



كلية الدراسات العليا
برنامج الإدارة العامة

القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد

"Ethical Leadership and its Role in Applying indicators of Good Governance "

إعداد:

حسين يوسف فحيلي

إشراف:

د. محمد أبو منشار

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة بكلية الدراسات العليا في
جامعة الخليل، فلسطين

2024م

إجازة الرسالة

القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد

إعداد الطالب:

حسين يوسف فحيلي

إشراف:

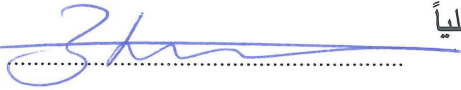
د. محمد أبو منشار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت يوم الخميس بتاريخ 2024/3/28 من أعضاء لجنة المناقشة:



مشرفاً ورئيساً

1. د. محمد أبو منشار



ممتحناً داخلياً

2. د. بشير الترتوري



ممتحناً خارجياً

3. أ.د. حسين عبد القادر

2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿تَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ قُلُوبًا لَا تَعْجَلُ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُفْضَىٰ إِلَيْكَ

وَخِيَهُ طَوْفًا رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

صدق الله العظيم

[طه: 114]

الإهداء

إلى سيدتي أم البدايات والنهايات، أرض الرباط : وطني فلسطين

إلى من روت دماؤهم تراب هذا الوطن شهدائنا الأبطال

إلى من يتحدون ظلم السجان خلف قضبان سجون الاحتلال

أسرانا البواسل

إلى أولى القبلتين وثالث الحرمين الشريفين أقصانا الحبيب

إلى عائلتي الحبيبة :أمي وأبي وإخوتي وزوجتي وأبنائي

وإلى أصدقائي وزملائي

حسين فحيلي

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى زهرة حياتي، التي تعجز الكلمات عن وصفها

أمي الغالية، أطال الله في عمرها.

وإلى صاحب الفضل الكبير، الذي دعمني بالقوة والثبات وعلمني بمكارم الأخلاق

والذي الحبيب، أطال الله في عمره.

إلى من لا تردّ روعي إلا برويتهم، ولا يبتهج صدري إلا بالحديث معهم

إخوتي وأخواتي، أدامكم الله لي

إلى رفيقة الدرب وشريكة السراء والضراء، زوجتي الحبيبة

إلى من ساعدني في إتمام بحثي ولم يتوان لحظة عن مساعدتي

الدكتور:

محمد أبو منشار

الهيئة التدريسية في جامعة الخليل

فلكم مني الشكر جزيله والتقدير جليله

إلى أصدقائي وزملائي، الذين كانوا لي عائلتي الثانية في الجامعة، فلكم مني الامتنان كله والمحبة

كلها

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ث	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
ش	قائمة المراجع والملاحق
ص	ملخص الدراسة باللغة العربية
ض	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
2	1.1 المقدمة
4	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.3 أسئلة الدراسة
6	1.4 أهداف الدراسة
7	1.5 فرضيات الدراسة
7	1.6 أهمية الدراسة
10	1.7 حدود الدراسة
10	1.8 مصطلحات الدراسة

11	أنموذج الدراسة	1.9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
13	الإطار النظري	2.1
16	الدراسات السابقة	2.2
48	التعليق على الدراسات السابقة	2.3
الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات		
51	مقدمة	3.1
51	منهج الدراسة	3.2
51	مجتمع الدراسة	3.3
51	عينة الدراسة	3.4
54	أداة الدراسة	3.5
53	ثبات الأداة	3.6
54	صدق الأداة	3.7
60	خطوات تطبيق الدراسة	3.8
60	متغيرات الدراسة	3.9
60	المعالجة الإحصائية	3.10
61	مفتاح التصحيح	3.11

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة		
63	مقدمة	4.1
63	تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة	4.2
63	تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة	4.3
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات		
116	مقدمة	5.1
116	نتائج الدراسة	5.2
125	التوصيات	5.3
قائمة المراجع والملاحق		
127	المراجع العربية	
129	المراجع الأجنبية	
132	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الجدول
51	خصائص عينة الدراسة	(3.1)
53	معاملات الثبات لمحاور الدراسة	(3.2)
54	معاملات الارتباط بيرسون للصفات الشخصية الأخلاقية	(3.3)
55	معاملات الارتباط بيرسون للصفات الإدارية الأخلاقية	(3.4)
55	معاملات الارتباط بيرسون لصفات العمل بروح الفريق	(3.5)
56	معاملات الارتباط بيرسون لصفات العلاقة الإنسانية	(3.6)
57	معاملات الارتباط بيرسون لمؤشر السيطرة على الفساد	(3.7)
57	معاملات الارتباط بيرسون لمؤشر فعالية أداء الحكومة	(3.8)
58	معاملات الارتباط بيرسون لمؤشر الاستقرار وغياب العنف	(3.9)
59	معاملات الارتباط بيرسون لمؤشر سيادة القانون	(3.10)
59	معاملات الارتباط بيرسون لمؤشر المساءلة والشفافية	(3.11)
61	مفتاح التصحيح الخماسي	(3.12)
63	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل	(4.1)
63	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل	(4.2)
65	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل	(4.3)
66	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل	(4.4)
67	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل	(4.5)

68	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل	(4.6)
69	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل	(4.7)
70	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل	(4.8)
71	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مؤشر الإستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل	(4.9)
72	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل	(4.10)
73	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل	(4.11)
75	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل	(4.12)
76	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر مبادئ القيادة الأخلاقية على وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل	(4.13)
77	نتائج اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل	(4.14)
79	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين للصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.15)
79	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.16)
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(4.17)
80	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.18)

81	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.19)
81	تبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير الخبرة	(4.20)
81	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين للصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.21)
83	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.22)
84	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(4.23)
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.24)
85	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.25)
86	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المسمى الوظيفي	(4.26)
87	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.27)
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.28)
88	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(4.29)
89	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4.30)

90	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.31)
90	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير الخبرة	(4.32)
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.33)
92	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.34)
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.35)
93	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(4.36)
94	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4.37)
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.38)
95	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.39)
96	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.40)
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.41)
97	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير الخبرة	(4.42)

98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(4.43)
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.44)
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.45)
100	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.46)
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.47)
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(4.48)
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.49)
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.50)
103	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.51)
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.52)
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في	(4.53)

	إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	
105	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4.54)
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.55)
106	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.56)
107	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.57)
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.58)
108	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	(4.59)
109	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4.60)
110	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.61)
110	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.62)
111	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس	(4.63)
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر	(4.64)

112	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي	جدول(4.65)
112	اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي	(4.66)
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة	(4.67)
114	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	(4.68)

قائمة الملاحق والمراجع

الصفحة	الملحق
132	ملحق رقم (1) الاستبانة النهائية بعد التحكيم
138	ملحق رقم (2) قائمة المحكمين
139	ملحق رقم (3) شهادة تدقيق لغوي

