

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية  
"دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة غزة"

فلسطين جمال فريز حوسو

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ / 2020م

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية  
"دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة غزة"

إعداد:

فلسطين جمال حوسو

بكالوريوس اللغة العربية من جامعة الأزهر بغزة (فلسطين)

المشرف: د. سامية عبدالله عبدالمنعم

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات والتنمية البشرية - معهد التنمية  
المستدامة / جامعة القدس

1441هـ / 2020م



إجازة الرسالة

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية  
"دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة غزة"

اسم الطالبة: فلسطين جمال حوسو

الرقم الجامعي: 21612939

إشراف: الدكتور/ سامية عبدالله بالمنعم

نوقشت هذه الرسالة وأجريت بتاريخ 01/06/2020 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1- رئيس اللجنة: الدكتور: سامية عبدالمنعم  
2- ممتحناً داخلياً: الدكتورة: عبد الوهاب الصباغ  
3- ممتحناً خارجياً: الدكتور: حسن السعدوني

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

## الإهداء

إلى من افتخر بحمل اسمه أبي العزيز...

إلى من دعمتني وكانت داعمي الأول لأصل لهذه الخطوة أُمي العزيزة...

إلى رفقاء الدرب والسند والدعم في الحياة أختي وأخواتي...

إلى جميع أصدقائي وزملائي في الفوج الأول من برنامج التنمية المستدامة...

إلى كل من ساندني وأرشدني لكي أنجز هذه الرسالة...

الباحثة: فلسطين جمال فريز حوسو

## الإقرار

أقر أنا معدة الرسالة التي تحمل عنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية" بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة بحثي الخاص باستثناء ما تم الإشارة حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة، أو معهد آخر

التوقيع: .....

فلسطين جمال فريز حوسو

التاريخ: / /

## الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد أكمله، ولك الثناء أجمله، ولك القول أبلغه، ولك العلم أجمله، ولك السلطان أقومه، ولك الجلال أعظمه. فالشكر أولاً وأخيراً لله وحده الذي أعانني على إتمام هذا العمل.

وأشكر جامعة القدس إدارة وعاملين على الجهود التي بذلوها لأجلنا، وخدمة للبحث والباحثين، والشكر الخاص لمن علمني الحرف والقلم.

بدايةً أشكر الله العظيم الذي وفقنا في انجاز هذا العمل. ثم الشكر لوالدي علي كل مجهوداتهم ودعمهم لأصل لهذه اللحظة.

كما يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو ارشدني أو ساهم في اعداد هذا العمل ليرى النور. وأتوجه بالشكر الخاص لمشرفتي ومعلمتي الدكتورة: سامية عبدالله عبدالمنعم على مساندتي وارشادي بالنصح والتصحيح. كما إن شكري أيضاً موجه لادارة جامعة القدس أبو ديس ممثلة بمنسقة برنامج التنمية المستدامة دكتورة تهاني جفال.

كما أتوجه بالشكر والامتنان لوزارة الداخلية لمساهمتها في تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والمتعلقة بالدراسة، وأنقدم بجزيل الشكر والامتنان للمنظمات الأهلية التي تعاونت من أجل إنجاز هذه الرسالة.

وأشكر عائلتي على الدعم والمساندة التي قدمتها لي طيلة فترة الدراسة، كما أشكر كل من ساعدني ووقف بجانبي.

والله ولي التوفيق

الباحثة/ فلسطين جمال فريز حوسو

## مصطلحات الدراسة:

**القيادة الأخلاقية:** تُعرف القيادة الأخلاقية بأنها: "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وترويج السلوك الأخلاقي لدى المرؤوسين" (عابدين وشعبيات وحلبية، 2012، ص 337).

**التنمية الإنسانية:** هي عملية توسيع الخيارات أمام أفراد المجتمع، وهي أيضاً رؤية شاملة لمشروع مجتمعي يستهدف القضاء على التخلف ووضع المجتمع على سكة التقدم، وجعله قادراً على الإستمرار في التقدم وتطوير نفسه بنفسه، والتمكن من الإنفتاح على مختلف دول العالم، وهي تنمية أساسها الإنسان وبنائه وتمكينه وتحريه، ونشر العدالة والانصاف بين أفراد المجتمع (أبو عدوان، 2013، ص 7).

**المنظمات الأهلية الفاعلة:** هي منظمات غير حكومية، وغير هادفة للربح، تتمثل بمجموعة من الجمعيات الخيرية والتعاونية، والمؤسسات التنموية، ومراكز البحث والإعلام وحقوق الإنسان، تهدف إلى تنمية الأفراد والجماعات وتمكينهم، وتعزيز صمودهم لمواجهة متطلبات الحياة (الأغا، 2008، ص 180).

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية بالمنظمات الأهلية الفاعلة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للقياس، وتكونت عينة الدراسة من (205) موظفاً وموظفة يعملون في (30) منظمة أهلية محلية، و (10) منظمات أهلية أجنبية؛ حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عنقودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة مرتفعة بوزن نسبي (78.38%)، وحصل بعد الصفات الشخصية الأخلاقية على المرتبة الأولى (79.56%)، يليه بعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية (78.40%)، ثم بعد تكوين الفرق الأخلاقي (78.32%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد السلوك الإداري الأخلاقي (77.28%)، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، لكن ظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم.

وأظهرت النتائج أن مستوى مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة في التنمية الإنسانية جاء مرتفعاً، حيث بلغ الوزن النسبي (75.54%)، وحصل بعد العدالة والانصاف على المرتبة الأولى (77.58%)، ثم بعد المشاركة (77.28%)، ثم بعد التمكين (75.20%)، وجاء أخيراً بعد الحرية (71.84%)، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي.

وتبين وجود علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية وأبعادها (الصفات الشخصية الأخلاقية، والسلوك الإداري الأخلاقي، وتكوين الفرق الأخلاقي، والعلاقات الإنسانية الأخلاقية) والتنمية الإنسانية وأبعادها (التمكين، والعدالة والانصاف، والمشاركة، والحرية)، كما تبين وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية في تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة للتنمية الإنسانية.

كما أوصت الدراسة بتدريب القيادات في المنظمات الأهلية على السلوك الأخلاقي، والاهتمام باختيار القائد الذي يتمتع بسمعة أخلاقية جيدة، لما لتصرفاته وسلوكياته من أثر على سمعة المنظمة وكافة العاملين، ونشر العدالة في كافة تصرفات القائد، والعمل الجاد على استقبال تطلعات العاملين وأخذها بعين الاعتبار من أجل رفع المظالم وتحقيق العدالة داخل المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:- القيادة الأخلاقية - التنمية الإنسانية - المنظمات الأهلية الفاعلة.**



# **The Role of Ethical Leadership in Achieving Human Development " An applied study on active civil organizations at Gaza Strip**

**Prepared by: Falasteen Jamal Hosho**

**Supervisor: Dr.Samia Abd Almonem**

## **Abstract**

The study aims at identifying the role of ethical leadership in achieving human development at active (NGOs) in Gaza Strip. To achieve the study objectives descriptive analytical approach was used. A questionnaire was used as a main tool for collecting the study data. The study sample consisted of (205) employees working in (30 local NGOs, and 10 international NGOs) at Gaza governorate, which was chosen using cluster sampling methods.

The study results showed that the degree of ethical leadership practice in active NGOs at Gaza governorates was high with a percentage equal (78.38%). Also moral personality traits domain ranked first (79.56%), then moral human relationships domain (78.40%), then create moral teams domain (78.32%), finally ethical administrative behavior (77.28%). Also the results showed that there were no statistically significant difference between sample averages estimates at the degree of ethical leadership practice in active NGOs at Gaza governorates due to experience, and career level, but the differences were due to qualification in favor of diploma.

The results showed that the level of active NGOs share in human development was high with a percentage equal (75.54%). Justice and fairness domain ranked first (77.58%), then participate domain (77.28%), then empowerment domain (75.20%), finally freedom domain (71.84%). The results also showed that there were no statistically significant difference between sample averages estimates at the level of active NGOs share in human development due to experience, career level, and qualification. Only the differences emerged at the freedom domain in favor of diploma.

The study found a positive relationship between ethical leadership and its domains and human development and its domains. Also the results showed that ethical leadership practice affected the achievement of effective civil organizations for human development.

In the light of the study results, the researcher recommended training leaders in civil organizations on ethical behavior, and paying attention to choosing a leader who has a good moral reputation, because of the impact of his actions and behaviors on the reputation of the organization and all employees, and spreading justice in all the actions of the leader, and working hard to receive grievances of workers and taking them into account in order to raise grievances and justice within the organization.

**Keywords:** Ethical Leadership - Human Development - Active Civil Organizations.

## الفصل الأول

### الإطار المنهجي للدراسة

#### مقدمة:-

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية، تتمثل في علاقة تأثير بين القائد والعاملين، أو التابعين، بهدف تحقيق الأهداف التي تخدم مصالح الجماعة، وهي ظاهرة معقدة من عدة جوانب لأسباب عديدة، ومنها أن القيادة في إطارها العام تتضمن عناصر عديدة ذات علاقات تشابكية، وهي: القادة، التابعون، التأثير، الإرادة، التحكم والسيطرة، المسؤولية تجاه الآخرين، والأمانة، وسلوك التغيير، والإبداع، والأهداف، والمصالح المشتركة، والبيئة والظروف المحيطة.

والقيادة عبارة عن عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته وقدرته على التعامل مع الأفراد بطريقة تشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (عياصرة والفاضل، 2006، ص 78).

ولقد أكدت عديد من المؤتمرات والدراسات على ممارسة القيادة الأخلاقية ومن أهمها مؤتمر ريو دي جانيرو (1992)، ومؤتمر جامعة هارفارد (2017) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية الممارسات والسلوك القيادي الأخلاقي، كما أشارت عدة دراسات حول أهمية القيادة الأخلاقية وتأثيرها ومنها دراسة (الدجاني، 2018) والتي أشارت إلى وجود دور لممارسة القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين. كما أشارت نتائج دراسة (درادكة والمطيري، 2017) إلى وجود دور مهم

للقيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية، كما أكدت دراسة (عابدين وشعيبات وحلبية، 2017) على أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق أهداف المنظمة. كما أشارت نتائج دراسة (راضي وحسن، 2017) على أهمية السلوك الأخلاقي للقيادة.

وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية تحظى بأهمية كبيرة في كافة ومختلف المؤسسات، وهذا ما دفع الباحثة لإجراء الدراسة الحالية، والقيادة الأخلاقية زادت أهميتها نتيجة التغيرات التي طرأت وتحولات العولمة التي أصبحت تؤمن بالجوانب المادية أكثر من جوانب العلاقات وبناء المجتمعات (Monahan, 2012). حتى أن مؤتمر جامعة هارفورد (2017) أكد على أن القيادة الأخلاقية لا تبدأ بالقائد، إنما هي تربية يجب أن تكون منذ مراحل العمر الأولى، حيث إن الأخلاق عبارة عن مجموعة نسق من المعايير والأحكام الخاصة تؤثر في سلوك الفرد تجاه نفسه وأسرته والآخرين (داغر وصالح، 2000م، ص 496)، وبالتالي فإن أهمية الأخلاق لا تقف عند الفرد ذاته، إنما تنعكس على المجتمع كون الأخلاق ترتبط بالسلوك والممارسات.

وسلوك القائد الأخلاقي عبارة عن التصرف بما يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة، والتأثير على العاملين بطرق ووسائل أكثر فاعلية عليهم من خلال قاعدة القائد الأخلاقي القدوة الحسنة للعاملين. ولأهمية الأخلاق في المنظمات الأهلية تهتم كثير من المنظمات بوضع معايير ومدونات يطلق عليها مدونات السلوك الأخلاقي وتكون نابعة من ثقافة المجتمع وهوية المنظمة ذاتها. وهذا ما أكدته نتائج دراسة (النشاش والكيلاني، 2015).

وقد تساعد هذه المدونات المنظمات الأهلية لتحقيق التكيف مع عادات المجتمع وتقاليد؛ لاسيما وأن هذه المنظمات تسعى لتنمية المجتمع، وتحقيق أبعاد مختلفة من التنمية الإنسانية، حيث اعتبر كل من (Evans & Heller, 2015, p. 701) أن المنظمات الأهلية محرك رئيس في تحقيق التنمية الإنسانية، وأشار كل من (Ijeoma & Ike, 2019, p. 4) أن التنمية الإنسانية لا تقتصر على مجتمع دون آخر؛ بل إن كافة المجتمعات بحاجة إلى هذه التنمية؛ لأن هدفها الإنسان، وتتضمن أبعاد مختلفة منها الحقوق والحريات، وتنمية القدرات، ونشر ثقافة الاعتماد على الذات، والاستقلالية والانصاف والعدالة، وأضافا أن المجتمعات النامية أكثر حاجة لأبعاد التنمية الإنسانية من المجتمعات الأخرى؛ لأن التنمية الإنسانية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة، بل إن هناك دراسات ربطت بين أبعاد التنمية الإنسانية والحضارة والتقدم مثل دراسة (السرطان، 2017م). أما دراسة (Koopman, )

Scott, Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019) فأكدت على دور القيادة في تحقيق التنمية الإنسانية، واعتبرت هذه الدراسة أن القيادة الفعالة هي التي توجه جهودها وممارساتها نحو أهداف التنمية.

ومن مزايا القيادة الأخلاقية أنها تهتم بحاجات العاملين، وتأخذ بعين الاعتبار حاجات المجتمع وتلبي رغباته، كما أنها تراعي مشاعر كافة الأطراف وتتعامل بحكمة في إدارة المواقف والمثيرات بناءً على فهمها للمشاعر، وبالتالي يجعلها أكثر قدرة على مواجهة تلك المواقف وإدارتها وتحقيق الأهداف، وطالما أن الدراسة الحالية تهتم بالمنظمات الأهلية، فإن أهم هذه الأهداف تحقيق رفاهية المجتمع، وهذا يقود إلى تحقيق التنمية الإنسانية.

والمنظمات الأهلية عبارة عن مرآة المجتمع التي تحمل آماله، وتساعد في حل مشكلاته، وهي سلسلة مترابطة من المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أبو عدوان، 2013، ص2).

وحاولت الدراسة الحالية التعرف إلى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية.

## 1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.

يواجه قطاع غزة ظروف استثنائية؛ هذه الظروف أثرت في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية لأفراده ومنظماته، والظروف أيضاً زادت حاجات الأفراد والمنظمات، ورفعت من معدلات الفقر والبطالة؛ وأصبحت المنظمات الحكومية غير قادرة على تلبية حاجات الأفراد والمنظمات، وفي ظل هذه الظروف يبرز دور المنظمات الأهلية كأحد الدعامات الأساسية لحاجات المجتمع؛ وذلك من خلال البرامج والأنشطة التي تقدمها لتحقيق التنمية الإنسانية. لكن مع تزايد حاجات المجتمع لم تعد المنظمات الأهلية قادرة على تلبيةها وسد الفجوة في التنمية الإنسانية؛ نظراً للحصار المفروض على القطاع، إضافة إلى ضعف هياكل بعض هذه المنظمات، وعدم قدرتها على توليد أفكار وأنشطة تحاكي حاجات المجتمع.

ورغم الحاجة الملحة للمنظمات الأهلية في الحالة الفلسطينية، إلا أن أبو عدوان (2013، ص 4) أشار إلى أن تحقيقها للتنمية البشرية يواجه مثير من المعوقات والتحديات أهمها الفساد الإداري، وارتباطها بالنشاط الشخصي، والقوانين والتشريعات الفلسطينية المنظمة لعملها.

وهذا يدفع باتجاه حاجة هذه المنظمات إلى قيادة مؤثرة وقادرة على تحفيز وتشجيع المتطوعين لديها لبذل أقصى جهد ممكن للمشاركة في عمليات التنمية الإنسانية، خاصةً أن عمليات التنمية الإنسانية تتأثر بشكل مباشر بعمل هذه المنظمات وفاعلية برامجها وأنشطتها، وبالتالي يجب أن يتمتع قادتها بعدة سمات وخصائص ومهارات وقدرات.

ومن بين أهم هذه السمات ما ذكره (الكبير، 2016، ص 63) الصدق والأمانة، تغليب المصالح العامة، العدالة، والتوازن، والرقابة الذاتية، كما أشار (الشتوي والحبيب، 2017، ص 122) أن الأخلاق أهم السمات الواجب توافرها لدى القادة، لأن الأخلاق تنعكس على سلوك القائد وسلوك العاملين والقيام بالمسؤوليات واستغلال أمثل للموارد، ولعل حاجة المنظمات الأهلية للقيادة الأخلاقية تفوق الحاجة للقيادة الأخلاقية لمؤسسات ومنظمات أخرى؛ لأن العمل الإنساني بحد ذاته سلوكاً أخلاقياً، وواجب لذوي الضمائر الحية لإغاثة ذوي الحاجة، وتنمية المجتمعات، وبرزت الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية حول دور القيادة الأخلاقية في التنمية الإنسانية. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة كدراسة الصقر (2018)، ودراسة أبو علبة (2015)، أن وجود القيادة الأخلاقية في المنظمة أو المؤسسة يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة خدماتها، ورغم أهمية القيادة الأخلاقية إلا أن نسبة توافرها في بعض المنظمات منخفضة خاصةً في المنظمات الأهلية، فقد أشارت نتائج دراسة (الدجاني، 2018؛ والنشاش والكيلاني، 2015؛ والعمودي، 2015) أن درجة توافرها متوسطاً، وقد كشفت دراسة مونهان (2012) أن الأخلاق والقيم الأخلاقية لا تتغير باختلاف الفئة أو اختلاف المنظمة، ولكن تحتاج لإيمان عميق بأهمية هذه الرسالة السامية التي من خلالها نحقق أهدافنا ومعتقداتنا، ومدى أهميتها بالقبول الاجتماعي وأن المنظمات تتأثر بالقيادة الأخلاقية، وأن حجم تأثير القائد على العاملين يزداد إن كان القائد ذو سمة أخلاقية مميزة، ويمارس متطلبات القيادة الأخلاقية. وبالتالي تنحصر مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية؟

وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيس فإن الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة الفرعية

التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة؟
2. ما مستوي تطبيق برامج التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة؟
4. ما أثر ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي؟

## 1. 2 أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:-

- 1- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة.
- 2- الكشف عن مستوى تطبيق برامج التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة.
- 3- الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة.
- 4- اختبار أثر ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة.
- 5- التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.
- 6- التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

### 1. 3 فرضيات الدراسة.

**الفرضية الأولى:-** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة.

**الفرضية الثانية:-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة

**الفرضية الثالثة:-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

**الفرضية الرابعة:-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

### 1. 4 مبررات الدراسة أهميتها.

تعتبر الأخلاق المعايير والأحكام التي تحدد السلوك الإنساني داخل المنظمات، وخارجها، ودراسة القيادة الأخلاقية يضع الأساس لممارسات القيادة الفعالة والتأثير على الآخرين، حيث إن القائد بنظر العاملين بمثابة القدوة، كذلك فإن العمل الإنساني ودعم حاجات الناس بحاجة إلى قيادة تتمتع بالرحمة واللين، والإحساس بمشاعر الآخرين، وهذا ما يجعل القائد الأخلاقي يشعر بأهمية العمل الإنساني، ويشعر بحاجات المجتمع، وهذا يقود إلى اتباع سياسات وإجراءات أمينة على المجتمع، وتحقق غاياته، ومن أهم المبررات والاعتبارات والدوافع وراء إجراء هذه الدراسة ما يلي:-

1- توضح الدراسة مؤشرات وأبعاد وسمات القائد الأخلاقي، وهذا يعزز فهم السلوك الأخلاقي وسبل تحسينه.

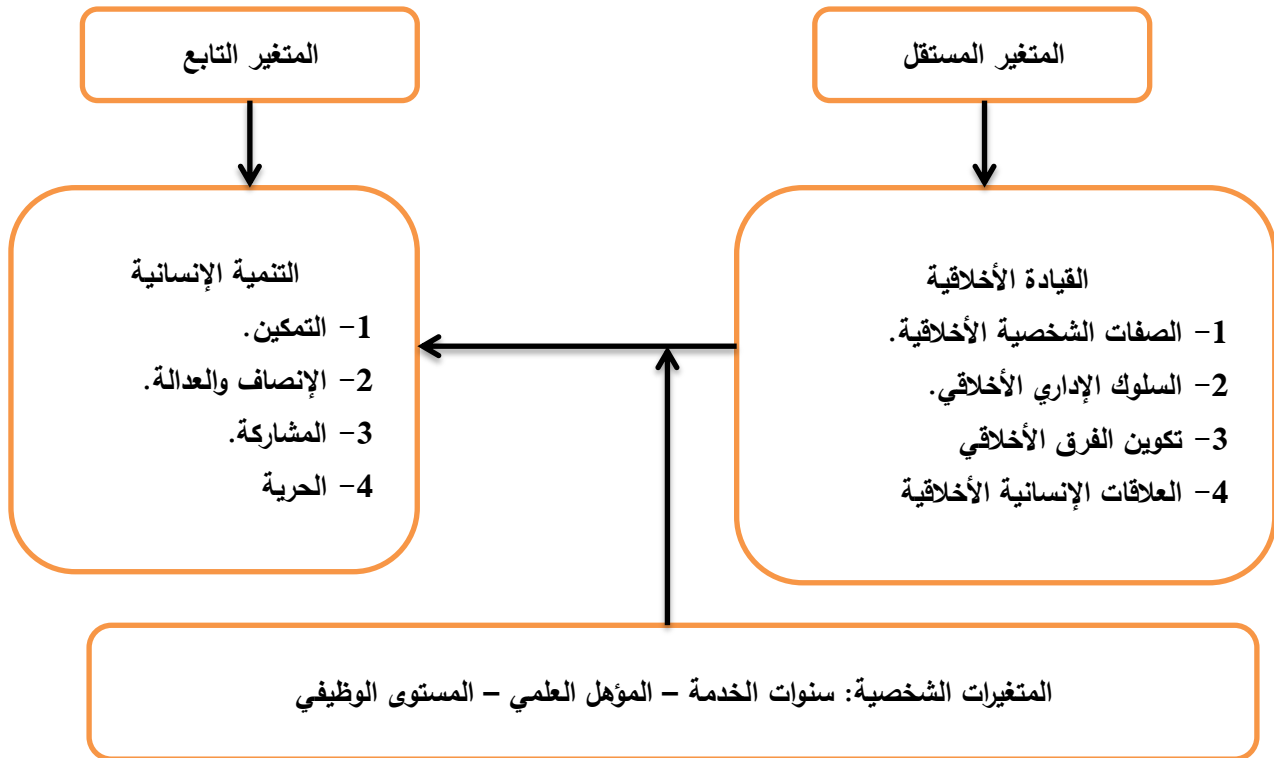
2- تقدم الدراسة بعض النتائج والتوصيات التي تفيد القائمين على المنظمات، حيث تبرز دورهم في تحقيق التنمية الإنسانية، وسبل الرقي بها.

3- تقدم الدراسة نتائج وتوصيات تسمح للمؤسسات العاملة في قطاع غزة بوضع آليات وطرق اختيار القادة في ضوء القيادة الأخلاقية وأبعادها.

4- تفيد نتائج الدراسة الحالية العاملين في المنظمات، حيث توضح السلوك الأخلاقي للقائد، مما يتيح لهم فرص فهم سلوكهم وتصرفاتهم، واختيار القدوة من القادة.

## 1. 5 أنموذج متغيرات الدراسة.

جرى الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة والبحوث ذات العلاقة بمتغيري القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية، كما قامت الباحثة بمشورة ذوي الاختصاص بمجالات القيادة والإدارة والتنمية الإنسانية، وفي ضوء ذلك أعدت الباحثة النموذج التالي للدراسة:



شكل (1. 1) أنموذج متغيرات الدراسة

حددت الباحثة أبعاد المتغير المستقل في ضوء الدراسات التالية: (الصقر، 2018؛ والدجاني، 2018؛ و Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014؛ و Saltez & Ronald, 2019).

حددت الباحثة أبعاد المتغير التابع في ضوء الدراسات التالية: (Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga, Orlovic Lovren, & Willats, 2019؛ و Peters, 2019؛ و Ijeoma, & Ike, 2019؛ و Hajer, Nilsson, Raworth, Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016؛ و Bakker, Berkhout, De Boer, & Kok, 2015).



## 1. 6 حدود الدراسة.

- 1- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة بين سبتمبر / 2019 إلى فبراير / 2020.
- 2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة غزة.
- 3- الحدود المؤسسية: طبقت الدراسة على (30 منظمة أهلية محلية، و10 منظمات أهلية أجنبية) من أصل (520) منظمة فاعلة بمحافظة غزة، منها (178) منظمة أجنبية، و(342) منظمة محلية، حيث تحصلت الباحثة على هذه الاحصاءات من خلال مخاطبة وزارة الداخلية بغزة.
- 4- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين في بعض المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة غزة.
- 5- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز التنمية الإنسانية، حيث حددت الباحثة أبعاد القيادة الأخلاقية بأنها: الصفات الشخصية الأخلاقية، والسلوك الإداري الأخلاقي، وتكوين الفرق الأخلاقي، والعلاقات الإنسانية الأخلاقية، وحددت أبعاد التنمية الإنسانية بأنها: التمكين، والانصاف والعدالة، والمشاركة، والحرية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

تناولت الباحثة خلال هذا الفصل أدبيات الدراسة النظرية؛ حيث تم عرض الفصل من خلال ثلاث مباحث رئيسة، واستهدف المبحث الأول معرفة طبيعة ومفهوم القيادة والقيادة الأخلاقية، والمبحث الثاني تعلق بالتنمية الانسانية، أما المبحث الثالث فاهتم بعرض المنظمات الأهلية وجاء الرابع لعرض الجهود والدراسات السابقة ذات العلاقة.

#### 2. 1 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية.

تناولت الباحثة من خلال هذا المبحث مفهوم القيادة وسماتها، وخصائص القائد الناجح، ثم تناولت مفهوم الأخلاق وأهميتها، ومن ثم تناولت القيادة الأخلاقية مفهومها وأهميتها وأبعادها.

#### 2. 1. 1 المدخل إلى مفهوم القيادة.

#### 2. 1. 1. 1 مفهوم القيادة.

مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة، والزمن، والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، والنظام القيمي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر الحاجة القوية إلى القيادة لإدارة أي مؤسسة على اعتبار أن القيادة عامل رئيس يسلم بقاعدة من المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.

حيث تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، وسبب من أسباب نجاح المنظمات. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل

وتتسببها وفقاً للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. وتعد القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء (عياصرة، 2006، ص 33).

وعرف العساف (2002، ص 3) القيادة على أنها "عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة".

كذلك عرفها الحمادي (2006، ص 6) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف".

وعرفها ليكرت بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة، وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" (العجمي، 2008، ص 172).

كما عُرِفَت القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001، ص 45؛ الفهيد، 2009، ص 45).

واعتبر إسماعيل (2012، ص 122) القيادة بأنها "فن التأثير على المرؤوسين؛ لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، والقدرة على حث وحفز الأفراد على الإنجاز".

ورأى البنا (2013، ص 356) أن القيادة عبارة عن "جهود وأعمال يتأثر بها الأفراد، وتجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معاً في جماعة متعاونة".

ويشار إلى القيادة بأنها "عملية رشيدة لها طرفان؛ أحدهما موجه يرشد الطرف الثاني، حيث الطرف الثاني يتمثل بالمرؤوسين، الذين يتلقون ويقبلون التوجيه والإرشاد بغية تحقيق أهداف محددة" (عواد، 2013، ص 178).

كما عرفها رنسيس (Rensis) بأنها قدرة الفرد على التأثير على فرد آخر أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم، وتحفيزهم وتشجيعهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها (حريم، 2016، ص 215).

كما عرفها الكبير (2016، ص 41) بأنها "مجموعة من السمات والقدرات الفائقة، التي تمكن القائد من التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف ورؤى مشتركة في إطار موقفي موحد".

وتستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن القيادة عبارة عن القدرة على تحقيق الأهداف من خلال تنسيق وتكامل جهود الآخرين، كما تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة لتتمكن من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز أهداف المنظمة، والقيادة أيضا هي مهام يقوم بها المسؤول لتحقيق نتائج محددة من مجموعة معينة من الأفراد بالإضافة لتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء هذه المجموعة.

## 2.1.1.2 تصنيف القيادة.

تناول الكثير من الباحثين تصنيف القيادة، وأجمع عديد منهم على أنها تتمثل في نوعين قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وذلك على النحو الآتي (الفهيدى، 2009، ص 27):-

فالقيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج المنظمة (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة يحكمها مركزه الوظيفي، وتحددها القوانين واللوائح المعمول بها.

أما القيادة غير الرسمية: فهي القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في المنظمة وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون بعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبهم القيادية وقوة شخصيتهم بين زملائهم وقدرتهم على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منهم قادة ناجحين، فهناك من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية تتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما تجتمعان في شخص واحد.

والقائد عليه أن يكون موضوعيًا عادلاً بعيداً عن المحاباة ومتسامحاً ومحفظاً وقادراً على التحكم بانفعالاته ومتفهماً للأبعاد البنيوية المختلفة لكل منهم، بما تشتمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامها، فالقيادة أحد المتغيرات المهمة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومحفظاً ومستشاراً ومرجعاً لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع، وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها (الفهيدى، 2009، ص 30).

## 2. 1. 1. وظائف القيادة.

جمعت الباحثة ومن مصادر مختلفة وظائف القيادة، فلاحظت أن هناك اتفاق على أربعة وظائف للقيادة، وتوردها كما ذكرها (آل سعود، 2009، ص 37-38):

- 1- الوظيفة الأولى تتعلق بتعريف أو تحديد مهمة، أو دور المنظمة أو المؤسسة، وهذا من الواضح أنه أمر غاية في الأهمية في عالم سريع التغير ويجب أن ينظر إليه على أنه عملية ديناميكية.
- 2- الوظيفة الثانية هي "تجسيد هدف المؤسسة" والذي يقتضي بناء السياسة داخل الهيكل، أو إقرار الوسائل المناسبة للوصول إلى النهايات المرغوبة.
- 3- الوظيفة الثالثة هي الدفاع عن سلامة المنظمة، وهنا تتداخل القيم مع العلاقات العامة فالقادة يمثلون منظماتهم عند العامة، وعند زملائهم وهم يحاولون إقناعهم باتباع قراراتهم.
- 4- الوظيفة القيادية الأخيرة هي تنظيم الصراع الداخلي.

وعلى القائد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه الوظائف والمهام، كما إن تعيين القادة يجب أن يتم وفقاً لمعايير واضحة بحيث يتمكن القائد مستقبلاً بممارسة وظائفهم ومهامه بموضوعية، وبطاقة وجهد يتناسب مع طبيعة المنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف.

## 2. 1. 1. السمات القيادية الفعالة.

يرى العديد من الباحثون والمهتمون أن القائد الفعال يجب أن تتوفر لديه مجموعة من السمات

وأهمها:-

**السمات الذاتية:** وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار والإبداع وضبط النفس (العاني، 2013، ص 37).

**السمات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل دقيق يحقق الهدف بفعالية، ويمكن الحصول على هذه المهارات بالدراسة والتدريب والخبرات، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفينة للمقدرة على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأحداث والمؤثرات (العاني، 2013، ص 37 - 38).

**السمات الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم وهذا يتطلب وجود فهم متبادل بينه وبين مرؤوسيه ومعرفة آرائهم وخبراتهم ومهاراتهم، وميولهم واتجاهاتهم، وهذه المهارة تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأمور من حوله، لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء (الديراوي، 2012، ص 41).

**السمات الإدراكية:** وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة بالمجتمع، وهذه المهارات في المستويات العليا تصبح أكثر المهارات أهمية كما تبدو أهميتها من خلال كون القائد يعتمد عليها في استخدام مهاراته الإنسانية كما تبدو أهميته كذلك إذ إن توافرها لدى القائد ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطلع تصرفاتهم بطابع يتميز بالإبداع كما أنها تخلق منهم مجموعة متعاونة (الديراوي، 2012، ص 42).

وترى الباحثة أن القائد بحاجة إلى سمات مختلفة؛ منها يتعلق بصفته قائداً وموجهاً، ومنها يتعلق بطبيعة الظروف والمواقف؛ حيث إن هذه السمات تساعد القائد على فهم وتحليل المواقف، وتسهم في إدراكه الشامل بما يدور حوله، والتعامل مع كافة المواقف بطرق علمية، وهذا يعزز قدرته في عمليات اتخاذ القرار، كذلك فإن التطورات التي يشهدها عالم الأعمال تفرز سمات متجددة يجب أن يتسم بها القائد، فظهرت سمات تتعلق بالإبداع والابتكار، والقدرة على توظيف التقنيات ودعم العاملين والاهتمام بالجوانب النفسية وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لمهارات العاملين وقادرة على استغلال طاقاتهم بما يحقق الأهداف.

## 2. 1. 2 الإطار الفلسفي للأخلاق.

### 2. 1. 2. 1 مفهوم الأخلاق.

تعد الأخلاق مطلب إنساني، يحرص كل عاقل على الالتزام بها، ليكون متكيفاً مع مجتمعه وعاداته وتقاليده، والأخلاق الفضيلة تعبر عن منزلة وطموح الفرد، وترتقي بالمجتمع، وتسهم في تحقيق التماسك الاجتماعي، وبالنسبة لمنظمات الأعمال تشكل الأخلاق جزءاً أصيلاً من ثقافتها، لتحسين سمعتها (العمودي، 2015، ص 13)، ولقد أكدت كافة الشرائع السماوية على أهمية الأخلاق، حتى أن الله سبحانه وتعالى خص بعض الآيات للأخلاق، فمدح رسولنا - ﷺ - قائلاً: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم: 4). ويعتقد (الغامدي، 2010، ص 7) أن الأخلاق تعبر عن الصفات الحسنة التي تظهر آثارها في سلوك الإنسان.

### الخلق لغةً:-

بسكون اللام وضمها مفرد أخلاق ويعني المروءة، العادة، السجية، أو الطبع (المنجد، 1992). فالخلق هو السجية (الطبع)، سواء أكان حميداً، أم غير حميد، ويوصف الخلق الممدوح بأنه حميد، أما الخلق المذموم بأنه غير حميد (باهي، 1992).

### الخلق اصطلاحاً:-

تعددت التعريفات التي تناولت الأخلاق وتعرض الباحثة فيما يلي آراء العلماء والمختصين حول مفهوم الأخلاق:-

عرف الغزالي الأخلاق على أنها "هيئات راسخة في النفس، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية، فإن كانت الهيئة بحيث تصدر عنها الأفعال الجميلة المحمودة عقلاً وشرعاً، سميت تلك الهيئة خلقاً حسناً، وإن كان الصادر عنها الأفعال القبيحة سميت الهيئة التي هي المصدر خلقاً سيئاً" (مبارك، 2012، ص 150).

عرف هيلريقل وسلوكم الأخلاق بأنها "مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وتحمل الصحيح والخاطئ، كما أنها تسهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال" (Hellriegel & Slocum, 1996, p. 146).

عرّف عبود (2000، ص18) الأخلاق بأنها "مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء، وتميز ما هو صواب وما هو خطأ".

وعرفها الصباغ (2002، ص204) أنها "معايير التصرف، والسلوك الإنساني التي نتوقع أن يتبعها الفرد والمجتمع، وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية، وتصرفاته تجاه الآخرين".

والأخلاق عبارة عن مجموعة من المبادئ التي تدور حول أربعة محاور رئيسية وهي: القيام بالأعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في التعامل، وعدم التحيز عند القيام بأي ممارسات تتعلق بمصالح الآخرين (أبو زيد ومرعي، 2004، ص 73).

وبالإضافة الى التعريفات السابقة؛ يورد قاموس لنجمان (Longman) بأن الأخلاقيات (Ethics) تعني كما التالي:

1- دراسة طبيعة المبادئ الادبية والاحكام وأساسها.

2- مجموعة من المبادئ الادبية والقيم.

