشرقية).

### 9.3.2. الهيكل التنظيمي للأونروا:

يرأس المنظمة المفوض العام الذي يقود كل أعمال وكالة الغوث في جميع مناطق العمليات (الأردن، سوريا، لبنان، الضفة الغربية وقطاع غزة)، ويقوم نائب المفوض العام برئاسة كل مديري عمليات وشؤون وكالة الغوث في المناطق الخمس الذين يشرفون على برامج المنظمة وتشمل مجالات التعليم: الصحة، والخدمات الاجتماعية، والبنى التحتية، والمخيمات، وتشرف على ذلك مراكز في عدد من المناطق من بينها: الأردن، ولبنان، وسوريا، والضفة الغربية وقطاع غزة، كما تضم الوكالة ممثلات بكل من نيويورك، وواشنطن، والقاهرة، والقدس المحتلة للتنسيق مع المجتمع الدولي، والدول المانحة، والعمل على جلب التمويل اللازم لعمليات وكالة الغوث. (موقع وكالة الغوث الدولية الأونروا، 2021).



شكل 1.2: الهيكل التنظيمي للأونروا.

## 4.2 الدراسات السابقة

### 1.4.2. مقدمة:

من خلال اطلع الباحث على مجموعة من الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات العلاقة في متغيري الدراسة، وهما: القيادة المستدامة، وتطوير أداء المنظمات، تم اختيار مجموعة من هذه الدراسات، والبحوث المرتبطة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تمّ تناول هذه الدراسات وتحليلها من خلال الوقوف على أهداف الدراسة، والمنهج المستخدم، وأداة الدراسة، وعينة الدراسة، وأهم النتائج والتوصيات.

وتمّ تصنيف الدراسات السابقة وعرضها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة المستدامة (محلّية وعربية وأجنبية).

ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت تطوير أداء المنظمات (محلّية وعربية وأجنبية).

ثالثاً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

رابعاً: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.

### 2.4.2. الدراسات السابقة التي تناولت (القيادة المستدامة):

#### 1.2.4.2. الدراسات المحلية:

1- دراسة (عرقاوي، والحيلة، 2019) بعنوان: القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والأثر بين تطبيق مبادئ القيادة المستدامة، وتحقيق الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (133) من العاملين في الوظائف الإشرافية في (5) شركات أدوية فلسطينية.

وأظهرت نتائج الدراسة توافر مبادئ القيادة المستدامة بدرجة متوسطة وبوزن نسبي (65.18%)، ووجود علاقة بين القيادة المستدامة وتعزيز الإبداع التقني، بالإضافة لوجود أثر بين القيادة المستدامة على الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية.

## 2- دراسة (يونس، 2017) بعنوان: درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة، وعلاقة ذلك بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (350) معلماً ومعلمة في مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للقيادة المستدامة ومتوسط تقديراتهم لمستوى جودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس- المؤهل العلمي- سنوات الخدمة).

## 3- دراسة (اشتوي، 2017) بعنوان: درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (122) من نواب المدرء ورؤساء أقسام في مديريات التربية والتعليم.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (78.2%)، بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة لنمط القيادة المستدامة تعزى إلى متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي-المسمى الوظيفي- سنوات الخدمة).

#### 2.2.4.2. الدراسات العربية:

1- دراسة (Shaaban, 2020) بعنوان: تأثير القيادة المسؤولة على الموظف المسؤول: الدور الوسيط للقيادة المستدامة.

#### **The Impact of Responsible Leadership (RL) on Responsible Employee (RE): The Mediating Role of Sustainable Leadership (SL)**

يواجه قادة الأعمال مشكلة غير مؤكدة تتعلق بمدى مسؤولية تصرفاتهم وقراراتهم عن التنمية المستدامة التي يدعمها الموظفون المسؤولون، على الرغم من أن العديد من الأوراق تناقش مفهوم القيادة المسؤولة (RL) والقيادة المستدامة (SL). ومع ذلك، لا يزال هناك عنصر مفقود مهم مرتبط بهذين النهجين القياديين وهما الموظف / الموظفون المسؤولون (RE).

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف تؤثر القيادة المسؤولة (RL) والقيادة المستدامة (SL) على الموظفين المسؤولين (RE). حيث تناقش الدراسة تأثير مقاربتين للقيادة على تعلم المخاطر، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة من 250 موظفاً، وأصحاب المناصب القيادية من العاملين في 18 مصنعاً وشركة في مصر.

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة المستدامة (SL) حققت أهمية كبيرة في المصانع والشركات عينة الدراسة، وذلك من خلال أنها تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة المسؤولة (RL) والموظفين المسؤولين (RE)، في الشركات عينة الدراسة.

2- دراسة (حواله، والمطيري، 2019) بعنوان: واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (291) معلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال الرياض لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، إضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، وفروق لمتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من خمس سنوات.

3-دراسة (كريري، 2019) بعنوان: استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (344) من أعضاء الهيئة الأكاديمية بالجامعة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من تطبيق القيادة المستدامة في جامعة الملك خالد، كما قامت الدراسة بتصميم استراتيجية لتطبيق القيادة المستدامة في جامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر.

4-دراسة (الجنابي، ومهدي، 2018) بعنوان: تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة والمتمثلة بالعناصر التالية (القيادة، المعرفة، المسألة، الترتيبات المؤسسية) والتوازن التنظيمي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (50) مديراً في المصارف الأهلية بمحافظة النجف العراقية.

وأظهرت نتائج الدراسة حصول عنصر القيادة المستدامة على وزن نسبي بلغ (91.55%)، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطوير القدرات الاستراتيجية المتمثلة بالعناصر التالية (القيادة، المعرفة، المسألة، الترتيبات المؤسسية) والتوازن التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير عناصر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التوازن التنظيمي.

#### 3.2.4.2. الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Baranova, et.al., 2020) بعنوان: العامل البشري في إستراتيجية القيادة المستدامة لشركة PJSC Gazprom.

#### **Human factor in the strategy of sustainable leadership of PJSC Gazprom.**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال البشري في تنمية شركة PJSC Gazprom الروسية وتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال تكوين فريق محترف ومسؤول ومتماسك يقوم بشكل فعال بتطوير المشاريع، وحل مجموعة متنوعة من المهام ليس فقط على مستوى الشركة، وبل على مستوى الدولة والعالم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تقييم جاهزية موظفي شركة PJSC Gazprom لمنافسة الشركة في الأسواق المحلية والخارجية، ونموذجة مستوى تطور رأس المال البشري للمؤسسة وتحديد دورها في التنمية والقدرة التنافسية للشركة، وتم تحليل أعمال المختصين، واستُخدمت البيانات الرسمية للتقارير السنوية عن أنشطة شركة PJSC Gazprom في مجال التنمية المستدامة للأعوام 2000-2018، من أجل تقييم مدى استعداد رأس المال البشري للمؤسسة للتنمية المستدامة للمؤسسة، وتمَّ إجراء تحليل الانحدار ودراسة الاقتصاد القياسي باستخدام حزم برامج تطبيقات MS Excel وEviews10.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير لرأس المال البشري المؤسسي على القدرة التنافسية وزيادة قيمة الشركة، كما أظهرت النتائج أنّ رأس المال البشري لكل شركة يقدم مساهمة معينة في تغيير رأس المال البشري للدولة، حيث ساهم تنمية رأس المال البشري لشركة PJSC Gazprom بزيادة مستوى تنمية رأس المال البشري بشكل ملحوظ لروسيا، حيث حققت روسيا المرتبة 49 في التصنيف العالمي (HDI = 0.824) في عام 2019م من حيث مستوى تنمية رأس المال البشري وفقاً للبنك الدولي ودخلت في مستوى متقدم من التطور.

2-دراسة (Iqbal & Ahmad, 2020) بعنوان: التنمية المستدامة: ألوان القيادة المستدامة في المنظمة المتعلمة.

### **Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization**

هدفت الدراسة إلى معرفة طرق تضمين القيادة المستدامة في الأداء المستدام وبحثت التأثير الوسيط للتعلم التنظيمي على القيادة المستدامة والأداء المستدام، حيث تمّ جمع البيانات في هذه الدراسة من إجمالي 369 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في باكستان، وتمّ استخدام نموذج المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة المستدامة على التعلم التنظيمي، إضافة لوجود تأثير للتعلم التنظيمي بشكل كبير على الأداء المستدام، كما أظهرت النتائج أنّ التعلم التنظيمي يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.

3-دراسة (Candra & Sundiman, 2020) بعنوان: العوامل الرئيسية للقيادة المستدامة: دراسة عن المنظمات الربحية وغير الربحية في باتام بإندونيسيا.

### **Sustainable Leadership Key Factors: Study on Profit and nonProfit Organizations in Batam Indonesia.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية التي تشكل القيادة المستدامة في المنظمات، وكانت طريقة أخذ العينات لهذه الدراسة عبارة عن أخذ عينات عشوائية بسيطة، حيث تمّ جمع بيانات (289) موظفاً في منظمات في مدينة باتام الإندونيسية، واستخدمت الدراسة تحليل المكونات الرئيسية في عملية تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام أدوات البرمجة الإحصائية في R وRStudio، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ قيادة الاستدامة للموارد البشرية في المنظمات تتكون من أربعة عوامل وهي: قيادة التناعم، والقيادة الأخلاقية، وقيادة القيمة الشخصية، وقيادة الرعاية.

4-دراسة (Khan, et. al., 2020) بعنوان: تحليل وساطة معتدلة للتمكين النفسي: القيادة المستدامة والأداء المستدام.

### **A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance**

مجردة لا يمكن للأعمال التجارية الهروب من تأثير تغير المناخ الذي يتدهور يوماً بعد يوم.

أصبحت العديد من المنظمات متحمسة أكثر من أي وقت مضى لتقديم نماذج أعمال جديدة وتقنيات حديثة وسياسات داعمة في محاولة للتعامل مع القضايا الحرجة المرتبطة بتغير المناخ، وهدفت الدراسة إلى بيان التأثير الوسيط للسلامة النفسية على العلاقة بين القيادة المستدامة والأداء المستدام، وكذلك تقييم تأثير الاعتدال للتمكين النفسي على تلك العلاقة، حيث تُعد هذه الدراسة هي المحاولة الأولى في هذا المجال، باستخدام نهج أخذ العينات العنقودية، وتمّ جمع بيانات هذا البحث من 405 شركة صغيرة ومتوسطة من كوالالمبور (ماليزيا)، جاكرتا (إندونيسيا) ، وبندر سيرى بيغوان (بروناي دار السلام). باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (القائمة على التباين)، قامت هذه الدراسة بتحليل الفرضية المقترحة، وتمّ استخدام تحليل الانحدار الهرمي (PROCESS Macro) في SPSS لتحليل تأثير الوساطة الوسيطة للتمكين النفسي، وذلك وفق المنهج الوصفي التحليلي.

وأظهرت نتائج الدراسة التجريبية أنّ القيادة المستدامة لها تأثير كبير على السلامة النفسية، كما أظهرت الدراسة أنّ القيادة المستدامة لها تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء المستدام من خلال السلامة النفسية التي تتضخم في وجود التمكين النفسي، بالإضافة إلى أنّ إنشاء بيئة آمنة نفسياً تشجع على تبادل المعرفة، والانفتاح على التحدث سيحسن الأداء المستدام في وجود قيادة مستدامة.

لذلك، فإنّ تطوير الممارسات التي تعزز التمكين النفسي بين الموظفين أمر ضروري، كما توصلت الدراسة إلى أنّ دمج التمكين النفسي والسلامة النفسية أدى إلى إعادة تعريف الارتباط بين القيادة المستدامة والأداء المستدام.

5-دراسة (Woo & Kang, 2020) بعنوان: القضايا البيئية باعتبارها جانباً لا غنى عنه للقيادة المستدامة

### **Environmental Issues As an Indispensable Aspect of Sustainable Leadership**

هدفت الدراسة إلى إعداد استكشاف متكامل لتنمية الوعي في جميع فئات الأعمال المبني على القيادة المستدامة للمنظمات، حيث تركز هذه الدراسة على الأدوار التي لا غنى عنها وتأثير الإدارة العليا في دمج الالتزام والقدرات في القيادة البيئية، وبالتالي تضيف نظرة ثاقبة معاصرة حول كيفية قيام الشركات وأصحاب المصلحة الاقتصاديين والسلطات الحكومية والمجال البشري العام بالتخفيف من التهديد الجامح من القضايا البيئية.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ البيئة هي القوة الخارقة للطبيعة التي تجعل الحياة ممكنة على هذا الكوكب، لذلك يجب تنظيم كل عملية بشرية من خلال القيادة المستدامة والجهود المبذولة من خلال المبادئ والنظريات الاستراتيجية للقيادة.

6-دراسة (Kantabutra & Punnakitikashem, 2020) بعنوان: استكشاف العملية نحو استدامة الشركات في إحدى الشركات التايلاندية الصغيرة والمتوسطة.

### **Exploring the Process Toward Corporate Sustainability at a Thai SME**

هدفت الدراسة إلى كيفية عمل الشركات التايلاندية التي تتبنى فلسفة اقتصاد الاكتفاء على تحسين أداء الاستدامة. اعتماد نموذج التفكير الكافي كإطار بحثي، حيث يسعى قادة الشركات إلى ضمان الاستدامة طويلة الأجل لمنظمتهم، وتستخدم هذه الدراسة منهج بحث نوعي مع مجموعة من تقنيات جمع البيانات المختلفة لاستكشاف عينة مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم (SME) تسمى إنشاء الخطة، بحيث تم تحديد البيانات المجمع كمواضيع، وفقاً لنموذج التفكير بالاكتفاء.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك توافقاً وثيقاً بين البيانات التي تم جمعها ونموذج التفكير الكافي، حيث تمّ ملاحظة السمات الفاضلة، والمعرفة الفردية والمشاركة، وإطار عمل اتخاذ القرار في عقلية الاكتفاء من خلال إجراءات القيادة المستدامة، ممّا يؤدي إلى الابتكار الاجتماعي والبيئي، بالإضافة إلى الآثار الإيجابية المترتبة على ممارسة القائد المستدام للتوجيهات للبحث في المستقبل.

### 3.4.2. الدراسات السابقة التي تناولت (تطوير أداء المنظمات الدولية):

#### 1.3.4.2. الدراسات المحلية:

1-دراسة (رضوان، 2020) بعنوان: دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة: البنك الإسلامي العربي.

هدفت الدراسة التعرف على دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء في البنك الإسلامي العربي، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (100) موظفًا.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تحقق الأداء المؤسسي كان بدرجة موافقة كبيرة جدًا في البنك، بالإضافة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول متغيري الدراسة (جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، الأداء المؤسسي) في البنك الإسلامي العربي تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

2-دراسة (نجم، 2019) بعنوان: أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (152) من موظفي الإدارة العليا في (89) منظمة دولية عاملة في قطاع غزة.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية.

3-دراسة (غنيم، 2018): تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (269) مديراً.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ متوسط تقدير المديرين لأداء المديرين المساعدين بوكالة الغوث الدولية في ضوء القيادة الابتكارية حصلت على وزن نسبي (74%)، بالإضافة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات (سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير (الجنس).

4-دراسة (أبو رحمة، 2017) بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (305) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية للمنظمة ومستوى دافعية الإنجاز، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

5-دراسة (جمعة، 2017) بعنوان: أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية (الأونروا).

هدفت الدراسة لقياس أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية من وجهة نظر العاملين فيه، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (186) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر نموذج COSO للأبعاد (الأنشطة الرقابية والرقابة والمتابعة)، وعدم وجود أثر للأبعاد (بيئة الرقابة وتقييم المخاطر والمعلومات والاتصال) في أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية.

**6- دراسة (محمد، 2016) بعنوان: فاعلية تقييم الأداء في المنظمات الدولية في الضفة الغربية: أداة لتطوير الموظفين وتحفيزهم.**

هدفت الدراسة إلى معرفة فاعلية نظام تقييم الأداء في المنظمات الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة المقابلة مع مدراء أقسام الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاستبانة لجمع البيانات من (204) موظف

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ نظام تقييم الأداء في المنظمات الدولية يضم العديد من العناصر المهمة والتي تجعل النظام فعالاً، كما وكشفت النتائج أنّ أنظمة تقييم الأداء في المنظمات الدولية لا تعتبر مكوناً رئيسياً لتطوير الموظفين، ولا تستخدم لتحديد الاحتياجات التطويرية والتدريبية الفردية والمنظمية، إضافة لعدم وجود رؤية موحدة حول نوع الأدوات التي تساهم في تحفيز الموظفين، كما وأنّ العمليات الحالية تفتقر إلى عوامل التحفيز.