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة معرفة دور القيادة الأخلاقية في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد، من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل، وقد احتكمت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، الذي تكون من (843) موظفاً من موظفي مديريات محافظة الخليل خلال العام الدراسي (2023)، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة بلغت (270) موظفاً.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: أن مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية : (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقة الإنسانية) في مديريات محافظة الخليل قد جاءت_ حسب آراء المبحوثين _ بدرجة متوسطة، وأن واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد: (السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، والاستقرار وغياب العنف، وسيادة القانون، والمساءلة والشفافية) في مديريات محافظة الخليل قد جاءت_ حسب آراء المبحوثين _ بدرجة متوسطة، وأنه يوجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مؤشرات الحكم الرشيد والدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل، وأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أهمها: ضرورة توافق أقوال القائد في مديريات محافظة الخليل مع أفعاله، والوفاء بوعوده التي يقطعها على نفسه، والاعتراف بأخطائه مع موظفيه، وضرورة تعزيز ثقته بموظفيه، عن طريق الإيمان بقدراتهم الجماعية، وتنمية روح الفريق، والمسؤولية الجماعية، ووجوب تطبيق القانون على الموظفين جميعهم بشكل ثابت وموحد دون تمييز وبعدالة، وأن يطبق القائد القانون، عندما يقترف الموظف سلوكاً غير أخلاقي دون تحيز، ومن الضروري أن تتاح الفرصة للمواطنين للاطلاع والمشاركة بخطط الوزارة.

Abstract:

This study aimed to investigate the role of ethical leadership in the application of indicators of good governance from the perspective of employees of directorates in the Hebron Governorate. The study adopted a descriptive-analytical approach, relying on a questionnaire to collect primary data from the study community, which consisted of 843 employees from directorates in the Hebron Governorate during the academic year 2023. A simple random sample of 270 employees was taken.

The study reached several conclusions, the most important of which are: that the level of practicing the principles of ethical leadership (ethical personal traits, ethical managerial traits, teamwork spirit traits, and human relationship traits) in the directorates of the Hebron Governorate was perceived by the respondents to be moderate. Also, the actual application of indicators of good governance (control of corruption, government effectiveness, stability and absence of violence, rule of law, accountability and transparency) in the directorates of the Hebron Governorate was perceived by the respondents to be moderate. There is a statistically significant positive correlation at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between indicators of good governance and the overall degree of ethical leadership in the directorates of the Hebron Governorate. There is a statistically significant impact between the level of practicing the principles of ethical leadership and the actual application of indicators of good governance in the directorates of the Hebron Governorate.

The study recommended several recommendations, the most important of which are: the necessity for the leader's words in the directorates of the Hebron Governorate to align with his actions, to fulfill the promises he makes to himself, and to acknowledge his mistakes with his employees. It's also essential to enhance his trust in his employees by believing in their collective capabilities, fostering team spirit, collective responsibility, and

ensuring consistent and uniform application of the law to all employees without discrimination and with fairness. The leader should enforce the law when an employee commits unethical behavior without bias. Furthermore, it is necessary to provide opportunities for citizens to review and participate in ministry plans.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1	مقدمة
1.2	مشكلة الدراسة
1.3	أسئلة الدراسة
1.4	أهداف الدراسة
1.5	أهمية الدراسة
1.6	فرضيات الدراسة
1.7	حدود الدراسة
1.8	مصطلحات الدراسة
1.9	أنموذج الدراسة

1.1 مقدمة

تُعد القيادة الأخلاقية المحور الرئيس الذي تتمحور حوله السلوكيات المناسبة للقائد، من خلال احترام الأخلاق والقيم وحقوق الآخرين وكرامتهم، باتباع مفاهيم الصدق والنزاهة والثقة والإنصاف، وذلك بقيام القائد بأداء واجباته الوظيفية، حيث يمكن للقائد الأخلاقي تقديم الإلهام للموظفين لتحفيزهم والالتزام بقيم المنظمة، مما يسهم في زيادة رضا الموظفين، وانخفاض معدلات دوران الموظفين. ويمكن للقيادة الأخلاقيين المساعدة في إنشاء بيئة إيجابية مع علاقات طيبة على مستوى المنظمة والموظف وفرق العمل، حيث يمكن أن تؤدي رعاية العلاقات الإيجابية إلى نتائج إيجابية وفوائد للقيادة الأخلاقيين.

وتتميز تصرفات القائد الأخلاقي وأفعاله بإنصاف واحترام الموظفين، فهم لا يلعبون المفاضلة والتمييز بين الموظفين، بل يعاملون أقرانهم والموظفين بطريقة متساوية، بغض النظر عن عمر الموظف أو الجنس أو الجنسية أو العرق أو أي عامل آخر يمكن أن يؤدي إلى معاملة غير عادلة. ويُظهر القادة الأخلاقيون الاحترام لأعضاء الفريق من خلال الاستماع بانتباه، والتعاطف معهم، والتدقيق في وجهات النظر المعارضة بشكل عادل، وتقييم مساهماتهم على قدم المساواة، فالقائد الأخلاقي يحاول دائماً تطبيق مبادئ الحكم الرشيد من خلال أوامره وتعليماته للموظفين.

كما تعد القيادة الأخلاقية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، ومن أهم الاحتياجات في عصرنا الحالي، لما لها من أهمية في ضمان استمرارية عمل المنظمات من خلال وظائفها المعروفة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وقدرتها على تكوين قاعدة ملائمة للتطور والتقدم، وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانات مادية ومعنوية تعمل على الارتقاء بمستوى أداء المنظمة، وتساهم في تحقيق أهدافها التي أنشئت لأجلها، لذلك فإن القيادة مركز أساسي، وهي تمثل العمود الفقري الذي يتحكم في الهياكل الإدارية كافة داخل المنظمة، ويعمل على تغذيتها بما يتلاءم مع تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

وتعتبر القيادة أيضاً من الموضوعات الهامة، التي من الضروري بحثها ودراستها، وهي أساس نجاح الجماعة ووصولها إلى الهدف المنشود، أو فشلها في تحقيق هدفها، بل يتعدى الأمر على تماسك الجماعة وانقسامها، فالقيادة مصطلح تم تداوله قديماً وحديثاً، وقد اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب والغزوات والمعارك، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيس في ظهور مصطلح القيادة (حافظ وآخرون، 2016:13).

لذا فالقيادة الأخلاقية (Ethical Leadership) تعدّ مفهوماً متعدد الأبعاد، ويتميز عن أنماط القيادة الأخرى الذي يتم تناوله في علوم الإدارة ومدارس السلوك التنظيمي، فالقيادة الأخلاقية تتألف من

العناصر الآتية: الأخلاق الشخصية، أخلاقيات المدير، العلاقات الإيجابية مع الأتباع والمرؤوسين. فقليلاً ما نجد لدى السياسيين والمسؤولين الكبار في الخدمة المدنية الاهتمام بمفهوم القيادة الأخلاقية وممارستها خاصة في عملية اتخاذ القرار، وقد يكون من تداعيات ذلك التعرض للعديد من المخاطر بسبب الحياد الأخلاقي في عملية اتخاذ القرار. وعلى الرغم من أن القائد الأخلاقي يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي وإيجاد مخرجات إيجابية للعمل في المنظم ففي المقابل نجد في الممارسة العملية أن القيادة الأخلاقية تعتمد على ثقافة المنظمة وسياقها الاجتماعي والعلاقات بين العاملين.