3- مبادئ السلوك أو الأدب التي تحكم الفرد والجماعة.

4- استقامة ادب التصرفات والأحكام وأخلاقياتها.

والأخلاق أيضاً مجموعة قيم ومعايير وعادات تتوافق مع النظم الاجتماعية؛ وتوافق بين الفهم النظري والتطبيق العملي، فتنعكس على السلوك لتصبح سمة لدى الفرد، وتعبر عن استقامته وامثاله للخلق (Babalola, Stouten, Camps, & Euwema, 2019, p. 87).

وبالنظر الى التعريفات السابقة ترى الباحثة أنها متفقة في المعنى على الرغم من اختلاف صياغتها، حيث اتفقت على أن الأخلاق عبارة عن مبادئ ومعايير، كما أن الفرد يعتمد عليها في التمييز بين الخطأ والصواب، بالإضافة الى أنها تحكم سلوك الفرد وتسير منه بسهولة ويسر.



## 2.1.2 الأخلاق في منظمات الأعمال.

يتسم العالم اليوم بسرعة التغيير، تلك السمة التي أضحت ميزة لجميع أوجه النشاط البشري وإدارته للمنظمات المختلفة، وقد نجم عن هذا التطور انحراف واضح في المنظمات والمؤسسات، نتيجة لتجاوز قيم الحق والخير والعدل، بل أصبح استغلال هذه القيم لتحقيق أغراض أخرى سلبية انعكست آثارها بوضوح على عمل تلك المؤسسات، كما يعتبر ترجيح الجانب السلبي من تيار العولمة وسيطرة الاتجاه المادي، وتجاهل القيم الفاضلة والمثل العليا من أكثر العوامل تأثيراً على زيادة الانحراف الإداري وعلى سلوك الأفراد (الغامدي، 2010، ص 22).

وترى الباحثة أن جميع العوامل السابقة أدت إلى اضمحلال القيم الأخلاقية التي ينبغي أن تسود في سلوك الموظف العام في المنظمات التي ينتمي إليها، وهو ما دعت إليه جميع الرسائل السماوية؛ ولهذا تزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الأعمال على نحو ملفت للنظر، وبدأت تتردد مصطلحات متعددة منها: أخلاقيات المهنة، وأخلاقيات الأعمال، وغيرها.

وعرّف المعاضيدي (2005، ص6) الأخلاقيات على أنها الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما؛ وتوضح ما هو مقبول أو صحيح، وما هو مرفوض أو خاطئ، بشكل نسبي في ضوء المبادئ السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده، ونفس الأمر ينطوي على مفهوم المسؤوليات الأخلاقية والتميزة، فالمسؤوليات الأخلاقية تشمل سلوكاً متوقفاً يتجاوز الالتزامات القانونية، والمسؤوليات المتميزة تشمل سلوكيات محددة سابقة للفعل لحماية رفاة المكونات الرئيسية.

وعرّف الغامدي (2010، ص 33) الأخلاقيات تعريفاً مختصراً حيث أكد على أنها مجموعة من الصفات الحسنة، التي لا بد من توافرها في صاحب المهنة؛ ليؤدي عمله على الوجه الأمثل.

وأخلاقيات المنظمة تعبر عن تحليل وسائل تطبيق المعايير الأخلاقية للأفراد في قراراتهم وتصرفاتهم الملموسة المتخذة داخل المنظمة، والتي تؤثر على قرارات الجهات الفاعلة أو على المنظمة عموماً (العمودي، 2015، ص 20).

كما عرف السكارنة (2019، ص 33) الأخلاقيات على أنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تعد مرجعاً للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة، والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم ايجاباً أو سلباً.

وأخلاقيات المنظمة، أو أخلاقيات الأعمال تعبر عن كافة المبادئ والمعايير التي تبرز كسمة للمنظمة في كافة أنشطتها الداخلية والخارجية، وقد تضع بعض المنظمات مدونات لهذه الأخلاق بما يتوافق مع النظم الاجتماعية وطبيعة عملها (Feng, Wang, Lawton & Luo, 2019,p. 115).

مما سبق تستنتج الباحثة أن هذا مفهوم أخلاقيات الأعمال مشتق من مفهوم الأخلاق الذي سبق ذكره، ولكنه يخصص الالتزام بهذه الأخلاق في إطار المهن والأعمال التي يقوم بها الأفراد، وتتحدد أخلاقيات الأعمال في ضوء معايير وعادات المجتمع، أو قوانين وأنظمة وثقافة المنظمة، والقطاع الذي تعمل فيه. أما التعريف الوارد عند العمودي فاعتبر أن الأخلاقيات عبارة عن مبادئ وقرارات تقوم بها الإدارة من أجل تطبيقها، وتظهر في تصرفات العاملين.

## 2.1.2.3 المنظمة الأخلاقية.

تناول العديد من المختصين والباحثين وعلماء الإدارة المنظمة الأخلاقية وخصائصها، وأهم ما تتميز به المنظمة المهمة بأخلاقيات الأعمال، وما تحققه الأخلاقيات من مزايا للمنظمة، وأورد كل من مهدي وداود (2008، ص 125) ما تتميز به المنظمة الأخلاقية على النحو الآتي:-

- 1- الاحتفاظ برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية.
- 2- إقرار وتنفيذ تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت، إضافة إلى قناعة الإدارة العليا بتلك الرؤية المرتبطة بأخلاقيات الأعمال.
- 3- تحديد أنظمة حوافز ومكافآت طبقاً لرؤية الاستقامة في المنظمة.
- 4- تحديد السياسات والممارسات التي تسعى الرؤية الأخلاقية لتطبيقها وتعزيزها.
- 5- تسود المنظمة حالة من الفهم، وهي أن القرارات الإدارية المهمة لها أبعاد وترتبط بمعايير أخلاقية.
- 6- كافة العاملين بالمنظمة يمارسون أعمالهم في إطار أخلاقي.
- 7- منظمة هادئة في تفاعلها الداخلي وجمهورها.

8- تركز على المسائل الجوهرية في آن ينتفع به الآخرين.

9- تحقق كافة أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

10- ممارساتها لها أغراض مخطط لها مسبقاً، وفي إطار عادل ومحفز.

وترى الباحثة أن المنظمة الأخلاقية يفترض أن يكون لها إطار أخلاقي مرجعي مكتوب، ومعروف لكافة العاملين، بحيث تهتم بالنشرات والقوانين واللوائح الأخلاقية التي تنظم الأعمال، ولديها رؤية واضحة حول علاقة الفرد بالمنظمة وبمروءوسيه، وعلاقة المنظمة بكافة أفرادها مع محيطها الاجتماعي، وكافة خدماتها وسلعها تتفق مع معايير وتقاليده المجتمع.

## 2. 1. 3 القيادة الأخلاقية.

### 2. 1. 3. 1 مفهوم القيادة الأخلاقية.

كما تعددت التعريفات والمفاهيم المرتبطة بالقيادة والأخلاق، فإن الباحثة وجدت تعدداً وتبايناً في تعريف القيادة الأخلاقية، ولعل سبب هذا التباين الاختلاف في وجهات النظر حول أخلاقيات القائد ذاتها، واختلاف ممارسات القيادة الأخلاقية من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

وعرف عثمان (2008، ص 250) القيادة الأخلاقية على أنها "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العاملين، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب الأفراد الفضائل الأخلاقية، وتجعل منهم أفراد صالحين مؤثرين لمجتمعهم ومنظمتهم".

وعرفها شاو بأنها "عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير الاجتماعية، ويصنف الأنماط السلوكية الخاطئة والصحيحة للأفراد" (Shaw, 2008, p. 40).

ولقد عرفها بونو وتيناكاون بأنها "التوضيح العلمي للسلوك المناسب من خلال التصرفات الشخصية للقائد وعلاقاته التفاعلية، وتعزيز السلوك الأخلاقي لدى العاملين من خلال الاتصال المناسب الفعال واتخاذ القرارات من أجل تحسين الممارسات الأخلاقية" (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 21).

وعرفها العتيبي (2013، ص 12) تعريفاً مشابهاً لتعريف (عثمان، 2008) حيث أشار بأنها "مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه الآخرين مستخدماً بذلك كافة الوسائل وسبل إكساب الفضائل الأخلاقية".

كما عرفها درادكة والمطيري (2017، ص 228) بأنها "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد تجاه المرؤوسين وتتمثل بصفاته الشخصية والإدارية وعلاقاته الإنسانية".

وتُعرف القيادة الأخلاقية بأنها "قيادة تمارس كافة مهامها القيادة وفق منظور أخلاقي، وقيم وسلوكيات يقبلها الآخرون، وتجعل تأثير القائد أقوى على أفراد الجماعة" (Koopman, Scott, ) (Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019, p. 1103).

يتضح من عرض تعريفات القيادة الأخلاقية أنها تتبع القيم والعادات والمبادئ، وتلتزم بمدونات السلوك الأخلاقي، وأنها أكثر قدرة على التأثير في الجماعة، وتحقيق الأهداف، وهي قيادة توافق بين الصفات الشخصية الأخلاقية للقائد، وقدرته على تكوين الفرق الأخلاقية، وتعزيز العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة.

## 2. 1. 3. 2 أهمية القيادة الأخلاقية.

لا يخفى على أحد أهمية الأخلاق في حياتنا اليومية؛ كذلك تحظى الأخلاق بأهمية بالغة في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها ومجالاتها، ولقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث والأدبيات على أهمية القيادة الأخلاقية، فاعتبرها البعض ذات قيمة في مجال تحمل الأفراد لمسؤولياتهم (Lashway, 1996)، وبين كل من (محمد، 2004؛ و Karakose, 2007) أن القيادة الأخلاقية تسهم في تعزيز الإنجاز ودفاعيته لدى العاملين، وتحمي المنظمة من المشكلات الأخلاقية والإدارية، وأنها قيادة حكيمة وتحقق الابداع، بينما أشار (Bowers, 2009, p. 37) على أن القيادة الأخلاقية تعزز العلاقات الإنسانية، وتنمي الالتزام لدى المرؤوسين، كما أشار كل من (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 23) إلى أنها تحقق الفعالية وتنظم العمل الجماعي، وترفع من ثقة المرؤوسين بالقائد، مما يتيح له التأثير الإيجابي على سلوكهم.

كما أكد كل من (Begley & Wong, 2001, p. 294) على أن القيادة الأخلاقية تحظى بأهمية بالغة، ولولا أهميتها ما شغلت الأخلاق الفلاسفة قديماً وحديثاً، وأنها إطار لتفعيل أدوات التأثير في الآخرين. أما (Davies & Ellison, 2005, p. 214) فأشارا إلى أن القيادة الأخلاقية تساعد على تمكين العاملين، وتعمل على بث روح الأمل والتفاؤل لديهم، وأنها تدمج الأخلاق في كافة الممارسات اليومية للعاملين، كما إنها تحقق العدالة وتكافؤ الفرص، لأن أهم أخلاقيات القيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتحقيق العدالة والانصاف ومنح الآخرين فرص متكافئة، وتعمل على خفض التوتر وتوطد العلاقات بين المرؤوسين أنفسهم وتزيد مستوى ثقتهم بقيادتهم. كما أشار (Easley, 2008, p. 29-30) بأن القيادة الأخلاقية توفر مناخ إيجابي لممارسة المهام والمسؤوليات، وأهم أخلاقيات القائد تتمثل بالاستقامة والإخلاص والعدل والثقة والصدق وتحري الأمانة المهنية.

وتأكيداً لما سبق أكد العرايضة (2012م، ص 29) على أن القيادة غير المبنية على القيم والأخلاق تصبح قيادة أنانية تهتم بمصالحها الذاتية، وتفقد عنصر ثقة الآخرين، وتفقد للتركيز على العاملين وتلبية حاجاتهم، والقيادة الأخلاقية عبارة عن ممارسات مبنية على الاهتمام العميق والثابت بتحقيق أهداف المرؤوسين، ومساعدتهم على تطوير إمكانياتهم ومقدراتهم؛ مما يمكنهم من المشاركة بشكل أكبر واكتساب قناعة شخصية بالمهام والأعمال التي يقومون بها.

كما أشار ريسك وآخرون على أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على المرؤوسين والمنظمة، فالقيادة الأخلاقية مرتبطة بعرض مشكلات المرؤوسين، وبالنسبة للمنظمة فإن ممارسات القيادة الأخلاقية مرتبطة بأعلى مستوى من الشعور بالأمن النفسي والثقة، وتحقيق الالتزام الحقيقي بقواعد السلوك التنظيمي المبني على الثقة والتفاؤل والعلاقات الإنسانية الجيدة (Resick et. al, 2011: 43).

وتخلص الباحثة إلى أن ممارسات القائد الأخلاقية تنعكس على المنظمة والمرؤوسين، وتزيد قوته في التأثير على سلوكهم، ويحظى بثقتهم، ويمثل القدوة الحسنة لهم، كما إنها تسهم في تحقيق العدالة والمساواة وتفعيل أدوات المشاركة والمسائلة والانصاف وتحقيق العدالة اللازمة لنمو المنظمة واستمراريتها.

## 2. 1. 3. خصائص القيادة الأخلاقية.

أشار كل من (نجم، 2011، ص 45؛ والدجاني، 2018، ص 12) إلى أن القيادة الأخلاقية تتميز عن أنواع القيادة الأخرى بعدة خصائص وأهمها:-

- 1- الرؤية والالتزام الأخلاقي: القائد يفترض أن يملك قدرات في التخطيط والرؤى الاستراتيجية ورسم الأهداف والخطط، أما القائد الأخلاقي فعليه إضفاء البعد الأخلاقي على ممارساته، وأن يلتزم بالسلوك الأخلاقي في اعداد الخطط ورسم السياسات والاستراتيجيات، وتعتبر السياسات والإجراءات الأخلاقية معياراً واضحاً لممارساته الأخلاقية.
- 2- امتلاك القيم الأخلاقية: القيم الأخلاقية تتسم بأنها دليلاً للقرارات والسلوكيات التي يقوم بها القائد، إضافة إلى أنها نابعة من تعاليم ديننا الإسلامي، فالقائد الأخلاقي يفترض أن يحمل قيم أخلاقية وأهمها الصدق والأمانة والتسامح والحوار والعفة وغيرها.
- 3- امتلاك الحس الأخلاقي: يمتلك القائد الأخلاقي حساً أخلاقياً عالياً في كافة معاملته وإدارته للمواقف اليومية التي تواجهه.
- 4- يتبع مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يضع لنفسه وللآخرين (المرووسين) قواعد ومعايير أخلاقية توضح التصرف السليم والخطأ، وأنظمة ثواب وعقاب موازية لها.
- 5- العلاقات الأخلاقية المتميزة: يجب أن يقيم القائد علاقات أخلاقية مميزة مع كافة الأطراف المعنية سواء داخل المنظمة أو خارجها؛ بحيث يحافظ على سمعته وسمعة منظمته.

## 2. 1. 3. 4 مصادر أخلاقيات القيادة.

هناك مجموعة من المصادر التي تعتبر الأساس الذي تنطلق منه أخلاقيات المهن وأخلاقيات القيادة كافة في بلورة أخلاقياتها، وهي خمسة مصادر ذكرها (بحيي، 2010، ص 20-23)؛ (الزيناتى، 2014، ص 23 - 25)؛ و(الزعيبي، 2013، ص 22 - 24) على النحو الآتي:-

1. المصدر الديني: يمثل هذا المصدر في كافة المجتمعات، أهم مصادر أخلاقيات الأعمال، إذ أنه يوفر لأخلاقيات الأعمال خاصية الرقابة الذاتية لدى العاملين، فالمهني يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية، أو الاجتماعية، أو القانونية، أو حتى الرقابة الداخلية، لكنه لا يستطيع أبداً أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى. ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق

سعادة الإنسان واستقرار المجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس، وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، ويشتمل أيضاً على القوانين الوضعية، وهي الأوامر والنواهي التي وضعها البشر أنفسهم؛ لتنظيم حياتهم بالمحافظة على حقوق الناس، وتحديد واجباتهم لنشر العدالة والمساواة؛ لذلك تُعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدراً من المصادر الأخلاقية، ويقصد بالتشريعات دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عن الدستور، ونظام الخدمة المدنية، واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي أخلاقيات كثيرة تتعلق بأعمال المنظمات، من حيث الانضباط بالوقت والتقيّد به، والاحترام المتبادل بين العاملين، والابتعاد عن المحسوبية، وتقديم المصلحة العامة داخل المنظمة على المصلحة الخاصة، وعدم افشاء أسرار الأعمال، وعدم قبول الرشوة.

2. **المصدر الاجتماعي:** لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، التي تنظم حركته وتحدد قيمه، ومعتقداته وعلاقاته، وولاء وانتماء أفرادها، ومن المعروف أن أهم ما يكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم والمعتقدات، والعادات ونمط العيش، وممارسة الحياة الاجتماعية. وقد يحمل المهنيون إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذي يعيشون فيه بتقاليد، وعاداته، وأعرافه.

3. **المصدر الاقتصادي:** تتحكم الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، في جميع أفرادها ومن بينهم المهنيون والاداريون وكافة العاملين بمنظمات الأعمال، إذ أن الظروف الاقتصادية الصعبة، تدفع بأفراد المجتمع غالباً إلى أنماط من السلوك بعيدة عن المعايير الأخلاقية، فإذا كان الشخص يعيش في وضع اقتصادي مريح مقارنةً بأفراد مجتمعه، ويمكنه العيش بكرامة مع أسرته، فإنه من السهل أن تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزاماً أكيداً، أما إذا كان وضعه الاقتصادي لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته ومجتمعه، فينتوقع منه الانحراف والغش والارتشاء، واستغلال الوظيفة، ولعل أهمية البعد الاقتصادي قد تتضاعف بشكل كبير في الوقت الحاضر، إذ تطرح التكنولوجيا في كل يوم الكثير من المغريات، وإذ تسود النزعة الاستهلاكية بين الناس، ويعد المصدر الاقتصادي عاملاً مؤثراً في أخلاقيات الأعمال؛ خاصةً في منظمات الأعمال الكبرى، والتي تعتمد على أنظمة حوافز ومكافآت جيدة.

4. **المصدر السياسي:** ويقصد به طبيعة النظام السياسي واستراتيجياته وغاياته ودوافعه، وانعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد؛ فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة

والحوار، واحترام الرأي الآخر، فسوف يؤثر ايجابياً في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتورياً فاسداً لا يتورع عن النهب، ويشجع القيم البالية، فإن تأثيره سيكون سلبياً في توجهات الأفراد في كل مؤسسة؛ وحين يقوم المهني بأداء واجباته في ظل أوضاع سياسية قائمة، فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له، يتعين عليه الإيمان بالحرية والشفافية والديمقراطية والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي الى ازدهار الأخلاق المهنية، أما النظام السياسي الذي يفتقر الى الرقابة القضائية والادارية والشعبية، ويميل نحو الاستبداد والظلم، فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاخلفي على مستوى الأفراد بشكل عام، ومستوى أفراد المهنة بشكل خاص.

5. **المصدر الاداري التنظيمي:** تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الادارة في المنظمات، ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة، وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، وتحدد علاقاتهم داخل المنظمة، سواء أكانت العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم، ومما يؤثر في قيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الادارة داخل التنظيم، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والثواب العقاب، لذا يجب أن ندرك أيضاً أن هناك تفاعلاً خصباً بين البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية العامة، فاللوائح والقوانين المطبقة في المؤسسة تستمد في العادة، أو تتأثر على الأقل بالقوانين النافذة في المجتمع، وأنماط القيم والسلوك السائد في المؤسسة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك الشائعة في المجتمع.

كما يرى عقل (2001م، ص92) أن مصادر أخلاقيات القائد التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ، حيث تتمثل مصادرها بالآتي:-

1. الأسرة والتنشئة الاجتماعية: حيث تمثل الأسرة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد، لما تحتويه من أساليب تنشئة تنعكس على شخصية الأفراد.
2. ثقافة المجتمع، عاداته وتقاليد: حيث يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة أهمها ثقافة المجتمع، والمجتمعات الإنسانية تتباين في نوع ثقافتها، وإعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى كذلك العادات والتقاليد الموروثة؛ وتحكم المجتمع الفلسطيني عادات وتقاليد بعضها مستمد من الإرث الإسلامي، والبعض الآخر مستمد من الإرث العربي، وبعضها مستمد من تقاليد وثقافة



المجتمع الفلسطيني ذاته، بحيث تتفاعل جميعها للتأثير في سلوك الموظف داخل منظمته وتقيد به بأخلاقيات الأعمال المرتبطة بهذه العادات والتقاليد.

3. المدرسة ونظام التعليم: يلعب النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع، وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد. وعلى اعتبار أن المدرسة هي المؤسسة الثانية في التنشئة الاجتماعية، وهي المسؤولة عن تهذيب الشخصية، واكساب الطلبة العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات النافعة، وتنشئة الطلبة كمواطنين صالحين.

4. التأثير بالجماعات المرجعية؛ ومجتمع العمل، والقوانين والتشريعات داخل المنظمة.

5. الخبرة المتراكمة، والضمير الصالح؛ حيث يتحكم في تصرفات الفرد ضميره تجاه المثيرات التي يتعرض لها داخل منظمته.

6. البيئة المحيطة: وتتضمن البيئة المحيطة مجموعة من العوامل الاقتصادية، والجغرافية، والاجتماعية، والثقافية؛ وجميعها تعد من المؤثرات الرئيسية في تصرفات الموظف داخل منظمته.

وترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية هي التي تتجاوز التحديات من أجل التطبيق الأخلاقي في ممارساتها المختلفة، كما إنها تأخذ بعين الاعتبار مصادر الأخلاقيات، خاصة المصدر الديني، كونه أساس الأخلاق ومصدرها الرئيس.

## 2. 1. 3. 5 نماذج القيادة الأخلاقية وأبعادها.

ذهبت الدراسات المعاصرة في المجال الإداري إلى تحديد أوجه وأنظمة ونماذج لممارسات القائد الأخلاقي، حيث حدد (Josephson) نموذج يتكون من ستة أنماط للقيادة الأخلاقية نقلها (عابدين وشعبيات وحلبية، 2012، ص 333) على النحو الآتي: احترام الآخرين، وتحمل المسؤولية، والسعي للتفوق، والالتزام بالصدق والأمانة، ورعاية الآخرين وتقديرهم، والإنصاف، والفضيلة، بينما أشار (Schulte, 2009) إلى وجود خمسة أنماط للقيادة الأخلاقية: احترام الذات وعدم الاضرار بالآخرين، والإحسان للآخرين، وتحقيق العدل، والإخلاص في العمل، وظهر نموذج عالمي أطلق عليه نموذج (V4) ويتضمن معتقدات وقيم للقيادة الأخلاقية: احترام الآخرين، الإنصاف، العدالة، والاستقامة، والمساواة، والأمانة، ورعاية الآخرين وتشجيعهم على الممارسات الأخلاقية، ومراقبة الأخلاقيات داخل المنظمة (The Center for Ethical Leadership, 2010, p. 8).

أما بالنسبة لأبعاد القيادة الأخلاقية فوجدت الباحثة اتفاق إلى حد ما بين الباحثين والمختصين حول هذه الأبعاد، واتفق كل من (درادكة والمطيري، 2017؛ و Kreitner & Kinicki, 2007) حول أبعاد القيادة الأخلاقية، والتي جاءت على النحو الآتي:

1- الصفات الشخصية الأخلاقية.

2- السلوك الإداري الأخلاقي.

3- تكوين الفرق الأخلاقي

4- العلاقات الإنسانية الأخلاقية

وتوضح الباحثة فيما يلي التعريفات لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، وهذا يفيد في بناء

استبانة الدراسة:-

### 1 - الصفات الشخصية الأخلاقية:-

يقصد بالصفات الشخصية الأخلاقية أي صفات القائد الأخلاقي، ولقد أفرزت عدة أدبيات أهم هذه الصفات واعتبرتها مبادئ لتطبيق القيادة الأخلاقية، ومن أهم هذه الصفات القيم والمبادئ الأخلاقية، والأمانة، والصدق، والإيفاء بالوعود، وتغليب المصلحة العليا على المصالح الشخصية، والثقة، واحترام أفكار الآخرين وثقافتهم، والالتزام بمدونات السلوك الأخلاقي، والالتزام بقوانين المنظمة ولوائح العمل، بحيث تكون هذه الأخلاقيات بمثابة صفات يتصف بها القائد، وأن يتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة من خلال أخلاقه الشخصية (Kreitner & Kinicki, 2007, p. 33).

كما أضاف كاراكوس إلى أن الصفات الشخصية للقائد وخلفيته الثقافية تحظى بأهمية بالغة في تطبيق وممارسة القيادة الأخلاقية، وأكد على أنها تمثل ضابطاً لسلوكه، والتي تتمثل بالصبر والتواضع، وفهم مشاعر الآخرين، والعدالة والمساواة والشفافية.

وانطلاقاً من هذه الصفات يصبح لدى القائد نسق قيمى يعتمد عليه في طريقة تفكيره، وفهمه للمواقف والظروف المحيطة، وهذا يضبط سلوكه تجاه الآخرين، ويعتمد على هذه الصفات في عملية اتخاذ القرار، حيث إن القائد الأخلاقي يلتزم باتخاذ القرار الأخلاقي المفيد لكافة الأطراف.

## 2 - السلوك الإداري الأخلاقي:-

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً لممارسة القيادة، حيث يعتبر السلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في منظمته، وأن النماذج المتعددة للفعالية التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بالسلوك الإداري الأخلاقي (راضي وحسن، 2012، ص 111).

كما أشار دافت بأن القائد الذي يتبع سلوك إداري أخلاقي يؤثر على القيم الأخلاقية في المنظمة، ونشر القيم الأخلاقية في كافة أقسام المنظمة، حيث إن العاملين يتعلموا القيم والمعتقدات ويلتزموا بها من خلال مشاهدة ومراقبة القائد على اعتباره القدوة الحسنة لهم، وينبغي على القائد أن يستخدمون رموز وشعارات وخطابات مراعية للسلوك الأخلاقي، وتتطابق مع قيم المجتمع وعاداته (Daft, 2004, p. 380)، وأشار كل من بونا وتينكو أن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عملياً من خلال ممارساته للسلوك الإداري الأخلاقي، حيث ينبغي عليه أن يجعل من الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة، ومن السلوكيات الإدارية الأخلاقية: يتجنب إيذاء الآخرين، يحترم حقوق الآخرين، يتمتع بالصدق، يبتعد عن الخداع، يلتزم بوعوده، يطبق القوانين، يمنع الأذى عن الآخرين، يساعد في تلبية حاجات العاملين، عادل، يهتم بالأولويات والضروريات (Ponnu & Tennako, 2009, p. 22).

وأشار هاوس (2006م، ص 342) بأن السلوك الإداري الأخلاقي يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية للأخلاق الإدارية: الاحترام المتبادل، والنزاهة، والعدالة، والأمانة، وتقدير أفكار الآخرين، وأضاف كل من كاراكوس وكوكاباس الصدق، والتسامح والشجاعة والنزاهة والجدارة والثقة (Karakose & Kocabas, 2009, p. 505).

## 3 - تكوين الفرق الأخلاقي:-

فرق العمل عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم تجميع مهاراتهم ومصادرهم ويعملوا مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك (Mackall, 2012, p. 14). وهي وحدة تتألف من الأفراد الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة العمل مع بعضهم البعض، ويعملون لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، ضمن بيئة تجمعهم (أبو النصر، 2012، ص 13).

وتعد عملية بناء فرق العمل الأخلاقي خليط من التغذية الراجعة ومدخل الاستشارات الإجرائية التي تهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي والأخلاقي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية المبنية على الاحترام والثقة، وهي عبارة عن سلسلة من النشاطات المصممة وفق معايير وقواعد وقيم أخلاقية بهدف تحسين أداء الأفراد. وتعد عملية بناء فرق العمل الأخلاقية حدثاً مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة؛ وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل (خنور، 2013، ص7).

كما إن بناء فريق عمل الأخلاقية يحتاج إلى جهد حثيث لأجل تحقيق الأهداف، حيث إن بناء الفريق بحاجة إلى محددات ذكر أهمها (Keplicz & Verbrugge, 2010, p. 3) على النحو الآتي:-

- أ. العمل معاً لتحقيق الهدف العام.
- ب. متابعة إنجاز أعضاء الفريق كوحدة واحدة ضمن إطار أخلاقي.
- ج. مساعدة الآخرين عند الحاجة.
- د. تنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض.
- هـ. التواصل بين أعضاء الفريق لمعرفة الدروس المستفادة من النجاح وال فشل.
- و. عدم وجود منافسة بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف العام، إنما التعاون.

#### 4 - العلاقات الإنسانية الأخلاقية:-

تعتبر العلاقات الإنسانية ضرورية جداً لإدارة المؤسسات على اختلاف أنواعها، وعلى كافة المستويات، وتبرز حاجتها أكثر داخل المؤسسات، لتكوين فريق العمل القادر على تحقيق أهداف التربية المعاصرة، حيث يعتبر العنصر البشري من الموضوعات التي حازت على اهتمام الباحثين والمهتمين كافة (حرب، 2012، ص 299).

وتعددت الرؤى والاتجاهات التي حاولت تعريف العلاقات الإنسانية، فعرفت على أنها التفاعلات بين الأفراد، حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف مجدودة، وهي أيضاً تكامل الأفراد في موقف يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون فيه رضا نفسي واقتصادي واجتماعي (أحمد،

1998، ص 243). كما تُعرف العلاقات الإنسانية بأنها التداخل الذي يتم بين الأفراد على أساس أن الأفراد حيثما كانوا في مواقع العمل فإنهم يشكلون فيما بينهم مجموعة من العلاقات بينهم وبين أنفسهم، أو بينهم وبين رؤسائهم ومشرفيهم (السبيعي، 2007، ص 173).

والعلاقات الإنسانية عبارة عن تفهم عميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل مجتمعة في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق أهداف موحدة في جو يسوده التعاون والتفاهم والحب والمودة (حرب، 2012، ص 304 - 305).

والعلاقات الإنسانية عبارة عن التفاعلات التي تنشأ بين الرؤساء والعاملين والتي تعمل على خلق مناخ من الثقة والاحترام المتبادل وتهدف إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مما يرفع من كفاءتهم ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة (سليمان، 2013، ص 61).

كما أن العلاقات الإنسانية مجموعة من التفاعلات الإيجابية التي تمثل السلوكيات الإدارية للقائد في التعامل مع العاملين على أساس المحبة والألفة (العتيبي وزايدة، 2014، ص 751).

كما وتبنى العلاقات الإنسانية الأخلاقية داخل المؤسسة على أسس متعددة ذكرتها (شراب، 2015، ص 20) على النحو الآتي:-

أ. **الإيمان بقيمة الفرد:** تقوم العلاقات الإنسانية الأخلاقية داخل المنظمة بناءً على إيمان القائد بقيمة العاملين، وأن لكل فرد شخصيته التي يتميز بها عن الآخرين، وأن الفرد العادي وإن أتيحت له الفرصة لكي يفكر تفكيراً عميقاً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية فسيكون قادراً على الوصول إلى قرارات رشيدة.

ب. **المشاركة والتعاون:** أن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، فحين يتاح المناخ المناسب للجماعة للمناقشة في موضوع جديد، وتحديد أبعاده، وملابساته واتخاذ القرارات بشأنه، تكون النتائج أفضل من الاجتهادات الفردية.

ج. **العدل في المعاملة:** ضرورة أن يسود مبدأ العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة، ويجب أن يعامل المدير جميع العاملين في معاملة تتسم بالمساواة والعدل بعيداً عن التحيز والمحاباة.

د. **التحديث والتطوير**: يجب ألا يقف التنظيم الداخلي للمؤسسة على ما هو عليه، ويجب على المدير الإيمان بأن هناك مجالاً للتطوير، وأن العلاقات الإنسانية تنمو بالخبرة والممارسة.

وبالتالي فإن العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تحقق الانسجام والتعاون مع العاملين، وتسهم في ترشيح العاملين لبرامج التدريب، وترفع معنوياتهم حتى يقبلوا التحسين، وتضمن رعاية العاملين الجدد وضعاف الخبرة (العنبي وزايدة، 2014، ص 753). كما أن العلاقات الإنسانية تسهم في بناء فرق العمل، وتطور العنصر البشري، وتلبي حاجات العاملين، وتراعي اهتماماتهم وتستفيد من إمكاناتهم، فضلاً عن تأكيدها بأن أسلوب العلاقات الإنسانية الأخلاقية طريقة تسعى لتحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة وبالأفراد العاملين فيها (أبو بكر، 2016، ص 17).

وفي ضوء ما سبق تُعرف الباحثة القيادة الأخلاقية بأنها كافة الممارسات والسلوكيات والقيم والمعايير التي يلتزم بها القائد في تعامله مع الآخرين، وتكون مقبولة اجتماعية ونابعة من صفاته الأخلاقية، ويلتزم بها في سلوكه الإداري وبناء فرق العمل داخل المنظمة وتكوين العلاقات الإنسانية السوية القائمة على الأخلاق والسلوك الأخلاقي. وتتضمن الأبعاد الآتية:-

- 1- **الصفات الشخصية الأخلاقية**: أن يتحلى القائد بكافة الصفات الحميدة في ممارساته بحيث تكون هذه الصفات بمثابة المحك والموجه لسلوكه وأن تتضمن الصبر، والحكمة، وفهم مشاعر الآخرين، واحترام أفكارهم، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتغليب المصالح العليا على المصلحة الشخصية، والأمانة والوفاء بالعهود والالتزام باللوائح والتشريعات والقيم التنظيمية الأخلاقية.
- 2- **السلوك الإداري الأخلاقي**: أن يتبع القائد سلوكاً إدارياً وإجراءات نابعة من أخلاقيات العمل، بحيث يكون صادقاً صابراً يبدي احترامه للآخرين، ويساعدهم على حل مشكلاتهم الشخصية.
- 3- **تكوين الفرق الأخلاقي**: يسهم في دعم المناخ التنظيمي الأخلاقي، وأن يقوم بتكوين فرق العمل بطرق أخلاقية، ويشجع هذه الفرق على الالتزام بمدونات السلوك الأخلاقي وقوانين ولوائح المنظمة.

- 4- **العلاقات الإنسانية الأخلاقية**: بناء علاقات سوية مع العاملين وبين العاملين تقوم على أساس العدالة والمساواة والأخلاق الحميدة، وأن يسود المنظمة مناخ عمل متسامح ويقوم على أسس الحوار البناء والالتزام بأداب الاختلاف، والاحترام المتبادل والمثابرة والتفاني في أداء المهام بروح معنوية مرتفعة.

## 2. 1. 3. 5 تجارب دولية ناجحة في تطبيق القيادة الأخلاقية.

تعد أخلاقيات العاملين والقادة من أهم متطلبات تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ومن أهم متطلبات كسب ثقة العملاء والمستفيدين، وثقة مؤسسات المجتمع المحلي، ولقد اطلعت الباحثة على بعض النماذج والتجارب الناجحة في تطبيق القيادة الأخلاقية، وتعرض أهم هذه النماذج أولاً: القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية باليابان.

تشير الأعراف اليابانية أن القيادة عملية تشاركية، وأنها مصدر النجاح، وأن إخفاق المؤسسة يرجع إلى اخفاق القائد في توظيف مواردها (الشملان، 2017، ص 12). وانطلقت تجربة اليابان في تطبيق القيادة الأخلاقية من أهمية تطبيق معايير الشفافية والنزاهة، وتفعيل إجراءات محاربة الفساد ومجابهته على اعتباره سرطان يمس قيم المؤسسات ( Chichibu, Toshiya, Kihara, ) (Toshiyuki, 2013, p. 14).

ونجاح تجربة اليابان في تطبيق القيادة الأخلاقية ارتبط بمراعاة الجوانب الأخلاقية في عمليات التعيين والاختيار، واعتبار الأخلاق أساس في عمليات تقييم الأداء، ووضع اليابان لمعظم مؤسساتها التعليمية مدونات أخلاقية، وكانت هذه المدونات بمثابة موجه ومرشد ومراقب أخلاقي للقيادات (Dion, Michel, 2012, p. 8).