#### 2.3.4.2. الدراسات العربية:

**1- دراسة (مصطفى، 2020) بعنوان: أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات اللاسلكية الجزائرية والتي تضم شركات دولية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (142) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد نموذج المنظمة المتعلمة (إدارة المعرفة، والتعلم التنظيمي، والثقافة التشاركية والهياكل التنظيمية، وممارسات إدارة الموارد البشرية) في تحسين الأداء التنظيمي.

2-دراسة (الشيخ، 2020) بعنوان: دور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

هدفت الدراسة إلى إظهار دور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات، حيث طبقت الدراسة على بعض الشركات والجامعات السعودية والتي تمارس التخطيط الاستراتيجي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (43) استبانة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دراسة الوضع الاستراتيجي الحالي للمنظمة وتطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود فريق للمراجعة الخارجية وتطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

3-دراسة (العشي، وبوراس، 2020) بعنوان: انعكاسات تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة بالجزائر، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (39) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري في عينة الدراسة.

4-دراسة (Abdel-Raheem & Saad, 2020) بعنوان: العلاقات بين الأنواع الصحية وغير الصحية للشخصية التنظيمية والأداء المبتكر مقارنة بين المنظمات المصرية والدولية.

**The Relationships between Healthy and Unhealthy Types of the Organizational Personality and Innovative Performance: A Comparison between Egyptian and International Organizations.**

تؤثر أنواع الشخصية التنظيمية السبعة على الأداء المبتكر، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز الأنواع الثلاثة الصحية، والأربعة غير الصحية للشخصية التنظيمية، وكيف يمكنها تحسين الأداء المبتكر مع المقارنة بين المنظمات المصرية والدولية في مصر، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من المنظمات المحلية والدولية العاملة في مصر، حيث بلغت عينة الدراسة (100) موظف من المنظمات المحلية، و(100) موظف من المنظمات الدولية.

وأظهرت نتائج الدراسة في هذه الدراسة يوجد تفاعل بين أنواع الشخصية التنظيمية، ونوع المنظمة في تأثيرات الشخصية التنظيمية على الأداء الابتكاري بنسبة 24% في المنظمات المصرية وبنسبة 14.8% في المنظمات الدولية في مصر، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين أنماط الشخصية التنظيمية الصحية الثلاثة، والأداء المبتكر في المنظمات المحلية والدولية على حد سواء في مصر، وكان هناك علاقة سلبية بين أنواع الشخصية التنظيمية الأربعة غير الصحية، والأداء المبتكر في المنظمات المحلية والدولية على حد سواء.

#### 5- دراسة (عمر، 2019) بعنوان: أثر التنمية الإدارية على فاعلية أداء المنظمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التنمية الإدارية على فاعلية أداء المنظمات في إدارة الجمارك السودانية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (100) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ إدارة الجمارك لديها القدرة الكافية على إعادة تصميم عملياتها، إضافة إلى أنّ الهيكل التنظيمي لإدارة الجمارك قادر على مواجهة التغيرات الطارئة، مما يدل على مستوى مرتفع من أداء المنظمة، وأنّ التنمية الإدارية تؤثر على فاعلية أداء المنظمة.

#### 6- دراسة (محمود، 2019) بعنوان: فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء وذلك بالتطبيق على بنك الشمال الإسلامي في السودان، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ استخدام البنك للإدارة الإلكترونية ساهم في سرعة الإنجاز وتطوير الأداء بالبنك، كما أنّ تقديم الخدمة بشكل جيد للعملاء ساهم في تقليل التكلفة وتطوير الأداء بالبنك.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون لدى البنك شبكة معلومات واتصالات لمتابعة التطورات المعاصرة بما يحقق التطوير المستمر لأداء للبنك.

7-دراسة (جمال، 2019) بعنوان: دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة على تطوير أداء المؤسسات، وذلك بالتطبيق على المؤسسة المينائية سكيكدة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (43) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وتطوير أداء المؤسسة ووجود أثر ذي دلالة إحصائية؛ لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء المؤسسة عينة الدراسة.

#### 3.3.4.2. الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Nkpurukwe & Ozah & Wali, 2020) بعنوان: تقييم تأثير تدريب الموظفين وتطويرهم على الأداء التنظيمي لبنوك إيداع الأموال.

#### **Evaluating the Influences of Employees Training and Development on Organizational Performance of Deposit Money Banks.**

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة التجريبية بين تدريب وتطوير الموظفين، والأداء التنظيمي لبنوك إيداع الأموال في ولاية ريفرز، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (66) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ تدريب وتطوير الموظفين لهما علاقة إيجابية وهامة مع الأداء التنظيمي في المنظمات عينة الدراسة، وعليه، خلصت الدراسة إلى أنّ تدريب الموظفين وتطويرهم أصول استراتيجية في تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتحسين الإنتاجية.

2-دراسة (Muema & Odollo, 2020) بعنوان: تأثير التطوير الوظيفي على أداء المنظمات المحلية غير الحكومية في كينيا.

#### **Influence of Career Development on Performance of Local Non-Governmental Organizations in Kenya.**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات التطوير الوظيفي على أداء المنظمات غير الحكومية المحلية في كينيا، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (210) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ التطوير الوظيفي له تأثيرات كبيرة على الأعمال الداخلية للمنظمات ويساهم بشكل كبير في أداء المنظمات غير الحكومية عينة الدراسة.

3-دراسة (Akoi & Yesiltas, 2020) بعنوان: تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (HRD) على الأداء التنظيمي: الدور الوسيط لرأس المال البشري.

### **The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Human Capital.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية (HRDP) على الأداء التنظيمي (OP) وفحص الدور الوسيط لرأس المال البشري (HC) على العلاقة بين HRDP وOP، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة توضيح وجود تأثير لتوسط رأس المال البشري في العلاقة بين ممارسات تنمية الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

4-دراسة (Aye, et. al., 2019) بعنوان: العوامل المؤثرة على أداء الوظائف للموظفين من المنظمات الدولية غير الهادفة للربح في ميانمار.

### **Factors Influencing Job Performance of Employees from International Non-Profit Organizations in Myanmar.**

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على أداء الوظائف وذلك بالتطبيق على المنظمات الدولية غير الهادفة للربح في ميانمار، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (108) موظف.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ العوامل المؤثرة على أداء الوظائف مثل الدافع والقدرة والثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة لهما تأثير كبير على الأداء الوظيفي للموظفين من المنظمات الدولية غير الربحية في ميانمار.

## 5- المواقع الالكترونية: وكالة الغوث الدولية (www.unrwa.org)

### 4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية وفقاً للمحاور التي تناولت المتغير المستقل والذي تمثل في القيادة المستدامة بالإضافة إلى المتغير التابع والذي تمثل في تطوير أداء المنظمات الدولية، فإنّ الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيراً من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- 1- استفادة الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان: أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية دراسة حالة: وكالة الغوث الدولية - الأونروا.
- 2- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.
- 3- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالات فقراتها.
- 4- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في تحديد المعالجات الإحصائية المطلوبة التي تحقق أهداف الدراسة وتظهر النتائج.
- 5- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في مقارنة نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية، وتفسير نتائج الدراسة الحالية والتعقيب عليها، والخروج بتوصيات علمية وعملية للدراسة الحالية تخدم البحث العلمي بشكل عام ووكالة الغوث الدولية الأونروا بشكل خاص.

### 5.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

نشير إلى أنّ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلّا أنّها تتميز عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، حيث تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة، خاصة مع التطور المتسارع الذي تشهده المنظمات، إضافة إلى ذلك تناولت الدراسات السابقة القيادة المستدامة، وتطوير أداء المنظمات الدولية، ولكن لا توجد دراسة محلية على حد علم الباحث ربطت بين القيادة المستدامة وتطوير أداء المنظمات الدولية في وكالة الغوث الدولية الأونروا.

ومن العرض السابق يتضح أنّ هذه الدراسة تميزت عن الدراسات السابقة بأنها عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع القيادة المستدامة وتطوير أداء المنظمات الدولية، وشمول عينتها العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى بوكالة الغوث الدولية الأونروا، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

جدول 4.2: الفجوة البحثية.

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	من حيث المنطقة الجغرافية، استهدفت الدراسات السابقة الدول الأجنبية والعربية بالإضافة إلى فلسطين.	استهدفت الدراسة الحالية مناطق المحافظات الجنوبية الفلسطينية بشكل خاص.
الفجوة المنهجية (مجتمع الدراسة)	اعتمدت الدراسات السابقة على مجتمع الدراسة المكون من جميع المستويات الإدارية المختلفة.	اعتمدت الدراسة الحالية على الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتي تتمثل بالدرجة الوظيفية (G14-G20).
الفجوة المعرفية	الدراسات السابقة لم تتناول البحث في أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية.	تناولت الدراسة الحالية أهمية القيادة المستدامة وخصائصها وأبعادها من أجل الوصول إلى تطوير أداء المنظمات الدولية.
الفجوة التطبيقية	الدراسات السابقة تنوعت من حيث التطبيق ما بين المنظمات العاملة في القطاعات المختلفة.	طبقت الدراسة الحالية على وكالة الغوث الدولية الأونروا في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة التأصيل العلمي للمفاهيم من المراجع العلمية والدراسات والأبحاث السابقة.	أضافت الدراسة الحالية بعض المفاهيم الإجرائية في متغيرات الدراسة والإطار النظري، وذلك بعد استقراء المفاهيم المتصلة.

## الفصل الثالث

### الإجراءات المنهجية للدراسة

#### 1.3 المقدمة

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة من الجوانب الهامة التي يتوجب على الباحثين إيضاحها بغية التأصيل العلمي للطرق التي قاموا باتباعها أثناء قيامهم بتنفيذ الأعمال البحثية، وفي هذا السياق فإنّ هذا الفصل من الدراسة يوضح المنهجية التي اتبعتها الباحثة في دراسته الراهنة من حيث الأساليب والطرق والإجراءات والأدوات والأساليب التي طبقتها من بداية تحديده للمشكلة البحثية ومروراً بالمنهج الذي اختاره كمسار للدراسة وانتهاءً باختبار فرضياته البحثية والإجابة على تساؤلات البحث للوصول إلى تحقيق الهدف النهائي الذي صمم هذا البحث من أجله (عبد القادر، 2018)

#### 2.3 منهج الدراسة

وقد استخدم الباحث في دراسته الراهنة المنهج الوصفي التحليلي كونه الأكثر شيوعاً في دراسة الظواهر الإنسانية، كونه يتيح مجالاً واسعاً أمام الباحثين لاستخدام الأدوات التي تتوافق مع الميول والرغبات الإنسانية التي ترتبط برصد الاتجاهات المتنوعة حول الظاهرة وتحديد العلاقات والمسببات بين متغيراتها، وهو ما يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن الذي يهدف إلى أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لوكالة الغوث الدولية - الأونروا، إذ أنّ الاعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض

الواقع والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة، وهو ما يرتبط بأهداف الدراسة المرصودة (عبد القادر، 2018)، وعليه فقد اعتمد الباحث على هذا المنهج في إجراء التحليل الوصفي للظاهرة المبحوثة واستخراج علاقات السبب والأثر المرتبطة أساساً بالهدف البحثي الرئيس بالاعتماد على مجموعة من البرامج الإحصائية المتخصصة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتمثل الإطار العام للدراسة الموظفين العاملين في المكتب الاقليمي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ عدد الموظفين حسب احصائيات صادرة عن دائرة الموارد البشرية بتاريخ 24 يناير لعام 2021 (150) موظف، وقد استند الباحث في اختيار العينة معيار (العاملين في الادارة العليا والوسطى) وذلك بسبب مشاركتهم المباشرة والغير المباشرة في صناعة القرار، وقد استخدم الباحث اسلوب العينة الغرضية (القصدية)، وبلغ حجم العينة (50) موظف، وتم توزيع الاستبانة على حجم العينة المناسب (50) استبانة خلال الفترة 27 يناير حتى 29 يناير 2021م، حيث تم استرداد (44) استبانة بنسبة استرداد (88%).

### 4.3 أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة ب "الاستبانة"

لقد قام الباحث بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وقد قام الباحث بتصميم الأداة استناداً إلى النظريات العلمية التي شكلت الإطار العام لتحديد اتجاهات العلاقات ووصف المحتوى الخاص بالأبعاد التي تشكل الظاهرة المدروسة، وقد تم الوصول إلى كافة المكونات للمحاور والأبعاد استناداً إلى الأسس العلمية التي وفرتها تلك الأدبيات مع إجراء التعديلات المناسبة على الفقرات لتناسب مع طبيعة الظاهرة المدروسة والبيئة التي تم استهدافها، ولأغراض ضمان قوة الأداة من الناحية العلمية فقد قام الباحث بعرضها على ذوي الاختصاص من الطواقم الأكاديمية المختصة والتي يقف على رأسها المشرف الأكاديمي، وتدقيقها بشكل ملائم بغية إخراجها بشكلها النهائي وعرضها على المحكمين.

### 1.4.3.1 محتوى أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من قسمين رئيسيين، حيث يتكون القسم الأول البيانات الديمغرافية لمجتمع الدراسة المتمثلة ب (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية)، بينما يتمثل القسم الثاني بمحاور الدراسة الرئيسية بأبعادها، والتي شكلت الأساس

العلمي لتغطية جوانب الموضوع البحثي الخاص بدراسة أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لوكالة الغوث الدولية - الأونروا، حيث شملت هذه الاستبانة جميع المتغيرات الدراسة التي تمثلت بالمتغير المستقل (القيادة المستدامة) والمتغير التابع (تطوير أداء التنظيمات)، والجدول (1.3) يوضح محتويات متغيرات ومحاور الدراسة.

جدول 1.3: محتويات متغيرات ومحاور الدراسة.

المحاور	الأبعاد	المتغيرات	عدد الفقرات	مصدر المتغيرات
المحور الأول	البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح.	مستقل	10	نموذج ( Hargreaves & Fink, 2003 )
	البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين.		10	
	البعد الثالث: العدالة الاجتماعية.		10	
	البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية		10	
البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي.	10			
المحور الأول ككل "القيادة المستدامة".			50	
المحور الثاني ككل "أداء المنظمات".			15	
الاستبانة ككل.			65	

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على الأدبيات السابقة والمذكورة بالجدول أعلاه.

### 2.4.3. المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد اعتمد الباحث على استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، والمقياس المستخدم لتحديد درجة الموافقة والاختلاف حول قضية ما يكون من خلال إبداء الرأي المحدد بخمس خيارات، ومن هنا جاءت التسمية مقياس ليكرت الخماسي، وتتحصر ردود الأفعال في مجموعة من الدرجات تبدأ بالرقم (1) الذي يشير إلى مستويات من عدم الموافقة المرتفعة جداً حول الفقرة المطروحة، بينما تشير الدرجة (2) إلى عدم الموافقة، بينما تمثل الدرجة (3) القيمة المحايدة، وتشير الدرجة (4) إلى الموافقة على الفقرة، وأخيراً فإن الدرجة (5) تشير إلى الموافقة بشدة من قبل المبحوث على الفقرة المطروحة، ولتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة من الفقرات وكل بعد وكل محور ضمن أداة الدراسة (الاستبانة)، يتم الاعتماد على استخدام قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (2.3) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول 2.3: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 1.80	1.80 إلى 2.59	2.60 إلى 3.39	3.40 إلى 4.19	أكبر من 4.20
الوزن النسبي	أقل من 36%	36% إلى 51.9%	52% إلى 67.9%	68% إلى 83.9%	أكبر من 84%
الوسط الحسابي: (مجموع الإجابات ÷ عدد المستجيبين)، الوزن النسبي: (الوسط الحسابي ÷ 5) * 100					

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمقياس الإجابة "ليكرت الخماسي المكون من 5 اجابات"

(الصوفي، الدهدار، 2019، ص 104)

### 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تشير الاتجاهات المرتبطة بمفهومي الصدق والثبات إلى قدرة الأداة المستخدمة على تحقيق الغرض المرجو منها وتمتعها بموثوقية واعتمادية عالية في حال تم إعادة استخدامها من قبل آخرين في ظل ظروف مشابهة لظروف التطبيق الراهنة للدراسة البحثية، ففي حال قدرة الأداة على قياس الغرض الذي صُممت من أجله فإنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وفي إطار هذه القدرة على القياس فإن الصدق يأخذ أشكالاً متنوعة أهمها صدق المحتوى الممثل للظاهرة المبحوثة وفقاً للنظريات العلمية المتنوعة والذي يتبعه أنواعاً مختلفة من أشكال الصدق يمثل امتداداً لهذا النوع الرئيس، فيمكننا الصدق من معرفة ما إذا كانت الاختلافات بين المفحوصين تعزى للخصائص بينهم، أو للمتغيرات المستقلة أم أنها مجرد أخطاء ناتجة بالصدفة.