فالقيادة الأخلاقية ليست حكراً على المسؤولين الإداريين في المستويات الإدارية والإشرافية، إذ يمكن أن نجد هناك قادة في مستويات المنظمة جميعها، ولاسيما أن القائد هو من يؤثر في الآخرين، ويدفعهم نحو تحقيق الهدف. (محمد، 2020، 2022)

وفي الآونة الأخيرة، زادت الأبحاث حول سلوك القائد الأخلاقي في المنظمات، وبدأت العديد من الدراسات والمقالات النظرية في معالجة القيادة الأخلاقية وما يرتبط بها، فقد تم الكشف عن العديد من المفاهيم المختلفة لسلوك القائد الأخلاقي في الأدبيات. وتم دراسة القيادة الأخلاقية من منظور التعلم الاجتماعي، وعرض القادة الأخلاقيين كنماذج يحتذى بها للسلوكيات المناسبة معيارياً، بالإضافة إلى ذلك فالقادة الأخلاقيون يوظفون المكافأة والعقاب لتحفيز السلوك الأخلاقي.

و تُعد الحوكمة ومؤشراتها الطريقة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية في مؤسسات الدولة، وذلك من أجل تحقيق التنمية بأشكالها كافة، ومع ذلك فإن الحوكمة لا تتعلق فقط بكيفية إدارة الحكومة لأعمالها، بل يتعدى ذلك ليشمل كيفية تفاعل الحكومة مع المجتمع المدني وتفاعل القائد مع موظفيه؛ فهو يوضح مدى نجاح الحكومة في تشجيع مشاركة الناس وتسهيلها ليس فقط في تقديم الخدمات، ولكن في تقييم أداء الحكومة نفسها ورصدها، وتشمل الحوكمة مؤسسات الدولة وهيكلها، وعمليات صنع القرار، والقدرة على التنفيذ، والعلاقة بين المسؤولين الحكوميين والجمهور.

وتنطبق مؤشرات الحكم الرشيد في قطاعات مختلفة، ويمكن تكييفها لتقييم إدارة الخدمات العامة على مستوى مؤسسات الدولة كلها، ولذلك _ لأغراض هذه الدراسة _ استخدمنا مؤشرات الحكم الرشيد: (السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، والاستقرار وغياب العنف، وجودة التشريعات، وسيادة القانون، والمسائلة والشفافية) في مديريات محافظة الخليل، كإطار لتقييم الإدارة الرشيدة في مؤسسات القطاع العام بدولة فلسطين.

ويذكر أن دور الأخلاق في دراسات القيادة مهم جداً للمنظمات، فالقيادة دون الأخلاق والنزاهة يمكن أن تكون ضارة لكل من أصحاب المصلحة التنظيميين والمجتمع، وقد أدت الفضائح البارزة ومشاركة القيادة

في الأنشطة غير الأخلاقية إلى زيادة اهتمام الأدباء ووسائل الإعلام الرئيسية بأخلاقيات القيادة، ونتج عن ذلك بحث متزايد في مجال السلوك الأخلاقي للقيادة. ولهذا السبب تستعرض الدراسة الحالية القيادة المتعلقة بالأخلاقيات، بما في ذلك القيادة الأخلاقية ونظريات القيادة الأخرى ذات الصلة بالأخلاقيات، قصد فهم أفضل للأخلاق وأهميتها في بنيات القيادة هذه. كما ستقدم هذه الدراسة مراجعة شاملة للقيادة الأخلاقية بصفاتها المختلفة، وأوجه تشابهها واختلافها مع أساليب القيادة الأخرى ذات الصلة، ومن ثم معرفة دور القيادة الأخلاقية في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل.

1.2 مشكلة الدراسة:

تمثلت المشكلة البحثية في هذه الدراسة في البحث والتقصي لمعرفة دور القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل. والجدير ذكره أن أحد أدوار القائد الأخلاقي يتمثل في التركيز على الأهمية العامة للأخلاق، بما في ذلك المعايير الأخلاقية وغيرها من القضايا الأخلاقية، وكيف يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على المجتمع، كقادة أخلاقية؟ ومن الهام تعليم موظفيهم الأخلاقيات، خاصة في الحالات التي يواجهون فيها مشكلة أخلاقية في مكان العمل.

وتفترض هذه الدراسة أنه من الهام اعتبار القيادة الأخلاقية عملية وربطها بمؤشرات الحكم الرشيد، بدلاً من اعتبارها أسلوب قيادة خاص بها. لذا فإن الفهم كأسلوب قيادة مميز يقوض إلى حد كبير الدور الذي تلعبه الأخلاق في جميع نظريات القيادة وأساليبها، وتساعد رؤية القيادة الأخلاقية كعملية على ربط الجوانب الأخلاقية لنظريات القيادة المتعددة، وبالتالي يوسع نطاق عمل القائد في الدور الذي تلعبه الأخلاقيات داخل القيادة بشكل عام. وستقدم هذه الدراسة نمطاً لتطوير أنماط أخلاقية متميزة للقيادة وتوضيحها، لأن السلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية هما المفتاحان الأساسيان للبقاء في المستقبل، فالقائد يلعب دوراً مركزياً في تأسيس ثقافة أخلاقية ذات ثقة عالية وتأسيسها، لتحقيق الأهداف المشتركة بشكل مشترك مع موظفيه.

ولقد شهد العالم تغيرات جذرية وسريعة إثر بروز العديد من التغيرات على ساحة العلاقات الدولية، والذي جعل من مفهوم الحكم الرشيد طموحاً وشاغلاً إنسانياً ودولياً على الصعيد العالمي، ويقوم على توسيع قدرات الدول وخياراتها من خلال ترشيد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بالتعاون مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية، وكذلك القطاع الخاص، لذا كثرت المبادرات الداعية للإصلاح وإحلال الحكم الصالح في مؤسسات دولة فلسطين، حيث يرتبط مفهوم الحكم الرشيد بمؤسسات المجتمع جميعها بما فيها أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية.

وعلى الرغم من أن كثيراً من الدراسات تطرقت وأسهمت في موضوع القيادة الأخلاقية وأهميتها ، إلا أنها لم تتطرق إلى معرفة دورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد، لما لتلك الوزارات من أهمية كبرى لدى المجتمع الفلسطيني، حيث تعد مصدراً من مصادر الدعم ،ومركزاً حيويًا يقدم الخدمة لآلاف السكان في فلسطين، وكي تحقق هذه المنظمات دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة في كل منظمة يتولون تنسيق جهود العناصر المشاركة في الأداء، وضبط العلاقات مع المنظمات الخارجية ذات العلاقة، كما ينبغي على القادة في الوزارات العامة استخدام القيادة الأخلاقية القادرة على أداء دور فاعل ودور مهم في تحقيق رسالة الوزارات والاستراتيجيات التي تسعى إلى تحقيقها، ولكن عدم استخدام القيادة الأخلاقية قد يؤدي إلى عدم تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد ، وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة.

ومما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمحور في الإجابة عن السؤال الآتي:

"ما دور القيادة الأخلاقية في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل؟".