والقائد الأخلاقي من المنظور الياباني هو الفرد الملتزم بكافة معايير المهنة الأخلاقية، وأن يتمتع بأخلاقيات شخصية رفيعة ليمثل قدوة حسنة للآخرين، وعليه أن يتمتع بالصدق والثقة، والنزاهة، والأمانة، والشرف، ويلتزم بأداء المهام، ويسعى للتحسين المستمر، ويهتم بالآخرين ويراعي مشاعرهم، ويتخذ قرارات شفافة وعادلة (Wang, An-chih, 2017, p. 507 - 508).

وهدفت التجربة اليابانية في تطبيق القيادة الأخلاقية إلى: تحفيز القائد على تحمل أدواره ومتطلبات مهنته، وأن يتحمل مسؤولياته، وأن يساهم في تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومحاربة الفساد، وأن يشجع ويدعم القيم الأخلاقية، وينقلها للعاملين، وأن يكون القائد موجه سلوكي للعاملين، ويمارس العمل الجماعي ويدعمه، ويشكل قيادات جديدة من العاملين ( Dion, Michel, 2012, p. 8).

وقدم كثير من علماء القيادة والإدارة في اليابان نماذج منها نموذج باسكال وأثوس ( Pascal & Athos ) تتكون من سبعة أساس: الصدق، والشجاعة، والانضباط الذاتي، وحب العمل، والاستجابة لرغبات المستفيدين، والألفة والمودة، والعلاقات الحميمة بين الرئيس والمرؤوسين، وطالب باسكال القائد في مؤسسته أن يحدد أفضل الطرق للاستفادة من العاملين بأسلوب أخلاقي. ومن أجل تحقيق هذه الأسس ركزت اليابان على: العوامل المعنوية، والتمكين الإداري، والإدارة على المكشوف، تفعيل مفاهيم الإدارة الأبوية، والتمسك بالقيم اليابانية، وبناء ميثاق أخلاقي لكل مؤسسة (عامر، 2012، ص 209 - 212؛ والفقير، 2019، ص 7 - 10).

أما بالنسبة لخصائص القيادة الأخلاقية فهي تتمثل بالرقابة الذاتية، والحياد، والمرونة، والتأكيد على سياسات الباب المفتوح، والإيمان بقيم العمل الجماعي، وبناء علاقات إنسانية، والاهتمام بمعايير التدريب والتحفيز، والتمسك بالأخلاقيات اليابانية والقيم (الفقير، 2019، ص 11 - 12).

ثم قامت الحكومة اليابانية بتفعيل ثقافة الأخلاق، وجعلتها أساس في عمليات التربية والتعليم، لأن الناشئة هم جيل المستقبل، وأن تمتعهم بالأخلاق منذ الصغر ينعكس على شخصيتهم وأخلاقهم وسلوكهم مستقبلاً (Dion, Michel, 2012, p. 10).

#### ثانياً: تجربة يوغسلافيا في تطبيق القيادة الأخلاقية.

تحتل أخلاقيات الأعمال والقيادة باهتمام الباحثين وعلماء الإدارة؛ واتجهت يوغسلافيا خطوات متعددة لتفعيل القيادة الأخلاقية في معظم مؤسساتها بعد الحرب العالمية الأولى.

وزاد هذا الاهتمام بعد مظاهر العولمة بداية تسعينات القرن الماضي، حيث أشار تقرير صادر عن لجان المتابعة والإشراف الحكومية أن تفشي الفساد والمحسوبية يعيق الإصلاح وعمليات التنمية، وبين التقرير أن الاتجاه نحو القيم الأخلاقية السبيل الأمثل في تحقيق أهداف التنمية ( Chichibu, Toshiya, Kihara, Toshiyuki, 2013, p. 17).

وبدأ يوغسلافيا في تطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية ثم في مختلف مؤسسات الدولة، وذلك من خلال تعيين مدراء وقادة على درجة عالية من المصداقية والشجاعة والحكمة، وكان من أهم أسباب الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في يوغسلافيا إيمان كثير من الرواد وصناع القرار بأن القيادة الأخلاقية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في تسوية الخلافات وخفض مستوى التوتر، وحل



الصراعات الداخلية. حيث شهدت مؤسسات يوغسلافيا صراعات حادة مصدرها سياسي وهذا أثر على قدراتها في استغلال الموارد المتاحة، وتحسين رفاهية المجتمع، واعتبر صناع القرار أن القيادة الأخلاقية يمكن أن يتم من خلالها تجاوز هذه التحديات وتحقيق الأهداف ( Wang, An-chih, 2017, p. 510).

وتطبيق القيادة الأخلاقية في مؤسسات يوغسلافيا الحكومية وتشجيع القطاع الخاص على تطبيقها جاء من خلال عدة أدوات وأساليب أهمها: تبني معايير واضحة في تعيين القادة، وتشجيع المؤسسات الأكاديمية على البحث والتطوير في أساليب القيادة، ونشر القيم الأخلاقية بين أفراد المجتمع، وتكوين فرق عمل داخل المؤسسات وتشجيعها على القيم والأخلاق، ووضع لوائح وقوانين صارمة للقادة والعاملين لمنع التجاوزات الأخلاقية، وبناء الثقة بين القادة والعاملين.

### ثالثاً: تطبيق القيادة الأخلاقية في جامعة تبوك.

أجرت جامعة تبوك دراسة طويلة مدت لثلاث سنوات حول سبل تفعيل أساليب القيادة، وتوصلت إلى مسار يحقق الفاعلية والكفاءة من خلال القيادة الأخلاقية، وجاء تبني القيادة الأخلاقية في جامعة تبوك لإيمان الإدارة العليا بأن فكرة المنظومة الأخلاقية تسهم في بناء علاقات قوية، وارتباط بالمجتمع المحلي الإسلامي، وأن العاملين قد يتفوقون أو يختلفون مع القائد، لكنهم لا يمكن أن يختلفوا مع المنظومة الأخلاقية؛ لأنها نابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية، وأن فطرة البشرية تتجه نحو الأخلاق الحميدة.

وتتبني الجامعة معايير واضحة تتدرج ضمن مجالات محددة للقيادة الأخلاقية وأهمها: الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعمل بروح الفريق، والعلاقات الإنسانية، والإيجابية في سلوك تجاه العاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين ميول واتجاهات إيجابية في مناخ تنظيمي يسوده الود والمحبة والاحترام.

وجاءت هذه المجالات في ضوء أن الأخلاق قاسم مشترك بين كافة المهن، ووضعت إدارة الجامعة ضوابط أخلاقية لضبط تصرفات وسلوك العاملين؛ والاعتماد على إطار فكري أخلاقي ينبثق عن التعاليم الدينية ويتقاسم مع المستوى الحضاري الذي تشهده المؤسسات الأكاديمية (العجاجي، 2012، ص 2).

واعتمدت الجامعة على أساس أن استنباط القيادة الأخلاقية يكون عبر القيم الأخلاقية، وعلى القائد أن يسعى لتحقيق الأهداف دون تجاوز أخلاقي، وتحمل المسؤوليات تجاه المؤسسة، أو العاملين، والعمل على تقديم كافة التسهيلات والقيام بأدق التفاصيل والإجراءات والسعي نحو رفاهية العاملين، وكسب ثقتهم وحثهم على ممارسة كافة السلوكيات والقيم الأخلاقية (يحيى، 2010، ص 18).

والقيادة الأخلاقية تقوم على أساس: تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة أو القسم الواحد، وتوجيه سلوكيات الأعضاء برشد وحكمة، وتعيين معايير الكفاءة والفاعلية في العمل، وتعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للمتحمسين، والعمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل، وتبني العادات والتقاليد والقيم الأخلاقية.

لكن الجامعة لم تضع مدونة للسلوك الأخلاقي، واعتبرت أن أخلاقيات القائد والعاملين يجب أن تكون نابعة من القرآن الكريم والسنة، وكانت المدونات التي اهتمت بها الجامعة هي إجراءات ثواب وعقاب للسلوك الأخلاقي، واعتبرت أن الاهتمام بالجانب الأخلاقي يرجع إلى أن المنظمة غير الأخلاقية بلا معنى وبلا قيمة (الخميس، 2013، ص 22).

وترى الباحثة أن اتباع القيادة الأخلاقية لا يتعارض مع أنماط القيادة المختلفة، وأن الأخلاق متنوعة المصادر وأن الاهتمام بوضع مدونات للسلوك الأخلاقي قد يكون مجدداً في بعض المجتمعات؛ أما المجتمعات الإسلامية فتعمل على أن يكون القائد مراقب لذاته لأنه يعلم بأنه راع ومسؤول عن رعيته بحكم تعاليم ديننا الإسلامي، ويعي القائد في المجتمع الإسلامي أن الأخلاق عبادة تقربه إلى الله سبحانه وتعالى، وأنه غير مخير في تطبيقها، لأن تجاوزه لأخلاقيات مهنته يعرضه للمسائلة الإلهية، وبالتالي فإن تطبيق القيادة الأخلاقية من أدوات تحقيق النجاح، لأن القائد الأخلاقي يوظف إمكاناته لخدمة المؤسسة، ويستغل الموارد المتاحة بطرق وأساليب أخلاقية، ويعمل على التحسين المستمر لأن الإنسان خُلق لعمارة الأرض.

## 2. 2 المبحث الثاني: التنمية الانسانية.

عرض المبحث الثاني مفهوم التنمية الإنسانية، وأهداف التنمية الإنسانية، وعواملها، وأهم الأبعاد التي تناولها الباحثون والمختصون.

### 2. 2. 1 مفهوم التنمية الإنسانية.

تُعرف التنمية الإنسانية بأنها المسار الذي من خلاله توضع السياسات المالية والاقتصادية والتجارية والزراعية والصناعية والتموية والتعليمية والاجتماعية بهدف إقامة تنمية مستدامة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً (الأمم المتحدة، 1992).

وهي عملية يتم فيها "زيادة تكثيف القدرات التعليمية، والخبرات العلمية للشعوب والمواطنين، وذلك بهدف إيصال الإنسان إلى مستوى عالٍ من الإنتاج والدخل بمجهوده، وبمساعدة المحيطين من حوله عن طريق توفير الفرص والعوامل، والظروف الملائمة لذلك من حوله لزيادة خبراته، وتحسين أعماله دون تضرره من شيء، أو التأثير عليه بشكلٍ سلبي" (السلطي، 2015، ص 417).

والتنمية الإنسانية هي "التنمية التي تستجيب لمتطلبات الحاضر دون الإضرار بإمكانية الأجيال القادمة من إشباع حاجاتهم" (خابة، 2009، ص 174 - 175).

وهي "التنمية التي تلبي حاجياتنا الحالية مع قدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجياتهم، وهي بذلك مفهوم يركز على الحاجات الإنسانية، والعمل على إشباعها شريطة احترام قدرة البيئة على الاستجابة لها" (السيد سليم، 2002، ص 650 - 651).

ويتضح من التعريفات السابقة أن التنمية الإنسانية تأخذ بعين الاعتبار الماضي والحاضر والمستقبل، وتعمل على تناسق الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وعدم حصرها في الجوانب والأبعاد الاقتصادية. وفي ضوء التعريفات يمكن صياغة تعريف شامل للتنمية الإنسانية بحيث إنها تنمية هدفها الإنسان وتطويره وتحقيق رفاهيته، وتلبية حاجاته، واحترام وجهة نظره، والاستجابة السريعة لمشكلاته، والتأثير الإيجابي في سلوكه ونمط حياته، مع المحافظة على الموارد للأجيال القادمة.

## 2. 2. 2 أهداف التنمية الإنسانية.

للتنمية الإنسانية أهداف محددة، وأجمعت عليها كثير من الأدبيات والتقارير العالمية، حيث ورد في تقرير الأمم المتحدة الصادر في عام (2016) حول دورها في قياس التنمية الإنسانية، أن أهداف التنمية الإنسانية تتمحور حول أربعة جوانب رئيسة، وهي:-

- 1- المعرفة والمهارات المكتسبة، وذلك برفع مستوى مهارات الأشخاص، وتحفيزهم على الارتقاء.
- 2- العيش حياة أطول وأجمل، والتمتع بصحة جيدة.
- 3- تحقيق مستوى عالٍ في المعيشة للفرد من العديد من النواحي، المادية، والاجتماعية، والمعنوية.
- 4- تمتع الفرد بجميع حقوقه المتمثلة بالحرية، والعدل، والمساواة.

والتنمية الإنسانية عملية توسيع الخيارات، ففي كل يوم تظهر للإنسان حاجات جديدة، ومتعددة منها اقتصادي، واجتماعي، وبعضها سياسي، وثقافي، وحيث إن الإنسان هو محور التركيز في التنمية، وينبغي توجيه هذه الجهود في ميادين تحقيق رفاهية الإنسان، فالتنمية الإنسانية عبارة عن محصلة ما يمكن تقديمه للإنسان في وقت محدود، وهي عملية تجري من خلال تحسين وتعزيز نوعية الحياة لديه، وبالتالي فإن هدفها الأساسي إيجاد بيئة تمكن الإنسان من التمتع بحياته، وتتعرز الخيارات الإنسانية حينما يكتسب الناس القدرات وتتاح لهم الفرص اللازمة (تقرير التنمية الإنسانية، 2002، ص 13).

وتتفق الباحثة إلى حد ما مع أهداف التنمية الإنسانية الواردة في تقرير الأمم المتحدة، لكن بالنسبة للهدف الثاني فإن هناك تجاوز في صياغته، وترى الباحثة أن الأفضل الشق الثاني من الهدف، بمعنى أن يصاغ بتحقيق الصحة الجيدة النفسية والجسدية، والحصول على الخدمات الصحية اللازمة عند الحاجة لها؛ خاصة وأن العالم يشهد انتشار للأوبئة التي أزهدت أرواح عشرات الآلاف.

## 2. 2. 3 عوامل التنمية الإنسانية.

التنمية الإنسانية عملية كبرى، تؤثر في كافة جوانب الحياة اليومية للمواطنين والمجتمعات، كذلك فإن عمليات التنمية الإنسانية لها عوامل كثيرة مرتبطة بها، ومن أهم هذه العوامل ما ذكرها كل

من (العلواني، 2016، ص 125؛ والعشري، 2015، ص 412 - 413؛ والسالم، 2010، ص 134) على النحو الآتي:

1- الأوضاع السياسية: أي أن تحقق السلطة الديمقراطية لمواطنيها، وتجنب احتكارها لاتخاذ القرارات دون الأخذ برأي الشعب.

2- الأوضاع السكانية: هي عبارة عن الاستغلال الأمثل لموارد الدولة البشرية بالشكل الذي يحقق المصلحة العامة.

3- الأوضاع الاقتصادية: هي مرتبطة برفع مستوى الدخل للأفراد، وتحقيق وسائل الراحة والرفاهية لهم، وذلك بمعزل عن وجود كثافة سكانية في الدولة. الأوضاع الإدارية: تتمثل بتطوير وتحديث، وتنمية المناهج الإدارية المتبعة في التخطيط.

4- أوضاع العمل: أي أن ترفع السلطة مستويات المهارات الفنية والإدارية، وتطوير المجالات المهنية ودعمها.

5- عمليات التدريب والتكنولوجيا المستخدمة: عن طريق استخدام أنواع التقنيات والآلات وأحدثها، مما يحسن الإنتاج، ويحقق مستوى عالٍ من التنمية البشرية.

6- الأوضاع الصحية: يكون ذلك عن طريق تحسين مستوى الرعاية الصحية، والخدمات الطبية في المجتمع، مما يحافظ على صحة المواطنين، وخفض نسبة الوفيات في الدولة. الأوضاع التعليمية: عن طريق تطوير أساليب التعليم وتنميتها، كتوفير التخصصات المتنوعة للطلاب والتي تلائم وتغذي ميولهم.

7- الأوضاع الاجتماعية: تتمثل في نمو ثقافة العمل والإنجاز، وتغير المفاهيم المقترنة ببعض المهن والحرف.

8- الأوضاع الطبقيّة: هي القضاء على جميع أشكال التمييز العنصري، وتحقيق المساواة بين أفراد المجتمع. الأوضاع النفسية: ضرورة تهيئة المناخ النفسي العام والتشجيع على التنمية.

ويتضح من عوامل التنمية الإنسانية، أنها ترتبط بكافة جوانب الحياة، لأن التنمية الإنسانية عملية شاملة ومستمرة، وتحظى باهتمام بالغ لدى المسؤولين وصناع القرار. ومن خلال الظروف الراهنة وانتشار الأوبئة يتضح أن العامل الصحي يؤثر بشكل كبير على عمليات التنمية الإنسانية؛

لاسيما وأن انتشار وباء كورونا منذ بداية عام (2020م) أثر على كافة جوانب الحياة المدنية والاقتصادية، وبالتالي تراجعت مستويات التنمية الإنسانية على المستوى العالمي.

كما إن انتشار وباء كورونا أكد أن هناك اخفاق عالمي تجاه العناية والرعاية الصحية، فتبين أن الأنظمة الصحية في كثير من الدول المتطورة انهارت بسبب سوء التخطيط وضعف الاهتمام بجوانب التنمية الإنسانية المتعلقة بالصحة؛ ويمكن تفسير ذلك في ضوء انشغال صناعات القرار بالجوانب الأمنية والسياسية والتنمية الاقتصادية مع اغفال للجانب الصحي على الرغم من وعيهم بأهميته.

## 2. 2. 4 أبعاد التنمية الإنسانية.

تتحدد أبعاد التنمية الإنسانية في ضوء حاجات المجتمع وحاجات شرائحه وفئاته، ومن أهم هذه الأبعاد (يوسف، 2018، ص 51 - 52):-

1- **البعد الاقتصادي:** يعد البعد الاقتصادي من أهم أبعاد التنمية الإنسانية، ويزداد أهمية البعد الاقتصادي بالنسبة للمجتمعات النامية، لأن حاجات المجتمع الاقتصادية تكون أعظم، والتحديات الاقتصادية تكون أكبر، كذلك فإن المشكلات الاقتصادية التي تواجه الدول النامية أكثر تعقيداً وترابطاً من المجتمعات المتقدمة.

2- **البعد الاجتماعي:** تسعى التنمية الإنسانية إلى تحقيق الاستقرار في النمو السكاني، وتوفير البيئة المناسبة للأفراد، ومنع حالات الهجرة العشوائية، وتطوير الخدمات الصحية والتعليمية لتحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية في مجال التعليم والصحة، وهذا يتطلب تخطيط فعال، وسياسات ترتبط بسياسات الدولة.

3- **البعد البيئي:** يتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والتنمية الزراعية، والحفاظ على الثروة الحيوانية وحمايته، والحفاظ على الثروة المائية، واستغلال الموارد لتسهيل حياة الإنسان، وأن يتم توزيعها بشكل عادل.

وترى الباحثة بأن أبعاد التنمية الإنسانية في المجتمع الفلسطيني تتضمن أبعاد متعددة؛ لكن التنمية الإنسانية تسير بشكل بطيء لأن التنمية في فلسطين بحاجة إلى خطط وسياسات تربط بين الأبعاد الثلاثة، كذلك فإن وجود الاحتلال الاسرائيلي والذي يسعى جاهداً لتقويض عمليات التنمية

الإنسانية، بل يحارب الإنسان الفلسطيني في وجوده، واقتصاده، وثقافته، وهويته، وبالتالي يقع على عاتق المنظمات الأهلية التركيز على الأبعاد الثلاثة بشكل متوازن نظراً لحاجة المجتمع الفلسطيني.

## 2. 2. 5 التنمية المستدامة والتنمية الإنسانية.

تعد التنمية الإنسانية الداعم الأساسي لتحقيق التنمية الشاملة والتنمية المستدامة، حيث أكد يوسف (2018، ص 50) أن التنمية المستدامة برزت كمفهوم بداية سبعينات القرن العشرين، وكان المفهوم يعبر عن وتيرة متسارعة للنمو الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار التزايد والنمو السكاني، ومن أهم الجهود التي أسهمت في ظهور وتطور مفهوم التنمية المستدامة تقرير فونيكس (Flunex)، وإعلان استوكهولم (1974م)، وأطلق عليها بداية الأمر التنمية الإيكولوجية (Ecodevelopment)، وتم لاحقاً استبدال المصطلح بالتنمية المدعومة أو التنمية المستدامة (Sustainable Evelopment).

وذكر هذا المصطلح من الاتحاد الدولي للمحافظة على البيئة للمرة الأولى عام (1980م)، وشكلت الأمم المتحدة في عام (1983م) اللجنة العالمية للتنمية والبيئة، والتي قدمت تقريراً بعنوان "مستقبلنا مشترك"، وفي عام (1987م) أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة تقرير أطلق عليه تقرير برونتلاند والذي جاء فيه مصطلح التنمية المستدامة بشكل صريح، وتم تعريفه التنمية المستدامة من خلاله بأنها تلبية حاجات الحاضر دون التفريط في تأمين حاجات أجيال المستقبل (الحسين، 2010، ص 103).

وتهدف التنمية المستدامة إلى التطوير الذي يراعي الرفاهية وتوفير الإمكانات للأجيال القادمة، والتي تمكنهم من الاستفادة من موارد البيئة والطبيعة، كما تعني أنه يجب التعامل مع التطوير والتنمية ببصيرة واسعة من ناحية البعد الزمني والفرغ والسكان (عبدالله، 2012، ص 5).

والتنمية المستدامة تعني أن نستهلك الموارد بسرعة أقل من سرعة تجددتها؛ وذلك للحفاظ على الموارد الطبيعية (لوسارن، 2007، ص 3)، وعلى مستوى المنظمة عُرفت التنمية المستدامة بالنسبة لمنظمات الأعمال بأنها استهلاك المنظمة لمواردها بما يؤدي إلى نمو صافي الحقوق أو الأصول، وتحقيق حجم ملائم من التدفقات، وبما يؤدي إلى استمرار ونمو المنظمة (فرغلي، 2007، ص 11).

وبالتالي فإن التنمية المستدامة تتيح إضافة بعدين هما: البعد النوعي لمفهوم التنمية ليشكل البيئة، وعلاقتها بنوعية الحياة، والبعد الزمني للتنمية ليشمل التنمية على المدى البعيد للأجيال القادمة (الأنباري، 2012، ص 1).

والتنمية المستدامة تتمثل في تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصادية للنشاط الإنساني، ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة، مع ربطها بحاجات الجيل الحالي والأجيال القادمة (الغامدي، 2007، ص 11).

ويتضح من العرض السابق أن التنمية الإنسانية جزء من التنمية المستدامة؛ لأنه يتضح مدى أهمية الإنسان في مصطلح التنمية المستدامة حيث إنه الهدف الأساسي منها، وبالتالي التنمية الإنسانية جزء مهم في تحقيق التنمية المستدامة.

## 2. 2. 6 ملامح التنمية الإنسانية في فلسطين.

تُعد التنمية الإنسانية في فلسطين وفي قطاع غزة على وجه الخصوص تحدياً كبيراً لصناع القرار، وكافة شرائح المجتمع؛ لأن فلسطين لازالت تخضع للاحتلال الإسرائيلي، والذي يقوم بدوره بسياسات وفرض تحديات على برامج وسياسات التنمية الإنسانية.

ومن خلال الاطلاع على البيئة التنموية داخل الأراضي الفلسطينية، تبرز لنا الامكانات المتوفرة والحقيقية لإنجاح التجربة التنموية بشكل كامل، إلا أن جسامه الإشكالات الموجودة أيضاً، ليس على المستوى الداخلي فقط بل الخارجي، تضيف تحدياً ماثلاً أمام أي إنجاز تنموي، يتطلب بالتالي المزيد من التفكير والعمل على تجاوزه.

وعليه فإن خصوصية الحالة الفلسطينية والناجمة عن استمرار الاحتلال الإسرائيلي، تعطي دائماً مجالاً لبعض المتعاطين مع الشأن التنموي الفلسطيني للتكرار خلف هذا الستار، سواء كان هذا البعض ممن لا يتطرقون لدور السلطة الفلسطينية بالشكل الحقيقي والنقدي، أو من البعض الآخر الغير معني بالعملية التنموية والمنافع مادياً، وعليه فإن الخصوصية الجديدة للحالة الفلسطينية تتمثل في حالة الفساد بمختلف مكوناته، هذا بالإضافة إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين مختلف الشرائح والقوى السياسية الفلسطينية، والتي باتت في حالة من التيه تارة، والتناحر تارةً أخرى. وبالرغم مما سبق فإنه لا يمكن إغفال الدور المحوري للاحتلال الإسرائيلي في تشكل هذه الحالة، والتي كان بالإمكان



تجاوزها على فترات مختلفة، ناهيك عن الدور اللاموضوعي - لحد ما - التي تقوم به الجهات الدولية المانحة من خلال مساعداتها المقدمة للفلسطينيين. حيث غالباً ما يتم التذرع بهذه الإشكاليات لتبرير فشل أو تأخر عملية التنمية.

لكن التجارب التنموية لدول العالم المختلفة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، أثبتت أن عوامل النجاح في تحقيق أهداف التنمية، لا يتوقف على الثروات والجغرافيا وعدد السكان، وإنما يعتمد بالأساس على سلامة الرؤية التنموية وصالح الحكم وحسن الإدارة التنموية ونزاهتها (الأغا، 2007، ص 3).

وبالتالي ترى الباحثة أن متطلبات تحقيق التنمية في فلسطين لا تمثل عائقاً حقيقياً أمام القادة وصناع القرار والمؤسسات. إذا ما تبين أن بعض المعوقات الماثلة أمام تحقيق التنمية هي بالأساس مرتبطة بالوضع المؤسسي الفلسطيني، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسات الرسمية للسلطة الفلسطينية أو مؤسسات المجتمع المدني المختلفة، والتي يشوبها الكثير من الغموض الناجم عن علاقتها بمجتمع المانحين. على أن البعض الآخر من المعوقات يرتبط بطبيعة المجتمع والأفراد في إطاره والذين يشكلون الداعم الأساسي في إنجاح أي عمل تنموي، كون مشاركتهم تعتبر في منتهى الأهمية من أجل تحقيق تنمية بشرية تنسم بالتكامل والاستدامة، على اعتبار الحاجة الماسة لتطوير مفهوم المشاركة، وتطوير قدرات الناس على المشاركة، والدفاع عن حقوقهم، وتفعيل دورهم في إحداث التغييرات الضرورية على المستوى الوطني في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. لذلك فإن التعبير الأمثل لإنجاز التجربة التنموية في الأراضي الفلسطينية، يرتكز حول ضرورة التوافق الفلسطيني بين السياسي والمدني، للخروج برؤية مشتركة تراعي تجنب الإخفاقات الماثلة أمام عملية التنمية في فلسطين، باتجاه يحفظ المقدرات والامكانات المتوفرة للفلسطينيين بما يناسب خصوصية الوضعية التي يعيشونها من جهة، ومن جهة أخرى مراعاة مقررات الشرعية الدولية والقواعد القانونية الخاصة بهذا الشأن.

وحول ملامح التنمية الإنسانية في فلسطين وسبل تحقيقها، فإن صناع القرار عليهم أن يؤمنوا بأن التنمية الإنسانية يجب ألا تهدف إلى تحقيق الترف والرفاهية للأفراد، بل يجب أن تتقدم وتخطو نحو تحرير الإنسان الفلسطيني من الاحتلال الإسرائيلي وتبعاته؛ لأنه لا يمكن أن يكون الإنسان أسيراً، ويطمح إلى تحسين مستوى معيشته ورفاهيته، وهو يفقد أعظم أنواع الرفاهية وهي حريته، وبالتالي

أصبح الحديث عن التنمية الإنسانية في فلسطين وتعريف أهدافها لا بد أن يتحدد من خلال مسارين ذكرهما (الأغا، 2007، ص 17) على النحو الآتي:

1- المحاولة بكل الطرق لإنهاء الاحتلال بكل أشكاله، والعمل على تحرير الإنسان الذي هو هدف ووسيلة العملية التنموية.

2- العمل على خلق آلية لتحقيق التنمية في المجتمع الفلسطيني تراعي العمل على إنهاء حالة التبعية والهيمنة الممارسة من قبل السلطات الإسرائيلية.

وأشارت وكالة وفا الفلسطينية (2016) في تقرير حول التنمية الإنسانية في فلسطين إلى عدد من المحددات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لعمليات التنمية الإنسانية، وهي:-

- 1- الخصائص الديمغرافية للسكان.
- 2- المجتمع المدني ومؤسساته، وتحديد دور مؤسسات المجتمع المدني في سياسات التنمية.
- 3- الموقع الجغرافي.
- 4- الاتفاقات الاقتصادية والسياسية التي وقعت عليها السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 5- طبيعة وخصائص القطاع الحكومي.
- 6- الموارد الطبيعية المتوفرة وسبل الاستفادة منها.
- 7- التشوهات الهيكلية المتركمة من ممارسات الاحتلال الاسرائيلي.
- 8- مشاركة المرأة في كافة الأنشطة.
- 9- الامتداد العربي والاسلامي في سياسات التنمية الإنسانية.
- 10- التسهيلات التجارية الممنوحة لفلسطين.
- 11- طبيعة المساعدات والمنح الدولية.

ومن خلال اطلاع الباحثة على بعض التقارير الصادرة حول التنمية الإنسانية في فلسطين وجدت الباحثة تباين في وجهات النظر والاحصاءات الصادرة في هذه التقارير وترجع الباحثة سبب هذا التباين إلى الانقسام الفلسطيني، وضعف أنظمة الاحصاء المتوفرة في قطاع غزة، وانعزال سياسات التنمية الحقيقية في قطاع غزة، وعدم توفر أفق لسياسات التنمية أيضاً.

وحول أبعاد التنمية الإنسانية توصلت الباحثة إلى الآتي:

1- **البعد الاقتصادي:** تواجه فلسطين مشكلات اقتصادية نابعة من نقص الموارد الطبيعية، وحالة الفقر والبطالة التي تعاني منها الأسرة الفلسطينية، وضعف القطاع الخاص. إضافة إلى أن الاحتلال الاسرائيلي وضع يده على معظم مقدرات المجتمع الفلسطيني وموارده القومية.

2- **البعد الاجتماعي:** تعاني الأراضي الفلسطينية خاصة قطاع غزة من تزايد أعداد السكان، في ظل تراجع مؤسسات الدولة في تلبية رغبات وحاجات السكان، لكن هناك جوانب إيجابية تتعلق بالبعد الاجتماعي أهمها ارتفاع مستويات التعليم بين أفراد المجتمع الفلسطيني.

3- **البعد البيئي:** تتمتع فلسطين بثروة مائية جيدة ومناسبة على المدى القصير، لكنها تشكل تهديداً على المدى البعيد، وعلى مستوى التنمية الزراعية فإنها لازالت تراوح مكانها رغم كافة السياسات والإجراءات الهادفة لتعزيز التنمية الزراعية، كما إن قطاع غزة لازال محاصراً ويصعب تصدير كافة المنتجات الزراعية بالوقت المناسب.

كذلك قامت الباحثة بمشورة ذوي الاختصاص، وبعض القائمين على مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني؛ من أجل الوقوف على دور المؤسسات الأهلية في تحقيق التنمية الإنسانية، وتبين أن أدوارها واسعة، ويصعب حصرها، وبعد اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات مثل: ( Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga, Orlovic Lovren, & Willats, 2019؛ Peters, 2019؛ وIjeoma, & Ike, 2019؛ والعامري والحو، 2017؛ وHajer, Nilsson, Raworth, Bakker, وScheyvens, Banks, & Hughes, 2016؛ وBerkhout, De Boer, & Kok, 2015)، ومعايير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية في الدول النامية. تبين أن أهم هذه الأدوار يتمثل بالتالي:

1- **التمكين:** قدرة المؤسسات الأهلية على توفير برامج وأنشطة تسهم في تأهيل وتطوير قدرات ومهارات فئات مختلفة من المجتمع المحلي.

2- **الإنصاف والعدالة:** تصميم برامج وأنشطة تسهم في تحقيق العدالة وتقديم خدمات دون تمييز بين فئات المجتمع، وتشجيع الأفراد والمؤسسات على نيل حقوقها، وشرح مفاهيم الإنصاف والعدالة.

3- **المشاركة:** مشاركة أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي في عمليات التنمية الإنسانية، والمشاركة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية.

4- الحرية: مساهمة المنظمة في نيل كافة شرائح المجتمعات لحياتهم دون قيود مادية أو معنوية، وممارسة أنشطتهم وتطبيق مبادئ الديمقراطية.

وفي ضوء ذلك صممت الباحثة استبانة لقياس درجة تحقيق المؤسسات الأهلية لمتطلبات وأبعاد التنمية الإنسانية للمجتمع الفلسطيني.

## 2. 3 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية.

### 2. 3. 1 مفهوم المنظمات الأهلية.

وجدت الباحثة عدد من المفاهيم التي تعبر عن المنظمات الأهلية، مثل المنظمات غير الربحية، ومنظمات العمل المدني، ومنظمات الأعمال التطوعية، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات المتعلقة بالمنظمات الأهلية:-

عرف شلاندة (2002، ص 7) المنظمات الأهلية بأنها جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة، من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية، وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص.

عرف البنك الدولي المنظمات الأهلية بأنها "تلك المجموعة الكبيرة من المنظمات غير الحكومية التي لا تهدف للربح، وتمارس أنشطتها في الحياة العامة، وتنهض بعبء التعبير عن اهتمامات وقيم الأعضاء والآخرين" (أبو الذهب، 2003، ص 28).

وتُعرف أيضاً بأنها "الأفراد المنظمة من المجتمع العام لإدارة شؤونه، بالمشاركة من خلال مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة، والتي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة؛ لتحقيق مصالح الأفراد، ملتزمة في ذلك بكافة القيم والمعايير، وبطرق سلمية وتسامح وتراضي" (الشمري، 2008، ص 17).

كما عرفت كل من غربي وغربي (2014، ص 73) بأنها "مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، وهي تنظيمات تطوعية تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها، أو تقديم خدمات للمواطنين، أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة، وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام التراضي والمشاركة والتسامح والإدارة السليمة".

ويتضح من التعريفات السابقة وجود تباين بين آراء الباحثين والمختصين حول مفهوم المنظمات الأهلية، وتوصلت الباحثة إلى أنها مجموعات وتنظيمات نشأت لتلبية حاجات أفرادها

والمجتمع المحلي، بأنشطة وبرامج تطوعية، وتلتزم بكافة عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات المجتمع المحلي.

## 2. 3. 2 نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين.

تناول العديد من الباحثين نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين، وستختصر الباحثة النشأة والتطور في إطار الجوانب الآتية (العلونة، 2019، ص 2 - 3):-

1- إن غياب السلطة الوطنية الشرعية، وظروف الاحتلال والقهر والاستعمار منذ مطلع القرن الماضي والتتكر الإسرائيلي لقرارات الشرعية الدولية وحقوق الشعب الفلسطيني، بالإضافة إلى سياساتها القائمة على الاستيطان وتهويد القدس والحصار والتدمير.

2- كان لها دور كبير في نشوء مؤسسات المجتمع المدني وتطورها في فلسطين وخاصة بعد نكبة عام 1948 وما تبعها من تدفق مئات الآلاف من اللاجئين إلى أراضي الضفة والقطاع مما استلزم من أبناء المجتمع التفكير في إنشاء جمعيات يتلاءم عدد وحجم ونوع خدماتها مع الاحتياجات الكثيرة لهؤلاء اللاجئين

3- كما أن احتلال الضفة وغزة عام 1967 أيضاً شكل تحدياً جديداً أمام هذه المؤسسات في ظل نظام اقتصادي مشوه واهمال متعمد للبنية التحتية المادية والاجتماعية، وكانت الجمعيات آنذاك تتبع لقانون الجمعيات الخيرية العثمانية.

4- كما شكلت الانتفاضة محكاً لمؤسسات المجتمع المدني حيث أصبحت هذه المؤسسات تزوج ما بين مقاومة الاحتلال وما بين دورها الاساسي في عملية التنمية البشرية.