أما فيما يتعلق بالاعتمادية على الأداة فإن هذا الشكل يمكن تحقيقه إذا أفرزت الأداة المستخدمة حال إعادة تطبيقها في بيئة وظروف مشابهة نتائج مقاربة، ويعتبر كلاً من الصدق والثبات مهماً في الأعمال البحثية، إذ يحقق كلاهما صلاحية الاستبانة، ولذلك يجب الاعتماد في الدراسة على الصلاحية من خلال الصدق والثبات. (أبو عواد، نوفل، 2012).

#### 1.5.3 الصدق المحتوى (الصدق المحكمين):

يعتبر صدق المحتوى أساساً هاماً لقوة الأداة كونه يرتبط بالمحتوى العلمي للأداة المستخدمة ومدى قدرتها على تمثيل المتغيرات تمثيلاً علمياً دقيقاً وشاملاً وفقاً لما أوردته النظريات العلمية التي تناولت الموضوع البحث، فقدرة الباحث من الإلمام الكامل بالتفاصيل العلمية الدقيقة الخاصة بمحتوى المحاور

والأبعاد التي تشكل الأداة البحثية، وتضمنها الفقرات المعبرة عن هذا المحتوى وفقاً للنظريات العلمية يشير إلى ارتفاع مستوى صدق المحتوى الخاص بها، ويعتبر الحقل الأكاديمي مجالاً هاماً يمكن للباحث اللجوء إليه للتحقق من قدرته على تحقيق هذا الشكل من أشكال الصدق بالاعتماد على آراء الخبراء في هذا الحقل، من خلال عرض الأداة عليهم من أجل إبداء الرأي، وتصحيح المحتوى، أو تعزيزه لإخراجها بشكل يحقق الغرض المرجو منها، ويطلق على هؤلاء الخبراء والمختصين بالمحكمين، ويمكن تقييم درجة الصدق المحتوى للمقياس من خلال التوافق بين وجهات نظر المتخصصين "المحكمين" (ازيدي، حرطاني، 2019، ص 27)، وبناءً على ذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة بشكلها الأولي، حيث تم عرض الاستبانة على خبراء ومتخصصين بالمجال وبلغ عددهم (11) خبراء، وتم إجراء تحكيم الاستبانة وتعديل الأداة وفقاً لآرائهم وملاحظاتهم؛ وذلك للوصول إلى الاستبانة النهائية (الملحق رقم 1).

واعتمد الباحث في إيجاد نسبة صدق المحكمين من خلال معادلة لاوشي (Lawshe) (Berteau, 2013, p43) وتتص المعادلة كما يلي:

$$CVR = n - 1/N$$

Content Validity Ratio (CVR): هي نسبة صدق المحكمين، n: عدد المحكمين الذين يعتبرون البند أو الفقرة أساسية، N: هو مجموعة المحكمين.

ومن خلال نتائج معادلة بلغت نسبة الصدق (القيادة المستدامة) = 0.94، تطوير أداء المنظمات = 0.90، حيث تشير هذه النتائج إلى وجود صدق محكمين وذلك بناءً على أنّ نتيجة المعيار أكبر من 0.60 وهذا يؤكد بأنّ الاستبانة صادقة لما وضعه لقياسه، والجدول التالي يوضح نتائج نسبة الصدق لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

جدول 3.3: نتائج نسبة صدق الظاهري من خلال معادلة لاوشي (Lawshe).

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	نسبة الصدق
المحور الأول	البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح.	10	0.97
	البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين.	10	0.98
	البعد الثالث: العدالة الاجتماعية.	10	0.92
	البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية.	10	0.90
	البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي.	10	0.93
	المحور الأول ككل "القيادة المستدامة".	50	0.94
	المحور الثاني ككل "أداء المنظمات".	15	0.90
	الاستبانة ككل.	65	0.92

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على معادلة لاوشي لقياس نسبة الصدق.

### 2.5.3. صدق الاتساق الداخلي:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أهم أشكال الصدق الذي يعتمد عليه في تقييم جودة الأداة، ويشير مفهومه إلى مدى توافر الارتباطات بين الفقرات المعتمدة في أبعاد الأداة المتنوعة مع البعد ذاته أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الاتساق من خلال نتيجة اختبار ارتباط بيرسون، إذ يجب أن تتوفر وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بينهما، للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

استناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين الفقرات والبعد أو المحور الذي ينتمي إليه، فقد كانت جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسط فقرات البعد، أو المحور، والمتوسط العام للبعد نفسه أو المحور.

يتبين صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول "القيادة المستدامة"، حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة العاشرة للبعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية" التي تنص على "تشجع الأونروا على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة" (0.494) وكان هذا الارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.001 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة السادسة للبعد الأول "استدامة التعلم والنجاح" التي تنص على "تواكب الأونروا التطورات المتسارعة عالمياً ونقلها إلى نطاق العمل" (0.876) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع

الفقرات الخاصة بأبعاد المحور الأول المتمثل بـ (استدامة التعلم والنجاح) ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) باستثناء الفقرة الأول من البعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية" التي تنص على "تواكب الأونروا التطورات المتسارعة عالمياً ونقلها إلى نطاق العمل" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.982 أكبر من 0.05) وسيتم حذفها من التحليل لعدم تحققها معيار صدق الاتساق الداخلي.

وفيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي بفقرات المحور الثاني "تطوير أداء المنظمات" حيث بلغ أدنى قيمة لمعامل الارتباط بين الفقرة الثانية التي تنص على "تناسب وظائف العاملين مع مؤهلاته وتخصصاته العملية" (0.564) وكان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، بينما بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط للفقرة الخامسة التي تنص على "تساهم المعدات المتوفرة في الأونروا بتحسين الوعي بالخدمات المقدمة" (0.834) وقد كان هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبلغ مستوى الدلالة (0.000 أقل من 0.05)، وقد كانت جميع الفقرات الخاصة بهذا المحور الثاني المتمثل بـ (تطوير أداء المنظمات) ذات دلالة إحصائية، والجدول (4.3) يوضح النتائج.

جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

المحور الأول: القيادة المستدامة					
فقرات البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين			فقرات البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
0.000	**0.811	الفقرة 1	0.000	**0.515	الفقرة 1
0.000	**0.740	الفقرة 2	0.000	**0.763	الفقرة 2
0.000	**0.794	الفقرة 3	0.000	**0.645	الفقرة 3
0.000	**0.714	الفقرة 4	0.000	**0.690	الفقرة 4
0.000	**0.702	الفقرة 5	0.000	**0.830	الفقرة 5
0.000	**0.669	الفقرة 6	0.000	**0.876	الفقرة 6
0.000	**0.738	الفقرة 7	0.000	**0.618	الفقرة 7
0.000	**0.594	الفقرة 8	0.000	**0.579	الفقرة 8
0.000	**0.738	الفقرة 9	0.000	**0.692	الفقرة 9
0.000	**0.634	الفقرة 10	0.000	**0.696	الفقرة 10

فقرات البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية			فقرات البعد الثالث: العدالة الاجتماعية		
0.928	0.014	الفقرة 1	0.000	**0.695	الفقرة 1
0.000	**0.735	الفقرة 2	0.000	**0.738	الفقرة 2
0.000	**0.801	الفقرة 3	0.000	**0.712	الفقرة 3
0.000	**0.742	الفقرة 4	0.000	**0.675	الفقرة 4
0.000	**0.787	الفقرة 5	0.000	**0.749	الفقرة 5
0.000	**0.747	الفقرة 6	0.000	**0.802	الفقرة 6
0.000	**0.661	الفقرة 7	0.000	**0.813	الفقرة 7
0.000	**0.689	الفقرة 8	0.000	**0.675	الفقرة 8
0.000	**0.569	الفقرة 9	0.000	**0.636	الفقرة 9
0.000	**0.822	الفقرة 10	0.001	**0.494	الفقرة 10
فقرات البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي					
0.000	**0.665	الفقرة 6	0.000	**0.591	الفقرة 1
0.000	**0.720	الفقرة 7	0.000	**0.587	الفقرة 2
0.000	**0.772	الفقرة 8	0.000	**0.551	الفقرة 3
0.000	**0.545	الفقرة 9	0.000	**0.653	الفقرة 4
0.000	**0.846	الفقرة 10	0.000	**0.526	الفقرة 5
فقرات المحور الثاني "تطوير أداء المنظمات"					
0.000	**0.654	الفقرة 9	0.000	**0.656	الفقرة 1
0.000	**0.713	الفقرة 10	0.000	**0.564	الفقرة 2
0.000	**0.716	الفقرة 11	0.000	**0.652	الفقرة 3
0.000	**0.795	الفقرة 12	0.000	**0.773	الفقرة 4
0.000	**0.806	الفقرة 13	0.000	**0.834	الفقرة 5
0.000	**0.713	الفقرة 14	0.000	**0.729	الفقرة 6
0.000	**0.688	الفقرة 15	0.000	**0.751	الفقرة 7
			0.000	**0.775	الفقرة 8

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمخرجات برنامج spss.

### 3.5.3. صدق البنائي:

قام الباحث بتحقيق معيار صدق البنائي لفقرات وأبعاد الدراسة من خلال طريقتين، طريقة اختبار معامل ارتباط بيرسون، والذي يوضح درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن 0.05، وطريقة الصدق التقاربي والتي يتم قياسها من خلال نسبة التحميل أو التشبع وبهذا المعايير يتم التحقق من صدق البنائي. (القهوجي، أبو عواد، 2018).

### 1.3.5.3. صدق البنائي من خلال طريقة الأولى اختبار معامل ارتباط بيرسون:

يشير الصدق البنائي إلى قوة ارتباط البعد أو المتغير بالمحور المنتمي إليه، فهو أحد أشكال صدق الأداة الذي يتم التوصل إليه من خلال استخلاص درجة الارتباط ما بين البعد والمحور الذي ينتمي إليه، ويتم التوصل إليه بتحديد قيمة معامل ارتباط بيرسون، ويشترط لتحقيق هذا النوع من الصدق توفر معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقل عن 0.05، حيث يتضح من خلال الجدول (5.3) الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة، واستناداً إلى نتائج معامل الارتباط بين أبعاد المحور الأول (القيادة المستدامة) والأبعاد المنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات الصدق البنائي لهذا المحور بين البعد الأول "استدامة التعلم والنجاح" وبلغت قيمة الصدق (0.797) والبعد الثالث "العدالة الاجتماعية" وبلغت قيمة الصدق (0.881)، وتشير هذه القيم إلى وجود صدق بنائي وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.001.

جدول 5.3: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون.

التحقق	مستوى الدلالة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	المتغير	متغيرات الدراسة
تم التحقق من معايير الصدق البنائي من خلال الحجم الكلي لمجتمع الدراسة.	0.000	**0.797	المستقل المحور الأول ككل "القيادة المستدامة"	البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح.
	0.000	**0.867		البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين.
	0.000	**0.881		البعد الثالث: العدالة الاجتماعية.
	0.000	**0.804		البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية.
	0.000	**0.811		البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي.

\*\* ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: إعداد الباحث استناداً لمرجات (برنامج spss، 2021).

### 2.3.5.3. صدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي:

- نسبة التحميل أو التشبع:

تمّ التحقق من صدق البنائي من خلال درجة التشبع (درجة التشبع الفقرات عليها: والقيمة المقبول لدرجة التشبع هي 0.3) ويتم حذف الفقرات التي تقل عنها (تيغرة، 2017). حيث يوضح جدول (6.3) التحليل العاملي "درجة التشبع" لجميع فقرات أبعاد المتغيّر المستقل المتمثل بـ (القيادة المستدامة) وفقرات المحور الثاني (تطوير أداء المنظمات) والتي تمثل نسبة مساهمات كل فقرة في البعد أو المحور المنتمي إليه.

وبعد إجراء اختبار التحليل العاملي لدرجة التشبع، تبين وجود فقرات أقل من درجة التشبع 0.3 وهي الفقرة الأولى من البعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية" = -0.084 وسيتم حذف هذه الفقرة من البعد لعدم تحقق شرط الصدق، وتشير باقي فقرات الأبعاد والمحاور الدراسية إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي (درجة التشبع)، حيث كانت الفقرات تحقق معيار الصدق الاتساق الداخلي من خلال التحليل العاملي حيث تراوحت درجة التشبع لفقرات المحور الأول "القيادة المستدامة" (الفقرة التاسعة = 0.431 من البعد الخامس "الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي"، الفقرة السادسة = 0.867 من البعد الأول "استدامة التعلم والنجاح")، فيما يتعلق بفقرات المحور الثاني "أداء المنظمات" تراوحت درجة تشبع الفقرات (الفقرة الثانية = 0.543، الفقرة الخامسة = 0.853)، وتعد هذه القيم مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة، وبذلك تم تحقيق معيار الصدق التقاربي من خلال درجة التشبع (التحميل).

جدول 6.3: نتائج نسبة التحميل او التشبع لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

المحور الأول: القيادة المستدامة					
البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح		البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين		البعد الثالث: العدالة الاجتماعية	
رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
الفقرة 1	0.495	الفقرة 1	0.841	الفقرة 1	0.729
الفقرة 2	0.747	الفقرة 2	0.749	الفقرة 2	0.768
الفقرة 3	0.718	الفقرة 3	0.798	الفقرة 3	0.745
الفقرة 4	0.705	الفقرة 4	0.733	الفقرة 4	0.689
الفقرة 5	0.847	الفقرة 5	0.708	الفقرة 5	0.748
الفقرة 6	0.867	الفقرة 6	0.667	الفقرة 6	0.821
الفقرة 7	0.649	الفقرة 7	0.756	الفقرة 7	0.811
الفقرة 8	0.542	الفقرة 8	0.566	الفقرة 8	0.654
الفقرة 9	0.628	الفقرة 9	0.735	الفقرة 9	0.628
الفقرة 10	0.669	الفقرة 10	0.643	الفقرة 10	0.446
البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية		البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي		تم تحقق معيار صدق البنائي من خلال مؤشر نسبة التحميل او التشبع باستثناء الفقرة الأولى من البعد الرابع لحصولها على درجة أقل من المعيار 0.3	
الفقرة 1	-0.084	الفقرة 1	0.635		
الفقرة 2	0.775	الفقرة 2	0.659		
الفقرة 3	0.824	الفقرة 3	0.510		
الفقرة 4	0.758	الفقرة 4	0.726		
الفقرة 5	0.779	الفقرة 5	0.555		
الفقرة 6	0.752	الفقرة 6	0.636		
الفقرة 7	0.617	الفقرة 7	0.698		
الفقرة 8	0.648	الفقرة 8	0.763		
الفقرة 9	0.654	الفقرة 9	0.431		
الفقرة 10	0.845	الفقرة 10	0.838		
المحور الثاني: أداء المنظمات					
الفقرة 1	0.614	الفقرة 6	0.763	الفقرة 11	0.719
الفقرة 2	0.543	الفقرة 7	0.758	الفقرة 12	0.774
الفقرة 3	0.754	الفقرة 8	0.759	الفقرة 13	0.793
الفقرة 4	0.747	الفقرة 9	0.742	الفقرة 14	0.755
الفقرة 5	0.853	الفقرة 10	0.706	الفقرة 15	0.797

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

### 4.5.3. ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات أحد الأشكال الهامة للتحقق من جودة الأداة المستخدمة، فهو يشير إلى موثوقية الاعتماد على الأداة اعتماداً على قدرتها على إعطاء نتائج مقاربة في حال استخدامها في ظل ظروف متشابهة من قبل آخرين يرغبون باستخدامها وتطبيقها، وتعد أداة القياس ثابتة عند تحقيقها لمعامل ثبات مقبول يبلغ في حده الأدنى (0.700) يمكن من خلالها الحكم بثبات الأداة المستخدمة (ساخي، تيغرة، سعيدات، 2021).

وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول ككل الذي يمثل (القيادة المستدامة) (0.962)، بينما المحور الثاني (تطوير أداء المنظمات) (0.938)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.979) وللمحور الثاني (0.947)، أما نتائج اختبار معامل أوميغا الموزونة للمحور الأول (0.870) وللمحور الثاني (0.936)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، والجدول (7.3) يوضح نتائج اختبارات الثبات لمتغيرات وأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول 7.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.

معامل اوميغا الموزونة	الثبات المركب	ألفا كرونباخ	المتغير	متغيرات الدراسة
0.866	0.901	0.874	المستقل	البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح.
0.887	0.915	0.893		البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين.
0.875	0.909	0.882		البعد الثالث: العدالة الاجتماعية.
0.897	0.916	0.897		البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية <sup>1</sup> .
0.827	0.879	0.837		البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي.
0.870	0.979	0.962		الدرجة الكلية للمحور الأول "القيادة المستدامة" <sup>2</sup> .
0.936	0.947	0.938	التابع	المحور الثاني "تطوير أداء المنظمات".

المصدر: إعداد الباحث استناداً على مخرجات (برنامج spss، برنامج AMOS 2021). 1 عدد الفقرات (9) بعد حذف الفقرة الأولى من البعد. 2 عدد الفقرات (49) فقرة بعد حذف الفقرة من البعد الرابع.

### 5.5.3. تحقيق معايير الصدق والثبات:

بعد أن قام الباحث بتوزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، حيث توصلت نتائج معايير الصدق والثبات لتحقيق جميع معايير الصدق والثبات لجميع فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة باستثناء الفقرة الأولى من البعد الرابع، وبذلك يمكننا الاعتماد على أداة الدراسة المستخدمة وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها، والجدول التالي يوضح معايير تحقق الاستبانة.

جدول 8.3: طريقة ومدى تحقق الاختبارات.

الرقم	الاختبارات	طريقة تحقق الاختبارات	مدى تحقق الاختبارات
1.	صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لجنة من المحكمين (11 محكم) من خلال معادلة لاوشي.</li> <li>• معامل ارتباط بيرسون.</li> </ul>	• تم التحقق
	صدق البنائي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون.</li> <li>• صدق التقاربي (نسبة التشبع).</li> </ul>	• تم التحقق
2.	ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ألفا كرونباخ.</li> <li>• الثبات المركب.</li> <li>• معامل اوميغا الموزونة.</li> </ul>	• تم التحقق

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

جدول 9.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الرقم	الاختبار المستخدم	مكونات الاختبار
اعتمد الباحث في الدراسة على برنامج (AMOS) (SPSS V.25)		
1.	اختبارات لقياس صدق متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• صدق الاتساق الداخلي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).</li> <li>• صدق البنائي من خلال (معامل ارتباط بيرسون).</li> <li>• صدق البنائي: صدق التقاربي (درجة التحميل أو التشبع).</li> </ul>
2.	اختبارات لقياس ثبات متغيرات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• طريقة ألفا كرونباخ.</li> <li>• طريقة الثبات المركب.</li> <li>• طريقة معامل اوميغا الموزونة.</li> </ul>
3.	اختبارات لقياس التحليل الوصفي لمتغيرات (ابعاد ومحاور الدراسة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجداول التكرارية والنسب المئوية.</li> <li>• الوسط الحسابي.</li> <li>• الوزن النسبي.</li> <li>• الانحراف المعياري.</li> <li>• اختبارات لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة.</li> <li>• الأشكال البيانية.</li> </ul>
4.	اختبارات فرضيات الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معامل ارتباط بيرسون (Person correlations).</li> <li>• طريقة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).</li> <li>• اختبارات لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test).</li> <li>• اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث استناداً على مخرجات التحليل الإحصائي باستخدام البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

#### 1.4 المقدمة

يعتبر الوصول إلى مرحلة تحليل النتائج البحثية وخصوصاً تلك المرتبطة بالدراسة التطبيقية من أهم المراحل التي تتطلب من الباحث إمعان النظر والتركيز في طبيعة النتائج المستخلصة بغية تمكنه من تفسير هذه النتائج وربطها بمجريات البيئة الميدانية التي طبقت بها هذه، لذا فإن هذا الفصل من الدراسة يعرض وبشكل تفصيلي كافة النتائج البحثية والمناقشة العلمية لها من قبل الباحث سواء ما تعلق منها بوصف مستويات المتغيرات المبحوثة داخل مجتمع الدراسة المستهدفة، أو تلك المرتبطة بحجم وطبيعة العلاقات والآثار المتبادلة بين تلك المتغيرات المتمثلة بكل من المتغير المستقبل بأبعاده المتنوعة (القيادة المستدامة) على المتغير التابع (تطوير أداء المنظمات)، وأخيراً فإن هذه الفصل يعرض وبشكل تفصيلي آليات الوصول إلى اختبار الفرضيات، ونتائج هذه الاختبارات، مع إيضاح رؤية الباحث في النتائج التي توصل إليها ومناقشتها علمياً وتطبيقياً من خلال ربط هذه النتائج بأسس النظريات العلمية والمعايشة الميدانية في بيئة العمل المتعلقة بالمنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بوكالة الغوث الدولية- الأونروا.

## 2.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية

يوضح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية، وبلغ عدد المستجيبين في تعبئة استبانة الدراسة (44) من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 44).

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع	ذكر	28	63.6	المؤهل العلمي	بكالوريوس	21	47.7
	أنثى	16	36.4		دراسات عليا	23	52.3
العمر	30 أقل من 40	9	20.5	الدرجة الوظيفية	الإدارة الوسطى	28	63.6
	40 أقل من 50	19	43.2		الإدارة العليا	16	36.4
سنوات الخدمة	50 فأكثر	16	36.4	الإدارة الوسطى (من الدرجة 14-16)، الإدارة العليا (من الدرجة 17-20)	أقل من 5 سنوات	1	2.3
	أقل من 5 سنوات	3	6.8		5 أقل من 10	3	6.8
سنوات الخدمة	10 أقل من 15 سنة	10	22.7	10 أقل من 15 سنة	10	22.7	
	15 سنة فأكثر	30	68.2	15 سنة فأكثر	30	68.2	

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

## 3.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام

يوضح الجدول (2.4) المقاييس الوصفية لأبعاد ومحاوَر الدراسة لدى إجابات (44) من الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث يتكون المتغير الأول المتمثلة بالمتغير المستقل (أبعاد القيادة المستدامة) من (49) فقرة، بينما يتكون المتغير الثاني المتمثل بالمتغير التابع (تطوير أداء المنظمات) من (15) فقرة.

حيث بلغ الوسط الموافقة للدرجة الكلية لأبعاد القيادة المستدامة (3.45) من 5 بانحراف معياري (0.51) بوزن نسبي (69%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفع، أما المحور الثاني حيث بلغ الوسط الحسابي للدرجة الكلية لتطوير أداء المنظمات (3.62) من 5 بانحراف معياري (0.64) بوزن نسبي (72.4%) وتعتبر عن مستوى موافقة مرتفع.

فيما يتعلق بأبعاد القيادة المستدامة، حيث تراوحت المتوسطات وبلغ الحد الأعلى للوسط الحسابي للبعد الأول "استدامة التعلم والنجاح" (3.64 من 5 بوزن نسبي 72.8% بانحراف معياري 0.61)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفع، وبلغ الحد الأدنى للبعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية" بوسط حسابي (3.27 من 5 بوزن نسبي 65.4% بانحراف معياري 0.68)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

تشير نتيجة قيم اختبار (العينة واحد) للتحقق من أن متوسط الإجابات للدرجة الكلية للبعد أو المحور لمتغيرات الدراسة حول القيمة (3) التي تعبر عن الموقف المتوسط، حيث تبين بأن قيم الوسط الحسابي للدرجة الكلية للبعد أو المحور أكبر من القيمة (3) وذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى أن متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة في تعبئة أبعاد ومحاور الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لأبعاد ومحاور الدراسة المتمثلة بـ (أبعاد القيادة المستدامة وتطوير أداء المنظمات).

جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المقاييس الوصفية الإحصائية لمتغيرات الدراسة						أبعاد ومحاور الدراسة
مستوى الموافقة	الترتيب	اختبار T	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	المقياس
مرتفع	1	**6.97	0.61	72.8%	3.64	البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح
مرتفع	3	**4.41	0.60	68.0%	3.40	البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين
متوسط	4	**3.48	0.65	66.8%	3.34	البعد الثالث: العدالة الاجتماعية
متوسط	5	*2.67	0.68	65.4%	3.27	البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية
مرتفع	2	**6.78	0.56	71.6%	3.58	البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي
مرتفع	----	**5.82	0.51	69.0%	3.45	الدرجة الكلية للمحور الأول "القيادة المستدامة"
مرتفع	----	**6.37	0.64	72.4%	3.62	المحور الثاني "تطوير أداء المنظمات"

ملاحظة: (الوسط الحسابي = مجموع الإجابات ÷ عددهم، % الوزن النسبي = (الوسط الحسابي ÷ 5) \* 100، الانحراف المعياري: هو انحراف القيم عن وسطها الحسابي ويعتبر من معايير التشتت، \*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. (حيث مستوى الدلالة أقل من 0.05 والتي تشير معنوية البعد أو المحور).

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات. (برنامج spss، 2021).

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين كلاً من العوامل التالية: استدامة التعلم والنجاح، الاندماج النشط مع التنوع البيئي، العدالة الاجتماعية، والمحافظة على الموارد من جهة، وبين "تطوير الأداء والقيادة المستدامة من جهة أخرى، مما يؤكد أنّ الأونروا مؤسسة تراعي القيادة المستدامة وفق المعايير الأساسية، وتعمل على توفير الأدوات واللوجستيات اللازمة؛ لإتمام المهام على أكمل وجه، وغيرها من الخدمات الضرورية بشكل مباشر أو غير مباشر؛ بهدف زيادة قدرة الموظف على العمل ضمن منظومة تشجيع القيادة مستدامة، فمن وجهة نظر الباحث هذا يعود إلى ممارسة الإصلاح الإداري المستمر لدى وكالة الغوث حيث أنّ هذا الأمر مطلب أساسي من الدول المانحة تحت بند الإصلاح والتطوير.

حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (كريري، 2019)، والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي، وبوزن نسبي بلغ (71.0%)، كما اتفقت مع دراسة (الحدراوي، 2018) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسات الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي، وبوزن نسبي بلغ (74.60%)، وكذلك اتفقت مع دراسة (الجنابي، ومهدي، 2018) والتي أظهرت ممارسة القيادة المستدامة بمستوى مرتفع، وبوزن نسبي بلغ (91.5%)، وكذلك مع دراسة (اشتوي، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي، وبوزن نسبي بلغ (78.20%)، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (يونس، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع لممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي وذلك بوزن نسبي بلغ (80.80%).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عرقاوي، والحيلة، 2019)، والتي أظهرت مستوى متوسط من ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي، وبوزن نسبي بلغ (65.8%)، كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حواله، والمطيري، 2019)، والتي أظهرت مستوى متوسط من هذا البعد، وبوزن نسبي بلغ (53.8%).

#### 4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "القيادة المستدامة".

##### 1.4.4 نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "استدامة التعلم والنجاح":

يوضح الجدول (3.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "استدامة التعلم والنجاح" التي تندرج تحت المحور الأول (القيادة المستدامة) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد

من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الأول (3.64 من 5 بانحراف معياري 0.61) وبوزن نسبي (72.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي تنص على "تقدم الأونروا فهماً واضحاً لرؤيتها ورسالتها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.25 من 5 بانحراف معياري 0.71) وبوزن نسبي (85%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفع جداً، بينما احتلت الفقرة التاسعة التي تنص على "توضح الأونروا للعاملين كيفية الوصول لتحقيق أهدافهم بعيدة الأجل" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.07 من 5 بانحراف معياري 1.04)، وبوزن نسبي (61.4%) وتعبّر عن درجة موافقة متوسطة.

جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "استدامة التعلم والنجاح".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.61	72.8%	3.64	الدرجة الكلية للبعد الأول "استدامة التعلم والنجاح"
1 (مرتفع جداً)	0.71	85.0%	4.25	1- تقدم الأونروا فهماً واضحاً لرؤيتها ورسالتها.
2 (مرتفع)	0.86	79.0%	3.95	2- تتبنى الأونروا ثقافة إدارية إيجابية.
7 (مرتفع)	0.66	71.0%	3.55	3- تضع الأونروا استراتيجيات علاجية وقائية للحد من المشكلات المتوقعة.
6 (مرتفع)	0.90	71.6%	3.58	4- تسعى الأونروا للارتقاء بوحدها التنظيمية من جميع الجوانب.
3 (مرتفع)	0.81	74.6%	3.73	5- تسعى الأونروا إلى القيام بالإصلاح والتطوير الدائم.
9 (مرتفع)	1.02	69.6%	3.48	6- تواكب الأونروا التطورات المتسارعة عالمياً ونقلها إلى نطاق العمل.
4 (مرتفع)	0.91	74.2%	3.71	7- تعزز الأونروا دور الرقابة الذاتية لدى العاملين بجانب الرقابة الإدارية.
5 (مرتفع)	0.89	73.4%	3.67	8- تقدم الأونروا صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه الأونروا.
10 (متوسط)	1.04	61.4%	3.07	9- توضح الأونروا للعاملين كيفية الوصول لتحقيق أهدافهم بعيدة الأجل.
8 (مرتفع)	1.04	70.0%	3.50	10- تعطي الأونروا الأولوية للتدريب والتطوير بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أنّ الأونروا تقوم بتقديم فهم واضح لرؤيتها ورسالتها لبناء ثقافة إدارية إيجابية، والسعي إلى القيام بالإصلاح والتطوير الدائم والقيام بتعزيز دور الرقابة الذاتية لدى العاملين بجانب الرقابة الإدارية، كما أظهرت النتائج أنّ الأونروا تقدم صورة مستقبلية واعدة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، وأنها تسعى للارتقاء بوحداتها التنظيمية من جميع الجوانب وتضع استراتيجيات علاجية وقائية للحد من المشكلات المتوقعة.

كما نلاحظ أنّ الأونروا تقوم بشكل مقبول بترتيب الأولوية للتدريب والتطوير بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية ومواكبة التطورات المتسارعة عالمياً ونقلها إلى نطاق العمل، في حين أنّ الأونروا لا توضح للعاملين كيفية الوصول لتحقيق أهدافهم بعيدة الأجل بشكل كافي.

ويعزي الباحث هذا الأمر إلى أنّ وكالة الغوث الدولية لديها الخبرة الطويلة في المجال الإداري، وهو مرتبط بممارسات الأمم المتحدة وجميع مؤسساتها لاعتمادها على الرقابة الداخلية والخارجية، حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (كريري، 2019)، والتي أظهرت مستوى مرتفع لممارسات استدامة التعلم والنجاح بوزن نسبي بلغ (77.0%)، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الحدراوي، 2018)، والتي أظهرت مستوى مرتفع من هذا البعد وبوزن نسبي بلغ (77.03%)، وكذلك مع دراسة (اشتوي، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة استدامة التعلم والنجاح وبوزن نسبي بلغ (76.60%).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عرقاوي، والحيلة، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من ممارسة استدامة التعلم والنجاح وبوزن نسبي بلغ (65.18%)، كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حواله، والمطيري، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من هذا البعد وبوزن نسبي بلغ (53.9%).