1.3 أسئلة الدراسة:

1.4 تتمثل أسئلة الدراسة في ثلاثة أسئلة رئيسة، ينبثق عنها عدد من الأسئلة الفرعية، أما

السؤال الرئيس الأول فهو: ما مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأول الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

2. ما مستوى ممارسة الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

3. ما مستوى ممارسة صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

4. ما مستوى ممارسة صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الثاني الاسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل؟
2. ما واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل؟
3. ما واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل؟
4. ما واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل؟
5. ما واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل؟

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل؟

1.4 أهداف الدراسة:

ترنو الدراسة إلى معرفة ما يأتي:

1. مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقة الإنسانية) في مديريات محافظة الخليل.
2. واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد: (السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، والاستقرار وغياب العنف، وسيادة القانون، والمساءلة والشفافية) في مديريات محافظة الخليل.
3. إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية، وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.
4. إذا كان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.
5. التوصيات والمقترحات بناءً على ما ستتوصل إليها الدراسة من نتائج.

1.5 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة بأهمية موضوعها وحدائته، والذي سيطبق للمرة الأولى على مجتمع جديد، وهو مديريات محافظة الخليل_على حد علم الباحث_، سواء في المكتبات الجامعية والعامية او في أدلة الرسائل الجامعية فهي نادرة غير متوفرة على المستوى الفلسطيني، وتم الاستفادة من الدراسات العربية و الأقليمية والأجنبية، ونوضح فيما يأتي أهمية الدراسة العلمية والعملية:

الأهمية العلمية:

يعد موضوع دراسة القيادة الأخلاقية من الموضوعات الحديثة التي ظهرت في بداية هذا القرن، والذي تناولته بعض الدراسات مع متغيرات متعددة، ولكن لم يتم حسب علم الباحث تناول القيادة الأخلاقية مع الحكم الرشيد وخاصة على صعيد دولة فلسطين حديثة النشأة، لذلك كان من الضروري تناول هذا الموضوع لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في الوزارات الفلسطينية، وعلاقته بتطبيق مؤشرات الحكم الرشيد، لذلك تعتبر هذه الدراسة من الدراسات العلمية التي سوف تقيد في نتائجها الباحثين والمكتبات العربية، نظراً إلى حداثة الموضوع وأهميته.

الأهمية العملية:

تعتبر الدراسة هامة جداً للقادة في الوزارات الفلسطينية لمعرفة آراء موظفيهم في أسلوب قيادتهم لمؤسساتهم ، ومراجعة تصرفاتهم القيادية تجاه مرؤوسيههم، وزيادة معارفهم في أساليب القيادة الحديثة، مما يسهم في تغييرهم للسلوك الحالي أو تعزيزه، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل في أداء واجباتها الوطنية، كما تبين هذه الدراسة أن المستفيد الأول من الدراسة المجتمع الفلسطيني المتلقي للخدمات من مؤسسات الدولة ، عن طريق تغيير السلوكيات الخاطئة لقادة هذه الوزارات، ويمكن أن تقيد هذه الدراسة موظفي دولة فلسطين بشكل عام وأصحاب القرارات في مديريات الدولة ؛لما تقدمه من نتائج حول موضوع القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد.

1.6 فرضيات الدراسة:

انسجماً مع أهداف الدراسة، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تساعد في بيان العلاقة بين مختلف متغيرات الدراسة، وتتمثل الفرضيات بما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الصفات الشخصية الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.
 2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة الصفات الإدارية الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.
 3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة صفات العمل بروح الفريق وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.
 4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مبادئ صفات العلاقة الإنسانية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الآتية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، و المسمى الوظيفي).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1.7 حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: أقتصرت الدراسة على موضوع "القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم رشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل".
- الحد الزمني: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي 2022م - 2023م.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على مديريات محافظة الخليل في محافظة الخليل.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على موظفي مديريات محافظة الخليل في محافظة الخليل.

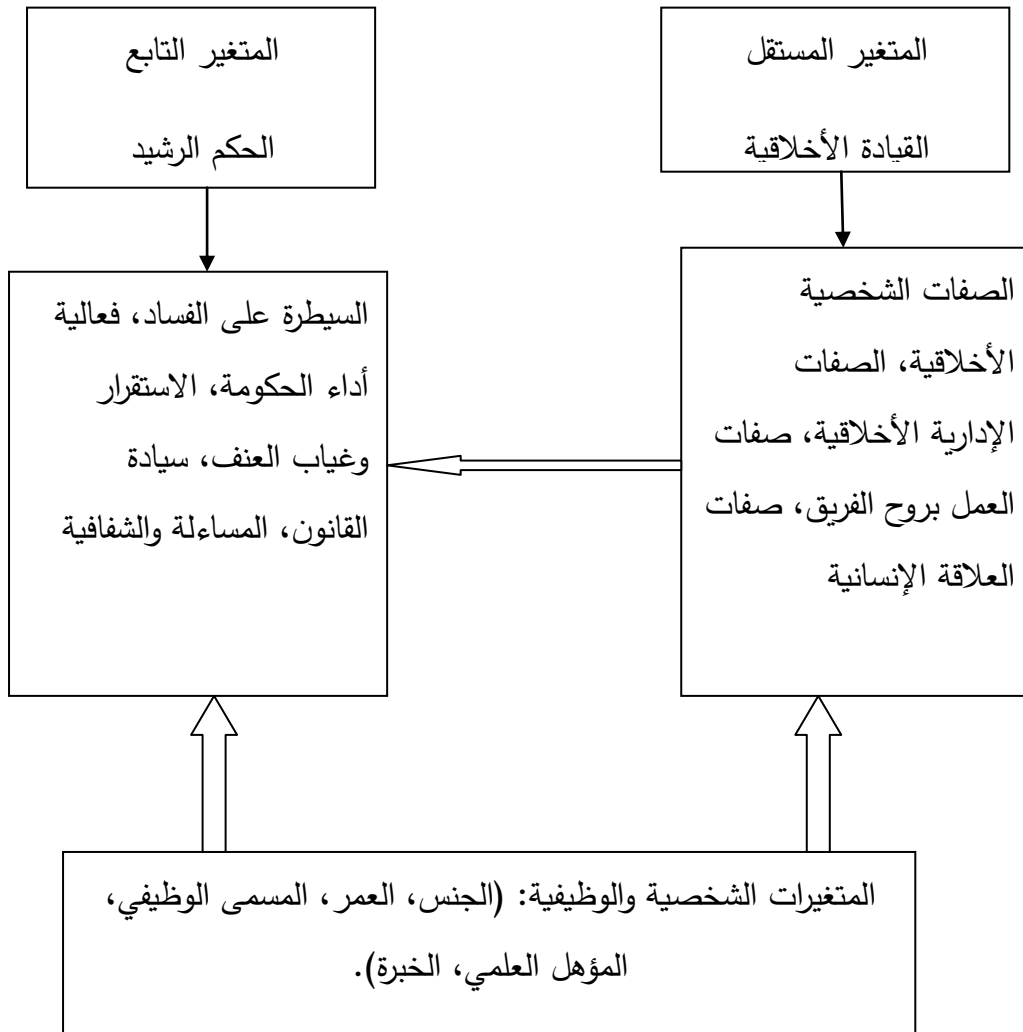
1.8 مصطلحات الدراسة:

- القيادة الأخلاقية: هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة، مثل: (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة...) الصادرة عن القيادات الإدارية، قاصدة بذلك تعديل السلوكيات بين مرؤوسيهم وتحسينها وتعزيزها، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية. (الشاعر، 2017).