5- وبعد اتفاقية أوسلو عام 1993م، وتشكيل السلطة الوطنية الفلسطينية تضاعف عدد هذه المنظمات بشكل كبير وتنوعت اتجاهاتها ما بين مدنية ونقابية وحقوقية وفكرية وسياسية وكانت (كجمعيات خيرية) تتبع وزارة الداخلية من حيث التأسيس والمتابعة.

6- وخلال الفترة الحالية والتي تمتد ما بين (2007 إلى 2019) فإن المنظمات الأهلية تطورت وزاد عددها رغم أنها واجهت تحديات تمويلية وإدارية، وقانونية، حيث هناك تضارب في طبيعة تسجيلها، والحصول على التراخيص التي تتناسب مع طبيعة عملها.

## 2. 3. 3 الإطار التشريعي للمنظمات الأهلية.

بعد خضوع الضفة والقطاع للاحتلال الإسرائيلي عام 1967 تأسست الجمعيات الخيرية والمنظمات تبعاً لقانون الجمعيات الخيرية العثمانية، وكانت تخضع لسلطة ما يعرف بالإدارة المدنية الإسرائيلية، كما استمر العمل بهذا القانون حتى وبعد اتفاقية أوسلو عام 93 وتشكيل السلطة الوطنية، وكانت الجمعيات الخيرية تتبع وزارة الداخلية من حيث التأسيس والمتابعة.

حتى صدر قانون الجمعيات الخيرية الهيئات الأهلية رقم السنة 2000 والذي حول وزارة العدل بأن تكون المرجعية لهذا القانون مع توكيل الوزارات المختصة بالمتابعة حسب نطاق عمل الجمعية أو الهيئة (المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات، 2008).

ومن الجدير بالذكر أن مجلس الوزراء نقل مرجعيين الإشراف علي القانون من وزارة العدل إلى وزارة الداخلية دون تعديل المجلس التشريعي.

هذا التطور في مجري النضال الوطني الفلسطيني وما أسفر عنه من تحول منظمة التحرير الفلسطيني إلى سلطة سياسية، أبرز وضعاً جديداً علي الأرض وأدي إلي ظهور تنافس بين المؤسسات الأهلية وخاصة ( التنظيمات السياسية)، ومما طرح الحاجة إلي وجود إطار ينظم هذه العلاقة ويوجهها بما يخدم الفئات المجتمعية المستفيدة ولا يمس في نفس الوقت بالمسئوليات السياسية والمجتمعية للسلطة الوطنية الفلسطينية.

ولذا تم تقديم تصور أولي ينظم تلك العلاقة في نهاية عام 94 بمبادرة من دائرة المنظمات غير الحكومية مع المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والإعمار، وفي عام 95 قامت وزارة العدل بتقديم مسودة ( قانون الجمعيات الخيرية) والذي لاقى انتقاداً شديداً.

وأصبح من مسئوليات المجتمع المدني الفلسطيني المشاركة بفاعلية في الضغط علي المجلس التشريعي لإنضاج بنية تحتية قانونية وتشريعية، ولا قرار سياسات عادلة تستجيب لاحتياجات المجتمع المحلي، وتعتبر عن طموحاته وأولوياته وتكرير مبدأ الفصل بين السلطات، وقد برزت خلال السنوات اللاحقة لتجربة المجلس التشريعي علاقات جيدة لكنها غير كافية ما بين السلطة التشريعية من جهة ومنظمات المجتمع المدني من جهة أخرى. وقد استندت هذه العلاقة علي رغبة هذه المؤسسات

بالمشاركة الفعلية في صياغة مجموعة الأنظمة والقوانين والسياسيات العامة التي ستنظم الحياة الفلسطينية وتمهد لإنشاء الدولة (مجدلاني، 2003).

## 2. 3. 4 خصائص المنظمات الأهلية.

تناول كثير من الباحثين والمختصين خصائص المنظمات الأهلية، واتضح وجود اتفاق إلى حد ما بين آرائهم، ومن أهم هذه الخصائص ما ذكره كل من (الشمري، 2008، ص 39؛ وعقيل، 2009، ص 90؛ وغربي وغربي، 2014، ص 73 - 74؛ والبشرا، 2016، ص 244):

- 1- المنظمات الأهلية عبارة عن مجتمعات مستقلة إلى حد كبير عن إشراف الدولة المباشر، وبالتالي فإن أهم خصائصها الاستقلالية، والتنظيم التلقائي، وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي، والحماسة من أجل خدمة الآخرين، والدفاع عن الفئات المهمشة.
- 2- تتجسد المنظمات الأهلية في مؤسسات تطوعية اجتماعية واقتصادية وثقافية وحقوقية متعددة، وتشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي تركز عليها مشروعية الدولة، ووسيلة المحاسبة من جهة أخرى، بمعنى أن تتبع أنظمة محاسبة.
- 3- المنظمات الأهلية لا تهدف للربح، وهي عامل مساعد في تحقيق التقارب المطلوب بين طبقات المجتمع، وتدافع عن حقوق الأقليات وتسعى لحماية العمال والموظفين والمستهلكين.
- 4- احترام النظام والقانون القائم في حال قيام مجتمع مدني حقيقي يقابله وجود دولة قادرة على حماية الحقوق التي يقرها الدستور بالنسبة للجماعات والأفراد.
- 5- التغيير والتنافس بالوسائل السلمية يجب أن يظل المجتمع ملتزماً بالوسائل والقنوات السلمية في ممارسة نشاطه كالتعبير عن الرأي و المطالبة بالتغيير، والاشتراك الفعلي في عملية التغيير.
- 6- الشعور بالانتماء والمواطنة يعتبر هذا الشرط من أهم العناصر لتحقيق الترابط والتماسك، ليشعر الأفراد بأنهم قادرون على الدفاع عن هويتهم المشتركة وحمايتها مقابل التزامهم بأداء واجباتهم نحو الدولة.
- 7- التسامح المجتمع الذي يقبل فيه الأفراد والجماعات وجود من يخالفهم في الرأي والمصلحة، هو المجتمع الذي تسوده روح المدنية، إذ يحترمون حقوقهم في التعبير عن وجهات نظرهم.



وترى الباحثة بأن خصائص المنظمات الأهلية يعكس طبيعة أنشطتها وبرامجها، وأنها تتمتع باستقلالية عن المؤسسات الحكومية، وتقدم خدمات وأنشطة لا يمكن للمنظمات الحكومية أو المنظمات الهادفة للربح تقديمها، إضافة إلى أنها تعمل على تجميع مجموعة من الأفراد والتنظيمات التي ترتبط بمصالح مشتركة.

### 2. 3. 5 المنظمات الأهلية والتنمية الإنسانية.

يتضح من العرض السابق لمفهوم وأهداف وخصائص المنظمات الأهلية أنها تسعى لتقديم خدمات لفئات مهمشة، وتتيح برامج وأنشطة لا يمكن للدولة القيام بها، وبالتالي فإنها تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الإنسانية، ولقد أشارت وثيقة الأهداف الإنمائية التي وقعت عليها معظم دول العالم في الأمم المتحدة عام (2015) أن الهدف الرئيس للمنظمات الأهلية محاربة الفقر، وتطوير التعليم، وسد الفجوات النوعية، وتمكين المرأة، وتعزيز المساواة، وتطوير الخدمات الصحية والصحة الإنجابية، وجميع هذه الأهداف تشير إلى قوة وأهمية مشاركة المنظمات الأهلية في التنمية الإنسانية، وهناك عدة جوانب تتعلق بدور المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية الإنسانية. وذلك من خلال التأكيد على مفهوم واضح للمنظمات الأهلية، ويكون لديها أهداف تسعى لتحقيقها بكفاءة وفعالية، والوصول إلى الفئات المهمشة المستهدفة، وليس مجرد توافر هدف دون أنشطة وبرامج لتحقيقه، حيث ترتبط التنمية الإنسانية بقوة وسيطرت وطبيعة أنشطة المنظمات الأهلية.

ومن أبرز مهام هذه المنظمات هي الدعوة لتنفيذ حقوق الانسان ومتابعة تنفيذ هذه الحقوق، والابلاغ عن أي انتهاكات ومساعدة الضحايا وايصال أصوات الأشخاص الغير قادرين، وتقديم خدمات انسانية واجتماعية لذوي الاحتياج ضمن معايير استحقاق واضحة وشفافة (غربي وغربي، 2014، ص 75).

ويمثل وجود مجتمع أهلي قوي ومستقل وقادر علي العمل بحرية ومتمتع بالمعارف والمهارات الأساسية والمنحصصة عنصر رئيسي في تحقيق الحماية والتنمية المستدامة في جميع المجالات علي الصعيد الوطني ولذلك فإن جميع الأطراف يصنعون شراكات جوهرية في بناء المجتمع وتحقيق استدامة خدماته وتطوير سبل وامكانيات قدراته (البشرا، 2016، ص 85).

وترى الباحثة أن الوضع الفلسطيني القائم له ظروف استثنائية بسبب وجود الاحتلال الإسرائيلي حيث لا يلتزم بأي عهود ومواثيق؛ بالإضافة لكونه أحد أهم معوقات عملية التنمية من خلال الانتهاك الممنهج لمقدرات الشعب الفلسطيني والذي أوجد بدورة فئات وشرائح مجتمعية كبيرة تحتاج إلى التدخل لتوفير الحماية والدعم المباشر لها. كذلك ترى الباحثة أن أساليب وأدوات التنمية الإنسانية لا يمكن أن توفرها الدولة والمنظمات الخاصة، لأن عملية التنمية الإنسانية بحاجة إلى سياسات وأطر وبرامج يشترك فيها كافة المنظمات، ومن أهمها المنظمات الأهلية، لأنها تقدم خدمات لا غنى عنها، وتلبي احتياجات شرائح كبيرة من المجتمع.

## 2. 4 الدراسات السابقة

تناولت الباحثة خلال هذا المبحث أهم الجهود والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، حيث عرضت الباحثة الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، كما اتبعت منهجية محددة في عرضها، بحيث تتضمن أهم الأهداف، وأهم الإجراءات، وأهم النتائج.

وحول القيادة الأخلاقية أجريت العديد من الدراسات منها دراسة (Saltez & Ronald, 2019) والتي جاءت من أجل تحديد مدى ممارسة السلوك الأخلاقي في المنظمات الدولية العاملة في مجال الإغاثة بشداد، وتطوير مدونة للقيادة والسلوك الأخلاقي، ولتحقيق الأهداف تم استخدام المنهج التطويري، حيث أجريت الدراسة على عدد (15) تجمعا للإغاثة، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسة السلوك الأخلاقي جاء متوسطاً، وأدنى من المستوى المرغوب، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات تم صياغتها بشكل مدونة وسياسات وخطط لتحسين مستوى ممارسة القيادة للسلوك الأخلاقي جاء أهمها التحلي بالأخلاق الشخصية، وممارسة العمل الإداري بمهنية، وتقديم خدمات إغاثية دون تمييز.

وأجرت الصقر (2018) دراسة بعنوان القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، حيث هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الأخلاقية وأبعادها، ودرجة الولاء التنظيمي، والعلاقة بينهما، حيث استخدمت الدراسة خطوات المنهج الوصفي، وطبقت الباحثة استبانة الدراسة على عينة بلغت (180) مشرفة وإدارية، فتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية جاءت مرتفعة، وتبين أن الولاء التنظيمي مرتفعاً، وتبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

كما قام الدجاني (2018) بدراسة بهدف معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بعمان، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة للقيادة الأخلاقية، واستبانة للالتزام التنظيمي، على عينة بلغت (370) معلماً ومعلمة، فتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة، ودرجة الالتزام التنظيمي متوسطاً، وتبين وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وتبين أيضاً

وجود فروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الخبرة، ولم تظهر فروق تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.

وقامت أبو علبة (2015) بإجراء دراسة بعنوان "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت إلى معرفة درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لمديريهم، وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة، واتبعت الباحثة خطوات المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية جاء مرتفعاً ونسبة (84.70%)، وتبين أن درجة تقدير المعلمين لمستوى الولاء التنظيمي جاء بوزن نسبي (87.40%)، كما تبين وجود علاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للمعلمين، ولم تظهر فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة أو متغير المؤهل العلمي.

كما أجرى النشاش والكيلاني (2015) دراسة بعنوان: تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن. هدفت إلى تطوير مدونة للسلوك الأخلاقي، واستخدمت الدراسة المنهج البنائي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات التربوية في الأردن، والبالغ عددهم (1305)، طبقت استبانة على عينة بلغت (30%) من المجتمع الأصلي، فتبين أن ممارسة القيادة الخدمية التربوية الأردنية للقيادة الأخلاقية جاءت بنسب متوسطة، وقام الباحثان ببناء مدونة تتكون من (8) مبادئ أخلاقية أساسية تبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية. وانقسمت هذه المبادئ الأساسية إلى (52) مبدأ فرعي.

وحول أخلاقيات المنظمة والقيادة في المؤسسات غير الربحية أجرى العمودي (2015) دراسة بعنوان: أخلاقيات الأعمال وأهميتها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (43) من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بالجزائر، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة تتضمن محور أخلاقيات الأعمال ومحور المسؤولية الاجتماعية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أخلاقيات الأعمال جاءت متوسطة، وأن المسؤولية الاجتماعية مرتفعة، وتبين وجود علاقة بين أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

ولم تظهر فروق تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمستوى التعليمي. بينما وأوصت الدراسة بضرورة التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقواعد أخلاقيات العمل والعمل على استقطاب العاملين ذوي الأخلاقيات الجيدة.

وقامت **النشاش والكيلاني (2015م)** بدراسة تهدف إلى تطوير مدونة أخلاقية للقيادة في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج البنائي، ولقد طورت قائمة شملتها في استبانة وطبقها على عينة بلغت (510) من القيادات العاملة في مديريات التربية والتعليم في الأردن، فتوصلت الدراسة إلى أن أهم مجالات المدونة تتمثل في الإصغاء، والتعاطف، والوعي، والإقناع، والتصور، والبصيرة الخلاقة، والإشراف، والالتزام بنماء الآخرين، وبناء المجتمع.

وأجرى كل من **(Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014)** بعنوان "الآليات القائمة على الثقة والمعرفة المستندة إلى الثقة القائمة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية"، وهدفت الدراسة إلى التحقق من الآليات القائمة على الثقة والمعرفة المستندة إلى الثقة القائمة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمواطنة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (184) موظفاً ومشرفيهم بالولايات المتحدة الأمريكية، وتبين أن القيادة الأخلاقية تؤدي إلى مستويات مرتفعة من الثقة العاطفية والمعرفية، وتبين أن القيادة الأخلاقية تعزز ثقة الموظف بمعارفه ومهاراته، وتبين أيضاً أن القيادة الأخلاقية تعزز المواطنة التنظيمية، وتوصل الباحثون إلى نموذجاً لطبيعة تأثير القيادة الأخلاقية على مجموعة من المتغيرات والعوامل التنظيمية.

وقام كل من **(Yidong, & Xinxin, 2013)** بعنوان "كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على سلوك العمل المبتكر للموظفين؟". حيث هدفت إلى كشف طبيعة أثر القيادة الأخلاقية على سلوك العمل المبتكر للموظفين، ودور الدوافع الذاتية على مستوى المجموعة من الأفراد، وتكونت عينة الدراسة من (302) موظفاً من (34) وحدة بشركات صينية، وتبين من النتائج أن سلوك العمل الابتكاري الفردي مرتبط بشكل إيجابي بالإدراك الفردي للقيادة الأخلاقية، ويرتبط أيضاً بالقيادة الاجتماعية الأخلاقية، وتبين أن الدافع الجوهرى لإقامة علاقات العمل مبني على أسس أخلاقية، وتبين أن القيادة الأخلاقية تؤثر في سلوك العمل الابتكاري.

وقام **مونهان (2012)** بدراسة بعنوان مراجعة أدبية للقيادة الأخلاقية في المنظمات. حيث هدفت الدراسة إلى كشف طبيعة البحوث والدراسات التي أجريت حول ممارسة القيادة الأخلاقية وأبعادها، واعتمدت على المنهج الوصفي، والأسلوب المكتبي في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأخلاق لا تتغير باختلاف الفئة أو اختلاف المنظمة، لكن هذه الأخلاق بحاجة إلى إيمان عميق من قبل الفرد بأهميتها وارتباطها بمعايير القبول الاجتماعي، وأن المنظمات تتأثر بالقيادة الأخلاقية، وأن حجم تأثير القائد على العاملين يزداد إن كان القائد أخلاقياً، ويمارس متطلبات القيادة الأخلاقية.

كما قام **(Shin, 2012)** بدراسة بعنوان "القيادة الأخلاقية للرئاسة التنفيذية وتأثيرها على المناخ الأخلاقي وقوة المناخ وسلوك المواطن التنظيمية الجماعية"، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية للرؤساء التنفيذيين على بعض متغيرات المناخ الأخلاقي وقوته وسلوك المواطن التنظيمية الجماعية، وتم مراجعة بيانات وتقارير (223) رئيس تنفيذي، واستطلاع آراء (6021) موظفاً في كوريا الجنوبية، وتبين من خلال تحليل النتائج أن القيادة الأخلاقية ذات تقييم ذاتي للمدراء في المؤسسات التي تم التطبيق عليها، وتبين أن القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي لها تأثير قوي في المناخ الأخلاقي، وتعزز قوته، وتؤثر في سلوك المواطن التنظيمية الجماعية.

**وأجرى العنزي والعديم (2006)** بعنوان: إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقية المهنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الموظفين للواجبات الوظيفية والمسئولية الإدارية والاجتماعية الملقاة على عاتقهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (268) من العاملين في الأجهزة الحكومية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتوصلت الدراسة إلى وجود عدم إدراك مجموعة من الموظفين لواجباتهم الوظيفية، وعدم حصولهم على حقوقهم الوظيفية، في حين يدرك بعض الموظفين المسئولية المديرية الإدارية والاجتماعية، وكما توصلت إلى عدم الالتزام بالأخلاقيات الإدارية من قبل فئات كثيرة من الموظفين. كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تثقيف موظفي الخدمات العامة وتهيئتهم للالتزام الأخلاقيات الوظيفية، وتفعيل الدور الرقابي لديوان الخدمة المدنية، وهذا يتطلب عمل وإعداد برامج للأخلاقيات الوظيفية، والعمل على تطبيق القوانين وذلك لمحاسبة الموظفين الذين لا يلتزمون بهذه الأخلاقيات.

وأجريت العديد من الدراسات والجهود حول التنمية الإنسانية وسبل تحقيقها، ومن أهم هذه الدراسات دراسة ( **Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga,** ) (Orlovic Lovren, & Willats, 2019) بعنوان: استخدام أهداف التنمية الإنسانية نحو فهم أفضل لتحديات التنمية الإنسانية المستدامة. وهدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل أهداف التنمية الإنسانية التي أطلقتها الجمعية العامة للأمم المتحدة عام (2015)، والتي تتضمن (17) هدفاً، واتضح من خلال التحليل أن أهداف التنمية الإنسانية جديرة بالدراسة والتطبيق، لكن تقارير الأمم المتحدة لم تقدم السبل والتطبيقات التي يمكن الاستعانة بها من أجل تحقيق هذه الأهداف، وقام الباحثون بإجراء ثلاث دراسات حالة حول كل هدف، وتبين أن عملية تنفيذ أهداف التنمية الإنسانية توفر فرصاً لا تضاهي للنهوض بتكافؤ الفرص، وتعزيز التمكين الاقتصادي، مما يساعد البلدان على تعزيز التنمية الإنسانية في أراضيها، لكن يجب أن تأخذ هذه البلدان مصادر تحقيق أهداف التنمية الإنسانية، ووضع برامج وأنشطة تتناسب مع خصائص المجتمع وبيئته، لأنه ظهرت فروق بين الحالات التي جرى دراستها رغم اتفاقها حول خطوات التنمية الإنسانية.

وأجرى (Peters, 2019) دراسة بعنوان: مؤسسات المجتمع المدني وأهداف التنمية الإنسانية، وهدفت إلى تحليل دور مؤسسات المجتمع المدني في بعض الدول الأفريقية بالمساهمة في تحقيق التنمية الإنسانية وأهدافها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المقارن، ولقد استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات، حيث أجريت دراسة طولية من خلال جمع بيانات التنمية من التقارير الرسمية، وتم إجراء عدد كبير من المقابلات الشخصية عبر الانترنت مع أعضاء هيئة تدريس ببعض الجامعات الأفريقية وتحديداً بدول تشاد ونيجيريا وجنوب أفريقيا، واتضح أنه يقع على عاتق مؤسسات المجتمع المدني القاعدية دور مهم في تحقيق وتطبيق برامج التنمية الإنسانية، لكنها لا تقوم بهذا الدور، واتضح أن ممارسة مؤسسات المجتمع المدني في جنوب أفريقيا حظيت بالنصيب الأكبر في تحقيق التنمية الإنسانية لكنها لم تحط بنصيب كبير في تشاد ونيجيريا، وتكفلت مؤسسات الدولة في تطبيق برامج التنمية واتضح أن تحقيق التنمية الإنسانية يجب أن يتم بالتوازي بين مؤسسات الدولة ومؤسسات المجتمع المدني.

وربطت دراسة (Koopman, Scott, Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019)

بين القيادة الأخلاقية وأحد أبعاد التنمية الإنسانية "تحقيق العدالة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن تأثير القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة من منظور معالجة المعلومات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وأجرى الباحثون مجموعة من المقابلات الشخصية عبر البريد الإلكتروني لعدد من قادة المنظمات الكبرى في أوروبا، وتم جمع أكثر من (402) مقابلة، ورصدت كافة الاستجابات، وتم تحليلها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الموظف ينظر إلى أخلاق قائده لمعالجة بعض المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، وأن الموظف يشكل تصورات العدالة من خلال المعالجة التلقائية لتصرفات وسلوك القائد، وأثبتت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تحل محل تشريع العدالة، بمعنى أن ممارسة القيادة الأخلاقية يحقق العدالة دون وضع لوائح وأنظمة لتشريع مفاهيم وقيم العدالة.

وحول دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الإنسانية أجرى كل من (Ijeoma, & Ike, 2019) من أجل توضيح تأثير العولمة في دور منظمات المجتمع المدني في التنمية الإنسانية بنيجيريا، ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (117) منظمة من منظمات المجتمع المدني تشمل عدة قطاعات وأنشطة مختلفة، وطبقت عليها استبانة بهدف جمع البيانات اللازمة، وأظهرت النتائج أن العولمة أثرت سلباً على عمل منظمات المجتمع المدني، وتبين أن منظمات المجتمع المدني بنيجيريا تقوم بدور متوسط في تحقيق التنمية الإنسانية، وتبين أنها تستند في ذلك إلى أهداف التنمية الإنسانية التي أقرتها الجمعية العامة للأمم المتحدة عام (15) ولقد تقدمت في تحقيق بعضها وأخفقت في تحقيق بعض الأهداف، وجاء من أهم الأسباب التي أدت إلى هذا الإخفاق هي تحولات العولمة وعدم قدرة الدول النامية والوسطى في مجاراة وتخفيف حدة هذه المعوقات.

كما قامت السرحان (2017) بعنوان: التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة التنمية البشرية، وسبل بناء مجتمع معرفة، وتوضيح العلاقة المتبادلة بين بناء مجتمع المعرفة وتحقيق التنمية البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واتبعت الأسلوب المكتبي في جمع الآراء والأفكار والمعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث توصلت إلى عدة استنتاجات أهمها أن التنمية البشرية مؤشراً من مؤشرات مجتمع المعرفة، حيث إن المعرفة عماد التنمية، وبوابة العبور إلى مستويات التقدم، حيث يعتمد مجتمع المعرفة على استخدام



التقنيات والمعلومات والاتصالات باعتبارها أدوات أساسية لعمليات التغيير، ويجتاز الحدود التقليدية بما يحقق التنمية البشرية، وبينت النتائج أن المعرفة لا تنشأ من فراغ بل هي وليدة عوامل اجتماعية وثقافية وتاريخية وتعليمية، وخلصت الدراسة إلى أن التنمية البشرية لها علاقة لصيقة بالتعليم وتعزيز القدرات البشرية والتي أصبحت وسيلة للتنمية الإنسانية.

وأجرى العامري والحلو (2017) دراسة بعنوان: أهمية ودور مسؤولية رأس المال الاجتماعي في تحقيق تنمية بشرية مستدامة، ولتحقيق الأهداف استُخدم المنهج الوصفي، واتبع الباحثان الأسلوب المكتبي في جمع البيانات، ودراسة وتحليل بعض الآراء ذات العلاقة بموضوع الدراسة، فتبين أنه توجد مسؤولية كبيرة لرأس المال الاجتماعي تجاه تحقيق التنمية البشرية، وذلك من خلال ترسيخ التعاون وروح المبادرة والثقة المتبادلة والالتزام بين الأفراد، وتوفير التنمية يعد من مقومات النجاح للتخطيط التنظيمي والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويتميز مفهوم التنمية البشرية بأنه وفق شعار تنمية الإنسان من أجل الإنسان بواسطة الإنسان.

وقام كل من (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016) بدراسة بعنوان: القطاع الخاص وأهداف التنمية الإنسانية. وهدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل أهداف التنمية الإنسانية التي أطلقتها الجمعية العامة للأمم المتحدة وسبل تطبيقها ودور القطاع الخاص في تحقيق أهدافها، ولتحقيق أهداف الدراسة جرى مناقشة ظروف القطاع الخاص في دول العالم العظمى والوسطى والنامية، وتبين أن للقطاع الخاص دور مهم في تحقيق أهداف التنمية الإنسانية، وأن القطاع الخاص مصدر الابتكار وإيجاد حلول للمشكلات الإنسانية، وهو أيضاً مصدر تحقيق حاجات الإنسانية، أوضح الباحثون أن دور القطاع الخاص يجب أن ينمو ويتعاظم من خلال تطبيقات المسؤولية الاجتماعية، وأن يأخذ بعين الاعتبار التنمية الإنسانية بعين الاعتبار.

وجاءت دراسة (Hajer, Nilsson, Raworth, Bakker, Berkhout, De Boer, & Kok, 2015) بعنوان: ما بعد القيادة: أربع رؤى لتعزيز الإمكانيات التحويلية لأهداف التنمية الإنسانية المستدامة. هدفت الدراسة إلى توضيح أهم جوانب تحقيق التنمية المستدامة من خلال الإمكانيات التحويلية، واعتمدت الدراسة المنهج التطويري، واستفاد الباحثون من تقرير الجمعية العامة للأمم المتحدة (سبتمبر/ 2015م) حول التنمية الإنسانية المستدامة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرؤى

التي تم مناقشتها وأثبتت جدارتها بجانب تقرير الجمعية العامة للأمم المتحدة هي: حيز التشغيل الآمن، والحاجة الملحة لمعالجة شواغل البيئة، وبناء المجتمعات النشطة، وتحقيق مفاهيم المنافسة الخضراء.

كما قام كل من (Evans, & Heller, 2015) بإجراء دراسة بعنوان: التنمية الإنسانية: تحول الدولة وسياسة الدولة التنموية. هدفت الدراسة إلى توضيح دور الدولة وسياساتها التنموية في التنمية الإنسانية، ولتحقيق الأهداف اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة الأساسية بالمقابلات الشخصية مع بعض أعلام التنمية الإنسانية حول العالم، حيث أرسلت المقابلات عبر البريد الإلكتروني الخاص، وتم تحليل (51) مقابلة، فتبين أن للدولة دور مهم في تحقيق التنمية الإنسانية، وتوجيه سياساتها، كما إن سياسات الدولة التنموية الصحيحة تؤدي إلى تحقيق تنمية إنسانية متوازنة، لكن اختلال السياسات التنموية ينعكس سلباً على التنمية الإنسانية، وأوضحت النتائج أن أجهزة الدولة يجب أن تكون قادرة على إيصال السلع الجماعية، وأن ضعف العلاقات بين الدولة والقطاع الخاص ينعكس سلباً على مجريات التنمية الإنسانية، وفاضل الباحثان بين عدة نماذج من التنمية الإنسانية في عدة دول منها جنوب أفريقيا والبرازيل وكوريا وتايوان، فاتضح أنه لا يمكن أن تكون سياسات التنمية ناجحة في تعزيز التنمية الإنسانية في دولة ما شرطاً لنجاحها في دول أخرى نظراً لاختلاف الهياكل الإدارية في الدولة وطبيعة السكان وخصائصهم وخصائص البيئة ذاتها، وبينت نتائج فحص تجربتي الهند والصين أن القوة السياسية المتزايدة لرأس المال قد تقوض قدرة الدولة التنموية في غياب المشاركة والديمقراطية والمساءلة والشفافية.

وأجرت حموم (2015) دراسة بعنوان: تأثير العولمة في بلورة قيم التنمية الإنسانية المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، والأسلوب المكتبي، واعتمدت على بعض البيانات والتقارير التنموية، إضافة إلى الأدب النظري ذات العلاقة، ولقد توصلت إلى عدة نتائج جاء أهمها أن التنمية محوراً للإنسان وتمكينه من تحقيق حاجاته وغاياته، وأن تحقيق التنمية الإنسانية من شأنه تعميق الديمقراطية، وإقامة الحكم الرشيد، وبناء دولة القانون، وتحقيق العدالة، وإقامة مجتمع مدني، وتبين أن العولمة ورغم إيجابياتها إلا أنها تؤثر بشكل سلبي على التنمية الإنسانية في المجتمعات النامية نظراً لدفعها الأنظمة والأفراد التي تبني قيم التنمية الإنسانية المستدامة دون ترك المجال في تطبيقها بالشكل المناسب ولا تأخذ بعين الاعتبار خصائص هذه المجتمعات.

كما قام أبو عدوان (2013) بدراسة بعنوان: دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية، وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تحقيق التنمية بالضفة الغربية، واستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وركزت الدراسة على قضايا السكان، والفقر، والبطالة، والصحة، والتعليم، وتمكين المرأة، وتحقيق المساواة، واستشهد الباحث بمجموعة من التقارير ذات العلاقة من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة، فتبين أن منظمات المجتمع المدني لم تصل إلى المستوى المرغوب في تحقيق التنمية، وأن ضعف مساهمتها مرتبط بمجموعة من المعوقات منها معوقات قانونية وتمويلية وهيكلية.

### التعقيب على الدراسات السابقة.

تناولت الدراسات السابقة أهدافاً مختلفة، وارتبطت بالقيادة الأخلاقية وممارساتها في منظمات ومؤسسات متباينة، وجاءت بعض الدراسات للبحث في التنمية الإنسانية وسبل تطبيقها، وتبين الباحثة من خلال الجدول التالي أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

جدول (2. 1) أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسة	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
Saltez & Ronald, 2019	تتفق من حيث متغير ممارسة القيادة الأخلاقية، والمنظمة المستهدفة	تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية وإجراءات التطبيق ومكان التطبيق
الصقر، 2018	تتفق من حيث متغير القيادة الأخلاقية، والمنهج المستخدم، وأداة جمع البيانات	تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية، والفئة المستهدفة، والمنظمة
الدجاني، 2018	تتفق من حيث متغير القيادة الأخلاقية، والمنهج والأداة	تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية، وفئة بيئة التطبيق
أبو علبة، 2015	تتفق من حيث متغير القيادة الأخلاقية، والمنهج المستخدم، وبيئة التطبيق	تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية، وفئة التطبيق
النشاش والكيلاني، 2015	تتفق من حيث متغير القيادة الأخلاقية، والأداة	تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية، وطبيعة وإجراءات التطبيق والفئة المستهدفة
العمودي، 2015	تتفق من حيث تناولها لموضوع الأخلاقيات، والمنهج المستخدم، والمنظمة المستهدفة	تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية، وطبيعة وإجراءات التطبيق، والفئة المستهدفة
Newman, Kiazad, Miao, &	تتفق من حيث متغير القيادة	تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية وبيئة

التطبيق والفئة المستهدفة	الأخلاقية والأداة	Cooper, 2014
تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية وبيئة التطبيق وإجراءات التطبيق والفئة المستهدفة والمنظمة	تتفق من حيث متغير القيادة الأخلاقية والمنهج والأداة	Yidong, & Xinxin, 2013
تختلف من حيث المنهج وأسلوب الدراسة وتختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية	تتفق من حيث متغير القيادة الأخلاقية	مونهان، 2012
تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية وإجراءات التطبيق والعينة المستهدفة والمنظمة	تتفق من حيث متغير القيادة الأخلاقية	Shin, 2012
تختلف من حيث متغير التنمية الإنسانية والفئة المستهدفة	تتفق من حيث الاهتمام بالأخلاقيات في المنظمات، والمنهج المستخدم والأداة	العنزي والعديم، 2006
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية والفئة المستهدفة وأسلوب جمع البيانات	تتفق من حيث متغير التنمية الإنسانية	Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga, Orlovic Lovren, & Willats, 2019
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية وطريقة جمع البيانات وإجراءات التطبيق وتختلف في المنهج المقارن الذي استخدمته دراسة بيتيرز	تتفق من حيث تناولها للتنمية الإنسانية ودور منظمات المجتمع المدني في تحقيقها، كما تتفق في جزء المنهج الوصفي التحليلي	Peters, 2019
تختلف من حيث أن الدراسة الحالية تتناول أربعة أعاد للتنمية الإنسانية ولم تقتصر على مبدأ العدالة، كما تختلف من حيث إجراءات التطبيق، والمنهج المعتمد حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بينما هذه الدراسة اعتمدت على المنهج النوعي، وكان الاختلاف أيضاً في الأداة	تتفق من حيث تناولها للقيادة الأخلاقية، وتتفق من حيث ربط القيادة الأخلاقية بأحد جوانب التنمية الإنسانية	Koopman, Scott, Matta, Conlon,, & Dennerlein, 2019
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية وبيئة التطبيق والإجراءات المتبعة	تتفق من حيث تناولها لدور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية الإنسانية	Ijeoma, & Ike, 2019
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية وأسلوب الدراسة	تتفق من حيث متغير التنمية الإنسانية والمنهج المستخدم	السرطان، 2017
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية وأسلوب التطبيق والفئة المستهدفة والمنظمة	تتفق من حيث متغير التنمية الإنسانية والمنهج	العامري والحلو، 2017
تختلف من حيث القيادة الأخلاقية والقطاع	تتفق من حيث متغير التنمية	Scheyvens, Banks, &

المستهدف	الإنسانية	Hughes, 2016
تختلف من حيث المنهج المعتمد "المنهج التطوري" وطريقة وإجراءات التطبيق	تتفق من حيث ربطها لمتغيري القيادة والتنمية الإنسانية	Hajer, Nilsson, Raworth, Bakker, Berkhout, De Boer, & Kok, 2015
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية والأداة	تتفق من حيث متغير التنمية الإنسانية والمنهج	Evans, & Heller, 2015
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية وطريقة التطبيق وآليات جمع البيانات	تتفق من حيث متغير التنمية الإنسانية	حموم، 2015
تختلف من حيث متغير القيادة الأخلاقية وطبيعة وإجراءات التطبيق	تتفق من حيث تناولها لدور منظمات المجتمع المدني في تعزيز التنمية الإنسانية والمنهج المستخدم	أبو عدوان، 2013

يتضح من عرض الجدول أن الدراسات السابقة لم تربط بين القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية، وأن ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية لم تحظ باهتمام الباحثين، على الرغم من أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، وتفعيل أنشطتها وبرامجها، وفيما يلي عرض للفجوة البحثية للدراسة الحالية، حيث قسمت الباحثة الفجوة إلى مكانية، ونظرية، ومفاهيمية، ومعرفية، ومنهجية، وتطبيقية، والتحليلية:

جدول (2. 2) توضيح للفجوة الباحثة للدراسة الحالية

نوع الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة المكانية	معظم الدراسات السابقة طبقت في بيئات ومجتمعات عربية أو عالمية مثل الأردن، والمملكة العربية السعودية، وجمهورية مصر العربية، وتشاد، ونيجيريا، والولايات المتحدة الأمريكية	الدراسة الحالية تختص في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظات غزة
الفجوة النظرية	تناولت الدراسات السابقة متغير القيادة الأخلاقية وأبعاده، وتناولت الدراسات السابقة التنمية الإنسانية ومؤشراتها	تضيف الدراسة الحالية عرض للنماذج العالمية في تطبيق القيادة الأخلاقية، وتوضح الجوانب النظرية ومصادر أخلاقيات القائد، كما تبين مفاهيم ومؤشرات وملامح التنمية الإنسانية في فلسطين
الفجوة المفاهيمية	تناولت الدراسات السابقة مفاهيم مختلفة للقيادة والأخلاق والقيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية	تضيف الدراسة الحالية مفاهيم إجرائية من خلال الأدبيات وواقع المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظات غزة للقيادة الأخلاقية وأبعادهما الأربعة، وللتنمية الإنسانية وأبعادهما الأربعة
الفجوة المعرفية	تناولت الدراسات السابقة القيادة الأخلاقية وتطبيقاتها والتنمية الإنسانية وأهميتها وأبعادهما	تضيف الدراسة الحالية أبعاد للتنمية الإنسانية في ضوء تقارير ومؤشرات الأمم المتحدة والبرنامج الإنمائي، كما تضيف الدراسة المعرفة حول دور المنظمات الأهلية في تحقيق التنمية الإنسانية، وتضيف أيضاً دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية
الفجوة المنهجية	اعتمدت الدراسات السابقة على مناهج علمية مختلفة مثل المنهج الوصفي التحليلي والتطوري والبنائي والنوعي	تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي متفقة بذلك مع عدد من الدراسات السابقة
الفجوة التطبيقية	اعتمدت الدراسات السابقة على أدوات مختلفة في التطبيق وإجراءاته، وهناك دراسات اعتمدت على الأسلوب المكتبي، أو التقارير والبيانات والمؤشرات والاحصاءات	الدراسة الحالية تقدم أداة لقياس ممارسة القيادة الأخلاقية، واستبانة لقياس التنمية الإنسانية وتم اختيار العينة بطريقة عنقودية من بعض المنظمات الأهلية الأجنبية والمحلية الفاعلة في محافظة غزة
الفجوة التحليلية	قدمت الدراسات السابقة نماذج وأدوات مختلفة من مناقشة وتحليل البيانات	اعتمدت الدراسة الحالية على أساليب إحصائية لم يتناولها كثير من الباحثين مثل الاحصاء الوصفي ومعادلات الانحدار البسيط والمتعدد والهرمي، كما اعتمدت الدراسة على الارتباط العادي والجزئي في تحليل البيانات كما ناقشت الباحثة النتائج في ضوء ظروف المنظمات الفاعلة في محافظات غزة وفي ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضح من عرض الجدول المتعلق بالفجوة البحثية أن الدراسة الحالية تقدم الإضافة في الجانب النظري والمنهجي والميداني، وأنها توضح دور القيادة في تحقيق التنمية الإنسانية، مع التركيز على القيادة الأخلاقية كأحد النماذج والمداخل القيادية في التأثير على الآخرين.