#### 2.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "استدامة قيادة الآخرين":

يوضح الجدول (4.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "استدامة قيادة الآخرين" التي تتدرج تحت المحور الأول (القيادة المستدامة) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثاني (3.40 من 5 بانحراف معياري 0.60) وبوزن نسبي (68%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي تنص على " تعزز الأونروا القدرات القيادية للعاملين بها" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.66) من 5 بانحراف معياري (0.60) وبوزن نسبي (68%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على " تمارس الأونروا عملية اتخاذ القرار بالتوافق " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.89) من 5 بانحراف معياري (0.78) وبوزن نسبي (57.8%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة.

جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "استدامة قيادة الآخرين".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.60	68.0%	3.40	الدرجة الكلية للبعد الثاني "استدامة قيادة الآخرين"
1 (مرتفع)	0.74	73.2%	3.66	1- تعزز الأونروا القدرات القيادية للعاملين بها.
8 (متوسط)	0.90	66.0%	3.30	2- تشجع الأونروا عمليات التعاون ومشاركة اتخاذ القرار بين العاملين.
6 (مرتفع)	0.85	68.8%	3.44	3- تدعم الأونروا الاتصال متعدد الاتجاهات داخل وحداتها التنظيمية.
10 (متوسط)	0.78	57.8%	2.89	4- تمارس الأونروا عملية اتخاذ القرار بالتوافق.
4 (مرتفع)	0.91	69.8%	3.49	5- تدعم الأونروا عملية نقل الخبرات بين العاملين.
9 (متوسط)	0.87	65.4%	3.27	6- تهتم الأونروا بأراء العاملين ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل.
5 (مرتفع)	0.79	69.0%	3.45	7- تزود الأونروا العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
3 (مرتفع)	0.95	70.4%	3.52	8- تضع الأونروا هيكلًا واضحاً لتفويض المهام بين العاملين.
7 (متوسط)	0.83	66.8%	3.34	9- تشارك الأونروا العاملين في تقييم نتائج العمل الإداري.
2 (مرتفع)	0.84	72.8%	3.64	10- تحرص الأونروا على الاستفادة من خبرات الآخرين في تطوير العمل.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أنّ الأونروا تقوم بشكل كبير بتعزيز القدرات القيادية للعاملين بها، وتحرص على الاستفادة من خبرات الآخرين في تطوير العمل، كما أنّها تضع هيكلًا واضحاً لتفويض المهام بين العاملين وتدعم عملية نقل الخبرات بين العاملين، ولكن لا تشارك العاملين بشكل جيد في عملية اتخاذ القرار والاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم وذلك يرجع في رأي الباحث إلى أنّ القيادة العليا المتمثلة في المفوض العام والمكتب التنفيذي يتخذون القرارات بناءً على حجم التمويل المتوفر وضغط الممولين بعيداً عن توجهات الموظفين وآرائهم.

حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (كريري، 2019)، والتي أظهرت مستوى مرتفع لممارسات استدامة قيادة الآخرين بوزن نسبي بلغ (78.0%)، كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الحدراوي، 2018)، والتي أظهرت مستوى مرتفع من هذا البعد وبوزن نسبي بلغ (73.30%)، وكذلك مع دراسة (اشتويوي، 2017)، والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة استدامة قيادة الآخرين وبوزن نسبي بلغ (76.20%).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عراقوي، والحيلة، 2019)، والتي أظهرت مستوى متوسط من ممارسة استدامة قيادة الآخرين وبوزن نسبي بلغ (64.96%)، كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حواله، والمطيري، 2019)، والتي أظهرت مستوى متوسط من هذا البعد وبوزن نسبي بلغ (55.2%).

#### 3.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "العدالة الاجتماعية":

يوضح الجدول (5.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "العدالة الاجتماعية" التي تندرج تحت المحور الأول (القيادة المستدامة) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الثالث (3.34) من 5 بانحراف معياري (0.65) وبوزن نسبي (66.8%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الثالثة التي تنص على " تطبق الأونروا القرارات بشكل عادل على جميع العاملين" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.89) من 5 بانحراف معياري (0.89) وبوزن نسبي (77.8%) وتعبّر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الخامسة التي تنص على " توزع الأونروا الحوافز والمكافآت المعنوية على العاملين بموضوعية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.58) من 5 بانحراف معياري (0.93)

وبوزن نسبي (51.6%) وتعتبر عن درجة موافقة منخفضة.

جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "العدالة الاجتماعية".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	0.65	66.8%	3.34	الدرجة الكلية للبعد الثالث "العدالة الاجتماعية"
2 (مرتفع)	0.75	74.6%	3.73	1- تتعامل الأونروا مع العاملين بأسلوب القدوة الحسنة.
4 (مرتفع)	0.82	73.6%	3.68	2- تشجع الأونروا العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة
1 (مرتفع)	0.89	77.8%	3.89	3- تطبق الأونروا القرارات بشكل عادل على جميع العاملين.
6 (متوسط)	1.09	66.8%	3.34	4- توزع الأونروا الحوافز والمكافآت المادية على العاملين بموضوعية.
10 (منخفض)	0.93	51.6%	2.58	5- توزع الأونروا الحوافز والمكافآت المعنوية على العاملين بموضوعية.
9 (متوسط)	0.88	58.2%	2.91	6- توزع الأونروا الموارد المتاحة على وحداتها التنظيمية حسب الاحتياجات دون تحيز.
7 (متوسط)	0.95	64.0%	3.20	7- تحرص الأونروا على التحاق العاملين بأماكن عملهم المجاورة لسكنهم.
5 (مرتفع)	1.02	68.6%	3.43	8- تراعي الأونروا رغبات العاملين عند توزيع المهام.
8 (متوسط)	0.95	58.6%	2.93	9- تراعي الأونروا العدالة والمساواة بين النوع الاجتماعي.
3 (مرتفع)	1.06	74.0%	3.70	10- تشجع الأونروا على نشر ثقافة العدالة الاجتماعية.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أنّ الأونروا تطبق القرارات بشكل عادل على جميع العاملين، وتتعامل مع العاملين بأسلوب القدوة الحسنة، كما تشجع على نشر ثقافة العدالة الاجتماعية وتشجع العاملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

ولكن لا تقوم الأونروا بتوزيع الحوافز والمكافآت المادية على العاملين بموضوعية، ولا تراعي الأونروا رغبات العاملين عند توزيع المهام بالشكل الكافي، كما لا تحرص الأونروا على التحاق العاملين بأماكن عملهم المجاورة لسكنهم، وهنا يرى الباحث بأنّ على وكالة الغوث إعادة التقييم في موضوع الحوافز، وإلّا يكون للعلاقات الشخصية أثر في عدم العدالة بتوزيع الحوافز، أمّا بالنسبة

لموضوع التحاق العاملين بأماكن عملهم المجاورة لسكنهم، ففي رأي الباحث ومن خلال خبرته بالعمل في وكالة الغوث يرى أنّ هذا الأمر طبيعي، حيث أنّ التخصصات المختلفة والمطلوبة للعمل في المنظمة لا تتعلق بالوضع الديمغرافي وأماكن السكن، ويوافق موظف الوكالة عند توقيع عقده بأن يعمل في أي مكان يتطلب مصلحة المنظمة والفئة المستهدفة.

ومع خطوات الأونروا العدالة والمساواة بين النوع الاجتماعي إلّا أنّها ما زالت وفق نتائج الدراسة لا تراعي هذا الجانب بالشكل الكامل، وما زالت الأونروا لا تقوم بتوزيع الموارد المتاحة على وحداتها التنظيمية حسب الاحتياجات، كما أنّها غير موضوعية في توزيع الحوافز والمكافآت المعنوية على العاملين، حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات التي تطرقت إلى هذا البعد، ومنها: دراسة (كريري، 2019) والتي أظهرت مستوى مرتفع لممارسات العدالة الاجتماعية بوزن نسبي بلغ (82.0%)، ودراسة (عرقاوي، والحيلة، 2019) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة العدالة الاجتماعية وبوزن نسبي بلغ (69.12%)، ودراسة (الحدراوي، 2018) والتي أظهرت مستوى مرتفع من هذا البعد وبوزن نسبي بلغ (76.64%)، ودراسة (اشتوي، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة العدالة الاجتماعية وبوزن نسبي بلغ (81.2%).

#### 4.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية":

يوضح الجدول (6.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية" التي تتدرج تحت المحور الأول (القيادة المستدامة) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (9) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الرابع (3.27 من 5 بانحراف معياري 0.68) وبوزن نسبي (65.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة متوسطة.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي تنص على " توجه الأونروا العاملين نحو ترشيد استهلاك الموارد المادية المتاحة " قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.95 من 5 بانحراف معياري 0.88) وبوزن نسبي (79%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع، بينما احتلت الفقرة الرابعة التي تنص على " تعطي الأونروا العاملين فترة كافية لإنجاز أعمالهم دون تشكيل أي ضغط عليهم " المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.75 من 5 بانحراف معياري 1.05) وبوزن نسبي (55%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسطة.

جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع " المحافظة على الموارد البشرية والمادية".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	0.68	65.4%	3.27	الدرجة الكلية للبعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية".
1 (مرتفع)	0.88	79.0%	3.95	1- توجه الأونروا العاملين نحو ترشيد استهلاك الموارد المادية المتاحة.
6 (متوسط)	0.99	62.2%	3.11	2- توجه الأونروا العاملين إلى اجراء صيانة دورية للوآزم والمنشآت.
7 (متوسط)	0.89	61.8%	3.09	3- تكلف الأونروا العاملين بأعمال على قدر استطاعتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي.
9 (متوسط)	1.05	55.0%	2.75	4- تعطي الأونروا العاملين فترة كافية لإنجاز أعمالهم دون تشكيل أي ضغط عليهم.
8 (متوسط)	1.00	60.4%	3.02	5- تكافئ الأونروا الوحدات التنظيمية التي تقدم نموذجاً بالمحافظة وترشيد استهلاك الموارد.
4 (متوسط)	0.89	63.2%	3.16	6- تشجع الأونروا العاملين على التفكير في الحلول والبدائل المناسبة لتوفير الجهد والتكلفة.
5 (متوسط)	0.97	62.8%	3.14	7- تثير الأونروا دافعية العاملين لأداء مهامهم.
2 (مرتفع)	0.81	75.0%	3.75	8- توفر الأونروا الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها لاستدامة العمل.
3 (مرتفع)	0.90	71.2%	3.56	9- تحث الأونروا على استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أنّ الأونروا وبشكل كبير توجه العاملين نحو ترشيد استهلاك الموارد المادية المتاحة، وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها لاستدامة العمل، وتحث العاملين على استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد.

كما أنّ الأونروا وبشكل عام تشجع العاملين على التفكير في الحلول والبدائل المناسبة لتوفير الجهد والتكلفة، وتثير دافعية العاملين لأداء مهامهم، وتوجه العاملين إلى إجراء صيانة دورية للوآزم والمنشآت، في حين أنّ الأونروا لا تقوم بالشكل الكافي بتكليف العاملين بأعمال على قدر استطاعتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي، أو مكافأة الوحدات التنظيمية التي تقدم نموذجاً بالمحافظة وترشيد استهلاك الموارد، أو إعطاء العاملين فترة كافية لإنجاز أعمالهم دون تشكيل أي ضغط عليهم، وذلك كله يرجع لتاريخ الأزمات المالية التي تمر بها وكالة الغوث والتزامها للاستجابة لطلبات اللاجئين والذين يتزايدون بشكل مستمر في جميع مناطق العمليات،

وفي حال أردنا المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة نتوصل إلى التالي:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الحدراوي، 2018) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسات المحافظة على الموارد البشرية والمادية وبوزن نسبي بلغ (73.16%)، وكذلك مع دراسة (اشتوي، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة المحافظة على الموارد البشرية والمادية وبوزن نسبي بلغ (80.4%)، وأخيراً اتفقت مع دراسة (يونس، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع لممارسة المحافظة على الموارد البشرية والمادية وذلك بوزن نسبي بلغ (86.6%).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عرقاوي، والحيلة، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من ممارسة المحافظة على الموارد البشرية والمادية وبوزن نسبي بلغ (63.64%)، كذلك اختلفت مع دراسة (حواله، والمطيري، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من هذا البعد وبوزن نسبي بلغ (53.6%)، كما اختلفت مع دراسة (كريري، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط وبوزن نسبي بلغ (57.0%).

#### 5.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي":

يوضح الجدول (7.4) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي" التي تتدرج تحت المحور الأول (القيادة المستدامة) لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون البعد من (10) فقرات، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول البعد الخامس (3.58 من 5 بانحراف معياري 0.56) وبوزن نسبي (71.6%)، ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفعة.

أمّا فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بأنّ الفقرة الأولى التي تنص على "تتواصل الأونروا مع الجهات المانحة باستمرار" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.48 من 5 بانحراف معياري 0.62) وبوزن نسبي (89.6%)، وتعتبر عن درجة موافقة مرتفعة جداً، بينما احتلت الفقرة السادسة التي تنص على "تشارك الأونروا جمهور المستفيدين في عملية اتخاذ القرار" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (2.98 من 5 بانحراف معياري 0.97) وبوزن نسبي (59.6%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسط.

جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس " الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.56	71.6%	3.58	الدرجة الكلية للبعد الخامس " الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي.
1 (مرتفع جداً)	0.62	89.6%	4.48	1- تتواصل الأونروا مع الجهات المانحة باستمرار.
3 (مرتفع)	0.77	79.0%	3.95	2- تراعي الأونروا في قراراتها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.
5 (مرتفع)	0.98	68.4%	3.42	3- تشارك الأونروا في المؤتمرات العلمية العالمية.
2 (مرتفع جداً)	0.71	84.6%	4.23	4- تتواصل الأونروا مع وسائل الإعلام عندما تكون هناك ضرورة.
4 (مرتفع)	0.84	76.4%	3.82	5- تتواصل الأونروا مع جمهور المستفيدين للتعرف إلى مشاكلهم وقضاياهم.
10 (متوسط)	0.97	59.6%	2.98	6- تشارك الأونروا جمهور المستفيدين في عملية اتخاذ القرار.
8 (متوسط)	0.94	65.4%	3.27	7- تشارك الأونروا في المناسبات الاجتماعية لجمهورها.
6 (متوسط)	0.86	67.8%	3.39	8- تشجع الأونروا العاملين على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو القضايا المتعلقة بالبيئة.
9 (متوسط)	1.14	59.0%	2.95	9- تحت الأونروا العاملين على المشاركة والاندماج مع مؤسسات المجتمع.
7 (متوسط)	0.93	66.4%	3.32	10- تشارك الأونروا في المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أن الأونروا تتواصل مع الجهات المانحة ومع وسائل الإعلام باستمرار، كما أن الأونروا تراعي في قراراتها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وتقوم الأونروا بالتواصل بشكل مقبول مع جمهور المستفيدين للتعرف على مشاكلهم وقضاياهم، في حين أن الأونروا لا تقوم بشكل مرضي بتشجيع العاملين على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو القضايا المتعلقة بالبيئة، كما أظهرت الدراسة بأن الأونروا لا تشجع العاملين بشكل مرضي المشاركة في المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع، والمشاركة في المناسبات الاجتماعية لجمهورها.

من جهة أخرى أظهرت الدراسة أن الأونروا لا تحتُّ العاملين على المشاركة والاندماج مع

مؤسسات المجتمع، ولا تشارك جمهور المستفيدين في عملية اتخاذ القرار بالشكل الكافي، حيث اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (كيري، 2019) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي وبوزن نسبي بلغ (82.0%)، كما اتفقت مع دراسة (الحدراوي، 2018) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسات الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي وبوزن نسبي بلغ (72.87%)، وكذلك مع دراسة (اشتيوي، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع من ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي وبوزن نسبي بلغ (77.80%)، كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (يونس، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع لممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي وذلك بوزن نسبي بلغ (77.80%).

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (عرقاوي، والحيلة، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي وبوزن نسبي بلغ (66.74%)، كذلك اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حواله، والمطيري، 2019) والتي أظهرت مستوى متوسط من هذا البعد وبوزن نسبي بلغ (52.4%).

#### 5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "تطوير أداء المنظمات"

يوضح الجدول (8.4) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "تطوير أداء المنظمات" لإجابات الموظفين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، ويتكون المحور من (15) فقرة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المستجيبين حول المحور الثاني (3.62 من 5 بانحراف معياري 0.64) وبوزن نسبي (72.4%) ويشير هذا المؤشر إلى وجود درجة موافقة مرتفع.