ويعرفها الباحث إجرائياً: إظهار السلوك الملائم والمعياري عند التواصل مع الآخرين، وعمليات اتخاذ القرار من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين، وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع عند أداء المهام والعمليات وتقديم الخدمة للمتعاملين.

- **الحكم الرشيد:** ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في المستويات، كلها، من خلال آليات وعمليات ومؤسسات يستطيع الأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم، وتسوية خلافاتهم. (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP)، (حمش، 2020).
- **ويعرفها الباحث إجرائياً:** إن تعريف الحوكمة يتعلق في اتخاذ القرارات نحو التوجهات الحكومية تجاه المجتمع والتفاعلات ضمن هياكل وعمليات المنظمة، والتي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرار، فمفهوم الحوكمة يتعلق بالسلطة والعلاقات والمساءلة ومن له تأثير؟ ومن يتخذ القرار؟ وكيف تتم مساءلة متخذ القرار؟
- **مديريات:** الوحدة الإدارية ضمن التقسيم الإداري للمحافظة.

1.9 إنموذج الدراسة



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

إن القيادة هي واحدة من مجالات الحياة البشرية والعلاقات الاجتماعية، التي يكون فيها الطابع الأخلاقي أكثر أهمية، وبالتالي فإن تنمية القيادة المعاصرة تسعى إلى المزيد والمزيد من التوجيهات من المنظور الأخلاقي ومن تكوين الشخصية، وأن يصبح الناس قادة بطرق مختلفة، حيث يتصرف القادة بطرق غير مبالية، ولكن بغض النظر عن كيف يصبح الناس قادة ؟ فلا أحد يكون قائداً بدون أتباع راغبين في قيادته. والقيادة ليست شخصاً أو منصباً، ولكنها علاقة أخلاقية معقدة بين الناس، تقوم على الثقة والطاعة والالتزام والعاطفة والرؤية المشتركة للمشارك. لذلك فيمكن القول : إن القيادة لا يمكن أن توجد بدون الأخلاقية - فالسلوك الأخلاقي والقيادة الفعالة متشابكان ولا ينفصلان، وسوف نتطرق في هذا الفصل في جزءه الأول إلى مبادئ القيادة الأخلاقية: (الصفات الشخصية الأخلاقية، و الصفات الإدارية الأخلاقية، و صفات العمل بروح الفريق، و صفات العلاقة الإنسانية، و صفات العلاقات المهنية)، وفي جزءه الثاني إلى مؤشرات الحكم الرشيد: (السيطرة على الفساد، فعالية أداء الحكومة، والاستقرار وغياب العنف، وجودة التشريعات، وسيادة القانون، والمساءلة والشفافية)، وأخيراً سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت المفهومين معا، ومن ثم التعليق على هذه الدراسات.

المطلب الأول: الاخلاق والقيادة الأخلاقية

مفهوم الأخلاق:

من الناحية اللغوية، فإن مصطلح "الأخلاق" يتوافق مع اللغة اليونانية في كلمة "Ethos"، وتعني (الشخصية، والعادة، والعادات، والطرق، والسلوك، وما إلى ذلك. وتسمى الأخلاق أيضاً "الفلسفة الأخلاقية". وكلمة "أخلاقي" تأتي من الكلمة اللاتينية "الأعراف"، والتي تدل على العادات والشخصية والسلوك وما إلى ذلك. وبالتالي يمكن تعريف الأخلاق على: أنها الدراسة المنهجية لأفعال الإنسان من وجهة نظر صحتها أو خطأها، كوسيلة لتحقيق السعادة النهائية. وإنها الدراسة التأملية لما هو جيد أو سيء في ذلك الجزء من السلوك البشري، الذي يتحمل الإنسان بعض المسؤولية الشخصية عنه. و بكلمات بسيطة تشير الأخلاق إلى ما هو جيد وكيفية الحصول عليه، وما هو سيء وكيفية تجنبه. فهو يشير إلى ما ينبغي عمله لتحقيق ما هو خير، وما لا ينبغي فعله لتجنب ما هو شر، باعتبارها نظاماً فلسفياً، فإن الأخلاق هي دراسة القيم والمبادئ التوجيهية التي نعيش بها. كما أنها تتطوي على تبرير هذه القيم والمبادئ التوجيهية، ولا يقتصر الأمر على اتباع التقاليد أو العادات. وبدلاً من ذلك، يتطلب الأمر تحليل هذه المبادئ التوجيهية وتقييمها في ضوء المبادئ العالمية. باعتبارها فلسفة أخلاقية، فإن الأخلاق هي التفكير الفلسفي حول الأخلاق، والمشاكل الأخلاقية. (Jose, 2012)

ويمكن تعريف الأخلاق بأنها تحليل أفعال الإنسان من منظور "الخير" و"الشر"، أو من منظور "الصواب أخلاقياً" و"الخطأ أخلاقياً"، فإذا كانت الأخلاق تصنف الأفعال والمعايير على أنها صحيحة أو خاطئة أخلاقياً، فإن المرء يتحدث عن الأخلاق المعيارية أو الإلزامية. (Bartneck, et, all, 2021)

والأخلاق هي ما يقوم به الإنسان من أعمال عن وعي وبصيرة، سواء أكانت هذه الأعمال تصب في محراب الخير أو تصب في بوتقة الشر، وأن هناك سمات قد تكون مكتسبة لدى الإنسان عن طريق الوراثة، أو سمات قد يتعلمها الإنسان من خلال العادة. (الشاعر، 13، 2017)

ومن وجهة نظر الإدارة تعرف الاخلاق بأنها: "المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة، ويرتبط موضوع الخلق بالأسئلة المتعلقة بما هو الخطأ وما هو الصواب وبالواجبات الأخلاقية للفرد، وبشكل عام يشير مفهوم الاخلاق إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها الأفراد للتمييز بين ما هو صحيح أو خطأ". (عبد الله، 2022، 29)

ويضيف الباحث بأن الأخلاق: هي "توجيه سلوك الموظفين العموميين بهدف مساعدة الإنسان في عيش حياة كريمة من خلال تطبيق مبادئ الأخلاق العامة، وتشير الأخلاق إلى معايير جيدة وسيئة، والتي تحدد ما يجب على الموظف فعله في أثناء ممارسة عمله، من حيث الحقوق أو الالتزامات أو المنافع للمجتمع أو العدالة والنزاهة والشفافية، وتوفير معايير المساءلة التي يمكن استخدامها لفحص موظفي الخدمة العامة. وتؤدي الأخلاق إلى مسؤولية الأموال العامة التي تدور حول الالتزامات الأخلاقية التي يجب أن تكون خاضعة للمساءلة والمسؤولية. وتركز الأخلاقيات في القطاع العام على القضايا الأخلاقية المتعلقة بالحكومات وموظفيها، بما في ذلك الرشوة والفساد.

مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعددت المفاهيم التي تطرق لها الأدباء حول القيادة الأخلاقية نذكر منها المفاهيم الآتية:

تُعرّف (Bubble 2012) القيادة الأخلاقية: بأنها عملية التأثير على الموظفين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات، التي تحد بشكل كبير من المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية.

ويعرف دي هونغ ودين هارتوغ (2009) القيادة الأخلاقية: بأنها عملية التأثير على أنشطة المجموعة نحو تحقيق الهدف بطريقة مسؤولة اجتماعياً، وهي تركز على الوسائل التي يحاول القادة من خلالها تحقيق الأهداف، وكذلك على الغايات نفسها.

وتُعرف القيادة الأخلاقية: بأنها "إظهار السلوك المناسب معيارياً، من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز هذا السلوك بين الأتباع من خلال التواصل المتبادل والتعزيز واتخاذ القرار،

وضمن هذا الفضاء أحادي البعد يوجد بعدان آخران، يعتبران الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي حيث يشكل الأول الخصائص الشخصية وتلك الجوانب الأخلاقية. والقيادة التي تنطوي على المستوى الفردي والصفات ودوافع القائد. ومن خلال تصور القادة الأخلاقيين وافترضهم باعتبارهم صانعي قرار صادقين ومبدئين، فإننا نبتكر البعد الثاني للقيادة الأخلاقية؛ لإلهام وتحويل الأتباع بنموذج لا تشوبه شائبة من السلوك الأخلاقي والمعايير والإجراءات التي تحسب نموذج القيادة الأخلاقية ككل. وترث القيادة الأخلاقية سلسلة من الخصائص بأشكال وأشكال مختلفة تشكل يقيناً ومعياراً في شكل توجه الناس، والجدارة بالثقة، والعدالة، والانفتاح، والمساندة، والدافع الجماعي، والتسامح المتبادل. (براون، تريفينو، وهاريسون، 2005)

يذكر أن القادة الأخلاقيين هم الذين يحتاجون إلى إظهار عملية صنع القرار الأخلاقي وتعزيزها من خلال زيادة الوعي، ونموذج الحكم الأخلاقي، ودمج القيم التي تثبت النية لديهم، ويجب التحقق من صحة السلوك الأخلاقي كعملية، ونتيجة للتأثير على السلوك الأخلاقي لدى الموظفين. (Jessica, et all 2016)، والقيادة الأخلاقية تبنى على مجموعة متنوعة من الأسس التي لا يمكن فصلها عن بعضها بعضاً، وتتضمن هذه الأسس كيفية تفاعل الأفراد بشكل فعال مع الآخرين خارج أنفسهم، وبناء التعاون لتحقيق الأهداف التنظيمية، وفهم الآخرين وفهمهم، وتوفير مدخلات متبادلة للتقدم في مختلف المهام وتعمل كمنظمة. (Eva, et, all 2019)

وتعرف القيادة الأخلاقية: بأنها هي السعي الضمني والصريح إلى السلوك المرغوب للذات وأتباعها، من خلال جهود تحكمها قواعد ومبادئ تدعو إلى دافعية التعلم والتعاون الصحي، ووضوح الهدف لإعلاء قيم التمكين وخدمة الآخرين والاهتمام بحقوق الإنسان، والتغيير من أجل الأفضل والوفاء بالواجبات تجاه المجتمع والأجيال القادمة والبيئة واستدامتها. (Shakeel et al., 2018)

والقيادة الأخلاقية: هي قدرة التأثير في الآخرين، ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة مع استعمال سلوكيات أخلاقية، وتشجيع الاتباع على التحلي بهذه المعايير والسلوكيات الأخلاقية وتعزيزها لديهم. (لعمور، وعباسي، 2022)

وعرفها (الكبير، 2016): بأنها سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة. "ص 85

وعرفت (عتوم، 2020) القيادة الأخلاقية: بأنها "القيادة التي تستند إلى معايير معتمدة ومقبولة في سلوكيات القادة وممارساتهم، لما لها من دور فعال في التأثير في القيم الأخلاقية للعاملين وسلوكياتهم،

مما ينعكس إيجاباً على الالتزام الأخلاقي والولاء التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من العاملين. " ص 322

كما وعرفتها نسيم (2015): بأنها "تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة، لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح".

وعرفت يوسف، ويوب (2020)، القيادة الأخلاقية: بأنها "القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية، وتطبيقها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في الأتباع، وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة، فالقائد الأخلاقي يعد الإطار الأخلاقي الذي تتم من خلاله التعاملات اليومية كافة داخل المنظمة، والذي يعتبره العاملون صحيحاً طبيعياً شرط أن يطبق هذه المبادئ في سلوكه اليومي". ص 88

والقيادة الأخلاقية: هي أسلوب قيادة مدفوع بخصائص أساسية مثل العدالة والصدق والاحترام والمسؤولية والالتزام بالسلوك. وبعبارة بسيطة فإن المبادئ الأخلاقية توجه هذه الصفات القيادية الأخلاقية، وتعد الأخلاقيات جانباً حاسماً من القيادة الفعالة للمساعدة في بناء الثقة والاحترام بين الموظفين وتعزيز معنوياتهم وأصحاب المصلحة الآخرين، وإن القائد الأخلاقي الحقيقي يتسم بالشفافية في عمله وأفعاله وقراراته، وتعرض منظمته ثقافة عمل ممتازة مع الأخلاق والنزاهة. بالإضافة إلى ذلك، يلتزم القادة الأخلاقيون بنشاط بالمسؤولية الاجتماعية، ويشجعون موظفيهم على التحسين يومياً. (Katta, 2023)

ويرتبط مفهوم القيادة الأخلاقية في إظهار السلوك الملائم والمعياري لدى التواصل مع الآخرين وعمليات اتخاذ القرار، من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات الشخصية المتبادلة مع الآخرين، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عند أداء المهام والعمليات وتقديم الخدمة للمتعاملين. (عبد الله، 2022، 220)

ويرى الباحث أن القيادة الأخلاقية تتمحور حول السلوك والتصرف المناسب والسليم للقائد في وزارات الدولة وعلاقاته الشخصية، بتطبيق مبادئ الأخلاق والقيم، مثل: الصدق، والنزاهة، والثقة، والإنصاف، وكلها أمور مهمة للقيادة الأخلاقية، ومن ثم تعزيز هذا السلوك بين الموظفين من خلال التواصل والتمكين واتخاذ القرار.

كيف تصبح قائداً أخلاقياً؟

لكي تصبح قائداً أخلاقياً يجب أن تعمل على تطبيق الأمور الآتية: (Katta,2023)

1. أن تعمل على تعزيز الشعور بالتواصل المنفتح والشفاف بين الموظفين، والعمل من أجل خدمة المجتمع.
 2. أن تحاول توظيف موظفين لديهم نفس القيم والأخلاق.
 3. قم بتحديد ومواءمة وزارتك مع الأهداف الكبرى القائمة على القيم والاخلاق.
 4. تجنب التحيز، وكن منفتحاً لقبول آراء الجميع وتوقعاتهم.
 5. إعطاء الأولوية للقيم الأخلاقية في كل خطوة من خطوات صنع القرار.
- ويرى الباحث إضافة إلى ذلك وجوب قيامب القائد الأخلاقي إلهام من حوله بتصرفاته وأفعاله الأخلاقية، ولاحقاً سيتصرّف الجميع بشكل مشابه لما يتصرف به.