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

تمهيد:-

تبحث الدراسة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية؛ وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات والإجراءات الميدانية؛ ويتناول الفصل الثالث عرضاً مفصلاً لهذه الإجراءات، حيث يتضمن: منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وخصائص أدوات الدراسة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

### 3.1 منهجية الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يعد طريقة علمية ومظلة واسعة للدراسات والبحوث، ويقوم على أساس تناول ظاهرة ما بالوصف والتفسير الدقيق، ويتيح الحرية للباحثة بجمع البيانات من مصادرها الخاصة، والتفاعل مع هذه البيانات بالتبويب والتحليل وصولاً لنتائج وتعميمات وعلاقات جديدة تفيد في إجابة أسئلة الدراسة واختبار الفروض، والتوصل إلى توصيات ذات علاقة بأوجه الضعف والقصور.



### 3. 2 مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في منظمات المجتمع المدني الفاعلة في محافظة غزة، حيث بلغ إجمالي عدد هذه المنظمات (520) منظمة، منها (178) منظمة أجنبية، و(342) منظمة محلية (وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2019م)، وفي ضوء ذلك طبقت الباحثة أدوات الدراسة على عينة عنقودية.

### 3. 3 عينة الدراسة.

اعتمدت الباحثة على الطريقة العنقودية في اختيار عينة الدراسة، وجرى اتباع الخطوات التالية في اختيار عينة الدراسة:-

- الخطوة الأولى: تصنيف المنظمات إلى فاعلة وغير فاعلة، حسب معايير هيئة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتي تعتبر المنظمات الفاعلة هي التي نفذت أكثر من (12) مشروعاً خلال الأربع سنوات الماضية.
- الخطوة الثانية: اختيار محافظة غزة؛ لأن معظم المنظمات الفاعلة مقرها محافظة غزة.
- الخطوة الثالثة: حصر عدد المنظمات الفاعلة في محافظة غزة حسب إحصاءات وزارة الداخلية الفلسطينية.
- الخطوة الرابعة: تقسيم المنظمات إلى محلية (342) منظمة، وأجنبية (178) منظمة.
- الخطوة الخامسة: اختيار (30) منظمة محلية، و(10) منظمات أجنبية بشكل عشوائي.
- الخطوة السادسة: تطبيق أدوات الدراسة على عدد (5 إلى 10) موظفين بالمنظمات التي تم اختيارها، حيث أرسلت الباحثة (260) استبانة، وجرت عملية التطبيق بطريقة عشوائية.
- الخطوة السابعة: جمع الاستبانات؛ حيث حصلت الباحثة على (205) استبانة صحيحة قابلة للتعامل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (78.85%).

والجدول رقم (3. 1) يوضح خصائص عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي:

جدول (3. 1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	البيان
42.44	87	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
26.83	55	5 - 10 سنوات	
19.02	39	11 - 15 سنة	
11.71	24	أكثر من 15 سنة	
11.70	24	دبلوم	المؤهل العلمي
68.80	141	بكالوريوس	
19.50	40	دراسات عليا	
60.50	124	موظف تنفيذي	المستوى الوظيفي
9.80	20	رئيس شعبة	
20.50	42	رئيس قسم	
9.20	19	مدير دائرة فأعلى	
100.0	205	الإجمالي	

يبين جدول رقم (3. 1) أن عينة الدراسة متباينة من حيث سنوات الخدمة، حيث كن (42.44%) لديهم سنوات خدمة أقل من (5 سنوات)، وكان (26.83%) لديهم سنوات خدمة تتراوح ما بين (5 - 10 سنوات)، وكان (19.02%) لديهم سنوات خدمة تراوحت ما بين (11 - 15 سنة)، وجاءت النسبة الأقل (11.71%) للفئة التي لديها سنوات خدمة تجاوزت (15 سنة). كما يبين الجدول أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (68.80%)، وهذا يدل إلى توجه المنظمات الأهلية نحو توظيف ذوي المؤهلات العلمية، ويبين الجدول أيضاً أن معظم أفراد العينة من المستوى التنفيذي بنسبة (60.50%)؛ وهذا يرجع إلى طبيعة وخصائص العمل في المنظمات الأهلية، فهي بحاجة للموظفين التنفيذيين أكثر من الحاجة للقيادات من حيث العدد.

### 3. 4 أدوات الدراسة.

تهتم الدراسة بمتغيري القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على استبانة للقيادة الأخلاقية، واستبانة للتنمية الإنسانية، وفيما يلي توضيح لخطوات وإجراءات تصميم أدوات الدراسة وتطبيقها.

### 3. 4. 1 محور القيادة الأخلاقية.

#### 1 - تصميم محور القيادة الأخلاقية:

قامت الباحثة بالاطلاع على عدد من البحوث والأدبيات السابقة ذات العلاقة بالقيادة، والقيادة الأخلاقية مثل (الصقر، 2018؛ والدجاني، 2018؛ و Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014؛ و Saltez & Ronald, 2019)، وفي ضوء ذلك أعدت الباحثة مصفوفة لأكثر الأبعاد التي تناولها الباحثون، ثم قامت بوضع تعريفات اصطلاحية وإجرائية لمتغير القيادة الأخلاقية وأبعاده، وبعد مشورة ذوي الاختصاص حول عبارات الاستبانة وشكلها، تم تصميم استبانة تكونت في صورتها الأولية من (41) فقرة تتوزع إلى الأبعاد التالية:-

- الصفات الشخصية الأخلاقية (11 فقرة).
- السلوك الإداري الأخلاقي (12 فقرة).
- تكوين الفرق الأخلاقية (8 فقرات).
- العلاقات الإنسانية الأخلاقية (10 فقرات).

#### 2 - صدق محور القيادة الأخلاقية:

يقصد بالصدق أن تعبر الاستبانة وعباراتها عن الظاهرة المراد قياسها، وأن تكون واضحة وشاملة لموضوع القيادة الأخلاقية، وتحققت الباحثة من صدق استبانة القيادة الأخلاقية من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية بعد تحكيمها بلغت (35) موظفاً وموظفة، واتبعت الباحثة الخطوات التالية:

#### أ - صدق المحتوى:

يعرف بأنه صدق محتوى المقياس وشكله، ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة (القواسمة وآخرون، 2015: 233).

ويقصد بصدق المحتوى هو أن يكون المقياس قادرًا على قياس ما وضع لأجل قياسه، وأن يشمل كافة عناصر الدرجة الكلية للظاهرة المراد قياسها "القيادة الأخلاقية"، ويتم هذا الأمر من خلال إطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية، وتناول كافة أبعادها المدروسة، والاطلاع على عدد من الاستبانات التي تقيس القيادة الأخلاقية وممارساتها الفعلية لدى عينات مشابهة، والاستفادة منها في صياغة المقياس، ومن ثم وضع تعريف اصطلاحى، وتعريف إجرائى للقيادة الأخلاقية، وتقسيم القيادة الأخلاقية إلى أبعاد تسهل على الباحثة قياسها، والتعرف على خصائصها.

## ب - صدق المحكمين:

يعد صدق المحكمين أحد أنواع الصدق الظاهري، حيث أرسلت الباحثة الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم 1) إلى مجموعة من المحكمين والخبراء وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية بلغ عددهم (9) محكمين (ملحق رقم 2)، وطُلب منهم إبداء الرأي حول الاستبانة من حيث الشكل والمضمون، ووضوح الفقرات ومناسبتها للظاهرة، ودقتها اللغوية، وفي ضوء ذلك تم إجراء بعض التعديلات في صياغة عبارات الاستبانة، وكانت الاستبانة بعد إجراءات التحكيم عبارة عن (41) فقرة (ملحق رقم 3).

## ج - صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به دقة الفقرات ووضوحها وقدرتها على قياس ما وضعت لأجل قياسه، ويتم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية وحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات محور القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والجدول رقم (3. 2) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة القيادة الأخلاقية:

جدول (3. 2): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للبعد

م.	فقرات البعد الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	يتبع القائد الأمانة في تعامله مع كافة الأطراف.	**0.936	0.000
2.	يلتزم بتعاليم ديننا الإسلامي.	**0.807	0.000
3.	يعتبر قدوة حسنة للعاملين.	**0.950	0.000
4.	يسعى لتلبية رغبات وحاجات العاملين.	**0.913	0.000
5.	يتمتع بالحكمة الكافية في إدارة شؤون المنظمة.	**0.943	0.000
6.	يتمتع بالصبر اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	**0.889	0.000
7.	يدرك انفعالات الآخرين.	**0.935	0.000
8.	يحترم أفكار وآراء الآخرين حتى لو كانت مخالفة لرأيه.	**0.943	0.000
9.	يغلب مصالح المنظمة على مصالحه الشخصية.	**0.633	0.000
10.	يوفي بوعوده للآخرين.	**0.797	0.000
11.	يصدر قرارات من أجل تطبيق القيم التنظيمية الأخلاقية.	**0.806	0.000
م.	فقرات البعد الثاني: السلوك الإداري الأخلاقي	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
12.	ينشر القائد القيم الأخلاقية بين أفراد المنظمة.	**0.894	0.000
13.	يؤمن بمعتقدات أخلاقية تحقق أهداف المنظمة.	**0.859	0.000
14.	يراقب تصرفاته تجاه الآخرين.	**0.672	0.000

0.000	**0.936	15. يستخدم رموز وشعارات تراعي السلوك الأخلاقي في حوارهم مع العاملين.
0.000	**0.903	16. يتمتع بالصدق الكافي في تطبيق القرارات.
0.000	**0.886	17. يصدر قرارات لرفع الظلم عن العاملين.
0.000	**0.875	18. يهتم بالألويات والضروريات داخل العمل.
0.000	**0.917	19. يحترم حقوق كافة العاملين بالمنظمة.
0.000	**0.900	20. يتجنب إيذاء الآخرين بقراراته.
0.000	**0.904	21. يتعامل مع العاملين بنزاهة وعدالة.
0.000	**0.911	22. يتسامح مع أفراد المنظمة.
0.000	**0.853	23. يكسب ثقة العاملين بسلوكه الأخلاقي.
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	م. فقرات البعد الثالث: تكوين الفرق الأخلاقي
0.000	**0.919	24. يشجع القائد على إقامة الأنشطة الجماعية.
0.000	**0.932	25. يساهم في توفير مناخ تنظيمي أخلاقي.
0.000	**0.867	26. يكون فرق عمل بطرق ديمقراطية.
0.000	**0.785	27. يشجع فرق العمل بتطبيق قيم المنظمة.
0.000	**0.917	28. يوفر الآليات اللازمة لتطبيق السلوك الأخلاقي.
0.000	**0.915	29. يتعامل مع كافة فرق العمل بعدالة.
0.000	**0.903	30. يقدم حلول لمشكلات فرق العمل.
0.000	**0.908	31. يكون فرق عمل تتمتع بمهارات وخصائص أخلاقية متنوعة.
قيمة الاحتمال	معامل الارتباط	م. فقرات البعد الرابع: العلاقات الإنسانية الأخلاقية
0.000	**0.888	32. يشجع القائد على تكوين علاقات إنسانية أخلاقية داخل المنظمة.
0.000	**0.949	33. يلتزم بأداب الاختلاف في حوارهم داخل المنظمة.
0.000	**0.896	34. يشجع على الاحترام المتبادل بين العاملين.
0.000	**0.909	35. ينمي الروح المعنوية لدى العاملين.
0.000	**0.846	36. يصدر قرارات تعزز العلاقات الأخلاقية داخل المنظمة.
0.000	**0.940	37. يؤمن بأن الحوار أساس نجاح المنظمة.
0.000	**0.855	38. يهتم بالمناسبات الاجتماعية للعاملين.
0.000	**0.873	39. يقدم حلول واضحة لمشكلات الموظفين الشخصية.
0.000	**0.797	40. يقيم علاقات جيدة مع المنظمات الأخرى.
0.000	**0.938	41. ينشر ثقافة التسامح بين العاملين.

\*\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (0.422)

\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (0.336)

يوضح جدول (3. 2) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.01)؛ وهذا

يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وقوية، وأن فقرات محور القيادة الأخلاقية تتمتع

بصدق اتساق داخلي مناسب.

#### د - الصدق البنائي:

يقصد به مدى اتساق الأبعاد بالدرجة الكلية؛ حيث تم التحقق من صدق البناء من خلال حساب مصفوفة معاملات الارتباط البينية لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لقراتها، والجدول رقم (3.3) يوضح النتائج:

جدول (3.3): معاملات الارتباط البينية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية	العلاقات الإنسانية الأخلاقية	تكوين الفرق الأخلاقي	السلوك الإداري الأخلاقي	الصفات الشخصية الأخلاقية	الأبعاد
				1	الصفات الشخصية الأخلاقية
			1	**0.959	السلوك الإداري الأخلاقي
		1	**0.915	**0.913	تكوين الفرق الأخلاقي
	1	**0.885	**0.931	**0.934	العلاقات الإنسانية الأخلاقية
1	**0.968	**0.950	**0.980	**0.982	الدرجة الكلية

\*\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (0.422)

\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (0.336)

يوضح جدول (3.3) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.01)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وقوية، وأن أبعاد محور القيادة الأخلاقية تتمتع بصدق بنائي مناسب.

#### 3 - ثبات محور القيادة الأخلاقية:

يقصد بالثبات استقرار الاستبانة، وأنها ستعطي نفس النتائج لو أعيد تطبيقها على فئة الدراسة، وتم تحليل بيانات العينة الاستطلاعية من أجل التحقق من ثبات الاستبانة، واعتمدت الباحثة على الطرق التالية:

أ - طريقة معاملات كرونباخ ألفا: جرى حساب معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لقراتها، والجدول (3.4) يوضح النتائج:

جدول (3. 4): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراته

م.	أبعاد محور القيادة الأخلاقية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	الصفات الشخصية الأخلاقية	11	0.971
2.	السلوك الإداري الأخلاقي	12	0.972
3.	تكوين الفرق الأخلاقي	8	0.963
4.	العلاقات الإنسانية الأخلاقية	10	0.970
	الدرجة الكلية	41	0.990

يتضح من جدول (3. 4) أن معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.9)، وكانت معدلات الثبات مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.963 إلى 0.972) لأبعاد محور القيادة الأخلاقية، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.99)، وهو معدل مرتفع جداً.

ب - طريقة التجزئة النصفية: تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون للتصحيح (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة:  $\frac{2R}{R+1}$  في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة:  $2 \left( \frac{2C+1C}{2C} - 1 \right)$ ، وكانت النتائج كما في الجدول (3. 5):

جدول (3. 5) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراته

أبعاد محور القيادة الأخلاقية	الفقرات	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل الارتباط المصحح
الصفات الشخصية الأخلاقية	11	0.962	0.928	0.916	0.947
السلوك الإداري الأخلاقي	12	0.939	0.961	0.903	0.949
تكوين الفرق الأخلاقي	8	0.934	0.955	0.861	0.925
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	10	0.961	0.946	0.871	0.931
الدرجة الكلية للاستبانة	41	0.984	0.985	0.963	0.981

يتضح من جدول رقم (3. 5) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وقوية، ويتضح أن معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب للدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية (0.963)، وهو معامل ارتباط دال وقوي، وبعد التصحيح باستخدام معادلة جتمان بلغ (0.981)، وهو معدل مرتفع ويشير إلى ثبات فقرات وأبعاد الاستبانة.

#### 4 - تصحيح محور القيادة الأخلاقية:

تمثلت أداة قياس القيادة الأخلاقية بالاستبانة؛ وجاء محور القيادة الأخلاقية بصورته النهائية (41) فقرة تتوزع بشكل غير متساو إلى أربعة أبعاد، وتم إدخال البيانات وتصحيحها من خلال استخدام سلم تدرج خماسي الترتيب؛ حيث كانت استجابات الفقرات تتراوح ما بين (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتم تصحيحها بالتتابع (5، 4، 3، 2، 1).

#### 3. 4. 2 محور التنمية الإنسانية.

##### 1 - تصميم محور التنمية الإنسانية:

جمعت الباحثة بعض المعلومات والتقارير المرتبطة بالتنمية الإنسانية ومتطلبات في فلسطين؛ وتمت مراجعة بعض الأبحاث والدراسات والأدبيات المتعلقة بالتنمية الإنسانية مثل ( Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga, Orlovic Lovren, & Willats, 2019؛ Peters, 2019؛ وIjeoma, & Ike, 2019؛ والعامري والحو، 2017؛ و Scheyvens, Banks, Hajer, Nilsson, Raworth, Bakker, Berkhout, De Boer, & Hughes, 2016؛ و Kok, 2015)، ومعايير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية في الدول النامية.

وتم في ضوء ذلك تحديد أهم أبعاد التنمية الإنسانية الواجب أن تقدمها وتطبقها منظمات المجتمع المدني، وفي ضوء ذلك تم تعريف التنمية الإنسانية، وتحديد أبعادها، وتعريف الأبعاد بهدف صياغة العبارات، وكان محور التنمية الإنسانية في صورتها الأولية عبارة عن (20) فقرة تتوزع بالتساوي إلى أربعة أبعاد: التمكين، والعدالة والإنصاف، والمشاركة، والحرية.



## 2 - صدق محور التنمية الإنسانية:

تحققت الباحثة من صدق فقرات وأبعاد محور التنمية الإنسانية من خلال الصدق الظاهري وصدق القياس، وذلك باستخدام الطرق التالية:

### أ - صدق المحتوى:

هو أحد أنواع الصدق الظاهري، حيث تحققت الباحثة من صدق المحتوى من خلال الاطلاع الواسع على الأدبيات المتعلقة بالتنمية الإنسانية، ومعرفة كافة الأبعاد التي تناولها الباحثون والمختصون، وتحديد أكثر الأبعاد تناسباً مع ظروف محافظات غزة ومنظمتها، وتم وضع تعريف اصطلاحي وإجرائي للتنمية الإنسانية، وتقسيمها إلى أبعاد لتسهيل إجراءات القياس، وفي ضوء ذلك تم صياغة (20) فقرة تتوزع إلى أربعة أبعاد للتنمية الإنسانية.

### ب - صدق المحكمين:

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين؛ وبعد إبداء آرائهم حول فقرات الاستبانة، تم تعديل بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وحذف فقرات أخرى فأصبحت الاستبانة بعد التحكيم عبارة عن (25) فقرة تتوزع إلى الأبعاد التالية:

- التمكين (6 فقرات).

- العدالة والانصاف (6 فقرات).

- المشاركة (7 فقرات).

- الحرية (6 فقرات).

### ج - صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة فقرات استبانة التنمية الإنسانية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه كل فقرة، والجدول رقم (3. 6) يوضح النتائج:

جدول (3. 6): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية للبعد

م.	فقرات البعد الأول: التمكين	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1.	تُقدم المنظمة برامج تأهيل لجميع فئات المجتمع المحلي.	**0.872	0.000
2.	تُشارك المنظمة كافة شرائح المجتمع في تمكينهم على نيل حقوقهم.	**0.878	0.000
3.	تُعزز المنظمة قدرات ومهارات فئات المجتمع.	**0.896	0.000
4.	تُطرح المنظمة مشروعات هدفها تمكين المجتمع المحلي.	**0.683	0.000
5.	تُصمم المنظمة أنشطة ثقافية هدفها تعزيز المعرفة لفئات مختلفة من المجتمع المحلي	**0.810	0.000
6.	تُصمم المنظمة برامج تدريب خاصة بتأهيل فئات مختلفة من المجتمع.	**0.768	0.000
م.	فقرات البعد الثاني: العدالة والانصاف	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
7.	تُحفز المنظمة مبدأ المساواة بين فئات المجتمع المحلي.	**0.857	0.000
8.	تُقدم المنظمة خدماتها لكافة الفئات دون تمييز.	**0.873	0.000
9.	تُعرض المنظمة أنشطة تسهم في تحقيق العدالة في توزيع الموارد.	**0.899	0.000
10.	تُساعد المنظمة الفئات المهمشة على نيل حقوقها من خلال برامجها وأنشطتها.	**0.845	0.000
11.	تُقدم المنظمة منشورات حول سبل تحقيق الانصاف والعدالة.	**0.684	0.000
12.	تُساعد المنظمة على تحقيق العدالة الاجتماعية.	**0.914	0.000
م.	فقرات البعد الثالث: المشاركة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
13.	تُشارك المنظمة في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي.	**0.806	0.000
14.	تُشارك المنظمة المجتمع المحلي في مناسباته وفعالياته.	**0.721	0.000
15.	تُستقبل المنظمة الأفكار التي تسهم في تحقيق التنمية الإنسانية.	**0.837	0.000
16.	تُشجع المنظمة على العمل التطوعي.	**0.679	0.000
17.	تُصمم المنظمة أنشطتها وبرامجها في ضوء سياسات التنمية الإنسانية.	**0.847	0.000
18.	تُرعى المنظمة برامج لنشر الوعي البيئي.	**0.696	0.000
19.	تُساعد الخريجين على تسويق أنفسهم لسوق العمل.	**0.920	0.000
م.	فقرات البعد الرابع: الحرية	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
20.	تُقدم المنظمة نماذج لنيل الحريات.	**0.942	0.000
21.	تتعاون المنظمة مع المؤسسات والنقابات الداعمة للحريات العامة.	**0.919	0.000
22.	تُقدم المنظمة نماذج حول سبل تطبيق الديمقراطية.	**0.899	0.000
23.	تُشجع المنظمة شرائح المجتمع على ممارسة أنشطتهم بحرية.	**0.770	0.000
24.	تؤمن المنظمة بتحرر الذات البشرية من القيود المادية والمعنوية بشتى السبل.	**0.850	0.000
25.	تُحفز على إقامة الانتخابات في المؤسسات.	**0.772	0.000

\*\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (0.422)

\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (0.336)

يوضح جدول (6.3) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.01)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وقوية، وأن فقرات محور التنمية الإنسانية تتمتع بصدق اتساق داخلي مناسب.

#### د - الصديق البنائي:

تم حساب معاملات الارتباط البينية بين أبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها، والجدول (3.7) يوضح النتائج:

جدول (7.3): معاملات الارتباط البينية بين أبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية للمحور

الدرجة الكلية	الحرية	المشاركة	العدالة والانصاف	التمكين	الأبعاد
				1	التمكين
			1	**0.779	العدالة والانصاف
		1	**0.821	**0.707	المشاركة
	1	**0.844	**0.650	**0.708	الحرية
1	**0.902	**0.938	**0.889	**0.876	الدرجة الكلية

\*\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (0.422)

\* ر الجدولية عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (0.336)

يوضح جدول (7.3) أن جميع قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.01)؛ وهذا يدل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وقوية، وأن أبعاد محور التنمية الإنسانية تتمتع بصدق بنائي مناسب.

### 3 - ثبات استبانة التنمية الإنسانية:

تحققت الباحثة من ثبات محور التنمية الإنسانية من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية واستخدمت الطرق الآتية:-

#### أ - طريقة معاملات كرونباخ ألفا:

جرى حساب معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها، والجدول (8.3) يوضح النتائج:

جدول (3. 8): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها

م.	أبعاد استبانة التنمية الإنسانية	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1.	التمكين	6	0.899
2.	العدالة والانصاف	6	0.919
3.	المشاركة	7	0.893
4.	الحرية	6	0.928
	الدرجة الكلية	25	0.966

يتضح من جدول (3. 8) أن معاملات كرونباخ ألفا جاءت أكبر من (0.8)، وكانت معدلات الثبات مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (0.893 إلى 0.928) لأبعاد محور التنمية الإنسانية، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية (0.966)، وهو معدل مرتفع جداً.

#### ب - طريقة التجزئة النصفية:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقسيم أبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية إلى فقرات فردية الرتب، فقرات زوجية الرتب، واحتساب معامل الارتباط بينهما، ومن ثم استخدام معادلة سبيرمان براون لتصحيح المعامل (Spearman- Brown Coefficient) وذلك حسب المعادلة:  $\frac{2R}{R+1}$  في حال تساوي طرفي الارتباط، أو معادلة جتمان في حال عدم تساوي طرفي الارتباط وذلك حسب المعادلة:  $2 \left( \frac{\sum_{i=1}^n r_i^2}{n} - 1 \right)$ ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (3. 9) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها

أبعاد محور التنمية الإنسانية	الفقرات	معامل ارتباط الفقرات فردية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل ارتباط الفقرات زوجية الرتب مع الدرجة الكلية	معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والزوجية	معامل الارتباط المصحح
التمكين	6	0.907	0.723	0.782	0.878
العدالة والانصاف	6	0.899	0.809	0.829	0.907
المشاركة	7	0.793	0.796	0.866	0.928
الحرية	6	0.951	0.788	0.829	0.906
الدرجة الكلية للاستبانة	25	0.944	0.946	0.797	0.886

يتضح من جدول رقم (3. 9) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وقوية، ويتضح أن معامل الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب للدرجة الكلية للاستبانة (0.797)، وهو معامل ارتباط دال وقوي، وبعد التصحيح باستخدام معادلة جتمان بلغ (0.886)، وهو معدل مرتفع ويشير إلى ثبات فقرات وأبعاد محور التنمية الإنسانية.

#### 4 - تصحيح محور التنمية الإنسانية:

تمثلت أداة قياس التنمية الإنسانية بالاستبانة؛ وجاء محور التنمية الإنسانية بصورته النهائية (41) فقرة تتوزع بشكل غير متساو إلى أربعة أبعاد، وتم إدخال البيانات وتصحيحها من خلال استخدام سلم تدرج خماسي الترتيب؛ حيث كانت استجابات الفقرات تتراوح ما بين (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتم تصحيحها بالتتابع (5، 4، 3، 2، 1).

#### 3. 5 الصعوبات التي واجهت الباحثة.

تعد عملية البحث العلمي آلية لعلاج مشكلة أو عدة مشكلات، وبالتالي يواجه الباحثون بعض الصعوبات في إجراءات الدراسة، ومن أهم هذه الصعوبات بالنسبة للدراسة الحالية ما يلي:

1. ندرة الدراسات السابقة التي تربط بين القيادة والتنمية الإنسانية.
2. وجو قصور في تمويل المنظمات الأهلية الأمر الذي انعكس على رسالتها كأحد أهم عوامل تحقيق التنمية الإنسانية.
3. تضارب الإحصاءات المتعلقة بالمنظمات الأهلية الفاعلة بقطاع غزة؛ نظراً للظروف السياسية الراهنة، وحالة الانقسام الفلسطيني، الأمر الذي جعل الباحثة تبذل جهود كبيرة للوصول إلى إحصاءات دقيقة.
4. عدم وجود معيار واضح لدرجة الفاعلية للمنظمات الأهلية؛ مما أسهم في صعوبة تحديد مجتمع الدراسة المتمثل بالمنظمات الفاعلة.
5. واجهت الباحثة صعوبات بسبب حالة الطوارئ المفروضة على قطاع غزة بسبب انتشار وباء كورونا؛ حيث لم تتمكن من الاتصال المباشر ببعض المنظمات الأهلية للاستفادة منها في مجال تفسير النتائج، أو جمع المعلومات ذات العلاقة.

6. تنوع المنظمات الأهلية ما بين محلية وأجنبية، وحجم الفجوة بين رؤية كل منها لعمليات التنمية الإنسانية.

7. كثير من الأدبيات والمراجع التي قامت الباحثة بمراجعتها لا تفرق بين التنمية الإنسانية، والتنمية البشرية.

ولقد تجاوزت الباحثة كثير من هذه الصعوبات من خلال مشورة ذوي الاختصاص؛ خاصة مشرفة الدراسة التي أسهمت شكل صريح في تقديم الدعم والارشاد والتوجيه المناسب لتذليل الصعاب وتجاوزها.

### 3. 6 الأساليب والمعالجات الإحصائية.

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية برنامج رزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Sciences For Social studies)؛ وتحديداً الاصدار ( SPSS IBM- Version 22.0). وتم ترميز البيانات وادخالها بهدف إجراء بعض الاختبارات الإحصائية، حيث اعتمدت الباحثة على سلم ليكرت في تركيز وتصحيح البيانات، ويبين الجدول التالي طريقة التصحيح والفترة والوزن النسبي المقابل لكل درجة استجابة، وهذا يفيد في الحكم على النتائج:

جدول (3. 10): طريقة تصنيف الدرجات والحكم على النتائج وتفسيرها

درجة الممارسة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الفترة	More than 4.2	3.4 – 4.2	2.6 – 3.4	1.8 – 2.6	1 – 1.8
الوزن النسبي المقابل	More than 84%	68%– 84%	52%– 68%	36%– 52%	Less than 36%

وبناءً على الدرجات الواردة في الجدول قامت الباحثة بالحكم على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وأبعادها وفقراتها، والحكم على مستوى مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة في تحقيق التنمية الإنسانية، وأبعادها وفقراتها. كما واعتمدت الباحثة على الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percent): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى تكرار استجابات الفئة.
- معاملات الارتباط (Correlation Coefficient): للتحقق من صدق المقياس وثباته، والعلاقة بين المتغيرات.

- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient): للتعرف إلى ثبات الاستبانة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Coefficient): للتعرف إلى ثبات استبانة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Test): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة البيانات إذا كانت تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، حيث تم استخدام اختبار كولمغوروف- سمرنوف ( 1-Sample Kolmogorov-Smirnov) لمناسبته لطبيعة العينة.
- المتوسط الحسابي (Mean): ويستخدم هذا الأمر للتعرف إلى طبيعة استجابات العينة على فقرات ومجالات المقياس.
- الانحراف المعياري (Standard deviation): ويستخدم للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.
- الوزن النسبي (Percentage): ويستخدم هذا الاختبار للتعرف إلى الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات ومجالات المقياس وتفاعلهم حولها.
- اختبار (Independent Samples T - Test): للتعرف إلى الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- اختبار (One Way ANOVAs): للتعرف إلى الفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر.
- اختبار شيفيه أو اختبار (L.S.D) للمقارنات البعدية، بهدف الوقوف على اتجاه الفروق.
- اختبار تحليل الانحدار (Regression)، وتم استخدام عدة طرق منها (Stepwise)، و (Liner Regression).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

تناولت الباحثة من خلال الفصل الرابع تحليل للبيانات، وإجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار للفرضيات المنبثقة عن الأسئلة، باستخدام أنسب الاختبارات والأساليب الاحصائية، حيث حددت الباحثة طبيعة منحى البيانات التي جرى جمعها، ثم اختارت الأساليب الاحصائية المناسبة.

#### 4. 1 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

استخدمت الباحثة اختبار كولمجروف - سمرنوف (-Kolmogorov 1-Sample Smirnov)، للتعرف إلى اعتدالية منحى البيانات، لمناسبته لطبيعة عينة الدراسة، وهذا يفيد في طبيعة الاختبارات الواجب استخدامها معلمية أو غير معلمية، والجدول التالي يوضح النتائج:-

جدول (4. 1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأدوات الدراسة

م.	البيان	عدد الفقرات	قيمة الاختبار	قيمة (Sig.)
1	القيادة الأخلاقية	41	1.200	0.230
2	التنمية الإنسانية	25	0.770	0.441

\*\* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.01) تساوي (2.58)

\* (Z) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) تساوي (1.96)



يوضح الجدول (4. 1) أن جميع قيم (Sig.) الاحتمالية كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ( $sig. > 0.05$ )، وكانت قيم (Z) المحسوبة أقل من قيمة (Z) الجدولية، وعليه يمكن القول بأن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه يجب استخدام الاختبارات المعلمية في هذه الدراسة.

#### 4. 2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها

ينص السؤال الأول على: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة؟".

للإجابة عن السؤال الأول قامت الباحثة باستخدام الاحصاء الوصفي المناسب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد محور القيادة الأخلاقية وفقراتها، والجدول التالي توضح النتائج:

جدول (4. 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراتها

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
الصفات الشخصية الأخلاقية	3.978	0.799	79.56	1	مرتفعة
السلوك الإداري الأخلاقي	3.864	0.820	77.28	4	مرتفعة
تكوين الفرق الأخلاقي	3.916	0.819	78.32	3	مرتفعة
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	3.920	0.848	78.40	2	مرتفعة
الدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية	3.919	0.780	78.38		مرتفعة

يبين جدول (4. 2) أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (78.38%)، وحصل بعد الصفات الشخصية الأخلاقية على المرتبة الأولى وبوزن نسبي مرتفع (79.56%)، يليه بعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية بوزن نسبي مرتفع (78.40%)، ثم بعد تكوين الفرق الأخلاقي بوزن نسبي مرتفع (78.32%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد السلوك الإداري الأخلاقي بوزن نسبي مرتفع أيضاً (77.28%).