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرات المكونة لهذا البعد فقد أظهرت النتائج بان الفقرة التاسعة التي تنص على " تتواصل الأونروا مع المؤسسات المحلية والدولية" قد احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.23 من 5 بانحراف معياري 0.78) وبوزن نسبي (84.6%) وتعتبر عن درجة موافقة مرتفع جداً، بينما احتلت الفقرة الثانية التي تنص على " تتناسب وظائف العاملين مع مؤهلاته وتخصصاته العملية" المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.30 من 5 بانحراف معياري 1.04) وبوزن نسبي (66%) وتعتبر عن درجة موافقة متوسط.

جدول 8.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "تطوير أداء المنظمات".

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	0.64	72.4%	3.62	الدرجة الكلية للمحور الثاني "تطوير أداء المنظمات".
8 (مرتفع)	0.91	72.8%	3.64	1- تمنح الأونروا الصلاحيات للعاملين حسب المناصب الإدارية التي يشغلها.
15 (متوسط)	1.04	66.0%	3.30	2- تتناسب وظائف العاملين مع مؤهلاته وتخصصاته العملية.
5 (مرتفع)	0.87	74.0%	3.70	3- يتمتع العاملون بالقدرة على مواجهة التحديات التي يواجهونها أثناء أداء وظائفهم.
14 (متوسط)	0.92	67.8%	3.39	4- تراجع الأونروا قراراتها في ضوء الأهداف المحددة.
7 (مرتفع)	0.75	73.0%	3.65	5- تساهم المعدات المتوفرة في الأونروا بتحسين الوعي بالخدمات المقدمة.
3 (مرتفع)	0.77	75.4%	3.77	6- تحقق الأونروا الأهداف المنوطة بها.
4 (مرتفع)	0.81	74.8%	3.74	7- الخدمات التي تقدمها الأونروا مطابقة للمواصفات المحددة.
10 (مرتفع)	1.02	70.0%	3.50	8- يوجد في الأونروا نظام اتصال فعال يسهل عملية صنع القرار.
1 (مرتفع جداً)	0.78	84.6%	4.23	9- تتواصل الأونروا مع المؤسسات المحلية والدولية.

الترتيب (الموافقة)	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	الفقرة
6 (مرتفع)	0.98	73.2%	3.66	10- يتقبل العاملون ردود الفعل من المستفيدين.
11 (مرتفع)	0.92	69.6%	3.48	11- تسعى الأونروا لابتلاءم مستوى أداء العاملين مع المعايير المعمول بها دوليًا.
12 (مرتفع)	0.97	69.6%	3.48	12- تسعى الأونروا دائمًا إلى دراسة جميع الشكاوى والملاحظات.
13 (مرتفع)	0.92	68.6%	3.43	13- تهتم الأونروا باحتياجات المستفيدين.
9 (مرتفع)	0.87	71.8%	3.59	14- تطابق الأونروا بين الخطط الموضوعية والإنجازات التي تحققتها.
2 (مرتفع)	0.90	77.2%	3.86	15- تسعى الأونروا لتطوير أدائها وفق خطتها الاستراتيجية.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

من خلال نتائج الجدول السابق، نلاحظ أنّ الأونروا تتواصل مع المؤسسات المحلية والدولية وتسعى لتطوير أدائها وفق خطتها الاستراتيجية، والتحقق من الأهداف المنوطة بها، وأكدت الدراسة على أنّ الخدمات التي تقدمها الأونروا مطابقة للمواصفات المحددة فيما يتمتع العاملون فيها بالقدرة على مواجهة التحديات التي يواجهونها أثناء أداء وظائفهم.

أظهرت الدراسة أنّ العاملون بالأونروا يتقبلون ردود الفعل من المستفيدين، كما أنّ المعدات المتوفرة في الأونروا تساهم بتحسين الوعي بالخدمات المقدمة، في حين أنّ الأونروا تمنح الصلاحيات للعاملين حسب المناصب الإدارية التي يشغلها بما يتطابق بين الخطط الموضوعية والإنجازات التي تحققتها.

حيث اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (رضوان، 2020)، والتي أظهرت مستوى مرتفع من تحسين أداء المنظمة وذلك بوزن نسبي بلغ (85.28%)، كذلك اتفقت مع دراسة (محمود، 2019) ودراسة (عمر، 2019) والتي أظهرت مستوى مرتفع من تحسين أداء المنظمة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (نجم، 2019)، ودراسة (أبو رحمة، 2017)، ودراسة (جمعة، 2017) والتي أظهرت مستوى مرتفع من تحسين أداء المنظمة.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (محمد، 2016) والتي أظهرت مستوى متوسط من تحسين أداء المنظمة.

#### 6.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية "

يعتبر اختبار الأثر الخاص بالمتغيرات المدرجة في النموذج البحثي الأساس الهام للدراسة التطبيقية كونه المحدد الرئيسي للإجابة على التساؤلات البحثية التي تعتبر قاعدة لبناء الفرضيات التي هي أساساً ترجمة للموضوع البحثي الرئيس، لذا فإن فرضية الأثر الرئيسية تعتبر العصب الأساسي للدراسة البحثية الراهنة، وللتحقق من هذه الفرضية فقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد للوقوف على أثر القيادة المستدامة بأبعادها الفرعية على تطوير أداء المنظمات، وقد أظهرت النتيجة الرئيسية لمخرجات أسلوب الانحدار المتعدد عند تطبيقه الإجمالي على محاور الدراسة المتمثلة بكل من القيادة المستدامة، وتطوير أداء المنظمات، وأن قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (29.33) بمستوى دلالة (0.000 أقل من 0.05)، وهذا يشير إلى معنوية نموذج باستخدام نموذج (stepwise)، كما وبلغت قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار بلغ (0.569) وهذا يعني بأن (استدامة قيادة الآخرين، الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي) الذي يندرج تحت القيادة المستدامة الموجودة في النموذج أعلاه يفسر ما نسبته (56.9%) من تباين الحاصل في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تطوير أداء المنظمات، جميع هذه المؤشرات المرتبطة بتطبيق أسلوب الانحدار الكلي على محاور الدراسة تشير إلى معنوية نموذج الانحدار وملائمته ووجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة المستدامة وتطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، كما يوضحها الجدول (9.4).

جدول 9.4: نتائج أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

المتغير التابع "تطوير أداء المنظمات"							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05		معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> ) %	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الانحدار (B)	المتغيرات المستقلة	طريقة تقدير النموذج	#
مستوى الدلالة (Sig.)	F						
معنوي	0.000	12.65**	0.575 (%57.5)	0.856	0.084	الحد الثابت (a)	نموذج (Enter)
				0.613	0.084	استدامة التعلم والنجاح	
				0.051	0.401	استدامة قيادة الآخرين	
				0.982	0.004-	العدالة الاجتماعية	
				0.111	0.265	المحافظة على الموارد البشرية والمادية	
				0.104	0.277	الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي	
معنوي	0.000	29.33**	0.569 (%56.9)	0.503	0.301	الحد الثابت (a)	نموذج (stepwise)
				0.000	0.534	استدامة قيادة الآخرين	
				0.004	0.421	الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي	

ملاحظة: \*\* ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.01)، \* ذات دلالة إحصائية (معنوية عند مستوى 0.05).

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج spss.

الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة التعلم والنجاح في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أن هناك عدم وجود أثر لاستدامة التعلم والنجاح في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.613)، وهي

قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية استدامة التعلم والنجاح وتطوير أداء المنظمات. وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة التعلم والنجاح في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة قيادة الآخرين في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أنّ هناك تأثيراً إيجابياً لاستدامة قيادة الآخرين في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.534)، وهذا يعني أنّ ممارسة استدامة قيادة الآخرين بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تطوير أداء المنظمات بمقدار (0.534) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أنّ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية استدامة قيادة الآخرين وتطوير أداء المنظمات. وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستدامة قيادة الآخرين في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجتماعية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أنّ هناك عدم وجود أثر للعدالة الاجتماعية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.982)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية العدالة الاجتماعية وتطوير أداء المنظمات، وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعدالة الاجتماعية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمحافظة على الموارد البشرية والمادية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أن هناك عدم وجود أثر المحافظة على الموارد البشرية والمادية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.111)، وهي قيمة أكبر من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى عدم معنوية المحافظة على الموارد البشرية والمادية وتطوير أداء المنظمات. وهذه النتيجة تؤكد رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمحافظة على الموارد البشرية والمادية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على "وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ومن خلال نتائج الجدول (9.4) نستنتج أن هناك تأثيراً إيجابياً للاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الانحدار (0.421)، وهذا يعني أن ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى تطوير أداء المنظمات بمقدار (0.421) درجة، وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.004)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي وتطوير أداء المنظمات، وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: "وجود أثر ذي

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

معادلة خط الانحدار ← تطوير أداء المنظمات =  $0.31 (0.503) +$  استدامة قيادة الآخرين  $(0.534) (0.000) +$  الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي  $(0.421) (0.004)$

المصدر: من إعداد الباحث استناداً لمخرجات التحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، سنوات الخدمة)، والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (10.4) يوضح ذلك.

جدول 10.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

"القيادة المستدامة"						المتغيرات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.063	ت = 1.909	0.35	71.2%	3.56	ذكر	النوع الاجتماعي
			0.69	65.2%	3.26	أنثى	
لا يوجد فروق	0.173	ف = 1.831	0.75	63.2%	3.16	40-30	الفئة العمرية
			0.39	70.0%	3.50	50-40	
			0.46	70.8%	3.54	50 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.748	ت = 0.323	0.50	69.4%	3.47	بكالوريوس فأقل	المؤهل
			0.53	68.4%	3.42	الدراسات العليا	العلمي

"القيادة المستدامة"						المتغيرات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.051	ف= 3.198	0.42	70.0%	3.50	5 أقل من 5 سنوات & 10- سنوات	سنوات الخدمة
			0.66	62.0%	3.10	10 أقل من 15 سنة	
			0.43	71.2%	3.56	15 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.460	ت= 0.746	0.58	68.0%	3.40	الإدارة العليا	الدرجة
			0.36	70.6%	3.53	الإدارة الوسطى	الوظيفية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

يوضح الجدول (10.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وذلك على النحو التالي:

1- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.063 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

2- بالنسبة لمتغير الفئة العمرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.173 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى لمتغير الفئة العمرية.

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.748 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.051 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

5- بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.460 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على "وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزي للبيانات الديمغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين (Independent – Samples T Test) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، الدرجة الوظيفية، المؤهل العلمي)، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (الفئة العمرية، سنوات الخدمة) والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية والجدول (11.4) يوضح ذلك.

جدول 11.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزي للمتغيرات الديمغرافية.

تطوير أداء المنظمات						المتغيرات الديمغرافية	
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الوسط الحسابي		
لا يوجد فروق	0.062	ت = 1.918	0.51	75.2%	3.76	ذكر	النوع
			0.79	67.6%	3.38	أنثى	
لا يوجد فروق	0.270	ف = 1.353	0.99	66.2%	3.31	40-30	الفئة العمرية
			0.43	73.6%	3.68	50-40	
			0.61	74.4%	3.72	50 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.684	ت = 0.410	0.46	73.2%	3.66	بكالوريوس فأقل	المؤهل
			0.78	71.6%	3.58	الدراسات العليا	العلمي
لا يوجد فروق	0.070	ف = 2.841	0.40	72.6%	3.63	5 أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
			0.94	64.2%	3.21	10- & 10 أقل من 15 سنة	
			0.50	75.0%	3.75	15 سنة فأكثر	
لا يوجد فروق	0.443	ت = -0.775	0.70	71.2%	3.56	الإدارة العليا	الدرجة
			0.54	74.4%	3.72	الإدارة الوسطى	الوظيفية

\*\* دالة إحصائية عند مستوى 0.01. \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

المصدر: إعداد الباحث حسب مخرجات (برنامج spss، 2021).

يوضح الجدول (11.4) نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وإذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 نستنتج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية، بينما إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وفي هذه النتيجة سيتم استخدام اختبار المقارنات البعدية ( LSD: lest significant difference) أقل فرق معنوي لمعرفة اتجاه الفروق، ونتائج جدول (11.4) يوضح ما يلي:

- 1- بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.062 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- 2- بالنسبة لمتغير الفئة العمرية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.270 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى لمتغير الفئة العمرية.
- 3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.684 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4- بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.070 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- 5- بالنسبة لمتغير الدرجة الوظيفية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.443 أكبر من 0.05) نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات و التوصيات

#### 1.5 مقدمة

تناول الباحث في هذه الدراسة قياس أثر القيادة المستدامة على تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية بالتطبيق على وكالة الغوث الدولية (الأونروا)، وذلك من خلال الاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وأبعادهما، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية وما افرزته من نتائج استندت إلى أدوات جمع البيانات الأولية التي تمثلت في أداة الاستبانة التي استهدفت العاملين في القيادة الوسطى والعليا في وكالة الغوث الدولية (الأونروا)، حيث يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد اجراء التحليل الاحصائي وذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للتحليل الوصفي واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى مجموعة من النتائج والتي تم في ضوئها اقتراح مجموعة من التوصيات.

## 2.5 النتائج

### 1.2.5. النتائج المتعلقة بالقيادة المستدامة:

- 1- وجود مستوى مرتفع من ممارسة القيادة المستدامة التي يمتلكها العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 2- وجود مستوى مرتفع من ممارسة استدامة التعلم والنجاح التي يمتلكها العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 3- وجود مستوى مرتفع من ممارسة استدامة قيادة الآخرين التي يمتلكها العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4- وجود مستوى متوسط من ممارسة العدالة الاجتماعية التي يمتلكها العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 5- وجود مستوى متوسط من ممارسة المحافظة على الموارد البشرية والمادية التي يمتلكها العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 6- وجود مستوى مرتفع من ممارسة الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي التي يمتلكها العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### 2.2.5. النتائج المتعلقة بتطوير أداء المنظمات و الفرضيات:

- 1- وجود مستوى مرتفع من تطوير أداء المنظمات التي يمتلكها العاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية .
- 2- وجود أثر للقيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- 3- عدم وجود أثر لاستدامة التعلم والنجاح في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 4- وجود أثر لاستدامة قيادة الآخرين في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 5- عدم وجود أثر للعدالة الاجتماعية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- 6- عدم وجود أثر للمحافظة على الموارد البشرية والمادية في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. المحافظة على الموارد البشرية و المالية و التي تمثل اصول المؤسسة و قوتها بل أيضاً المحرك الاساسي لبرامجها الاساسية، و على المؤسسة العمل بكل جدية للمحافظة عليها و تحفيزها و الحفاظ على هذه المقدرات الأساسية.
- 7- وجود أثر للاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي في تطوير أداء المنظمات الدولية للعاملين في الإدارة العليا والوسطى في المكتب الإقليمي بوكالة الغوث الدولية (الأونروا) في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### 3.5 الاستنتاجات

- 1- تحرص الاونروا على الافادة من خبرات الاخرين في تطوير العمل، كما أنها تضع هيكلًا جيد في عملية اتخاذ القرار.
- 2- لا تقوم الاونروا بتوزيع الحوافز و المكافآت المادية على العاملين بموضوعية، و لا تراعي رغبات العاملين عن توزيع المهام بالشكل الكافي و ربما يتمثل السبب وراء ذلك هو العجز المالي المستمر الذي تعاني منه وكالة الغوث و عدم وجود تمويل مستدام.
- 3- لا تقوم الاونروا بالشكل المناسب بتكليف العاملين بأعمال تتناسب قدراتهم و أعتقد أنه يعزى ذلك للعدد الكبير للعاملين في المنظمة مما يخلق تداخل في الصلاحيات و عدم وضوح المسؤوليات.
- 4- عدم وجود ترشيد كافي لاستهلاك الموارد المادية في المنظمة و ربما يعود ذلك لكثرة الأبنية ان كانت تتمثل في مباني تعليمي أو صحية أو ادارية خدماتية بتوزيع جغرافي مترامي الأطراف.