الجوانب السلوكية للقيادة الأخلاقية

وللجوانب السلوكية للقيادة أسس، وفيما يأتي قائمة بالأوجه السلوكية السبعة للقيادة الأخلاقية، التي يمكن أن يتبعها القائد في أثناء عمله في المنظمة: (Yuval,2023)

1. توجيه الموظف: هذا هو العامل الأكثر أهمية للقيادة الأخلاقية، فكلما كان دعم المدير أقوى كان الموظفون أكثر سعادة، وأكثر استعداداً.
 2. العدالة: يتم معاملة الموظفين بشكل عادل، ووفقاً للمبادئ الأخلاقية، وتؤدي مكافأة الموظفين إلى زيادة الرضا الوظيفي بشكل ملحوظ.
 3. توضيح الأدوار: تعريف واضح للمسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، فإن توضيح الدور له التأثيرات الأكثر إيجابية على الرضا الوظيفي.
 4. النزاهة: الرئيس يفي بوعوده قبل كل شيء، والقائد النزيه يحفز الموظفين.
 5. السلطة المشتركة: يمكن للموظفين أن يكون لهم رأي، ويتم أخذ أفكارهم ومخاوفهم في الاعتبار.
 6. التوجيه الأخلاقي: يقرر القائد القواعد الأخلاقية، ويكافئ إذا تم الالتزام بها، ويعاقب إذا لم يتم الالتزام بها؛ وهذا يؤدي إلى رابطة أكبر بين الموظفين والمنظمة.
 7. الاهتمام بالاستدامة: يؤدي وعي القادة بالاستدامة أيضاً إلى التزام أكبر من جانب الموظفين، وينبغي أن يكون بناء الثقة هو جوهر القيادة الأخلاقية.
- ويرى الباحث إضافة: المساواة، والصدق، والأمانة، والاحترام، ومراعاة مصالح الآخرين، والمسؤولية الاجتماعية.

العلاقات الإنسانية والقائد الأخلاقي:

القائد الأخلاقي يعمل على بناء علاقات إنسانية مع موظفيه، ويكون ذلك على النحو الآتي:

(الصويحي، 2019)

1. عدم المحاباة، والقدرة على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه.
2. احترام مشاعر مرؤوسيهو تقديرها، وتقدير حاجاتهم الشخصية.
3. التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام، وينصت لهم باهتمام.
4. مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم.
5. مشاركة العاملين في مناسباتهم، ويحرص على كسب صداقاتهم.

المبادئ التوجيهية للقائد الأخلاقي:

لقد ذكر (Andrew, 2013) سبعة مبادئ أخلاقية يمكن ان تجعل من القائد فعلاً قائداً أخلاقياً، وهي:

1. النزاهة: وهي أن يعطي القادة الأخلاقيون الأولوية للصدق، ويتصرفون بنزاهة في أفعالهم وقراراتهم وتفاعلاتهم جميعها.
2. التعاطف: القادة الأخلاقيون متعاطفون، ويسعون إلى فهم وجهات نظر الآخرين وتجاربهم.
3. الاحترام: يحترم القادة الأخلاقيون كرامة موظفيهم وأصحاب المصلحة وحقوقهم وقراراتهم والمجتمع الأوسع.
4. المسؤولية: يتحمل القادة الأخلاقيون المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، وهم على استعداد لتحمل المسؤولية عن العواقب.
5. الإنصاف: يعامل القادة الأخلاقيون الأفراد جميعهم بإنصاف وعدل، بغض النظر عن مناصبهم أو خلفيتهم أو وضعهم.
6. الشفافية: يتمتع القادة الأخلاقيون بالشفافية في تصرفاتهم وقراراتهم، ويتواصلون بصراحة وصدق مع موظفيهم وأصحاب المصلحة.
7. الاستدامة: يعطي القادة الأخلاقيون الأولوية للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مع الاعتراف بتأثير قراراتهم على البيئة والمجتمع.

مبادئ القيادة الأخلاقية

قدم (دوبرين، 2010؛ ونورثهاوس، 2013) خمسة مبادئ، يُعتقد أنها تؤدي إلى تطوير القيادة الأخلاقية. وهي: "احترام الآخرين، وخدمتهم، والعدالة فيما بينهم، والصدق تجاههم، وبناء المجتمع مع الآخرين". ونستعرضها كما يأتي:

1. احترام الآخرين: يعامل القادة الأخلاقيون الآخرين بكرامة واحترام، وهذا يعني أنهم يعاملون الناس كغايات في حد ذاتها، وليس كوسيلة لتحقيق غاياتهم الخاصة. وهذا الشكل من الاحترام يعترف

- بوجوب اتباعه الأهداف والطموحات، ويؤكد للأتباع أنهم بشر لهم قيمة وقيمة للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يؤدي إلى التعاطف، والاستماع الفعال، والتسامح مع وجهات النظر المتضاربة.
2. خدمة للآخرين: القادة الأخلاقيون يخدمون الآخرين، فهم يتصرفون بطريقة إثارية بدلاً من التصرف بطريقة مبنية على الأنانية الأخلاقية. ويضع هؤلاء القادة أتباعهم في المقام الأول، والسبب الرئيس لوجودهم هو دعم ورعاية مرؤوسيه. وتتجسد خدمة الآخرين من خلال سلوكيات مثل: الإرشاد، وبناء الفرق والتمكين.
3. العدالة للآخرين: يضمن القادة الأخلاقيون أن العدالة والإنصاف جزء أساسي من عملية صنع القرار، وهذا يعني معاملة المرؤوسين جميعهم بطرق متشابهة جداً، إلا عندما تكون هناك حاجة واضحة جداً للتمييز والعلاج، وهناك شفافية حول سبب وجود هذه الحاجة، وبالإضافة إلى الشفافية، فإن منطق المعاملة التفضيلية ينبغي أن يكون سليماً ومعقولاً من الناحية الأخلاقية.
4. الصدق تجاه الآخرين: القيادة الأخلاقية تتطلب الصدق، فإن عدم الأمانة يدمر الثقة، وهي سمة مهمة في العلاقة بين القائد وأتباعه. ومن ناحية أخرى، فإن الصدق يزيد الثقة، ويبني القائد - مع التابع - علاقة صدق. والصدق يعني أن نكون منفتحين مع الآخرين، من خلال التعبير عن تفكيرنا وواقعنا على أكمل وجه قدر الإمكان، وهذا يعني الموازنة بين الانفتاح والكشف فقط عما هو مناسب في سيناريو معين.
5. بناء المجتمع مع الآخرين: القادة الأخلاقيون يبنون مجتمعاً مع الآخرين، وهذا أمر بالغ الأهمية لأن القيادة تتعلق بالتأثير على الآخرين لتحقيق هدف مشترك. وهذا يعني أن القادة يطورون أهدافاً تنظيمية أو جماعية مناسبة للقائد وأتباعه، وتحتاج هذه الأهداف إلى إثارة أكبر عدد ممكن من الأشخاص، ويحقق القادة الأخلاقيون ذلك من خلال مراعاة أهداف كل فرد في الفريق أو المنظمة.