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء عادات وتقاليد المجتمع الفلسطيني التي تفرض بدورها اتباع الأخلاق وتعاليم ديننا الإسلامي في كافة ممارسات الفرد القيادية والعادية، كذلك فإن المنظمات الفاعلة وضمن برامجها وأنشطتها الاجتماعية والثقافية والتعليمية تدعو إلى الأخلاق الحميدة، وهي من الصفات التي تضعها في رؤيتها ورسالتها وبالتالي يجد القائد نفسه مراقباً من المجتمع ومراقباً من الإدارة العليا، وعليه أن يتبع سلوك أخلاقي داخل المنظمة وخارجها، هذا بالإضافة إلى عناية المنظمات الفاعلة في اختيار القيادات على أساس أخلاقي، والسمعة الطيبة.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء أن المنظمات الأهلية تقوم بدور إغاثي وإنساني تقليدي، بمعنى أنها تقوم على مبدأ التبرعات والزكاة، وهذا يجعل قيادتها تميل للوازع الديني في تحقيق دورها الإغاثي والإنساني.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج عدة دراسات منها دراسة (الصقر، 2018؛ وأبو علبة، 2015؛ وShin, 2012)، وهذه النتائج تختلف مع نتائج دراسة (Saltez & Ronald, 2019) وترى الباحثة أن سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق فالمجتمعات الإسلامية أكثر ميلاً للأخلاق؛ لأنها عبادة تقرب المسلم إلى الله سبحانه وتعالى، وتُفعل لديه مبدأ الرقابة الذاتية للممارسات والسلوك، كما اختلفت النتائج مع نتائج دراسة (الدجاني، 2018) ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف الفئة المستهدفة، فالعمل الإنساني أخلاقي بحد ذاته، لذا جاءت القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية أعلى من القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس حسب ما أوردت نتائج (الدجاني، 2018)، كذلك اختلفت مع نتائج دراسة (النشاش والكيلاني، 2015) وترى الباحثة أن سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف الفئة المستهدفة، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة (العمودي، 2015) ولعل سبب الاختلاف اختلاف المنظمة المستهدفة. وللتوضيح أكثر قامت الباحثة بتحليل بيانات كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، والجداول التالية توضح النتائج:

جدول (4. 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول "الصفات الشخصية الأخلاقية"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	يتبع القائد الأمانة في تعامله مع كافة الأطراف.	4.185	0.899	83.70	2	مرتفعة
2	يلتزم بتعاليم ديننا الإسلامي.	4.237	0.828	84.74	1	مرتفعة
3	يعتبر قدوة حسنة للعاملين.	4.054	1.000	81.08	3	مرتفعة
4	يسعى لتلبية رغبات وحاجات العاملين.	3.917	0.992	78.34	8	مرتفعة
5	يتمتع بالحكمة الكافية في إدارة شؤون المنظمة.	4.053	1.010	81.06	4	مرتفعة
6	يتمتع بالصبر اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	4.010	0.887	80.20	5	مرتفعة
7	يدرك انفعالات الآخرين.	3.732	0.976	74.64	11	مرتفعة
8	يحترم أفكار وآراء الآخرين حتى لو كانت مخالفة لرأيه.	3.804	1.060	76.08	10	مرتفعة
9	يغلب مصالح المنظمة على مصالحه الشخصية.	3.927	1.069	78.54	7	مرتفعة
10	يوفي بوعوده للآخرين.	3.967	0.923	79.34	6	مرتفعة
11	يصدر قرارات من أجل تطبيق القيم التنظيمية الأخلاقية.	3.912	0.925	78.24	9	مرتفعة
	<b>الصفات الشخصية الأخلاقية</b>	<b>3.978</b>	<b>0.799</b>	<b>79.56</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (4. 3) أن جميع الأوزان النسبية لفقرات بعد الصفات الشخصية الأخلاقية جاءت مرتفعة، حيث تراوحت ما بين (74.64% إلى 84.74%)، وحصلت الفقرة رقم (2) على المرتبة الأولى وتنص على (يلتزم بتعاليم ديننا الإسلامي)، بوزن نسبي (84.74%)؛ وهذا يرجع إلى ميل كافة أفراد المجتمع الفلسطيني إلى تعاليم ديننا الإسلامي، فالمنظمات الأهلية الفاعلة كثير منها منظمات خيرية وتتبع منظمات دينية عالمية، وبالتالي تهتم بتوظيف الكوادر التي تتمتع بأخلاقيات دينية، إضافة إلى اهتمام الجامعات الفلسطينية بتنمية وتطوير الأفراد من النواحي الأخلاقية ويغلب على قادة المؤسسات التخصص الإداري، والتخصص الإداري يتضمن أخلاقيات المهنة، والتي مصدرها الدين الإسلامي من القرآن الكريم والسنة النبوية، بينما حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة

الأخيرة وتتص على (يدرك انفعالات الآخرين)، بوزن نسبي (74.64%)، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة لأن إدراك انفعالات الآخرين بحاجة إلى ذكاء انفعالي مرتفع، وقد يستطيع القائد إدراك انفعالات الآخرين، لكنه لا يستطيع التعامل معها لتنوعها، واختلاف التركيبة النفسية والمزاجية بين الأفراد والعاملين.

ويتضح من عرض الجدول أن توفر الصفات الشخصية الأخلاقية جاء مرتفعاً؛ وهذا يرجع إلى أن القائد يكون مراقب من الآخرين، وبالتالي يسعى ليكن قدوة حسنة للعاملين والمجتمع المحلي، ويلتزم قدر المستطاع بالصفات الشخصية الأخلاقية، كذلك من خلال الزيارات التي قامت بها الباحثة لبعض المنظمات الفاعلة وجدت أن أهدافها ورسالتها تتضمن التزام العاملين بالصفات الشخصية الأخلاقية في تعاملهم مع المستفيدين، إضافة إلى وجود معايير تعيين ترتبط بالأخلاقيات الشخصية خاصة في المناصب القيادية.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج عدة دراسات مثل دراسة (الصقر، 2018؛ وأبو علبة، 2015).

لكن اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات مثل دراسة (Saltez & Ronald, 2019) ويرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف بيئة التطبيق حيث إن هذه الدراسة طبقت على المنظمات الدولية في تشاد، كما اختلفت مع نتائج دراسة (الدجاني، 2018) ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف بيئة التطبيق والفئة المستهدفة.

جدول (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني "السلوك الإداري الأخلاقي"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	ينشر القائد القيم الأخلاقية بين أفراد المنظمة.	4.025	0.885	80.50	1	مرتفعة
2	يؤمن بمعتقدات أخلاقية تحقق أهداف المنظمة.	3.873	0.865	77.46	6	مرتفعة
3	يراقب تصرفاته تجاه الآخرين.	3.751	1.011	75.02	12	مرتفعة
4	يستخدم رموز وشعارات تراعي السلوك الأخلاقي في حوار مع العاملين.	3.819	0.963	76.38	10	مرتفعة
5	يتمتع بالصدق الكافي في تطبيق القرارات.	3.844	1.017	76.88	7	مرتفعة
6	يصدر قرارات لرفع الظلم عن العاملين.	3.788	1.043	75.76	11	مرتفعة
7	يهتم بالألويات والضروريات داخل العمل.	3.931	0.962	78.62	2	مرتفعة
8	يحترم حقوق كافة العاملين بالمنظمة.	3.824	1.017	76.48	9	مرتفعة
9	يتجنب إيذاء الآخرين بقراراته.	3.829	1.020	76.58	8	مرتفعة
10	يتعامل مع العاملين بنزاهة وعدالة.	3.912	0.922	78.24	4	مرتفعة
11	يتسامح مع أفراد المنظمة.	3.878	0.955	77.56	5	مرتفعة
12	يكسب ثقة العاملين بسلوكه الأخلاقي.	3.917	0.994	78.34	3	مرتفعة
	<b>السلوك الإداري الأخلاقي</b>	<b>3.864</b>	<b>0.820</b>	<b>77.28</b>		مرتفعة

يبين جدول (4. 4) أن مستوى السلوك الإداري الأخلاقي لدى قيادات المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة مرتفعاً، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (75.76% إلى 80.50%)، وحصلت الفقرة رقم (1) على المرتبة الأولى، وتنص على (ينشر القائد القيم الأخلاقية بين أفراد المنظمة)، بوزن نسبي مرتفع (80.50%)؛ وهذا يرجع إلى مسؤولية القيادة تجاه العاملين، وتشجيعهم وحثهم للاهتمام بالأخلاق والقيم داخل المنظمة وخارجها، وهناك قادة يضعون مدونات للسلوك الأخلاقي من أجل حث كافة العاملين نحو اتباع الأخلاق وتحري الصدق والأمانة والموضوعية في مهامهم وتحمل مسؤولياتهم، بينما جاءت الفقرة رقم (6) بالمرتبة الأخيرة وتنص على (يصدر قرارات لرفع الظلم عن العاملين)، بوزن نسبي مرتفع أيضاً (75.76%)، ورفع الظلم داخل المنظمات مهمة جلية يقوم بها القادة، وقد يستطيع التغلب على الظلم وتحقيق العدالة لكنه تحقيق العدالة ورفع الظلم غالباً ما يكون نسبياً، ويصعب تحقيق العدالة بنسبة مئة بالمئة، وهذا انعكس على استجابات الباحثين فجاءت هذه الفقرة بوزن نسبي مرتفع لكنها بالمرتبة الأخيرة.

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى السلوك الإداري الأخلاقي مرتفعاً؛ وهذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها إيمان قادة المنظمات بأن السلوك الإداري الأخلاقي يعزز العلاقات الإنسانية ويعمل على تفعيل إجراءات العمل اليومي، لأن التجاوز الأخلاقي يعد عقبة يمكن أن تعرقل تحقيق الأهداف.

كذلك فإن المنظمات الفاعلة تهتم بثقافتها التنظيمية على اعتبار أنها منظمات خيرية، وتبنى هذه الثقافة في ضوء قيم ومعتقدات أخلاقية، وهذا من شأنها تعزيز السلوك الإداري الأخلاقي خاصة عند القادة كونهم المثل الأعلى للمنظمة، كذلك فإن السلوك الإداري الأخلاقي للقائد يعزز ثقة العاملين بممارساته، وهذا يمنحه القدرة في التأثير على تصرفات وسلوك العاملين.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (أبو علبة، 2015)، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014).

بينما اختلفت مع نتائج دراسة (العمودي، 2015) ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق حيث طبقت دراسة العمودي في المجتمع الجزائري والذي اختلف بالمجتمعات الأوروبية بشكل كبير.

جدول (4. 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثالث "تكوين الفرق الأخلاقي"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	يشجع القائد على إقامة الأنشطة الجماعية.	3.966	0.949	79.32	2	مرتفعة
2	يسهم في توفير مناخ تنظيمي أخلاقي.	3.912	0.881	78.24	4	مرتفعة
3	يكون فرق عمل بطرق ديمقراطية.	3.936	0.894	78.72	3	مرتفعة
4	يشجع فرق العمل بتطبيق قيم المنظمة.	4.030	0.925	80.60	1	مرتفعة
5	يوفر الآليات اللازمة لتطبيق السلوك الأخلاقي.	3.873	0.967	77.46	6	مرتفعة
6	يتعامل مع كافة فرق العمل بعدالة.	3.892	1.068	77.84	5	مرتفعة
7	يقدم حلول لمشكلات فرق العمل.	3.853	0.987	77.06	8	مرتفعة
8	يكون فرق عمل تتمتع بمهارات وخصائص أخلاقية متنوعة.	3.872	0.969	77.44	7	مرتفعة
	<b>تكوين الفرق الأخلاقي</b>	<b>3.916</b>	<b>0.819</b>	<b>78.32</b>		مرتفعة

يبين جدول (4. 5) أن مستوى تكوين فرق أخلاقية بالمنظمات الأهلية الفاعلة جاء مرتفعاً، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة فقرات البعد ما بين (77.06% إلى 80.60%)، حيث حصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى وتتص على (يشجع فرق العمل بتطبيق قيم المنظمة)، بوزن نسبي مرتفع (80.60%)، وتفسر الباحثة ذلك من خلال أن فرق العمل هي من ضمن منظومة المنظمة، وعليها أن تتبع تعليمات القائد في الجوانب الأخلاقية والإدارية، وأن تكوين هذه الفرق جاء لنشر الخبرات والمهارات، والاستفادة من تنوع القدرات، وعليها أن تتحمل مسؤولياتها أمام القيادة وأن تلتزم برؤية ورسالة المنظمات والتي غالباً ما تتضمن أخلاقيات العمل الأهلي، بينما حصلت الفقرة رقم (7) على المرتبة الأخيرة وتتص على (يكون فرق عمل تتمتع بمهارات وخصائص أخلاقية متنوعة)، بوزن نسبي (77.06%)، ولعل هذه الفقرة جاءت بالمرتبة الأخيرة لأن خصائص العاملين يسودها تنوع وتباين وكذلك أخلاقهم، ولكن داخل المنظمة فإن القائد يشجع فرق العمل على تطبيق أخلاقيات العمل الأهلي، لذا جاءت الفقرة بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي مرتفع نسبياً.

وترى الباحثة أن طبيعة العمل في المنظمات الأهلية تعاوني وتشاركي، وهذا يدفع القادة إلى تكوين فرق عمل متنوعة القدرات والمهارات من أجل تناقل المعارف والخبرات، وتكوين هذه الفرق أصبح له أسس ومعايير تحدد نمطية وآليات العمل ضمن الفريق، وللمحافظة على فرق عمل، واستمرارية عملها، وقدرتها على تلبية حاجات المنظمة والمستفيدين فإنها يجب أن تكون أخلاقية، بحيث يلتزم الأعضاء بأخلاقيات المنظمة، والتعامل بأخلاق مع فريق العمل، ويقوم القائد في المنظمات الأهلية تكوين الفرق من أجل أهداف محددة، وتحقيق الأهداف يتطلب منه بذل الجهد من أجل بث روح الحماس بين أفراد الفريق الواحد، وتحسين العلاقات والتشارك بينهم، وفي هذا الإطار يدعم باتجاه أن يتمتع الفريق بأخلاقيات تتناسب مع عادات المجتمع الفلسطيني وتقاليد.

وهذه النتائج انفتحت إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من (الصقر، 2018؛ وأبو علبة، 2015؛ وNewman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014، وYidong, & Xinxin, 2013).

بينما اختلفت مع نتائج دراسة (العمودي، 2015)، وترى الباحثة أن سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق وآلياته، إضافة إلى أن طبيعة العبارات التي تم قياس أخلاقيات فرق العمل في دراسة العمودي جاءت مختلفة إلى حد ما مع الفقرات التي جرى قياسها في الدراسة الحالية؛ مما أسهم في تباعد الأفكار رغم الاتفاق على عنوان البعد ذاته. كذلك من خلال مطالعة الباحثة للدراسات

السابقة ذات العلاقة وجدت عدم اهتمام بعيد تكوين الفرق الأخلاقي، حيث لم تتناوله كثير من الدراسات التي اهتمت بأخلاقيات القائد أو القيادة الأخلاقية، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار أن بعد الفرق الأخلاقي يمثل العاملين، لكن وجهة نظر الباحثة في هذا الشأن أن القائد يجب أن يكون فرق عمل، ويساعد هذه الفرق على نشر الأخلاق فيما بينها.

جدول (4. 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الرابع "العلاقات الإنسانية الأخلاقية"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	يشجع القائد على تكوين علاقات إنسانية أخلاقية داخل المنظمة.	4.044	0.987	80.88	2	مرتفعة
2	يلتزم بأداب الاختلاف في حوار داخل المنظمة.	3.941	0.981	78.82	5	مرتفعة
3	يشجع على الاحترام المتبادل بين العاملين.	4.156	0.899	83.12	1	مرتفعة
4	ينمي الروح المعنوية لدى العاملين.	3.881	0.967	77.62	7	مرتفعة
5	يصدر قرارات تعزز العلاقات الأخلاقية داخل المنظمة.	3.912	0.927	78.24	6	مرتفعة
6	يؤمن بأن الحوار أساس نجاح المنظمة.	3.873	1.068	77.46	8	مرتفعة
7	يهتم بالمناسبات الاجتماعية للعاملين.	3.824	1.131	76.48	9	مرتفعة
8	يقدم حلول واضحة لمشكلات الموظفين الشخصية.	3.654	1.095	73.08	10	مرتفعة
9	يقيم علاقات جيدة مع المنظمات الأخرى.	3.961	0.940	79.22	3	مرتفعة
10	ينشر ثقافة التسامح بين العاملين.	3.951	0.959	79.02	4	مرتفعة
	<b>العلاقات الإنسانية الأخلاقية</b>	<b>3.920</b>	<b>0.848</b>	<b>78.40</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين جدول (4. 6) أن مستوى العلاقات الإنسانية الأخلاقية بالمنظمات الأهلية الفاعلة جاء مرتفعاً، وتراوحت الأوزان النسبية لكافة فقرات البعد الرابع ما بين (73.08% إلى 83.12%)، وحصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأولى وتتص على (يشجع على الاحترام المتبادل بين العاملين)، بوزن نسبي (83.12%)، ولتحقيق أهداف المنظمة فإن هناك مناخ عمل يجب توفيره في ألفة واحترام متبادل، وبالتالي يدرك القائد أهمية الاحترام المتبادل بين العاملين، ويحثهم ويشجعهم على ذلك من أجل ضمان علاقات إنسانية جيدة، ونتائج تتعلق بكفاءة وجودة الأداء، بينما حصلت الفقرة رقم (8)



على المرتبة الأخيرة، وتنص على (يقدم حلول واضحة لمشكلات الموظفين الشخصية)، بوزن نسبي مرتفع (73.08%)، وترى الباحثة أن هذه الفقرة جاءت بالمرتبة الأخيرة لأن المجتمع الفلسطيني بشتى أطيافه وفئاته يواجه تحديات ومشكلات، والمشكلات الشخصية صعب علاجها من قبل فرد، لأن الفرد لا يمكنه التأثير في منظومة المجتمع، فالحصار الاسرائيلي أحد المشكلات الشخصية، وحالة الانقسام سبباً آخر، والقائد يحاول بطرقه وأساليبه وقناعاته علاج جزء من المشكلات الشخصية أو الحد منها؛ لذا جاءت الفقرة بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي مرتفع.

وبشكل عام جاء مستوى العلاقات الإنسانية الأخلاقية مرتفعاً؛ وترى الباحثة أن تمتع القائد بالأخلاقيات الشخصية الأخلاقية يدفعه إلى التعامل والتصرف بأخلاق المهنة مع كافة العاملين، وهذا يعزز علاقة القائد بالعاملين، ويبني الثقة والاحترام المتبادل، وبهذا يمكن نشر ثقافة أخلاقية داخل المنظمة، وهذه الثقافة دورها تسهم في بناء علاقات إنسانية يسودها الاحترام والتشارك والتعاون وتصبح المنظمة أخلاقية، وعلاقة القائد بالعاملين مبنية على أسس أخلاقية متينة، وعلاقة العاملين ببعضهم نابعة من أخلاقهم الشخصية؛ وهذه العوامل انعكست على مستوى العلاقات الإنسانية الأخلاقية داخل المنظمة.

وقليل من الدراسات ناقش العلاقات الإنسانية الأخلاقية كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية، لكن النتائج الساقفة تتفق مع نتائج دراسة (الصقر، 2018؛ و Newman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014)؛ كذلك لم تختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة؛ ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن المنظمات على اختلاف أنواعها وخصائصها تتجه نحو تنمية العلاقات الإنسانية الأخلاقية داخل أقسامها ووحداتها الإدارية؛ لإدراكها بأهمية العلاقات الإنسانية الأخلاقية في تحقيق الأهداف، والحد من الصراعات التنظيمية التي كانت تشكل تحدياً كبيراً أمام كثير من المنظمات.

#### 4. 3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها

ينص السؤال الثاني على: "ما مستوى تطبيق برامج التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة؟".

للإجابة عن السؤال الثاني قامت الباحثة باستخدام الاحصاء الوصفي المناسب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد محور التنمية الإنسانية وفقراتها، والجدول التالي توضح النتائج:

جدول (4. 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
التمكين	3.760	0.771	75.20	3	مرتفعة
العدالة والانصاف	3.879	0.848	77.58	1	مرتفعة
المشاركة	3.864	0.767	77.28	2	مرتفعة
الحرية	3.592	0.979	71.84	4	مرتفعة
الدرجة الكلية للتنمية الإنسانية	3.777	0.745	75.54		مرتفعة

يبين جدول (4. 7) أن مستوى مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة في التنمية الإنسانية والتزامها بتطبيق برامج التنمية الإنسانية جاء مرتفعاً، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (75.54%)، وحصل بعد العدالة والانصاف على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.58%)، ثم بعد المشاركة بوزن نسبي (77.28%)، ثم بعد التمكين بوزن نسبي (75.20%)، وجاء أخيراً بعد الحرية بوزن نسبي (71.84%).

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء عوامل نشأت وتطور المنظمات الأهلية في الأراضي الفلسطينية بشكل عام وبمحافظة غزة بشكل خاص؛ حيث إنها نشأت وتطورت من أجل تحقيق العدالة والتمكين وتوفير الخدمات التي تعجز عن توفيرها المؤسسات الحكومية والخاصة، كما إن هذه المؤسسات والمنظمات تهتم بشرائح مختلفة من المجتمع، فهي تولي الاهتمام للأطفال والنساء والشباب، وجميع برامجها موجهة نحو التنمية الإنسانية، ولا يخفى على أحد أنه لم يعد الحديث حول جدوى هذه المنظمات وأهميتها في تحقيق التنمية الإنسانية، إنما أصبح الحديث حول سبل تطويرها وتحسين برامجها لتكون موجهة بشكل خاص نحو التنمية الإنسانية.

وترى الباحثة أن صلب عمل المنظمات الأهلية هو توفير الخدمات وتحقيق رفاهية المجتمع وتمكينه وتحسين قدرات أفراد، ومساعدة الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين، وهي من متطلبات التنمية الإنسانية.

وهذه النتائج اتفقت إلى حد ما مع نتائج دراسة (السرطان، 2017؛ والعامري والحو، 2017)، كما اتفقت مع نتائج دراسة (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016)، وهذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة (Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga, Orlovic, 2019)، ويرجع سبب الاختلاف إلى اختلاف التنمية الإنسانية ومتطلباتها من بيئة لأخرى ومن مجتمع لآخر، واختلفت لنفس السبب مع دراسة (Peters, 2019)، واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة (Ijeoma, & Ike, 2019).

وللتوضيح أكثر قامت الباحثة بتحليل بيانات أبعاد استبانة التنمية الإنسانية، والجداول التالية توضح النتائج:

جدول (4. 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول "التمكين"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	تُقدم المنظمة برامج تأهيل لجميع فئات المجتمع المحلي.	3.673	1.022	73.46	5	مرتفعة
2	تُشارك المنظمة كافة شرائح المجتمع في تمكينهم على نيل حقوقهم.	3.615	0.930	72.30	6	مرتفعة
3	تُعزز المنظمة قدرات ومهارات فئات المجتمع.	3.781	0.927	75.62	2	مرتفعة
4	تُطرح المنظمة مشروعات هدفها تمكين المجتمع المحلي.	3.961	0.803	79.22	1	مرتفعة
5	تُصمم المنظمة أنشطة ثقافية هدفها تعزيز المعرفة لفئات مختلفة من المجتمع المحلي	3.780	0.978	75.60	3	مرتفعة
6	تُصمم المنظمة برامج تدريب خاصة بتأهيل فئات مختلفة من المجتمع.	3.751	0.976	75.02	4	مرتفعة
	<b>التمكين</b>	<b>3.760</b>	<b>0.771</b>	<b>75.20</b>		مرتفعة

يبين الجدول (4. 8) أن مستوى التمكين الذي تقدمه المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة مرتفعاً، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (72.30% إلى 79.22%)، وحظيت الفقرة رقم (4)

على المرتبة الأولى ونصها (تطرح المنظمة مشروعات هدفها تمكين المجتمع المحلي)، بوزن نسبي (79.22%)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة في ضوء تنامي حاجات المجتمع، وسعي المنظمات الأهلية الفاعلة في توفير هذه الحاجات قدر الإمكان، وجاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الأخيرة، وتنص على (تشارك المنظمة كافة شرائح المجتمع في تمكينهم على نيل حقوقهم)، بوزن نسبي (72.30%)، وجاءت هذه الفقرة بالمرتبة الأخيرة لأن المنظمات الأهلية وطبيعة تنظيمها توجه خدماتها وبرامجها لفئات محددة، وبالتالي فإنها تشارك المجتمع وتسعى لتمكينه لكنها تختص بشرائح محددة.

ويتضح من عرض النتائج أن المنظمات الأهلية تسعى لتحقيق التمكين كأحد أبعاد التنمية الإنسانية، وهذا يرجع إلى طبيعة أهداف هذه المنظمات؛ حيث تسعى إلى تمكين الأفراد ليساعدوا أنفسهم، والتمكين يأتي من خلال أنشطة مختلفة كالتدريب، والإعالة والاستشارة والارشاد والتوجيه للأفراد والفئات المهمشة، والنتائج الواردة في الجدول تتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل (Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga, Orlovic Lovren, & Willats, 2019)، لكن اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Peters, 2019)، وترى الباحثة أن سبب الاختلاف قد يعود إلى اختلاف بيئة التطبيق والإجراءات المتبعة.

جدول (4. 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الثاني "العدالة والانصاف"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	تُحفز المنظمة مبدأ المساواة بين فئات المجتمع المحلي.	3.897	0.969	77.94	4	مرتفعة
2	تُقدم المنظمة خدماتها لكافة الفئات دون تمييز.	3.946	0.946	78.92	2	مرتفعة
3	تعرض المنظمة أنشطة تسهم في تحقيق العدالة في توزيع الموارد.	3.942	0.958	78.84	3	مرتفعة
4	تُساعد المنظمة الفئات المهمشة على نيل حقوقها من خلال برامجها وأنشطتها.	3.985	0.910	79.70	1	مرتفعة
5	تُقدم المنظمة منشورات حول سبل تحقيق الانصاف والعدالة.	3.691	1.063	73.82	6	مرتفعة
6	تُساعد المنظمة على تحقيق العدالة الاجتماعية.	3.810	1.056	76.20	5	مرتفعة
	<b>العدالة والانصاف</b>	<b>3.879</b>	<b>0.848</b>	<b>77.58</b>		مرتفعة

يبين جدول (4. 9) أن المنظمات الأهلية الفاعلة تحقق العدالة والانصاف كأحد متطلبات التنمية الإنسانية، وجاءت الأوزان النسبية ما بين (73.82% إلى 79.70%)، وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى وتنص على (تُساعد المنظمة الفئات المهمشة على نيل حقوقها من خلال برامجها وأنشطتها)، بوزن نسبي (79.70%)، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المنظمات الأهلية وتسابقها نحو تقديم البرامج والأنشطة للفئات المهمشة من المجتمع، كذلك جاءت الفقرة رقم (5) بالمرتبة الأخيرة وتنص على (تُقدم المنظمة منشورات حول سبل تحقيق الانصاف والعدالة)، بوزن نسبي (73.82%)، وهذا يدل على أن المنظمات الأهلية تقدم بعض المنشورات حول سبل تحقيق الانصاف والعدالة وقد يساعدها في ذلك ظهور وسائل التواصل الاجتماعي وتطورها.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Koopman, Scott, Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019)، كما تتفق مع نتائج دراسة (السرحان، 2017)، لكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Ijeoma & Ike, 2019).

جدول (4. 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب ل فقرات البعد الثاني "المشاركة"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	تُشارك المنظمة في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي.	3.907	0.953	78.14	3	مرتفعة
2	تُشارك المنظمة المجتمع المحلي في مناسباته وفعالياته.	3.859	0.837	77.18	5	مرتفعة
3	تُستقبل المنظمة الأفكار التي تسهم في تحقيق التنمية الإنسانية.	4.00	0.858	80.00	2	مرتفعة
4	تُشجع المنظمة على العمل التطوعي.	4.025	0.868	80.50	1	مرتفعة
5	تُصمم المنظمة أنشطتها وبرامجها في ضوء سياسات التنمية الإنسانية.	3.902	0.949	78.04	4	مرتفعة
6	تُرعى المنظمة برامج لنشر الوعي البيئي.	3.702	0.957	74.04	6	مرتفعة
7	تُساعد الخريجين على تسويق أنفسهم لسوق العمل.	3.659	1.21	73.18	7	مرتفعة
	<b>المشاركة</b>	<b>3.864</b>	<b>0.767</b>	<b>77.28</b>		<b>مرتفعة</b>

يبين جدول (4. 10) أن مستوى المشاركة التي تقدمها المنظمات الأهلية الفاعلة في محافظة غزة جاء مرتفعاً، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (73.18% إلى 80.50%)، وحصلت الفقرة رقم

(4) على المرتبة الأولى وتنص على (تشجع المنظمة على العمل التطوعي)، بوزن نسبي (80.50%)، وهذا يرجع إلى طبيعة عمل المنظمات الأهلية واعتمادها على المتطوعين، وأن التطوع سمة من سمات المنظمات الأهلية، لذا فإنها أولى المؤسسات في تعزيز وتشجيع العمل التطوعي، بينما جاءت الفقرة رقم (7) بالمرتبة الأخيرة وتنص على (تساعد الخريجين على تسويق أنفسهم لسوق العمل)، بوزن نسبي (73.18%).

وترى الباحثة أن مشكلة الخريجين مشكلة كبيرة تواجه المجتمع الفلسطيني، ويصعب علاجها أو تجاوزها من خلال المنظمات الأهلية فقط، وعلى الرغم من ذلك تبذل المنظمات الأهلية جهود تتعلق بتشغيل مؤقت لبعض الخريجين، كما تقدم لهم بعض البرامج التدريبية والتأهيلية التي تساعدهم في تسويق أنفسهم بسوق العمل.

وبشكل عام جاءت مساهمة المنظمات الأهلية في تحقيق المشاركة مرتفعة؛ لأن طبيعة عمل هذه المنظمات يقوم على العمل التعاوني والمشاركة، وبالتالي فإن أنشطتها وبرامجها تقوم على أساس تشاركي هادف لتحقيق هدف من أهداف التنمية الإنسانية والمتمثل بالمشاركة، وتعزيز المشاركة يسهم في رفع أعداد المتطوعين لديها؛ مما يجعلها قادرة للوصول إلى فئات مهمشة بشكل أكبر.

وتتفق النتائج الواردة في الجدول أعلاه مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل (السرطان، 2017؛ والعامري والحلو، 2017)؛ لكنها اختلفت مع نتائج دراسة (Peters, 2019)، كما اختلفت مع نتائج دراسة (Ijeoma & Ike, 2019).

جدول (4. 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لفقرات البعد الثاني "الحرية"

م.	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	الدرجة
1	تُقدم المنظمة نماذج لنيل الحريات.	3.534	1.14	70.68	4	مرتفعة
2	تتعاون المنظمة مع المؤسسات والنقابات الداعمة للحريات العامة.	3.527	1.13	70.54	5	مرتفعة
3	تُقدم المنظمة نماذج حول سبل تطبيق الديمقراطية.	3.488	1.14	69.76	6	مرتفعة
4	تُشجع المنظمة شرائح المجتمع على ممارسة أنشطتهم بحرية.	3.706	1.05	74.12	1	مرتفعة
5	تؤمن المنظمة بتحرر الذات البشرية من القيود المادية والمعنوية بشتى السبل.	3.693	1.11	73.86	2	مرتفعة
6	تُحفز على إقامة الانتخابات في المؤسسات.	3.605	1.21	72.10	3	مرتفعة
	<b>الحرية</b>	<b>3.592</b>	<b>0.979</b>	<b>71.84</b>		مرتفعة

يبين جدول (4. 11) أن مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة في تحقيق الحرية جاء مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (69.76% إلى 74.12%)، وحصلت الفقرة رقم (4) على المرتبة الأولى، ونصها (تُشجع المنظمة شرائح المجتمع على ممارسة أنشطتهم بحرية)، بوزن نسبي (74.12%)؛ وتري الباحثة أن المنظمات الأهلية بطبيعتها منظمات تحقق الحرية، ومن خلال مراجعة لبعض الرؤى والسياسات العامة لهذه المؤسسات نجد أنها تهتم بالحريات، وسبل تعزيز الحرية كمصطلح وتطبيق، بينما حصلت الفقرة رقم (3) على المرتبة الأخيرة وتنص على (تُقدم المنظمة نماذج حول سبل تطبيق الديمقراطية)، بوزن نسبي (69.76%)، ولعل تقديم هذه المنظمات لنماذج الديمقراطية يقتصر على بعض الفعاليات المرتبطة بعملها؛ فهي مطالبة من وزارة الداخلية بانتخاب أعضائها بشكل دوري مستمر، وهذا يعزز مفاهيم الديمقراطية بداخلها.

وتري الباحثة أن تحقيق الحرية ليس بالأمر السهل في مجتمع مثل المجتمع الفلسطيني؛ لأن المجتمع يحتوي على فئات كثيرة لازالت مسلوقة بالحريات؛ وتحقيق الحرية بحاجة إلى نشر ثقافة الحرية بين الأفراد والمنظمات، ومن خلال النظر إلى تجارب الدول في نيل الحريات نجد أنها قدمت نماذج

برز فيها العنف من أجل الحصول على الحرية؛ ولعل ذلك يرجع إلى الاستبداد والظلم الذي تمارسه كثير من السلطات على أفراد المجتمع؛ لإحكام السيطرة على فئاته ومنظماته.

لكن على مستوى المنظمات الأهلية فإنها تسعى لتحقيق الحرية بأضيق مفاهيمها؛ وقد تكون نجحت في جزء من ذلك، وهذه النتائج تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل ( Scheyvens, Banks, ) (Evans, & Heller, 2015 و Hughes, 2016).

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها

ينص السؤال الثالث على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة؟". ويمكن الإجابة عن السؤال الثالث من خلال اختبار الفرضية الأولى التالية:

**الفرضية الأولى:** - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة.

للإجابة عن السؤال الثالث واختبار الفرضية المنبثقة عنه قامت الباحثة بحساب مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية، وتحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة للتنمية الإنسانية وأبعادها، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (4. 12): مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتحقيق التنمية الإنسانية

البيان	التمكين	العدالة والانصاف	المشاركة	الحرية	التنمية الإنسانية
الصفات الشخصية الأخلاقية	**0.515	**0.583	**0.705	**0.641	**0.693
السلوك الإداري الأخلاقي	**0.517	**0.609	**0.687	**0.581	**0.676
تكوين الفرق الأخلاقي	**0.557	**0.605	**0.716	**0.627	**0.708
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	**0.563	**0.570	**0.720	**0.656	**0.709
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	**0.564	**0.622	**0.741	**0.658	**0.731

يبين جدول (4. 12) أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين كافة أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية، وبين أبعاد تحقيق التنمية الإنسانية ودرجتها الكلية، وقامت الباحثة بإيجاد معاملات الارتباط الجزئي للوقوف على قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية:



جدول (4. 13): معاملات الارتباط والارتباط الجزئي بين أبعاد القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للتنمية الإنسانية

البيان	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال	معامل الارتباط الجزئي	قيمة الاحتمال
الصفات الشخصية الأخلاقية	<b>**0.693</b>	<b>0.000</b>	//0.130	<b>0.066</b>
السلوك الإداري الأخلاقي	<b>**0.676</b>	<b>0.000</b>	//0.001	<b>0.993</b>
تكوين الفرق الأخلاقي	<b>**0.708</b>	<b>0.000</b>	<b>**0.193</b>	<b>0.006</b>
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	<b>**0.709</b>	<b>0.000</b>	<b>*0.152</b>	<b>0.031</b>

يبين الجدول (4. 13) أن معاملات الارتباط الجزئي بين الصفات الشخصية الأخلاقية والسلوك الإداري الأخلاقي والتنمية الإنسانية غير دالة إحصائياً، بينما كانت معاملات الارتباط الجزئي لتكوين الفرق الأخلاقي والعلاقات الإنسانية الأخلاقية دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن بعد الصفات الشخصية الأخلاقية وبعد السلوك الإداري الأخلاقي باستثناء تأثير الأبعاد الأخرى لا تؤثر في التنمية الإنسانية، فقط بعدي تكوين الفرق الأخلاقي والعلاقات الإنسانية الأخلاقية التي يمكنها المساهمة في تحقيق التنمية الإنسانية باستثناء الأبعاد الأخرى للقيادة الأخلاقية، وهذا يدعم فكرة أن القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة تحقق التنمية الإنسانية، وأن قوة العلاقة لكل بعد من أبعادها دون الأبعاد الأخرى تضعف بشكل ملحوظ. ولم تناقش كثير من الدراسات العلاقة بين القيادة وأخلاقيها والتنمية الإنسانية، إلا أن الباحثة جمعت بعض الأدبيات التي تحدثت عن دور القيادة في تحقيق التنمية الإنسانية؛ حيث أشار كل من (Hajer, Nilsson, Raworth, Bakker, Berkhout, De Boer, & Kok, 2015)، أن توفر القيادة الفاعلة يحقق التنمية الإنسانية، وترى الباحثة أن القيادة الأخلاقية تتمتع بالحكمة اللازمة والتوجه نحو حاجات المجتمع المحلي، وتوظف الإمكانيات المتاحة لأجل رفاهية الأفراد والجماعات، كما بين كل من (Evans, & Heller, 2015) أن الممارسات والسلوكيات القيادة من أهم متطلبات التنمية في كافة الدول وعلى اختلاف مسارات التنمية الإنسانية إن كانت موسعة أو تتعلق بشريحة دون أخرى. كما تتفق النتائج الواردة في الجدول مع نتائج دراسة (Koopman, Scott, Matta, Conlon, & Dennerlein, 2019).