- 5- تعمل الاونروا على تشجيع العاملين على التفكير خارج الصندوق و طرح البدائل لحل المشكلات و مواجهة التحديات التي تواجه الاونروا.
- 6- تقوم الاونروا بالتواصل بشكل مقبول و لكن غير كافي مع جمهور المستفيدين للتعرف على مشاكلهم و رغباتهم، كما لا تقوم الاونروا بشكل مرضي بتشجيع العاملين على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو القضايا المتعلقة بالبيئة الخارجية.
- 7- لا تحت الاونروا العاملين على المشاركة و الاندماج مع مؤسسات المجتمع المحلي بالشكل المناسب وذلك خوفاً من عدم اتباع سياسة الحيادية التي تفرضها الدول المانحة على الاونروا.
- 8- عدم وجود عدالة في التوزيع الوظيفي لدى الجنسين حيث أن أغلبية الادارة العليا و المتوسطة يشغلها النسبة الاعلى من الذكور وذلك يعود للثقافة الاجتماعية التي تحيط بعمل المؤسسة و لكن هنالك خطة و اجراءات جديدة ينادي بها المفوض العام الجديد لدى الوكالة لتغيير هذه السياسة من خلال قرارات ادارية جديدة.
- 9- عدم وجود اليات واضحة و فعالة تكون مناسبة و كافية للمحافظة على الموارد البشرية و المادية في المنظمة و ذلك يعود لكبر المنظمة و انتشارها في مناطق مختلفة في عدة دول كما أن عدد موظفين وكالة الغوث يفوق ال ثلاثين ألف موظف في المناطق الخمس و يوجد نصف هذا العدد من العاملين في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

#### 4.5 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

##### 1.4.5. التوصيات المتعلقة بالقيادة المستدامة:

- 1- العمل على تعزيز السياسات واللوائح لدى وكالة الغوث الدولية (الأونروا)، بما يتماشى مع تطبيق القيادة المستدامة، لما لها من أهمية في تطوير عمل المنظمة.
- 2- يجب الاهتمام بتطبيق العدالة الاجتماعية مما يساعد على خلق الانتماء للمؤسسة و الشعور بالعدل و المساواة.
- 3- يجب العمل لوجود اليات و تعليمات واضحة للعمل على المحافظة على الموارد البشرية و المادية و التي تمثل عصب المؤسسة.
- 4- تعزيز مشاركة جميع العاملين في المنظمة في وضع الخطط الاستراتيجية و صنع القرارات واتخاذها.

- 5- أن تتبنى وكالة الغوث الدولية مفهوم الاستدامة كثقافة تنظيمية، وإعطاء الصلاحيات للعاملين والمشاركات المحلية في نطاق الاختصاص.
- 6- تشكيل فريق عمل من الإدارة العليا لتدريب وإعداد القادة الإداريين.

#### 2.4.5. التوصيات المتعلقة بتطوير أداء المنظمات:

- 1- العدالة الاجتماعية و المساواة من أهم المبادئ و الأسس التي يجب مراعاتها في أي مؤسسة لتحفز العاملين على تطوير أدائهم و خلق روح الانتماء للمؤسسة و رؤيتها و لذلك يجب مراعاة ذلك من قبل صناع القرار بدون أي تأخير.
- 2- العمل على استدامة التعلم و النجاح من خلال التدريب المستمر و تحفيز الموظفين.
- 3- الاهتمام أكثر بالموارد البشرية و المادية و على العمل على وجود اليات أكثر فاعلية في هذا الاتجاه حيث يمثل هذان الموردان عصب المؤسسة و أصولها الحقيقية.
- 4- العمل على تمكين الموظفين من الوظائف التي تحتوي على سلطة صنع القرار، ومساواتها بالموظفين من الذكور في الإدارة العليا بما يعزز من العدالة الاجتماعية.

#### 3.4.5. التوصيات العامة:

- 1- تطوير الأطر التنظيمية والهيكلية في وكالة الغوث، لتناسب متطلبات القيادة المستدامة، من خلال التعرق على الاتجاهات الحديثة في تطوير الهيكل التنظيمي في المنظمة.
- 2- تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي والفئة المستهدفة المتمثلة في مجتمع اللاجئين الفلسطينيين وتعزيز إشراكهم في صنع القرار وخاصة بموضوع الخدمات المقدمة لهم.
- 3- تطوير آليات لتمكين العاملين في وكالة الغوث من حيث قدراتهم، خبراتهم، تعزيز مكانتهم داخل المنظمة، وتعزيز مفهوم الاستدامة لديهم.
- 4- العمل على توفير موارد مالية مستدامة لتحقيق استدامة البرامج الأساسية و تجنب العجز المالي المستمر

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو حبيب، محمود، (2014)، واقع تطبيق معايير الشفافية الدولية في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة دراسة حالة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 2- أبو رحمة، أحمد، (2017)، أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- 3- اشتبوي، محمد. (2017)، درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة لنمط القيادة المستدامة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- 4- جمال، كنزة. (2019)، دور مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطور أداء المؤسسات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، 3(2): 317-336.
- 5- جمعة، جواد. (2017)، أثر تطبيق عناصر نموذج COSO على أداء برنامج المساعدات الغذائية بوكالة الغوث الدولية (الأونروا). رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
- 6- الجنابي، أميرة ومهدي، ميادة، (2018)، تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(4): 628-657.
- 7- الحدراوي، رافد والجنابي، سجاد والميالي، حاكم، (2018). تأثير تطوير القدرات الاستراتيجية المستدامة في تحقيق التوازن التنظيمي، مجلة مركز دراسات الكوفة، 49(1): 185-210.
- 8- حسونة، هاني، (2020)، متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
- 9- حواله، سهير والمطيري، نورة. (2019)، واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، 4(2): 363-407.
- 10- رضوان، هديب، (2020)، دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة: البنك الإسلامي العربي. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- 11- الشيخ، شريف، (2020)، دور المراجعة الخارجية في تطوير مستوى الأداء الاستراتيجي للمنظمات. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 9(1): 95-111.
- 12- الطائي، علي، (2017). الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري، بحث ميداني في وزارة الخارجية، جامعة بغداد، العراق.

- 13- عرفاوي، سامر والحيلة، آمال، (2019)، القيادة المستدامة كمدخل لتعزيز الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مؤتمر جامعة البقاء التطبيقية، الأردن.
- 14- العشي، هارون وبوراس، فايزة، (2020)، انعكاسات تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بإدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء البشري، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(5): 174-195.
- 15- عمر، محمد (2019)، أثر التنمية الإدارية على فاعلية أداء المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
- 16- غنيم، هناء، (2018)، تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
- 17- الغوطي، تغريد، (2015)، التنسيق مع المنظمات الدولية ودوره في دعم القطاع الصحي الحكومي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
- 18- القرني، بندر ظافر، (2013)، واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 19- قهيري، فاطنة، (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- 20- كيرري، عصام، (2019)، استراتيجية مقترحة لتطبيق القيادة المستدامة بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج إفري وبريجستر، أطروحة دكتوراه، جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.
- 21- محمد، هبة، (2016)، فاعلية تقييم الأداء في المنظمات الدولية في الضفة الغربية أداة لتطوير الموظفين وتحفيزهم، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- 22- محمود، عواطف، (2019)، فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء دراسة حالة بنك الشمال الإسلامي 2015-2018م، رسالة ماجستير، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
- 23- مصطفى، حوحو، (2020)، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(4): 278-297.
- 24- الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، (2019). [www.politics-dz.com](http://www.politics-dz.com).
- 25- نجم، رامي، (2019)، أثر الرقابة الاستراتيجية على إدارة استمرارية الأعمال في المنظمات الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

26- يونس، أماني، (2017)، درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة المستدامة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية لدى معلمهم رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abdel-Raheem, A. & Saad, M. (2020). The Relationships between Healthy and Unhealthy Types of the Organizational Personality and Innovative Performance: A Comparison between Egyptian and International Organizations. **Journal of Business and Management Sciences**, 8(1): 21-27.
- 2- Akoi, S. & Yeslitas, M. (2020). The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Human Capital. **Revista de Cercetare și Intervenție Socială**, 70(1): 90-118.
- 3- Aye, T. & Ameen, A. & Nusari, M. (2020). Factors Influencing Job Performance of Employees from International Non-Profit Organizations in Myanmar. **International Journal on Recent Trends in Business and Tourism**, 3(2): 56-66.
- 4- Baranova, N. & Larin, S. (2020). Human factor in the strategy of sustainable leadership of PJSC Gazprom. **RUDN Journal of Economics**, 28(2): 211-224.
- 5- Candra, W. & Sundiman, D. (2020). Sustainable Leadership Key Factors: Study on Profit and nonProfit Organizations in Batam Indonesia. **Journal of Management and Entrepreneurship**, 22(2): 122-130.
- 6- Cook, John W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective, NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation, 9(1).
- 7- Davis, B. (2006). **Developing sustainable leadership**, Moorabain, Asustralia: Hawker Brownlow.
- 8- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003) **Sustainable Leadership**. San Francisco. Wiley & Sons. **The seven principles of Sustainable Leadership**, Journal of Educational Leadership.
- 9- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). **Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity**. New York: Teachers College Press.
- 10- Iqbal, Q. & Ahmad, N. (2020). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. **Sustainable Development**, 29(1): 108-119.
- 11- Kantabutra, S. & Punnakitikashem, P. (2020). Exploring the Process toward Corporate Sustainability at a Thai SME. **Sustainability**, 12(21): 4-29.

- 12- Khan, S. & Iqbal, Q. & Ahmad, N. & Nasim, A. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. **Journal of Cleaner Production**, 262(6).
- 13- Muema, S. & Odollo, L. (2020). Influence of Career Development on Performance of Local Non-Governmental Organizations in Kenya. **Journal of Business and Economic Development**, 5(4): 208-213.
- 14- Nkpurukwe, O. & Ozah, J. & Wali, A. (2020). Evaluating the Influences of Employees Training and Development on Organizational Performance of Deposit Money Banks. **American International Journal of Business and Management Studies**, 2(1): 35-43.
- 15- Shaaban, S. (2020). The impact of Responsible Leadership (RL) on Responsible Employee (RE): The mediating role of Sustainable Leadership (SL). **International journal of Business and Management**, 15(8): 155-171.
- 16- Visser, W. Courtice, P. (2011). [www.sustainabilityleadershipinstitute.org](http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org)
- 17- Woo, E. & Kang, E. (2020). Environmental Issues as an Indispensable Aspect of Sustainable Leadership. **Sustainability**, 12(17): 14-70.
- 18- [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)
- 19- Zuperkeine, E. (2014). Unleashing Sustainable Leadership in Schools: The Paradox of Distributed Leadership, **Educational Research Journal**, 28(1): 33- 50.

## الملاحق

ملحق 1: الاستبانة.



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات والتنمية البشرية

السادة/ موظفي وكالة الغوث الدولية (الأونروا) المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بحثية تستهدف موظفي وكالة الغوث الدولية (الأونروا) بعنوان:

أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

(دراسة حالة: وكالة الغوث الدولية - الأونروا)

وتعتبر هذه الدراسة متطلباً لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس، ويقوم الباحث من خلال الاستبانة المعدة بجمع البيانات حول تلك الدراسة.

كلي أمل في تعاونكم وتقديم المعلومات التي تساعد في إتمام هذه الدراسة، والتي من شأنها أن تساهم بالارتقاء بالمنظمات الدولية إلى المستوى المتميز والأداء المطلوب.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ومهنية في مجال عملكم، فإنني أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بعناية وموضوعية ومهنية عالية، علماً أن المعلومات التي سوف تدلون بها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير

الباحث/

طاهر العصار

أولاً: البيانات الشخصية والتنظيمية:

الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

1. النوع الاجتماعي

ذكر  أنثى

2. الفئة العمرية

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40  من 40 إلى أقل من 50  50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

بكالوريوس فأقل  دراسات عليا

4. سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10  10 إلى أقل من 15  15 سنة فأكثر

5. الدرجة الوظيفية

14  15  16  17  18  19  20

ثانياً: فقرات متغيرات الدراسة:

تمثل القيادة المستدامة وتطوير أداء المنظمات المتغيرات الأساسية للدراسة، والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، الرجاء وضع إشارة (✓) في خانة التقييم الذي ترونه مناسباً

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: القيادة المستدامة</b>						
هي عملية مشتركة تتم بتعاون الجميع وتعد للمستقبل للوصول لأهداف طويلة الأجل وتأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية والطبيعية والمالية مع مراعاة الشركاء وأصحاب المصالح، ولها وعي وشعور بالمسؤولية نحو المجتمع والبيئة لتحقيق الأهداف المرجوة نحو رفاهية الأجيال الحالية والقادمة.						
<b>البعد الأول: استدامة التعلم والنجاح</b>						
المسؤولية الأساسية للقيادة هي الحفاظ على التعلم، حيث إن القيادة المستدامة تعزز استمرارية التعلم، وذلك لتحقيق الإنجازات والتحسينات الدائمة في التعلم، وهي قابلة للقياس.						
1	تقدم الأونروا فهماً واضحاً لرؤيتها ورسالتها.					
2	تتبنى الأونروا ثقافة إدارية واضحة ومحددة.					
3	تضع الأونروا استراتيجيات علاجية وقائية للحد من المشكلات المتوقعة.					
4	ترتقي الأونروا بوحداتها التنظيمية من جميع الجوانب.					
5	تطور الأونروا أعمالها بشكل دائم ومستمر.					
6	تواكب الأونروا التطورات المتسارعة عالمياً ونقلها إلى نطاق العمل.					
7	تعزز الأونروا دور الرقابة الذاتية لدى العاملين بجانب الرقابة الإدارية.					
8	تعمل الأونروا على توفير أدوات التعلم للعاملين.					
9	توضح الأونروا للعاملين كيفية الوصول لتحقيق أهدافهم بعيدة الأجل.					
10	تولي الأونروا أهمية للتدريب والتطوير بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية.					
<b>البعد الثاني: استدامة قيادة الآخرين</b>						
توزيع القيادة في جميع أنحاء المنظمة، وتكليف الجميع بالمشاركة، لأنها مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين داخل المنظمة، وليس ملقاة على عاتق فرد معين أو دائرة محددة، فالجميع مطالب بالمشاركة من خلال تبني خطط التحسين المستمر داخل المنظمة.						
1	تعزز الأونروا القدرات القيادية للعاملين بها.					
2	تشجع الأونروا عمليات التعاون ومشاركة اتخاذ القرار بين العاملين.					
3	تدعم الأونروا الاتصال متعدد الاتجاهات داخل وحداتها التنظيمية.					
4	تمارس الأونروا عملية اتخاذ القرار بالتوافق.					
5	تدعم الأونروا عملية نقل الخبرات بين العاملين.					

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تهتم الأونروا بآراء العاملين ومقترحاتهم المتعلقة بالعمل.					
7	تزود الأونروا العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لتحسين نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.					
8	تضع الأونروا هيكلًا واضحاً لتفويض المهام بين العاملين.					
9	تشارك الأونروا العاملين في تقييم نتائج العمل الإداري.					
10	تستفيد الأونروا من خبرات الآخرين في تطوير العمل.					
<b>البعد الثالث: العدالة الاجتماعية</b>						
هي معالجة القضايا الاجتماعية، من خلال نشر ثقافة العدالة الاجتماعية بالمنظمة، ومراعاة العدل والمساواة بين النوع الاجتماعي، وتوزيع المكافآت المعنوية والمادية على أساس عادل.						
1	تعمل الأونروا على نشر ثقافة العدالة الاجتماعية.					
2	تعتمد الأونروا أسلوب القدوة الحسنة في تعاملها مع العاملين.					
3	تشجع الأونروا العاملين على الاهتمام بقضايا العدالة الاجتماعية					
4	تطبق الأونروا القرارات بشكل عادل على جميع العاملين.					
5	تدعم الأونروا الحوافز والمكافآت المادية على العاملين بموضوعية.					
6	تدعم الأونروا الحوافز والمكافآت المعنوية على العاملين بموضوعية.					
7	توزع الأونروا الموارد المتاحة على وحداتها التنظيمية حسب الاحتياجات بحيادية.					
8	تحرص الأونروا على توزيع العاملين بأماكن عملهم المجاورة لسكنهم.					
9	تراعي الأونروا رغبات العاملين عند توزيع المهام.					
10	تراعي الأونروا العدالة والمساواة بين النوع الاجتماعي.					
<b>البعد الرابع: المحافظة على الموارد البشرية والمادية</b>						
توفر القيادة المستدامة المكافآت الجوهرية والحوافز التي تجتذب أفضل العاملين، فالقيادة المستدامة تقتصد بالموارد دون إهدارها، وتعتني بالموارد من خلال تطوير العاملين، وهي تسعى للتقليل من الاحتراق الوظيفي.						
1	توجه الأونروا العاملين نحو ترشيد استهلاك الموارد المادية المتاحة.					
2	تجري الأونروا صيانة دورية للمنشآت حفاظاً على صحة العاملين.					
3	تكلف الأونروا العاملين بأعمال تناسب استطاعتهم تجنباً للاحتراق الوظيفي.					
4	تعطي الأونروا العاملين فترة كافية لإنجاز أعمالهم دون تشكيل أي ضغط عليهم.					
5	تكافئ الأونروا العاملين الذين يقدمون نموذجاً في ترشيد استهلاك الموارد.					