ويمكن تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث في ضوء أن القيادة الأخلاقية قيادة تهتم بحاجات المجتمع، ولديها تعاطف مع حقوقه؛ وهذا يدفعها لممارسة كافة الإجراءات اللازمة للوصول إلى الفئات المهمشة، ومساعدتها وتقديم الدعم اللازم لها لتتال حريتها، وتمكينها من التكيف مع الظروف، وتعزيز فهم هذه الفئات للعدالة والانصاف والتحرر من القيود، وممارسة كافة الأنشطة المفيدة بحرية تامة، ودون تردد، وهذا بطبيعته جوهر العمل الأهلي.

#### 4. 5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها

ينص السؤال الرابع على: "ما أثر ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة". ويجب السؤال الرابع عن الفرضية الثانية التالية:

**الفرضية الثانية:-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة

للإجابة عن السؤال الرابع واختبار الفرضية المنبثقة عنه، قامت الباحثة باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط بين الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للتنمية الإنسانية، ثم قامت باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح أكثر الأبعاد تأثيراً على التنمية الإنسانية، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (4. 14) معامل الارتباط والتفسير وقيمة الاحتمال لمعادلة انحدار القيادة الأخلاقية على التنمية الإنسانية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
القيادة الأخلاقية	0.731	0.535	233.55	0.000
التنمية الإنسانية				

يبين جدول (4. 14) أن قيمة الاحتمال جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وأن معامل الارتباط وبلغ (0.731)، وبالتالي فإن معامل التفسير (0.535)، أي أن التغيير في ممارسة القيادة الأخلاقية يفسر ما نسبته (53.50%) من التغيير في تحقيق التنمية الإنسانية، والجدول التالي يوضح نموذج انحدار القيادة الأخلاقية على التنمية الإنسانية:

جدول (4. 15) نموذج انحدار القيادة الأخلاقية على التنمية الإنسانية

النموذج	المعامل	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	1.040	5.693	0.000
القيادة الأخلاقية	0.699	15.282	0.000

يبين الجدول أن قيم الاحتمال جاءت أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي فإن معادلة الانحدار تتمثل بالتالي:

$$\text{التنمية الإنسانية} = 1.040 + (0.699 \times \text{القيادة الأخلاقية})$$

والنتائج المتعلقة بنموذج انحدار الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية تؤكد على أنها كلما كان ميل القائد نحو تطبيق الأخلاق في سلوكه وتصرفاته كلما كانت منظمته قادرة على المساهمة الحقيقية في التنمية الإنسانية.

جدول (4. 16) معاملات الارتباط والتفسير وقيم الاحتمال لنماذج الانحدار المتعدد المتدرج بين أبعاد القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية

النماذج	معامل الارتباط	معامل التفسير	قيمة ف	قيمة الاحتمال
الأول	0.693	0.480	187.211	0.000
الثاني	0.703	0.494	98.775	0.000
الثالث	0.731	0.535	77.102	0.000
الرابع	0.739	0.546	60.067	0.000

يبين جدول (4. 16) أن جميع نماذج الانحدار جاءت دالة إحصائياً، حيث كانت جميع قيم الاحتمال أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لكن من خلال الجدول يتضح أن أقوى النماذج هو النموذج الرابع، وبالتالي فإن معادلة الانحدار التي تحظى بدلالة قوية وتأثير قوي هي النموذج الرابع، وفيما يلي توضيح لهذا النموذج.

جدول (4. 17) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لأبعاد القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية

النماذج	المعاملات	قيمة ت	قيمة الاحتمال
الثابت	1.015	5.499	0.000
الصفات الشخصية الأخلاقية	0.206	1.850	0.066
السلوك الإداري الأخلاقي	0.001	0.008	0.993
تكوين الفرق الأخلاقي	0.272	2.781	0.006
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	0.225	2.168	0.031

يبين جدول (4. 17) أن بعدي الصفات الشخصية الأخلاقية والسلوك الإداري الأخلاقي لم تحظى بتأثير قوي، بينما جاء تأثير بعدي تكوين الفرق الأخلاقي والعلاقات الإنسانية الأخلاقية ذات تأثير قوي، ومن خلال هذا النموذج يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التنمية الإنسانية} = 1.015 + (0.272 \times \text{تكوين الفرق الأخلاقي}) + (0.225 \times \text{العلاقات الإنسانية الأخلاقية})$$

ويتضح من خلال العرض السابق أن ممارسة القيادة الأخلاقية تعزز تحقيق التنمية الإنسانية، وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء أن القائد عندما يكون أخلاقياً يشعر بالآخرين وحاجاتهم، ويسعى

بشكل طوعي لتبليتها، والقيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية تختلف من حيث الممارسة والتطبيق عن المنظمات الأخرى، فعلى القائد الأخلاقي في المنظمات الأهلية أن يتعامل مع كافة الأطراف بحكمة وأخلاق وأن يتبع أساليب مرنة، ويشجع العاملين على ممارسة الأخلاق، والأخلاق أساس التنمية الإنسانية. وتتفق النتائج الواردة في الجدول مع نتائج دراسة (Koopman, Scott, Matta, ) (Conlon, & Dennerlein, 2019). حيث أشار (درادكة والمطيري، 2017) إلى أن أخلاق القائد تنعكس على كافة العاملين، وتعزز مكانة المنظمة، وتجعلها قادرة على تحقيق أهداف في مناخ تنظيمي يسوده الاحترام المتبادل والمحبة والطمأنينة. كما أشار (خابة، 2009، ص 177) إلى ضرورة أن تلتزم المنظمات الأهلية بتطبيق برامجها الإنسانية، وأن تتفهم حاجات المجتمع المحلي، والعمل على تبليتها بأساليب راقية، ولا تؤثر على الحالة النفسية للمستفيدين.

#### 4. 6 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها

ينص السؤال الخامس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي". ويمكن إجابة السؤال الخامس من خلال اختبار الفرضية الثالثة المنبثقة عنه:

**الفرضية الثالثة:-** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

للإجابة عن السؤال الخامس واختبار الفرضية المنبثقة عنه، قامت الباحثة باستخدام اختبارات معلمية مناسبة، حيث استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر (One Way ANOVAs)، وفيما يلي توضيح لنتائج الفروق:

#### 4. 6. 1 الفروق في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (4. 18): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	0.874	3	0.291	0.452	0.716
	داخل المجموعات	129.475	201	0.644		
	الإجمالي	130.349	201			
السلوك الإداري الأخلاقي	بين المجموعات	1.483	3	0.494	0.734	0.533
	داخل المجموعات	135.415	201	0.674		
	الإجمالي	136.898	204			
تكوين الفرق الأخلاقي	بين المجموعات	0.256	3	0.085	0.126	0.945
	داخل المجموعات	136.617	201	0.680		
	الإجمالي	136.873	204			
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	بين المجموعات	0.866	3	0.289	0.398	0.755
	داخل المجموعات	145.787	201	0.725		
	الإجمالي	146.653	204			
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	<b>0.665</b>	<b>3</b>	<b>0.222</b>	<b>0.361</b>	<b>0.781</b>
	داخل المجموعات	<b>123.342</b>	<b>201</b>	<b>0.614</b>		
	الإجمالي	<b>124.007</b>	<b>204</b>			

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (201 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (201 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (4. 18) أن قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ويجب قبول الفرض الصفري التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وترى الباحثة أن اتفاق العينة على ممارسات القيادة الأخلاقية يرجع إلى خضوعهم لنفس المستوى من الإشراف والقيادة كما إن عينة الدراسة تخضع لظروف وقوانين ولوائح العمل الأهلي، لذا لم تختلف آرائهم رغم اختلاف سنوات الخدمة لديهم. وهذه النتائج اتفقت مع نتائج بعض الدراسات مثل (الصقر، 2018)، ونتائج دراسة (أبو علبة، 2015) والتي بدورها أشارت أنه لا توجد فروق بين

متوسطات تقديرات العينة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الدجاني، 2018)، ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى اختلاف الفئة المستهدفة واختلاف تأثير سنوات الخدمة على العمل بين المنظمات الأهلية والتعليمية. ولم تناقش معظم الدراسات تأثير متغير سنوات الخدمة على ممارسة القيادة الأخلاقية.

#### 4. 6. 2 الفروق في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4. 19): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	4.584	2	2.292	3.682	0.027
	داخل المجموعات	125.764	202	0.623		
	الإجمالي	130.349	204			
السلوك الإداري الأخلاقي	بين المجموعات	5.600	2	2.80	4.308	0.015
	داخل المجموعات	131.298	202	0.650		
	الإجمالي	136.898	204			
تكوين الفرق الأخلاقي	بين المجموعات	4.923	2	2.462	3.768	0.025
	داخل المجموعات	131.950	202	0.653		
	الإجمالي	136.873	204			
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	بين المجموعات	7.275	2	3.638	5.272	0.006
	داخل المجموعات	139.377	202	0.690		
	الإجمالي	146.653	204			
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	5.285	2	2.642	4.496	0.012
	داخل المجموعات	118.722	202	0.588		
	الإجمالي	124.007	204			

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (202 - 2) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (4.71)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (202 - 2) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (3.04)

يتضح من الجدول (4. 19) أن قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أقل من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه توجد فروق في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويجب قبول الفرض البديل التالي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على

ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. للوقوف على اتجاه هذه الفروق قامت الباحثة باستخدام اختبار شيفيه للدرجة الكلية فلم يكتشف كافة الفروق فلجأت إلى اختبار (L.S.D)، فكانت الفروق على النحو التالي:

جدول (4. 20): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي			
	دبلوم	--	3.855	3.881
	بكالوريوس	*0.504 0.003	--	--
	دراسات عليا	*0.4774 0.017	//0.0268 0.845	--

يبين الجدول (4. 20) أن الفروق جاءت لصالح حملة درجة الدبلوم على حساب درجتي البكالوريوس والدراسات العليا. وهذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها أن حملة الدبلوم يعملون بدرجات وظيفية متوسطة أو دنيا، وبالتالي فإن ممارسات القيادة الأخلاقية يدركونها من الإدارة الوسطى والعليا بخلاف حملة الدرجات العليا فإنهم يمتلكون مناصب إشرافية أعلى وتمارس عليهم القيادة من فئة أقل.

لكن هذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة (الصقر، 2018)، ونتائج دراسة (الدجاني، 2018)، ونتائج دراسة (أبو علية، 2015)، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف المؤسسة المستهدفة.

#### 4. 6. 3 الفروق في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (4. 21): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
الصفات الشخصية الأخلاقية	بين المجموعات	0.156	3	0.052	0.080	0.971
	داخل المجموعات	130.193	201	0.648		
	الإجمالي	130.349	201			
السلوك الإداري الأخلاقي	بين المجموعات	2.361	3	0.787	1.176	0.320
	داخل المجموعات	134.537	201	0.669		
	الإجمالي	136.898	204			
تكوين الفرق الأخلاقي	بين المجموعات	0.884	3	0.295	0.436	0.728
	داخل المجموعات	135.989	201	0.677		
	الإجمالي	136.873	204			
العلاقات الإنسانية الأخلاقية	بين المجموعات	0.067	3	0.022	0.031	0.993
	داخل المجموعات	146.585	201	0.729		
	الإجمالي	146.653	204			
الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية	بين المجموعات	0.436	3	0.145	0.236	0.871
	داخل المجموعات	123.571	201	0.615		
	الإجمالي	124.007	204			

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (201 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (201 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (4. 21) أن قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ويجب قبول الفرض الصفري التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. وترى الباحثة أنه رغم اختلاف المستويات الوظيفية لعينة الدراسة إلى أنهم استجابوا على استبانة القيادة الأخلاقية بنفس الكيفية وهذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها خضوع كافة أفراد العينة لقوانين ولوائح ومدونات السلوك للعمل الأهلي، وبالتالي فإنهم اتفقوا في استجاباتهم.



#### 4.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها

ينص السؤال السادس على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي". ويجب السؤال السادس عن الفرضية الرابعة التالية:

**الفرضية الرابعة:** - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

للإجابة عن السؤال السادس والفرضية الرابعة، قامت الباحثة باستخدام اختبارات معلمية مناسبة، حيث استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث مجموعات فأكثر (One Way ANOVAs)، وفيما يلي توضيح لنتائج الفروق:

#### 4.7.1 الفروق في تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (4.22): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
التمكين	بين المجموعات	4.321	3	1.440	2.478	0.062
	داخل المجموعات	116.804	201	0.581		
	الإجمالي	121.125	204			
العدالة والانصاف	بين المجموعات	2.450	3	0.817	1.138	0.335
	داخل المجموعات	144.171	201	0.717		
	الإجمالي	146.620	204			
المشاركة	بين المجموعات	1.576	3	0.525	0.891	0.447
	داخل المجموعات	118.485	201	0.589		
	الإجمالي	120.061	204			
الحرية	بين المجموعات	6.176	3	2.059	2.184	0.091
	داخل المجموعات	189.446	201	0.943		
	الإجمالي	195.622	204			
الدرجة الكلية للتنمية الإنسانية	بين المجموعات	2.529	3	0.843	1.532	0.207
	داخل المجموعات	110.601	201	0.550		
	الإجمالي	113.130	204			

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (3 - 201) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (3 - 201) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (4. 22) أن قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة في تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، ويجب قبول الفرض الصفري التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. وتفسر الباحثة اتفاق العينة على استبانة التنمية الإنسانية رغم اختلاف سنوات الخدمة لديهم؛ لأنهم يعملون بنفس الأنشطة والبرامج ويقدمون خدمات أهلية وتطوعية بشكل جماعي وضمن فرق عمل، لذا جاءت استجاباتهم بنفس الكيفية والمستوى.

ولم تناقش الدراسات السابقة تأثير متغير سنوات الخدمة على تحقيق التنمية الإنسانية؛ لأن معظم الدراسات السابقة التي جمعتها الباحثة اعتمدت على الأسلوب المكتبي، أو الطرق النوعية في جمع البيانات مثل التقارير والإحصاءات والنشرات، أو جمعت المعلومات والبيانات من خلال استطلاع الآراء عبر المقابلات الشخصية.

#### 4. 7. 2 الفروق في تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4. 23): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
التمكين	بين المجموعات	3.335	2	1.667	2.859	0.060
	داخل المجموعات	117.790	202	0.583		
	الإجمالي	121.125	204			
العدالة والانصاف	بين المجموعات	1.030	2	0.515	0.714	0.491
	داخل المجموعات	145.591	202	0.721		
	الإجمالي	146.620	204			
المشاركة	بين المجموعات	2.680	2	1.340	2.306	0.102
	داخل المجموعات	117.381	202	0.581		
	الإجمالي	120.061	204			
الحرية	بين المجموعات	8.560	2	4.280	4.621	0.011
	داخل المجموعات	187.063	202	0.926		
	الإجمالي	195.622	204			
الدرجة الكلية للتنمية الإنسانية	بين المجموعات	2.374	2	1.187	2.164	0.117
	داخل المجموعات	110.756	202	0.548		
	الإجمالي	113.130	204			

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (202 - 2) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (4.71)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (202 - 2) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (3.04)

يتضح من الجدول (4. 23) أن معظم قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة في تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويجب قبول الفرض الصفري التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لكن الجدول يوضح أن قيمة الاحتمال على بعد الحرية جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي توجد فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على بعد الحرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وللقوف على اتجاه الفروق استخدمت الباحثة اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (4. 24): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على بعد الحرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
بعد الحرية	المتوسط الحسابي			
	دبلوم	--		
	بكالوريوس	*0.44 0.036	--	
	دراسات عليا	*0.754 0.003	//0.305 0.078	--

يبين الجدول (4. 24) أن الفروق جاءت لصالح حملة درجة الدبلوم على حساب درجتي

البكالوريوس والدراسات العليا.

وتفسر الباحثة هذه النتائج في ضوء أن حملة البكالوريوس والدراسات العليا يعرفون بشكل أوضح لمتطلبات وحاجات المجتمع المحلي للتنمية الإنسانية خاصة في بعد الحرية، أما حملة الدبلوم فقدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم تجعلهم ينظرون من زوايا ضيقة للحرية، فجاءت استجاباتهم بشكل أكبر، ولم تناقش الدراسات السابقة تأثير متغير المؤهل العلمي على التنمية الإنسانية؛ لأن معظم الدراسات السابقة التي تناولت التنمية الإنسانية لجأت إلى الأسلوب المكتبي، أو اعتمدت على المقابلات الشخصية في جمع البيانات والمعلومات.

#### 4. 7. 3 الفروق في تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.

جدول (4. 25): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	قيمة (Sig.)
التمكين	بين المجموعات	1.503	3	0.501	0.842	0.473
	داخل المجموعات	119.622	201	0.595		
	الإجمالي	121.125	204			
العدالة والانصاف	بين المجموعات	2.046	3	0.682	0.948	0.418
	داخل المجموعات	144.574	201	0.719		
	الإجمالي	146.620	204			
المشاركة	بين المجموعات	0.682	3	0.227	0.383	0.766
	داخل المجموعات	119.379	201	0.594		
	الإجمالي	120.061	204			
الحرية	بين المجموعات	0.867	3	0.289	0.298	0.827
	داخل المجموعات	194.755	201	0.969		
	الإجمالي	195.622	204			
الدرجة الكلية للتنمية الإنسانية	بين المجموعات	0.201	3	0.067	0.119	0.949
	داخل المجموعات	112.929	201	0.562		
	الإجمالي	113.130	204			

\*\* (F) الجدولية عند درجات حرية (201 - 3) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (3.88)

\* (F) الجدولية عند درجات حرية (201 - 3) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (2.65)

يتضح من الجدول (4. 25) أن قيم الاحتمال (Sig.) للأبعاد والدرجة الكلية كانت أكبر من (0.05)، وكانت قيم (F) المحسوبة أقل من قيمة (F) الجدولية، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة في تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي، ويجب قبول الفرض الصفري التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي. وترى الباحثة أنه رغم اختلاف عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي إلا أنهم يعملون بنفس الأنشطة والبرامج وضمن فرق عمل تقدم خدمات للتنمية الإنسانية، وهذه المشاركة والتعاون بين أفراد عينة الدراسة جعل استجاباتهم متقاربة إلى حد ما.

## الفصل الخامس

### الخاتمة والاستنتاجات

تناولت الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة، ولقد استعرضت الباحثة من خلال الفصل الثالث المنهجية والإجراءات، فيما تناول الفصل الرابع عرضاً وتحليلاً ومناقشة لنتائج من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة، والفصل الخامس يأتي خاتمة للدراسة؛ حيث تبين من خلاله الباحثة ملخصاً لأهم الاستنتاجات، والتوصيات، والبحوث المستقبلية.

#### 5. 1 ملخص نتائج الدراسة.

تنقسم نتائج الدراسة إلى نتائج تتعلق بالمتغير المستقل، ونتائج تتعلق بالمتغير التابع، ونتائج تتعلق بالعلاقة بين متغيري الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### 5. 1. 1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

- 1- أظهرت نتائج تحليل البيانات أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة جاءت مرتفعة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (78.38%).
- 2- حصل بعد الصفات الشخصية الأخلاقية على المرتبة الأولى وبوزن نسبي مرتفع (79.56%)، يليه بعد العلاقات الإنسانية الأخلاقية بوزن نسبي مرتفع (78.40%)، ثم بعد تكوين الفرق الأخلاقي بوزن نسبي مرتفع (78.32%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة بعد السلوك الإداري الأخلاقي بوزن نسبي مرتفع أيضاً (77.28%).

3- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي.

4- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم.

### 5. 1. 2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التنمية الإنسانية)

1- أظهرت النتائج أن مستوى مساهمة المنظمات الأهلية الفاعلة في التنمية الإنسانية والتزامها بتطبيق برامج التنمية الإنسانية جاء مرتفعاً، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (75.54%).

2- حصل بعد العدالة والانصاف على المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.58%)، ثم بعد المشاركة بوزن نسبي (77.28%)، ثم بعد التمكين بوزن نسبي (75.20%)، وجاء أخيراً بعد الحرية بوزن نسبي (71.84%).

3- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، فقط ظهرت فروق في بعد الحرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم.

### 5. 1. 3 النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والتابع

1- تبين أنه توجد علاقة قوية طردية بين القيادة الأخلاقية وأبعادها (الصفات الشخصية الأخلاقية، والسلوك الإداري الأخلاقي، وتكوين الفرق الأخلاقي، والعلاقات الإنسانية الأخلاقية) والتنمية الإنسانية وأبعادها (التمكين، والعدالة والانصاف، والمشاركة، والحرية).

2- أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط الجزئي بين الصفات الشخصية الأخلاقية والسلوك الإداري الأخلاقي والتنمية الإنسانية غير دالة إحصائياً، بينما كانت معاملات الارتباط الجزئي لتكوين الفرق الأخلاقي والعلاقات الإنسانية الأخلاقية دالة إحصائياً، وهذا يدل على أن بعد الصفات الشخصية الأخلاقية وبعد السلوك الإداري الأخلاقي باستثناء تأثير الأبعاد الأخرى لا تؤثر في

التنمية الإنسانية، فقط بعدي تكوين الفرق الأخلاقي والعلاقات الإنسانية الأخلاقية التي يمكنها المساهمة في تحقيق التنمية الإنسانية باستثناء الأبعاد الأخرى للقيادة الأخلاقية.

3- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر دال إحصائياً للدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية على تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة للتنمية الإنسانية.

4- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيراً في تحقيق التنمية الإنسانية بعدي تكوين الفرق الأخلاقي، والعلاقات الإنسانية الأخلاقية.

## 5. 2 مدى تحقق الأهداف.

تعرض الباحثة من خلال الجدول التالي أهداف الدراسة، والأسلوب المتبع لتحقيقها، ونتيجة هذه الأهداف:

الهدف	طريقة وأسلوب تحقيق الهدف	نتيجة الهدف
التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة	عرض الإطار النظري والأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والوصول إلى أبعاد لقياسها، وتطوير استبانة للقيادة الأخلاقية وتطبيقها واستخلاص الاحصاء الوصفي من النتائج مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية	تبيين أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة مرتفعة
الكشف عن مستوي تطبيق برامج التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة	عرض الأدبيات النظرية المتعلقة بالتنمية الإنسانية والدراسات للوصول على أبعاد قياس التنمية الإنسانية، ومن ثم تطوير استبانة وتطبيقه واستخلاص بعض مؤشرات الاحصاء الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية	تبيين أن درجة تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة للتنمية الإنسانية مرتفعة
الكشف عن العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية	استخدمت الباحثة لتحقيق هذا الهدف معاملات الارتباط العادية	تبيين أن هناك علاقة قوية بين القيادة الأخلاقية وأبعادها والتنمية



<p>الإنسانية وأبعادها</p>	<p>والجزئية</p>	<p>وتحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة</p>
<p>اتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية</p>	<p>استخدمت الباحثة معادلات تحليل الانحدار البسيط والمتعدد المنترج والأهمية النسبية</p>	<p>اختبار أثر ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة</p>
<p>تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، والمستوى الوظيفي، بينما ظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدبلوم</p>	<p>استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي واختبارات المقارنة البعدية لإيجاد الفروق</p>	<p>التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي</p>
<p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، أو المؤهل العلمي، أو المستوى الوظيفي، فقط ظهرت فروق في بعد الحرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة الدبلوم</p>	<p>استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي واختبارات المقارنة البعدية لإيجاد الفروق</p>	<p>التعرف إلى الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول مستوى تحقيق المنظمات الأهلية الفاعلة بمحافظة غزة للتنمية الإنسانية تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي</p>

### 5. 3 توصيات الدراسة.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، جرى تحديد الأوزان النسبية المتوسطة، والفقرات التي حظيت على رتب أخيرة، وصياغة التوصيات التالية في ضوءها:

- 1- تدريب القيادات في المنظمات الأهلية على السلوك الأخلاقي، والاهتمام باختيار القائد الذي يتمتع بسمعة أخلاقية جيدة، لما لتصرفاته وسلوكياته من أثر على سمعة المنظمة وكافة العاملين.
- 2- تدريب القيادات والعاملين على متطلبات الذكاء الانفعالي والعاطفي، وسبل فهم انفعالات الآخرين وسبل التعامل معها.
- 3- أهمية أن يبدي القائد احتراماً لأفكار العاملين؛ ومناقشتها مهما كانت مخالفة لآرائه وأفكاره واعتقاداته.
- 4- نشر العدالة في كافة تصرفات القائد، والعمل الجاد على استقبال تظلمات العاملين وأخذها بعين الاعتبار من أجل رفع المظالم وتحقيق العدالة داخل المنظمة.
- 5- تضمين الأخلاق في الثقافة التنظيمية، وأن تعتمد القيم والمعتقدات التنظيمية على أسس أخلاقية.
- 6- أهمية أن يراقب القائد تصرفاته وسلوكياته ويقيس مدى انعكاسها وتأثيرها على مشاعر وسلوك العاملين.
- 7- تفعيل أدوات السلوك الأخلاقي أثناء المناقشة والحوار الذي يجريه القائد مع العاملين.
- 8- أهمية أن يبدي القادة الاحترام الكاف تجاه العاملين وحقوقهم، وتلبية حاجاتهم.
- 9- تصميم لوائح عمل أخلاقية تنظم العلاقات داخل فرق العمل.
- 10- متابعة فرق العمل داخل المنظمة، وفهم مشكلاتها وتحليلها ومساعدتها على تخطي المشكلات بطرق تشاورية.
- 11- الاهتمام بالمشكلات الشخصية للعاملين، وتقديم الارشادات اللازمة لتجاوز هذه المشكلات.
- 12- منح المناسبات الاجتماعية الخاصة بالعاملين مزيد من الاهتمام.
- 13- الإيمان بأن لغة الحوار وآدابه الطريق الأمثل لعلاج مشكلات العمل، وتفعيل الاجتماعات الدورية لمناقشة هذه المشكلات من خلال محاوره العاملين.

- 14- إصدار كتيبات وإطلاق حملات توعية لكافة شرائح المجتمع توضح لهم حقوقهم وسبل الحصول عليها.
- 15- التعاون والمشاركة في تصميم برامج لتمكين فئات المجتمع المحلي خاصةً الخريجين.
- 16- تفعيل وسائل الإعلام الإلكتروني والاجتماعي في إطلاق حملات تتعلق بالإنصاف والعدالة الاجتماعية ووسائل تحقيقها، وعمل منصات لمدونات السلوك الأخلاقي.
- 17- إطلاق برامج وأنشطة وفعاليات تهدف لنشر الثقافة البيئية لدى فئات مختلفة من المجتمع المحلي خاصةً طلبة المدارس وربات البيوت.
- 18- إطلاق برامج تستهدف توعية المجتمع المحلي بمخاطر التلوث البيئي.
- 19- رفع مستوى التعاون بين المؤسسات الأهلية وغير الأهلية لمساعدة الخريجين على تسويق أنفسهم في سوق العمل.
- 20- نشر ثقافة الحرية والديمقراطية بين أفراد المجتمع من خلال حملات توعية، ومخاطبة الجهات المختصة حول المظالم ونيل الحريات.
- 21- رفع مستوى التعاون بين المنظمات الأهلية والنقابات العمالية والمؤسسات الداعمة لتفعيل الحريات العامة.

#### 5. 4 مقترحات الدراسة.

- 1- إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة في تحقيق التنمية الإنسانية بحيث تشمل منظمات أهلية بكافة محافظات قطاع غزة.
- 2- إجراء مزيد من الدراسات حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسات أهلية وغير أهلية وقياس تأثيرها على التنمية بشتى أنواعها الاقتصادية والانسانية والثقافية.
- 3- دراسة أثر أنواع أخرى من القيادة مثل القيادة الخادمة والقيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية والقيادة التبادلية على تحقيق التنمية الإنسانية.
- 4- دراسة سبل تطوير ممارسات القادة ورؤساء الأقسام للسلوك الأخلاقي في المنظمات الأهلية.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- 1- أبو الذهب، ن. (2003). دور المنظمات غير الحكومية في المجتمع الخليجي. مجلة دراسات، ع(37)، 21 - 54.
- 2- أبو بكر، إ. (2016). درجة ممارسة مديري ومديرات الشؤون الاجتماعية في فلسطين لمهارات العلاقات الإنسانية في الإدارة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع(39)، 11 - 47.
- 3- أبو عدوان، س. (2013). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في تعزيز التنمية البشرية: الضفة الغربية كحالة دراسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح بنابلس، فلسطين.
- 4- أبو علبة، ن. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر بغزة.
- 5- أحمد، أ. (1998). واقع ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى نظار / مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي: دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية. مجلة كلية التربية بجامعة بنها، م(9)، ع(32)، 238 - 282.
- 6- إسماعيل، و. (2012). إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات. ط2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 7- إعلان لوسارن. (2007). التعليم الجغرافي من أجل التنمية المستدامة. الاتحاد الجغرافي الدولي (CEG/UGI)، لوسارن، سويسرا.
- 8- الأغا، أ. (2007). التنمية في فلسطين بين المتطلبات الداخلية والإكراهات الخارجية. موقع دنيا وطن الإلكتروني، الرابط: (<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles>). تاريخ الزيارة: 7/ سبتمبر / 2019م.
- 9- الأغا، و. (2008). الحوكمة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر بغزة - سلسلة العلوم الإنسانية. م(10)، ع(B-2)، 171 - 230.

- 10- آل سعود، م. (2009). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية "دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة". (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد الإدارة العامة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 11- الأمم المتحدة. (1992). تقرير التنمية البشرية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- 12- الأنباري، م. (2012). الإطار المفاهيمي للبيئة والتنمية المستدامة والإجراءات المطلوبة لتنفيذها دولياً ومحلياً. جامعة بابل، العراق.
- 13- باهي، أ. (1992). رؤية تصويرية لدور التربية في توجيه الشباب نحو بعض الموضوعات الأخلاقية - مدخل في التربية الأخلاقية من منظور اسلامي. مجلة التربية جامعة الأزهر، (23).
- 14- برنامج دراسات التنمية. (2002). تقرير التنمية البشرية - فلسطين، جامعة بيرزيت: برنامج دراسات التنمية، رام الله، فلسطين.
- 15- البناء، ه. (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 16- حرب، محمد خميس. (2012). ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية بجامعة الاسكندرية. مجلة كلية التربية بالإسكندرية، م(22)، ع(1)، 295 - 389.
- 17- حريم، ح. (2016). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. ط4. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 18- الحسين، ع. (2010). التنمية المستدامة. مجلة الوعي الإسلامي - وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت، ع(532)، 96 - 144.
- 19- الحمادي، ع. (2006). تساعية صناعة القيادات. ط1، أبو ظبي: مركز التفكير الإبداعي.
- 20- الخميس، م. (2013). درجة التزام مديري المدارس الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان، الأردن.

- 21- خور، ن. (2013). أثر القيادة في بناء فريق العمل الناجح: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للبناء للجنوب والجنوب الكبير (BATISUD). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر.
- 22- داغر، م. وصالح، ع. (2000). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- 23- الدجاني، ي. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- 24- درادكة، أ. والمطيري، ه. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. م(13)، ع(2): 223 - 237.
- 25- الديراوي، أ. (2012). دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- 26- راضي، ج. وحسن، ع. (2017). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة القادسية. ع(1): 103 - 120.
- 27- الزعبي، ع. (2013م). مستوى ممارسة أخلاقيات العمل وأثره على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في مراكز شركات التأمين الأردنية من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- 28- الزيناتي، أ. (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية "مجمع الشفاء الطبي نموذجاً". (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى، غزة.
- 29- السبيعي، م. (2007). واقع العلاقات الإنسانية بين المشرف التربوي والطالب المعلم من وجهة نظر طلاب التربية العملية بجامعة أم القرى. مجلة كلية التربية بعين شمس، ع(31)، ج(4). 169 - 227.
- 30- السرحان، ح. (2017). التنمية البشرية المستدامة وبناء مجتمع المعرفة. مجلة أهل البيت. ع(16)، 136 - 152.

- 31- السكارنة، ب. (2019). أخلاقيات العمل، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 32- سليمان، ح. (2013). واقع ممارسة رئيسات الأقسام العلمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض لمهارات العلاقات الإنسانية: دراسة ميدانية. دراسات في التعليم الجامعي، ع(26)، 54 - 120.
- 33- الشتوي، س والحبيب، ع. (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. م(6)، ع(4): 120 - 134.
- 34- شراب، ر. (2015). درجة ممارسة مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعلاقات الإنسانية وعلاقتها بفعالية العمليات الإشرافية لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.
- 35- شلنده، م. (2002). تعزيز دور المجتمع المدني في الصمود. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر البناء الديمقراطي القادم، رام الله فلسطين.
- 36- الشمري، و. (2008). المجتمع المدني. ط(1)، طرابلس: الدار الأكاديمية للطباعة والتأليف والترجمة والنشر.
- 37- الصقر، ه. (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك.
- 38- عابدين، م. وشعيبات، م. وحلبية، ب. (2017). درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. م(2)، ع(2): 328 - 363.
- 39- عامر، ن. (2012). أخلاقيات الإدارة الجامعية في ضوء المنهج الإسلامي والفكر الياباني. مجلة جامعة أسيوط، م(28)، ع(2)،
- 40- العاني، م. (2013). السمات القيادية في المؤسسات التعليمية. المؤتمر العلمي الأول للقيادة الأكاديمية. المنعقد بتاريخ 13-14/ ديسمبر/ 2013 بجامعة أم القرى بمكة المكرمة.
- 41- عبدالله، م. (2012). التوجه المنظومي نحو التنمية المستدامة. منشورات جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- 42- عبود، ن. (2000). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير. القاهرة: منشورات المنظمة العربية الإدارية.



- 43- العتيبي، أ. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- 44- العتيبي، ت. وزائدة، ر. (2014). درجة ممارسة مديرات المرحلة الثانوية لأسلوب العلاقات الإنسانية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى المعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، ع(15)، ج(1). 745 - 810.
- 45- عثمان، أ. (2008). المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي العربي الثالث: التعليم وقضايا المجتمع المعاصر. 20 - 21 أبريل/ 2008.
- 46- العجائي، أ. (2012). واقع تطبيق ميثاق أخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر المشرفات التربويات ومديرات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.
- 47- العجمي، أ. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان/ دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 48- العرايضة، ر. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط بعمان.
- 49- العساف، أ. (2002). مهارات القيادة وصفات القائد، الرابط الإلكتروني: (<http://www.saaaid.net/Doat/assaf/3.htm>)، تاريخ الزيارة: 2018/8/18م.
- 50- عقل، م. (2001م). القيم السلوكية. الإمارات: منشورات مكتب التربية العربية لدول الخليج.
- 51- عقيل، أ. (2009). المجالس الشعبية المحلية: الواقع والمشكلة والحل، مجلة الدراسات الحقوقية والدستورية - جمهورية مصر العربية، ع(1)، 77 - 109.
- 52- العلي، ع. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الإسلامية: دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة أندونيسيا. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية مالانج بأندونيسيا.

- 53- عليوة، س. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. مصر الجديدة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- 54- العمودي، أ. (2015). أخلاقيات الأعمال وأهميتها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بورقلة. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 55- العنزي، ع. والعديم، ع. (2006). إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والأخلاقيات المهنية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م (22)، ع(2): 83-109.
- 56- عواد، ف. (2013). إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 57- عياصرة، ع. والفاضل، م. (2006). الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 58- الغامدي، س. (2010). أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصالحة شرعية، مكة المكرمة: الإدارة العامة للثقافة والنشر.
- 59- الغامدي، ع. (2007). التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 60- غربي، ص. وغربي، و. (2014). دور منظمات المجتمع المدني في تطوير الخدمات العامة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع. ع(10)، 69 - 88.
- 61- فرغلي، أ. (2007). البيئة والتنمية المستدامة: الإطار المعرفي والتقييم المحاسبي. مركز تطوير الدراسات العليا، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 62- الفقيه، ه. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية. ع(9)، 1 - 18.
- 63- الفهيد، ع. (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن.

- 64- القواسمة، ر. وأبو الزر، ج. وأبو موسى، م. وأبو طالب، ص. (2015). **مناهج البحث العلمي**، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- 65- الكبير، أ. (2017). **القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة**. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 66- مبارك، ز. (2012م). **الأخلاق عند الغزالي**. جمهورية مصر العربية: كلمات عربية للترجمة والنشر.
- 67- مجدلاوي، أ. (2003). **مسؤوليات أساسية للمجتمع الفلسطيني المدني الفلسطيني**. مؤسسة البيان للطباعة والنشر، رام الله، فلسطين.
- 68- محمد، ع. (2004). **الأخلاقيات والإدارة: قراءات ورؤى**. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**. م(11)، ع(1)، 67 - 69.
- 69- المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات. (2008). **العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني والسلطة الفلسطينية**، رام الله، فلسطين.
- 70- المعاضدي، م. (2005م). **أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة - دراسة لآراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح، فلسطين.
- 71- المكتب الإقليمي للدول العربية. (2016). **تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (2016م): الشباب في المنطقة العربية، آفاق التنمية الإنسانية في واقع متغير**. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- 72- مهدي، م. وداود، ر. (2008م). **تأثير أخلاقيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية أنموذج إسلامي مقترح للمنظمات المحلية المعاصرة**، منشورات الكلية التقنية الإدارية بالكوفة.
- 73- نجم، ن. (2011). **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال**. ط(2)، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 74- النشاش، ف والكيلاني، أ. (2015). **تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن**. **مجلة دراسات العلوم التربوية**. م(42)، ع(2): 347 - 359.
- 75- الوهبي، خ. (2005). **دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية**. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.

- 76- يحيى، س. (2010م). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- 77- يحيى، س. (2010). درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين.
- 78- يوسف، م. (2018). دور الجهوية في تحقيق التنمية المستدامة بالمغرب. مؤتمر التنمية المستدامة آفاق وحلول، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

## ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية.

- 1- Babalola, M. T., Stouten, J., Camps, J., & Euwema, M. (2019). When do ethical leaders become less effective? The moderating role of perceived leader ethical conviction on employee discretionary reactions to ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 85-102.
- 2- Begley, P., & Wong, K. C. (2001). Multiple perspectives on values and ethical leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), 293-296.
- 3- Bowers, T. H. (2009). *Connections between ethical leadership behavior and collective efficacy levels as perceived by teachers* (Doctoral dissertation, Ashland University).
- 4- Chichibu, Toshiya, Kihara, Toshiyuki, 2013 how Japanese schools build a professional learning community by lesson and learning studies. *Bingley*. 2(1), 12 – 25.
- 5- Daft, R. L. (2004). *Organization theory and design*. South-Western Pub.
- 6- Davies, B., Ellison, L., & Bowring-Carr, C. (2005). *School leadership in the 21<sup>st</sup> century: developing a strategic approach*. Psychology Press.
- 7- Dion, Michel, (2012). Are ethical theories relevant for ethical leadership?. *Leadership & Organization Development Journal*. 33(1), 4 – 24.
- 8- Easley, J. (2008). Moral school building leadership. *Journal of Educational Administration*. 46(1), 25 – 38.
- 9- Evans, P., & Heller, P. (2015). Human development, state transformation and the politics of the developmental state. *The Oxford handbook of transformations of the state*, 691-713.
- 10- Feng, T., Wang, D., Lawton, A., & Luo, B. N. (2019). Customer orientation and firm performance: The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, (100), 111-121.
- 11- Hajer, M., Nilsson, M., Raworth, K., Bakker, P., Berkhout, F., De Boer, Y., ... & Kok, M. (2015). Beyond cockpit-ism: Four insights to enhance the transformative potential of the sustainable development goals. *Sustainability*, 7(2), 1651-1660.
- 12- Ijeoma, M. M., & Ike, R. (2019). Effect of Globalization on the Development of Civil Society Organization in Nigeria. *Development*, 8(1), 1-16.

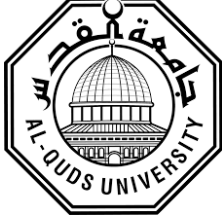
- 13- Karaköse, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464-477.
- 14- Keplicz, Barbara & Verbrugge, Rineke, (2010), "Teamwork in Multi-Agent Systems", First Edition, A John Wiley and Sons, Ltd., Publication, Chennai, India.
- 15- Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical leadership as a substitute for justice enactment: An information-processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 104(9), 1103.
- 16- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. (7<sup>th</sup> Edition). Boston, MA: McGraw –Hill Irwin.
- 17- Lashway, L. (1996). Ethical leadership. ERIC Digest, ED468658. Online: (<https://eric.ed.gov/?id=ED468638>).
- 18- Leal Filho, W., Tripathi, S. K., Andrade Guerra, J. B. S. O. D., Giné-Garriga, R., Orlovic Lovren, V., & Willats, J. (2019). Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 26(2), 179-190.
- 19- Mackall, Joe, (2009), "Teamwork Skills", Third Edition, Ferguson Publishing, USA.
- 20- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*. 5 (1): 55 – 66.
- 21- Newman, A., Kiazad, K., Miao, Q., & Cooper, B. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart?. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123.
- 22- Pascale, A. & Athos, G. (1981). *The art of Japanese management*, New York: Simon & Schuster.
- 23- Peters, M. (2019). Can democracy solve the sustainability crisis? Green politics, *grassroots participation and the failure of the sustainability paradigm*.
- 24- Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes-the Malaysian case. *EJBO-Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 14(1), 21–32.

- 25- Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, *101*(3), 435-457.
- 26- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual. *Sustainable Development*, *24*(6), 371-382.
- 27- Schulte, L. (2009). Ethical Leadership: What Does It Look like?. *Journal of Women in Educational Leadership*, *7*(3), 107-113.
- 28- Shaw, S. M. (2008). *Leadership development and the characteristics/traits of ethical and effective leaders: The Delphi technique*. Capella University.
- 29- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 299-312.
- 30- The Center for Ethical Leadership (2010). Ethical leadership. Online ([www.ethicalleadership.org/philosophies/ethical-leaderships](http://www.ethicalleadership.org/philosophies/ethical-leaderships)).
- 31- Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Chou, W. J., & Cheng, B. S. (2017). One definition, different manifestations: Investigating ethical leadership in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Management*, *34*(3), 505-535.
- 32- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, *116*(2), 441-455.

## قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق



ملحق رقم (1): أدوات الدراسة في صورتها الأولية

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

الأخوة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية.

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية: دراسة ميدانية على المنظمات الفاعلة في قطاع غزة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية بجامعة القدس.

وتعرض عليكم الباحثة أدوات الدراسة بهدف تحكيمها، ووضع تعليماتكم ومقترحاتكم حولها، علماً أنه بإمكانك حذف فقرات، وإضافة فقرات جديدة، وتعديل الفقرات المتوفرة بكل استبانة، كما يمكنك إبداء الرأي حول الأبعاد ومناسبتها، وستكون تعليقاتكم ومقترحاتكم محط عناية الباحثة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فلسطين حوسو

.....	الاسم:
.....	الدرجة العلمية:
.....	مكان العمل:

## أولاً: القيادة الأخلاقية.

تعرف الباحثة القيادة الأخلاقية بأنها كافة الممارسات والسلوكيات والقيم والمعايير التي يلتزم بها القائد في تعامله مع الآخرين، وتكون مقبولة اجتماعية ونابعة من صفاته الأخلاقية، ويلتزم بها في سلوكه الإداري وبناء فرق العمل داخل المنظمة وتكوين العلاقات الإنسانية السوية القائمة على الأخلاق والسلوك الأخلاقي. علماً بأنه تم تطوير الاستبانة في ضوء بعض الدراسات مثل (الصقر، 2018؛ والدجاني، 2018؛ وNewman, Kiazad, Miao, & Cooper, 2014؛ وSaltez & Ronald, 2019)

م.	القيادة الأخلاقية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	الصفات الشخصية الأخلاقية: أن يتحلى القائد بكافة الصفات الحميدة في ممارساته بحيث تكون هذه الصفات بمثابة المحك والموجه لسلوكه وأن تتضمن الصبر، والحكمة، وفهم مشاعر الآخرين، واحترام أفكارهم، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتغليب المصالح العليا على المصلحة الشخصية، والأمانة والوفاء بالعهود والالتزام باللوائح والتشريعات والقيم التنظيمية الأخلاقية.					
1	يتبع القائد الأمانة في تعامله مع كافة الأطراف.					
2	يلتزم بتعاليم ديننا الإسلامي.					
3	يعتبر قدوة حسنة للعاملين.					
4	يلبي رغبات وحاجات العاملين.					
5	يتمتع بالحكمة الكافية في إدارة شؤون المنظمة.					
6	يتمتع بالصبر اللازم.					
7	يفهم انفعالات الآخرين.					
8	يحترم أفكار وآراء الآخرين حتى لو كانت مخالفة لرأيه.					
9	يغلب المصالح المشتركة على مصالحه الشخصية.					
10	يوفي بوعوده للآخرين.					
11	يصدر تعليمات من أجل تطبيق القيم التنظيمية الأخلاقية.					
	السلوك الإداري الأخلاقي: أن يتبع القائد سلوكاً إدارياً وإجراءات نابعة من أخلاقيات العمل، بحيث يكون صادقاً صابراً بيدي احترامه للآخرين، ويساعدهم على حل مشكلاتهم الشخصية.					
12	ينشر القائد القيم الأخلاقية بين أفراد المنظمة.					
13	يؤمن بمعتقدات سليمة تحقق أهداف المنظمة.					
14	يراقب تصرفاته تجاه الآخرين.					

					15	يستخدم رموز وشعارات تراعي السلوك الأخلاقي في حوارهم مع العاملين.
					16	يتمتع بالصدق اللازم لتطبيق القرارات.
					17	يصدر تعليمات لرفع الظلم عن العاملين.
					18	يهتم بالألويات والضروريات داخل العمل.
					19	يحترم حقوق الآخرين.
					20	يتجنب إيذاء الآخرين بقراراته.
					21	يتعامل مع العاملين بنزاهة وعدالة.
					22	يتسامح مع أفراد المنظمة.
					23	يكسب ثقة العاملين بسلوكه الأخلاقي.
تكوين الفرق الأخلاقي: يسهم في دعم المناخ التنظيمي الأخلاقي، وأن يقوم بتكوين فرق العمل بطرق أخلاقية، ويشجع هذه الفرق على الالتزام بمدونات السلوك الأخلاقي وقوانين ولوائح المنظمة.						
					23	يشجع القائد على إقامة الأنشطة الجماعية.
					24	يسهم في توفير مناخ تنظيمي أخلاقي.
					25	يكون فرق عمل بطرق سليمة.
					26	يشجع فرق العمل بتطبيق قيم المنظمة.
					27	يوفر الأدوات اللازمة لتطبيق السلوك الأخلاقي داخل أقسام المنظمة.
					28	يتعامل مع كافة فرق العمل بعدالة.
					29	يقدم حلول لمشكلات فرق العمل.
					30	يكون فرق عمل تتمتع بمهارات وخصائص أخلاقية متنوعة.
العلاقات الإنسانية الأخلاقية: بناء علاقات سوية مع العاملين وبين العاملين تقوم على أساس العدالة والمساواة والأخلاق الحميدة، وأن يسود المنظمة مناخ عمل متسامح ويقوم على أسس الحوار البناء والالتزام بأداب الاختلاف، والاحترام المتبادل والمثابرة والتفاني في أداء المهام بروح معنوية مرتفعة.						
					31	يشجع القائد على تكوين علاقات إنسانية أخلاقية داخل المنظمة.
					32	يلتزم بأداب الاختلاف في حوارهم داخل المنظمة.
					33	يشجع على الاحترام المتبادل بين العاملين.
					34	ينمي الروح المعنوية لدى العاملين.
					35	يصدر قرارات تعزز العلاقات الأخلاقية داخل المنظمة.
					36	يرى أن الحوار أساس النجاح داخل المنظمة.

					37	يهتم بالمناسبات الاجتماعية للعاملين.
					38	يقدم حلول واضحة لمشكلات الموظفين الشخصية.
					39	يقيم علاقات جيدة مع منظمات العمل الأهلي.
					40	ينشر ثقافة التسامح بين العاملين.

### ثانياً: التنمية الإنسانية.

تُعرف الباحثة التنمية الإنسانية بأنها تنمية قدرات الإنسان من خلال توسيع مجال ونطاق الخيارات الممنوحة له، وتحقيق رفاهيته بشكل دائم وكاف، وتلبية حاجاته، والاهتمام بالأجيال المستقبلية كما الاهتمام بالأجيال الحاضرة. وتم تطوير الاستبانة في ضوء بعض الدراسات السابقة مثل ( Leal Filho, Tripathi, Andrade Guerra, Giné-Garriga, Orlovic Lovren, & Willats, 2019؛ و Peters, 2019؛ و Ijeoma, & Ike, 2019؛ والعامري والحلو، 2017؛ و Scheyvens, Hajer, Nilsson, Raworth, Bakker, Berkhout, De و Banks, & Hughes, 2016؛ و Boer, & Kok, 2015)، ومعايير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الإنسانية في الدول النامية.

م.	التنمية الإنسانية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	التمكين: قدرة الإدارة على توفير برامج وأنشطة تسهم في تأهيل وتطوير قدرات ومهارات فئات مختلفة من المجتمع المحلي.					
1	تقدم المنظمة برامج تأهيل لفئات المجتمع المحلي.					
2	تشارك المنظمة كافة شرائح المجتمع في تمكينهم على نيل حقوقهم.					
3	تعزز المنظمة قدرات ومهارات فئات المجتمع.					
4	تطرح المنظمة مشروعات هدفها تمكين المجتمع المحلي.					
5	تصمم المنظمة أنشطة ثقافية هدفها تعزيز المعرفة لفئات مختلفة من المجتمع المحلي					
	الإنصاف والعدالة: تصميم برامج وأنشطة تسهم في تحقيق العدالة وتقديم خدمات دون تمييز بين فئات المجتمع، وتشجيع الأفراد والمؤسسات على نيل حقوقها، وشرح مفاهيم الإنصاف والعدالة.					
6	تحفز المنظمة مبدأ المساواة والعدالة بين فئات المجتمع المحلي.					
7	تقدم المنظمة خدماتها لكافة الفئات دون تمييز.					
8	تعرض المنظمة أنشطة تسهم في تحقيق العدالة في					

					توزيع الموارد.
					9 تصمم المنظمة برامج لمنح الفئات المهمشة حقوقها.
					10 تقدم المنظمة منشورات حول سبل تحقيق الانصاف والعدالة.
المشاركة: مشاركة أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي في عمليات التنمية الإنسانية، والمشاركة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية.					
					11 تشارك المنظمة في بناء مؤسسات المجتمع المحلي.
					12 تشارك المنظمة المجتمع المحلي في مناسباته وفعالياته.
					13 تستقبل المنظمة الأفكار التي تسهم في تحقيق التنمية الإنسانية.
					14 تشجع المنظمة على العمل التطوعي.
					15 تأخذ المنظمة سياسات التنمية الإنسانية بعين الاعتبار في تصميم برامجها.
الحرية: مساهمة المنظمة في نيل كافة شرائح المجتمعات لحياتهم دون قيود مادية أو معنوية، وممارسة أنشطتهم وتطبيق مبادئ الديمقراطية.					
					16 تقدم المنظمة نماذج لنيل الحريات.
					17 تتعاون المنظمة مع المؤسسات والنقابات الداعمة للحريات العامة.
					18 تقدم المنظمة نماذج حول سبل تطبيق الديمقراطية.
					19 تشجع المنظمة شرائح المجتمع على ممارسة أنشطتهم بحرية.
					20 تؤمن المنظمة بتحرر الذات البشرية من القيود المادية والمعنوية بشتى السبل.

انتهت الاستبانة

ملاحظات تود الإشارة إليها ويمكن أن تستفيد منها الباحثة:-

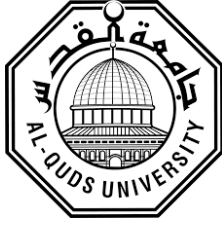
- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....
- 5- .....

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم

م.م	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	أ.د. يوسف بحر	أستاذ إدارة الأعمال	الجامعة الإسلامية
2	د. عماد نشوان	أستاذ الاحصاء المشارك	جامعة القدس المفتوحة
3	د. محمد عبد اشتيوي	أستاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة القدس المفتوحة
4	د. أكرم سمور	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	الجامعة الإسلامية
5	د. حسن السعدوني	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة غزة
6	د. رامز بدير	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأزهر
7	د. وائل ثابت	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة الأزهر
8	د. عرفات الهور	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة فلسطين
9	د. نضال المصري	أستاذ إدارة الأعمال المساعد	جامعة القدس المفتوحة

## ملحق رقم (3): أدوات الدراسة في صورتها النهائية



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

الأخوة والأخوات العاملين في مؤسسات المجتمع المدني بمحافظة غزة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية: دراسة ميدانية على المنظمات الفاعلة في قطاع غزة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من معهد التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية بجامعة القدس.

وتأتي هذه الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وأرجو من سيادتكم التكرم بقراءة عبارات الاستبانة، ووضع علامة (✓) أمام الدرجة التي تتفق مع المواقف والممارسات المتوفرة في مؤسستك، كما يمكنك الاستفادة من التعريفات التي وضعتها الباحثة لفهم وتحليل فقرات الاستبانة، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: فلسطين حوسو

أولاً: البيانات الشخصية.

سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/>	5 سنوات فأقل	<input type="checkbox"/>	5 - 10 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	11 - 15 سنة	<input type="checkbox"/>	16 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
المستوى الوظيفي:	<input type="checkbox"/>	موظف تنفيذي	<input type="checkbox"/>	رئيس شعبة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	مدير دائرة فأعلى	<input type="checkbox"/>



## ثانياً: القيادة الأخلاقية.

تعرف الباحثة القيادة الأخلاقية بأنها كافة الممارسات والسلوكيات والقيم والمعايير التي يلتزم بها القائد في تعامله مع الآخرين، وتكون مقبولة اجتماعية ونابعة من صفاته الأخلاقية، ويلتزم بها في سلوكه الإداري وبناء فرق العمل داخل المنظمة وتكوين العلاقات الإنسانية السوية القائمة على الأخلاق والسلوك الأخلاقي.

م.	القيادة الأخلاقية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
	الصفات الشخصية الأخلاقية: أن يتحلّى القائد بكافة الصفات الحميدة في ممارساته بحيث تكون هذه الصفات بمثابة المحك والموجه لسلوكه وأن تتضمن الصبر، والحكمة، وفهم مشاعر الآخرين، واحترام أفكارهم، وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتغليب المصالح العليا على المصلحة الشخصية، والأمانة والوفاء بالعهود والالتزام باللوائح والتشريعات والقيم التنظيمية الأخلاقية.					
1	يتبع القائد الأمانة في تعامله مع كافة الأطراف.					
2	يلتزم بتعاليم ديننا الإسلامي.					
3	يعتبر قدوة حسنة للعاملين.					
4	يسعى لتلبية رغبات وحاجات العاملين.					
5	يتمتع بالحكمة الكافية في إدارة شؤون المنظمة.					
6	يتمتع بالصبر اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.					
7	يدرك انفعالات الآخرين.					
8	يحترم أفكار وآراء الآخرين حتى لو كانت مخالفة لرأيه.					
9	يغلب مصالح المنظمة على مصالحه الشخصية.					
10	يوفي بوعوده للآخرين.					
11	يصدر قرارات من أجل تطبيق القيم التنظيمية الأخلاقية.					
	السلوك الإداري الأخلاقي: أن يتبع القائد سلوكاً إدارياً وإجراءات نابعة من أخلاقيات العمل، بحيث يكون صادقاً صابراً بيدي احترامه للآخرين، ويساعدهم على حل مشكلاتهم الشخصية.					
12	ينشر القائد القيم الأخلاقية بين أفراد المنظمة.					
13	يؤمن بمعتقدات أخلاقية تحقق أهداف المنظمة.					
14	يراقب تصرفاته تجاه الآخرين.					
15	يستخدم رموز وشعارات تراعي السلوك الأخلاقي في حوار مع العاملين.					
16	يتمتع بالصدق الكافي في تطبيق القرارات.					

					17	يصدر قرارات لرفع الظلم عن العاملين.
					18	يهتم بالألويات والضروريات داخل العمل.
					19	يحترم حقوق كافة العاملين بالمنظمة.
					20	يتجنب إيذاء الآخرين بقراراته.
					21	يتعامل مع العاملين بنزاهة وعدالة.
					22	يتسامح مع أفراد المنظمة.
					23	يكسب ثقة العاملين بسلوكه الأخلاقي.
تكوين الفرق الأخلاقي: يسهم في دعم المناخ التنظيمي الأخلاقي، وأن يقوم بتكوين فرق العمل بطرق أخلاقية، ويشجع هذه الفرق على الالتزام بمدونات السلوك الأخلاقي وقوانين ولوائح المنظمة.						
					24	يشجع القائد على إقامة الأنشطة الجماعية.
					25	يسهم في توفير مناخ تنظيمي أخلاقي.
					26	يكون فرق عمل بطرق ديمقراطية.
					27	يشجع فرق العمل بتطبيق قيم المنظمة.
					28	يوفر الآليات اللازمة لتطبيق السلوك الأخلاقي.
					29	يتعامل مع كافة فرق العمل بعدالة.
					30	يقدم حلول لمشكلات فرق العمل.
					31	يكون فرق عمل تتمتع بمهارات وخصائص أخلاقية متنوعة.
العلاقات الإنسانية الأخلاقية: بناء علاقات سوية مع العاملين وبين العاملين تقوم على أساس العدالة والمساواة والأخلاق الحميدة، وأن يسود المنظمة مناخ عمل متسامح ويقوم على أسس الحوار البناء والالتزام بأداب الاختلاف، والاحترام المتبادل والمثابرة والتفاني في أداء المهام بروح معنوية مرتفعة.						
					32	يشجع القائد على تكوين علاقات إنسانية أخلاقية داخل المنظمة.
					33	يلتزم بأداب الاختلاف في حواره داخل المنظمة.
					34	يشجع على الاحترام المتبادل بين العاملين.
					35	ينمي الروح المعنوية لدى العاملين.
					36	يصدر قرارات تعزز العلاقات الأخلاقية داخل المنظمة.
					37	يؤمن بأن الحوار أساس نجاح المنظمة.
					38	يهتم بالمناسبات الاجتماعية للعاملين.
					39	يقدم حلول واضحة لمشكلات الموظفين الشخصية.
					40	يقيم علاقات جيدة مع المنظمات الأخرى.
					41	ينشر ثقافة التسامح بين العاملين.

### ثالثاً: التنمية الإنسانية.

تُعرف الباحثة التنمية الإنسانية بأنها تنمية قدرات الإنسان من خلال توسيع مجال ونطاق الخيارات الممنوحة له، وتحقيق رفاهيته بشكل دائم وكاف، وتلبية حاجاته، والاهتمام بالأجيال المستقبلية كما الاهتمام بالأجيال الحاضرة.

م.	التنمية الإنسانية	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
التمكين: قدرة الإدارة على توفير برامج وأنشطة تسهم في تأهيل وتطوير قدرات ومهارات فئات مختلفة من المجتمع المحلي.						
1	تُقدم المنظمة برامج تأهيل لجميع فئات المجتمع المحلي.					
2	تُشارك المنظمة كافة شرائح المجتمع في تمكينهم على نيل حقوقهم.					
3	تُعزز المنظمة قدرات ومهارات فئات المجتمع.					
4	تُطرح المنظمة مشروعات هدفها تمكين المجتمع المحلي.					
5	تُصمم المنظمة أنشطة ثقافية هدفها تعزيز المعرفة لفئات مختلفة من المجتمع المحلي					
6	تُصمم المنظمة برامج تدريب خاصة بتأهيل فئات مختلفة من المجتمع.					
الإنصاف والعدالة: تصميم برامج وأنشطة تسهم في تحقيق العدالة وتقديم خدمات دون تمييز بين فئات المجتمع، وتشجيع الأفراد والمؤسسات على نيل حقوقها، وشرح مفاهيم الإنصاف والعدالة.						
7	تُحفز المنظمة مبدأ المساواة بين فئات المجتمع المحلي.					
8	تُقدم المنظمة خدماتها لكافة الفئات دون تمييز.					
9	تُعرض المنظمة أنشطة تسهم في تحقيق العدالة في توزيع الموارد.					
10	تُساعد المنظمة الفئات المهمشة على نيل حقوقها من خلال برامجها وأنشطتها.					
11	تُقدم المنظمة منشورات حول سبل تحقيق الإنصاف والعدالة.					
12	تُساعد المنظمة على تحقيق العدالة الاجتماعية.					
المشاركة: مشاركة أفراد ومؤسسات المجتمع المحلي في عمليات التنمية الإنسانية، والمشاركة في الفعاليات والأنشطة الاجتماعية.						

					13	تُشارك المنظمة في تطوير مؤسسات المجتمع المحلي.
					14	تُشارك المنظمة المجتمع المحلي في مناسباته وفعالياته.
					15	تستقبل المنظمة الأفكار التي تسهم في تحقيق التنمية الإنسانية.
					16	تُشجع المنظمة على العمل التطوعي.
					17	تُصمم المنظمة أنشطتها وبرامجها في ضوء سياسات التنمية الإنسانية.
					18	تُرعى المنظمة برامج لنشر الوعي البيئي.
					19	تُساعد الخريجين على تسويق أنفسهم لسوق العمل.
الحرية: مساهمة المنظمة في نيل كافة شرائح المجتمعات لحياتهم دون قيود مادية أو معنوية، وممارسة أنشطتهم وتطبيق مبادئ الديمقراطية.						
					20	تُقدم المنظمة نماذج لنيل الحريات.
					21	تتعاون المنظمة مع المؤسسات والنقابات الداعمة للحريات العامة.
					22	تُقدم المنظمة نماذج حول سبل تطبيق الديمقراطية.
					23	تُشجع المنظمة شرائح المجتمع على ممارسة أنشطتهم بحرية.
					24	تؤمن المنظمة بتحرر الذات البشرية من القيود المادية والمعنوية بثتى السبل.
					25	تُحفز على إقامة الانتخابات في المؤسسات.

انتهت الاستبانة

شكراً لحسن تعاونكم

## ملحق رقم (4): تسهيل مهمة الباحثة

 **بسم الله الرحمن الرحيم**   
**معهد التنمية المستدامة**  
**Institute of Sustainable Development**

التاريخ: 2019/10/21

**لمن يهمه الأمر**

يفيد معهد التنمية المستدامة بجامعة القدس- فرع غزة بأن الطالبة فلسطين جمال حوسو رقم أكاديمي 21612939 مسجلة لدينا في برنامج ماجستير التنمية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتمتية موارد بشرية للفصل الدراسي الأول 2020/2019 وتقوم بعمل بحث لرسالة الماجستير الخاصة بها وهي بعنوان :

"دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية الإنسانية دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية الفاعلة في قطاع غزة".

وعليه نرجو التكرم منكم بتسهيل مهمة الطالبة بجمع البيانات اللازمة للبحث ،  
علماً بأن البيانات التي تحصل عليها الطالبة تعامل بسرية تامة وهي لأغراض البحث فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ودعمكم من أجل سير العملية التعليمية والأكاديمية ..

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،

  
نسخة: الملف

  
مستشفى برنامج التنمية المستدامة  
د. هاني جفال

Gaza-Alzahra City - University of Palestine  
ف. 059730 1071

غزة مدينة الزهره - جامعة قسطنطين

## فهرس الجداول

- جدول (2. 1) أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ..... 58
- جدول (2. 2) توضيح للفجوة الباحثة للدراسة الحالية ..... 61
- جدول (3. 1) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات: سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي ..... 65
- جدول (3. 2): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للبعد ..... 67
- جدول (3. 3): معاملات الارتباط البينية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية للاستبانة ..... 69
- جدول (3. 4): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراتها ..... 70
- جدول (3. 5) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراتها ..... 70
- جدول (3. 6): معاملات الارتباط وقيم الاحتمال بين فقرات محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية للبعد ..... 73
- جدول (3. 7): معاملات الارتباط البينية بين أبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية للاستبانة ..... 74
- جدول (3. 8): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها ..... 75
- جدول (3. 9) معاملات الارتباط بين الفقرات فردية الرتب والفقرات زوجية الرتب لأبعاد محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها ..... 75
- جدول (3. 10): طريقة تصنيف الدرجات والحكم على النتائج وتفسيرها ..... 77
- جدول (4. 1): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأدوات الدراسة ..... 79
- جدول (4. 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراتها ..... 80
- جدول (4. 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات البعد الأول "الصفات الشخصية الأخلاقية" ..... 82

- جدول (4. 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات  
 البعد الثاني "السلوك الإداري الأخلاقي" ..... 84
- جدول (4. 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات  
 البعد الثالث "تكوين الفرق الأخلاقي" ..... 85
- جدول (4. 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات  
 البعد الرابع "العلاقات الإنسانية الأخلاقية" ..... 87
- جدول (4. 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لأبعاد  
 محور التنمية الإنسانية والدرجة الكلية لفقراتها ..... 89
- جدول (4. 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات  
 البعد الأول "التمكين" ..... 90
- جدول (4. 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات  
 البعد الثاني "العدالة والانصاف" ..... 91
- جدول (4. 10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات  
 البعد الثاني "المشاركة" ..... 92
- جدول (4. 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والرتب لفقرات  
 البعد الثاني "الحرية" ..... 94
- جدول (4. 12): مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وتحقيق  
 التنمية الإنسانية ..... 95
- جدول (4. 13): معاملات الارتباط والارتباط الجزئي بين أبعاد القيادة الأخلاقية والدرجة  
 الكلية للتنمية الإنسانية ..... 96
- جدول (4. 18): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة أبعاد  
 القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ..... 100
- جدول (4. 19): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة أبعاد  
 القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 101
- جدول (4. 20): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على  
 الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 102

- جدول (4. 21): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجتها الكلية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ..... 103
- جدول (4. 22): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة ..... 104
- جدول (4. 23): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 106
- جدول (4. 24): اختبار المقارنات البعدية لاتجاه الفروق بين متوسطات تقديرات العينة على بعد الحرية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ..... 107
- جدول (4. 25): اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات تقديرات العينة على تحقيق التنمية الإنسانية تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي ..... 108



## فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): أدوات الدراسة في صورتها الأولى..... 128
- ملحق رقم (2): أعضاء لجنة التحكيم ..... 133
- ملحق رقم (3): أدوات الدراسة في صورتها النهائية ..... 134
- ملحق رقم (4): تسهيل مهمة الباحثة ..... 140

## فهرس المحتويات

الإهداء	د.....
الإقرار	أ.....
الشكر والعرفان	ب.....
مصطلحات الدراسة:	ج.....
الملخص	د.....
ABSTRACT	ه.....
الفصل الأول	1.....
الإطار المنهجي للدراسة	1.....
مقدمة:-	1.....
1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها.	3.....
1.2 أهداف الدراسة.	5.....
1.3 فرضيات الدراسة.	6.....
1.4 مبررات الدراسة أهميتها.	6.....
1.5 أنموذج متغيرات الدراسة.	7.....
1.6 حدود الدراسة.	8.....
الفصل الثاني	9.....
الإطار النظري والدراسات السابقة	9.....
2.1 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية.	9.....
2.1.1 المدخل إلى مفهوم القيادة.	9.....
2.1.1.1 مفهوم القيادة.	9.....
2.1.1.2 تصنيف القيادة.	11.....
2.1.1.3 وظائف القيادة.	12.....
2.1.1.4 السمات القيادة الفعالة.	12.....
2.1.2 الإطار الفلسفي للأخلاق.	14.....
2.1.2.1 مفهوم الأخلاق.	14.....
2.1.2.2 الأخلاق في منظمات الأعمال.	16.....
2.1.2.3 المنظمة الأخلاقية.	17.....
2.1.2.3 القيادة الأخلاقية.	18.....
2.1.3.1 مفهوم القيادة الأخلاقية.	18.....

19	2.1.3 أهمية القيادة الأخلاقية.
21	2.1.3 خصائص القيادة الأخلاقية.
21	2.1.3 مصادر أخلاقيات القيادة.
24	2.1.3 نماذج القيادة الأخلاقية وأبعادها.
30	2.1.3 تجارب دولية ناجحة في تطبيق القيادة الأخلاقية.
34	2.2 المبحث الثاني: التنمية الانسانية.
34	2.2.1 مفهوم التنمية الإنسانية.
35	2.2.2 أهداف التنمية الإنسانية.
35	2.2.3 عوامل التنمية الإنسانية.
37	2.2.4 أبعاد التنمية الإنسانية.
38	2.2.5 التنمية المستدامة والتنمية الإنسانية.
39	2.2.6 ملامح التنمية الإنسانية في فلسطين.
44	2.3 المبحث الثالث: المنظمات الأهلية.
44	2.3.1 مفهوم المنظمات الأهلية.
45	2.3.2 نشأة وتطور المنظمات الأهلية في فلسطين.
46	2.3.3 الإطار التشريعي للمنظمات الأهلية.
47	2.3.4 خصائص المنظمات الأهلية.
48	2.3.5 المنظمات الأهلية والتنمية الإنسانية.
50	2.4 الدراسات السابقة.
<b>63</b>	<b>الفصل الثالث</b>
<b>63</b>	<b>المنهجية والإجراءات</b>
63	3.1 منهجية الدراسة.
64	3.2 مجتمع الدراسة.
64	3.3 عينة الدراسة.
65	3.4 أدوات الدراسة.
66	3.4.1 محور القيادة الأخلاقية.
71	3.4.2 محور التنمية الإنسانية.
76	3.5 الصعوبات التي واجهت الباحثة.
77	3.6 الأساليب والمعالجات الاحصائية.
<b>79</b>	<b>الفصل الرابع</b>
<b>79</b>	<b>عرض النتائج ومناقشتها</b>

79	1.4 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
80	4.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها
89	4.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها
95	4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها
97	4.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها
99	4.6 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس ومناقشتها
104	4.7 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشتها
109	<b>الفصل الخامس</b>
109	<b>الخاتمة والاستنتاجات</b>
109	5.1 ملخص نتائج الدراسة
109	5.1.1 النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)
110	5.1.2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (التممية الإنسانية)
110	5.1.3 النتائج المتعلقة بالعلاقة بين المتغير المستقل والتابع
111	5.2 مدى تحقق الأهداف
113	5.3 توصيات الدراسة
114	5.4 مقترحات الدراسة
116	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
116	أولاً: المراجع باللغة العربية
124	ثانياً: المراجع باللغات الأجنبية
128	<b>قائمة الملاحق</b>
141	<b>فهرس الجداول</b>
144	<b>فهرس الملاحق</b>
145	<b>فهرس المحتويات</b>