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تشجع الأونروا العاملين على التفكير في الحلول والبدائل المناسبة لتوفير الجهد والتكلفة.					
7	تعزز الأونروا من دافعية العاملين لأداء مهامهم.					
8	توفر الأونروا الإمكانيات المادية والبشرية التي تحتاجها لاستدامة العمل.					
9	تحث الأونروا على إدارة الوقت واستثماره بشكل جيد.					
10	توفر الأونروا مناخ تنظيمي صحي للعاملين.					
<b>البعد الخامس: الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي</b> تظهر المنظمة المستدامة من خلال القيادة المستدامة التي تسعى إلى الاندماج مع البيئة بشكل فعال معتمدة على المرونة وعلى الابتكار في نفس الوقت.						
1	تتواصل الأونروا مع الجهات المانحة باستمرار.					
2	تراعي الأونروا في قراراتها المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية.					
3	تشارك الأونروا في المؤتمرات العلمية العالمية.					
4	تتواصل الأونروا مع وسائل الإعلام عندما تكون هناك ضرورة.					
5	تواصل الأونروا مع جمهور المستفيدين للتعرف إلى مشكلهم وقضاياهم.					
6	تشارك الأونروا جمهور المستفيدين في عملية اتخاذ القرار.					
7	تشارك الأونروا في المناسبات الاجتماعية لجمهورها.					
8	تشجع الأونروا العاملين على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو القضايا المتعلقة بالبيئة.					
9	تحث الأونروا العاملين على المشاركة والاندماج مع مؤسسات المجتمع.					
10	تشارك الأونروا في المساهمة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع.					
<b>ثانياً: تطوير أداء المنظمات</b> القدرة على إدارة الإمكانيات والمهارات الداخلية للمنظمة والتي تمنحها القدرة على التكيف، والتأقلم مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها لغرض التجديد والابتكار بالشكل الذي يضمن حاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة، مما يحقق أكبر عائد للمنظمة بهدف تحقيق أهدافها وأهداف المستفيدين منها.						
1	تمنح الأونروا الصلاحيات للعاملين حسب المناصب الإدارية التي يشغلونها.					
2	تتناسب وظائف العاملين مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم العملية.					
3	يتمتع العاملون بالقدرة على مواجهة التحديات التي تواجههم أثناء أداء وظائفهم.					
4	تعتمد الأونروا على نظام تشخيص دقيق للمشكلات.					

#	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	تساهم المعدات المتوفرة في الأونروا بتحسين الوعي بالخدمات المقدمة.					
6	تحقق الأونروا الأهداف المنوطة بها وفق الإمكانيات المتاحة.					
7	الخدمات التي تقدمها الأونروا مطابقة للمواصفات المحددة.					
8	يوجد في الأونروا نظام اتصال فعال يسهل عملية صنع القرار.					
9	تتواصل الأونروا مع المؤسسات المحلية والدولية.					
10	تسعى الأونروا لابتلاع مستوى أداء العاملين مع المعايير المعمول بها دولياً. يتقبل العاملون ردود الفعل من المستفيدين.					
11	تسعى الأونروا دائماً إلى دراسة جميع الشكاوى والملاحظات.					
12	تهتم الأونروا باحتياجات المستفيدين وتتقبل ردود أفعالهم					
13	تسعى الأونروا لتطوير أدائها وفق احتياجات المستفيدين.					
14	تتطابق الأونروا بين الخطط الموضوعية والإنجازات التي تحققتها.					
15	تسعى الأونروا لتطوير أدائها وفق خطتها الاستراتيجية.					

شكراً على حسن تعاونكم،،،

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين.

م	المحكم	الجامعة	التخصص العلمي
1	د. رأفت الهور	جامعة الإسراء	دكتوراه في الإدارة العامة
2	د. سمر عطا الله	جامعة الإسراء	دكتوراه في إدارة الأعمال
3	د. منير الغرة	جامعة الإسراء	دكتوراه في إدارة الأعمال
4	د. كمال المصري	جامعة الإسراء	دكتوراه في إدارة الأعمال
5	أ. د. علي شاهين	جامعة الإسراء	دكتوراه في المحاسبة والتمويل
6	د. بلال البشيتي	جامعة الأزهر	دكتوراه في إدارة الأعمال
7	د. محمد اشتوي	جامعة القدس المفتوحة	دكتوراه في إدارة الأعمال
8	أ. د. أشرف الجدي	الجامعة الإسلامية	دكتوراه في الصحة العامة الدولية
9	أ. د. يوسف الجيش	الجامعة الإسلامية	دكتوراه في الصحة العامة
10	د. عبد الكريم رضوان	الجامعة الإسلامية	دكتوراه في الإرشاد
11	د. إسماعيل قاسم	الجامعة الإسلامية	دكتوراه في إدارة الأعمال



بسم الله الرحمن الرحيم  
معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2020/10/6

حضرة السيد /مدير عمليات الأونروا في قطاع غزة  
لحيا طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة الطالب طاهر العصار رقم أكاديمي 21820390

نود إعلامكم بأن الطالب المذكور باعلاء مسجل لدى برنامج ماجستير التنمية المستدامة بجامعة القدس تخصص بناء مؤسسات وتنمية بشرية وهو يقوم بعمل بحث لرسالة الماجستير الخاصة به وهي بعنوان :

أثر القيادة المستدامة على تطوير أداء المنظمات الدولية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

دراسة حالة وكالة الغوث (الأونروا )

وعليه نرجو التكرم منكم الابعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب لجمع البيانات اللازمة للبحث .  
علماً بأن البيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامة وهي لازمة لأغراض البحث العلمي فقط .  
شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم لسير العملية التعليمية والأكاديمية ..

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام والتقدير ،،،

د. نهالي جفال -  
مسئلة برنامج التنمية المستدامة  
جامعة القدس - فرع غزة

نسخة :-الملف

Gaza-Alzahra City – University of Palestine  
Tel:0597284973  
email: tjaffal@staff.alquds.edu

غزة -مدينة الزهراء -جامعة فلسطين  
هاتف: 0597284973  
البريد الإلكتروني: tjaffal@staff.alquds.edu

## فهرس الملاحق

ملحق 1: الاستبانة..... 100

ملحق 2: قائمة بأسماء المحكمين..... 106

ملحق 3: تسهيل مهمة باحث..... 107

## فهرس الجداول

- جدول 1.2: مقارنة بين القيادة المستدامة والقيادة غير المستدامة. .... 15
- جدول 2.2: ملخص أبعاد القيادة المستدامة. .... 22
- جدول 3.2: ملخص دراسات تطوير أداء المنظمات. .... 30
- جدول 4.2: الفجوة البحثية. .... 53
- جدول 1.3: محتويات متغيرات ومحاور الدراسة. .... 56
- جدول 2.3: مستويات الموافقة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة. .... 57
- جدول 3.3: نتائج نسبة صدق الظاهري من خلال معادلة لاوشي (Lawshe). .... 59
- جدول 4.3: معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لأبعاد ومتغيرات الدراسة. .... 60
- جدول 5.3: الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الدراسة من خلال معامل ارتباط بيرسون. .... 62
- جدول 6.3: نتائج نسبة التحميل او التشعب لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة. .... 64
- جدول 7.3: نتائج اختبارات ثبات لأبعاد ومحاور الدراسة. .... 65
- جدول 8.3: طريقة ومدى تحقق الاختبارات. .... 66
- جدول 9.3: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة. .... 66
- جدول 1.4: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية (عدد المستجيبين = 44). .... 68
- جدول 2.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة. .... 69
- جدول 3.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "استدامة التعلم والنجاح". .... 71
- جدول 4.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "استدامة قيادة الآخرين". .... 73
- جدول 5.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "العدالة الاجتماعية". .... 75
- جدول 6.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية". .... 77
- جدول 7.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي". .... 79
- جدول 8.4: ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "تطوير أداء المنظمات". .... 81

جدول 9.4: نتائج أثر القيادة المستدامة في تطوير أداء المنظمات الدولية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد.....	84
جدول 10.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول القيادة المستدامة تعزي للمتغيرات الديمغرافية.....	87
جدول 11.4: نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابة المبحوثين حول تطوير أداء المنظمات تعزي للمتغيرات الديمغرافية.....	89

## فهرس الأشكال

شكل 1.1: نموذج الدراسة. .... 8

شكل 1.2: الهيكل التنظيمي للأونروا. .... 36

## فهرس المحتويات

أ	إقرار .....
ب	شكر و عرفان .....
ت	مصطلحات الدراسة: .....
ث	الملخص: .....
ج	Abstract .....

### 1 ..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1	1.1 مقدمة الدراسة .....
2	2.1 مشكلة الدراسة .....
3	3.1 أهمية الدراسة .....
3	1.3.1. الأهمية العلمية: .....
4	2.3.1. الأهمية العملية: .....
4	4.1 أهداف الدراسة .....
5	5.1 أسئلة الدراسة: .....
6	6.1 فرضيات الدراسة .....
7	7.1 حدود الدراسة .....
7	8.1 محددات ومعوقات الدراسة .....
7	1.8.1. محددات الدراسة: .....
7	2.8.1. معوقات الدراسة: .....
8	9.1 متغيرات الدراسة .....
8	10.1 نموذج الدراسة .....
9	11.1 هيكلية الدراسة .....

### 10 ..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

10	1.2 المبحث الأول: القيادة المستدامة .....
10	1.1.2. مقدمة: .....
11	2.1.2. ماهية القيادة المستدامة: .....

11	1.2.1.2. ماهية القيادة:
12	2.2.1.2. ماهية الاستدامة:
12	3.2.1.2. ماهية القيادة المستدامة:
13	4.2.1.2. ماهية القائد المستدام:
14	3.1.2. أهمية القيادة المستدامة:
14	4.1.2. خصائص القيادة المستدامة:
16	5.1.2. خصائص القائد المستدام:
16	6.1.2. مستويات القيادة المستدامة:
17	7.1.2. أهداف القيادة المستدامة:
17	8.1.2. مبادئ القيادة المستدامة:
18	9.1.2. معوقات القيادة المستدامة:
18	10.1.2. أبعاد القيادة المستدامة:
19	1.10.1.2. استدامة التعلم والنجاح:
19	2.10.1.2. استدامة قيادة الآخرين:
20	3.10.1.2. العدالة الاجتماعية:
21	4.10.1.2. المحافظة على الموارد البشرية والمادية:
21	5.10.1.2. الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي:
23	2.2. المبحث الثاني: تطوير أداء المنظمات الدولية:
23	1.2.2. مقدمة:
23	2.2.2. ماهية تطوير الأداء في المنظمات الدولية:
23	1.2.2.2. ماهية التطوير:
24	2.2.2.2. ماهية الأداء:
25	3.2.2.2. ماهية تطوير الأداء في المنظمات الدولية:
26	3.2.2. خصائص تطوير الأداء في المنظمات الدولية:
26	4.2.2. أهداف تطوير أداء المنظمات الدولية:
27	5.2.2. العوامل المؤثرة في تطوير الأداء في المنظمات الدولية:
28	6.2.2. معوقات تطوير الأداء في المنظمات الدولية:
28	7.2.2. معايير تطوير الاداء في المنظمات الدولية:
29	8.2.2. أهمية تطوير الأداء في المنظمات الدولية (حسونة، 2020):
29	9.2.2. أبعاد تطوير الأداء:

31	3.2 المبحث الثالث: المنظمات الدولية .....
31	1.3.2. مقدمة: .....
31	2.3.2. ماهية المنظمات الدولية: .....
32	3.3.2. عناصر المنظمات الدولية: .....
33	4.3.2. أنواع المنظمات الدولية: .....
33	1.4.3.2. نطاق العضوية: .....
33	2.4.3.2. مجال النشاط: .....
34	3.4.3.2. طبيعة النشاط: .....
	5.3.2. نبذة عن (وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق
34	الأدنى - الأونروا): .....
35	6.3.2. تأسيس الأونروا: .....
35	7.3.2. برامج الأونروا: .....
35	8.3.2. أماكن عمل الأونروا: .....
35	9.3.2. الهيكل التنظيمي للأونروا: .....
37	4.2 الدراسات السابقة .....
37	1.4.2. مقدمة: .....
37	2.4.2. الدراسات السابقة التي تناولت (القيادة المستدامة): .....
37	1.2.4.2. الدراسات المحلية: .....
39	2.2.4.2. الدراسات العربية: .....
41	3.2.4.2. الدراسات الأجنبية: .....
45	3.4.2. الدراسات السابقة التي تناولت (تطوير أداء المنظمات الدولية): .....
45	1.3.4.2. الدراسات المحلية: .....
47	2.3.4.2. الدراسات العربية: .....
50	3.3.4.2. الدراسات الأجنبية: .....
52	4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة: .....
52	5.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: .....

## 54 ..... الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 54 ..... 1.3 المقدمة
- 54 ..... 2.3 منهج الدراسة
- 55 ..... 3.3 مجتمع الدراسة
- 55 ..... 4.3 أداة الدراسة الرئيسة المتمثلة بـ "الاستبانة"
- 55 ..... 1.4.3. محتوى أداة الدراسة:
- 56 ..... 2.4.3. المحك المعتمد في أداة الدراسة (الاستبانة):
- 57 ..... 5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
- 57 ..... 1.5.3. الصدق المحتوى (الصدق المحكمين):
- 59 ..... 2.5.3. صدق الاتساق الداخلي:
- 62 ..... 3.5.3. صدق البنائي:
- 62 ..... 1.3.5.3. صدق البنائي من خلال طريقة الأولى اختبار معامل ارتباط بيرسون: ..
- 63 ..... 2.3.5.3. صدق البنائي من خلال طريقة الصدق التقاربي:
- 65 ..... 4.5.3. ثبات أداة الدراسة:
- 65 ..... 5.5.3. تحقيق معايير الصدق والثبات:
- 66 ..... 6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

## 67 ..... الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

- 67 ..... 1.4 المقدمة
- 68 ..... 2.4 الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية
- 68 ..... 3.4 نتائج تحليل متغيرات المستقلة والتابعة بشكلها العام
- 70 ..... 4.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "القيادة المستدامة".
- 70 ..... 1.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الأول "استدامة التعلم والنجاح":
- 72 ..... 2.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثاني "استدامة قيادة الآخرين":
- 74 ..... 3.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الثالث "العدالة الاجتماعية":
- 76 ..... 4.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الرابع "المحافظة على الموارد البشرية والمادية": ..
- 78 ..... 5.4.4. نتائج تحليل المتعلقة بالبعد الخامس "الاندماج النشط مع البيئة والتنوع البيئي":
- 81 ..... 5.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "تطوير أداء المنظمات":
- 83 ..... 6.4 اختبار فرضيات الدراسة:

91	..... الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
91	..... 1.5 مقدمة
92	..... 2.5 النتائج
92	..... 1.2.5. النتائج المتعلقة بالقيادة المستدامة:
92	..... 2.2.5. النتائج المتعلقة بتطوير أداء المنظمات و الفرضيات:
93	..... 3.5 الاستنتاجات
94	..... 4.5 التوصيات
94	..... 1.4.5. التوصيات المتعلقة بالقيادة المستدامة:
95	..... 2.4.5. التوصيات المتعلقة بتطوير أداء المنظمات:
95	..... 3.4.5. التوصيات العامة:
96	..... المصادر والمراجع:
100	..... الملاحق
108	..... فهرس الملاحق
109	..... فهرس الجداول
111	..... فهرس الأشكال
112	..... فهرس المحتويات