فيما حدد (Sharan, 2019) مبادئ القائد الأخلاقي في التعليم العام بما يأتي:

1. الشجاعة الشخصية: يبدو أن التحديات التي تواجهها المدارس تتردد يوماً بعد يوم، إلا أنه من أجل خلق بيئة تعليمية إيجابية، يجب على المسؤولين أن يكونوا على استعداد للوقوف ضد السياسات التي يشعرون أنها ليست مفيدة لطلابهم، ويثورون ضد المصالح المحلية والولائية والوطنية حسب الحاجة، ويجب التعبير عن الآراء المخالفة، حتى في مواجهة رؤسائهم الإداريين.
2. المصلحة العامة قبل الذات: ما هو الأفضل للطلاب والموظفين يجب أن يوضع قبل احتياجات القائد الفردي، وفي هذه الحالة يُفهم أن المصلحة العامة هي مصلحة المجتمع المدرسي وأصحاب المصلحة فيه، فيجب أن تسبق آراؤهم واحتياجاتهم دائماً المصالح الذاتية لقائد المدرسة.

3. ضبط النفس والانضباط الذاتي والنزاهة: تشتمل أنواع القيادة جميعها بشكل أساسي على هذه السمات الثلاث؛ لكي تعتبر أخلاقية، ويتطلع المتابعون في المجتمع الأوسع إلى القادة في جميع القدرات، وعلى هذا النحو من الضروري أن يكون القادة قدوة إيجابية وقوة في حياة أصحاب المصلحة، ولا ينبغي للعلاقات بين القادة والأتباع أن تعتمد بشكل كبير على الثقة، بل ينبغي أن تبنى على الاحترام المتبادل والإجراءات الأخلاقية.

4. التركيز على المهام والموظفين: يجب على قادة المدارس إنشاء أساس للنجاح يستمد من نقاط القوة لدى المعلمين والموظفين، الذين يتفاعلون مع الطلاب، ويركز قادة المدارس الناجحون على احتياجات الطلاب واحتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات. والمفتاح هو موازنة الطاقة بين المهمة الحالية مع خلق الوحدة أيضاً من خلال البناء على الاحتياجات المتنوعة للطلاب والمعلمين.

5. الاعتراف بالموهبة: يدرك القادة الأخلاقيون موهبة أتباعهم؛ وهذا يعني أن المسؤولين يحددون كلا من الموظفين والطلاب الذين يظهرون صفات التميز، ثم يستمرون في التعرف إلى هؤلاء الأفراد، وتعزيزهم بطرق تخلق حسن النية بين أعضاء مجتمع المدرسة جميعهم. والجانب الآخر من الاعتراف بالموهبة هو تعظيمها، لذا فإن وضع الأشخاص في المكان الذي تكون فيه مواهبهم أكثر فائدة للجميع، وهذا يتيح الفرص للأفراد وللمنظمة ككل.

6. مطالبة الجميع بأخلاقيات عالية: لا يحتاج المسؤولون إلى الاهتمام بمعاييرهم الأخلاقية فحسب، بل أيضاً بالمعايير الأخلاقية للآخرين في مؤسستهم، ولا يشمل ذلك المعلمين والموظفين فحسب، بل يمتد إلى الطلاب وأولياء الأمور، ويجب توصيل هذه المعايير بوضوح وتنفيذها دون استثناء حتى تكون فعالة.

7. الحساسية والتفاهم: وهذا ينطبق على البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية لأصحاب المصلحة في البيئات المدرسية، فالحساسية والفهم ضروريان من أجل ممارسة العدالة بين أعضاء المجتمع المدرسي، وتعتبر هذه الممارسة واحدة من أكثر مجالات الصورة الأخلاقية تحدياً، ويجب تنفيذها من خلال السياسات التعليمية والمؤسسية.

8. الشمولية: إن الشعور بالانتماء هو المفتاح لكسب الثقة داخل المنظمة، والثقة هي عامل دافع للنجاح في أي سياق، خاصة في السياق التعليمي، وتتطلب الشمولية إشراك أصحاب المصلحة جميعهم في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، وقد تبين أن مراعاة أعضاء المنظمة واحترامهم يؤدي إلى تحفيز الأتباع، ورفع الروح المعنوية، وبالتالي زيادة الأداء والفعالية المدرسية.

وعلى الرغم من أن مبادئ القيادة الأخلاقية ليست شاملة، إلا أن هذه المبادئ توفر الأساس لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة، فقد حدد فرناندو (2012) عدداً من مبادئ القيادة الأخلاقية كما يأتي:

1. العدالة والقدرة على الامتناع عن استغلال الآخرين بشكل غير مستحق.
2. الصدق والاستعداد للامتنال للقوانين والمعايير الأخلاقية.
3. الاهتمام واحترام استقلالية الآخرين في أثناء التعامل مع الآخرين.
4. الإحسان ومنع الأذى عن أي مخلوق.

الخطوات والإجراءات الأخلاقية:

بعد التعرف إلى مبادئ الأخلاق، لا بد من التعرف إلى كيفية تطبيق الخطوات والإجراءات الأخلاقية، التي يمكن أن نحددها كما يأتي: (Golson, 2020)

1. تقييم سلامة المعلومات: الحماية من الجهل العقلاني، من خلال البحث عن جميع المعلومات ذات الصلة الداعمة والمعارضة لأي موقف.
2. تقييم التحيز العاطفي: الحماية من التفكير الجماعي، من خلال الانخراط في خطاب مدني مع أولئك الذين لديهم وجهات نظر معارضة.
3. تقييم الاتساق المنطقي: عبر عن آرائك حتى يتمكن أولئك الذين لم يقتنعوا بها بالفعل من فهمها، و أعد صياغة وجهات النظر المتعارضة؛ للتأكد من أنك تفهمها، وأنت قادر على تمثيلها بشكل أصلي، من خلال الخلاف البناء، وحدد ما إذا كان نفس المنطق الذي يدعم أحد الجانبين ينطبق بالتساوي على الجانب الآخر.
4. زراعة التعاطف من خلال الفهم: وذلك بإشراك الخصوم الأيديولوجيين على أساس شخصيو التعرف إلى خلفياتهم وعائلاتهم واهتماماتهم وأحلامهم. فإذا تعلمت قصصهم_ بغض النظر عن أيديولوجياتهم _، فسوف تصبح أقل ميلاً إلى تقسيم العالم إلى "نحن" و"هم".
5. ترجمة الوعي إلى عمل: راقب ردود أفعالك، ولغتك، وأسلوب كلامك، وسلوكك وانضباطك الأخلاقي، والتماس ردود الفعل من المراقبين الموضوعيين.
6. الإدراك بأن التصرف بشكل أخلاقي هو في مصلحتك: تصرف بالطريقة التي تريد أن يتصرف بها الآخرون تجاهك، وعرف نفسك كقوة من أجل الخير، واجتهد لتكون مصدرًا للإلهام الإيجابي.
7. تعلم من معلمه: ابحث عن نماذج الفضيلة في المقالات أو الكتب أو المقابلات أو مقاطع الفيديو - ولكن بشكل خاص وجهاً لوجه_، فلا يوجد بديل للتفاعل البشري مع الأشخاص ذوي الجودة، وكما قال جيم رون: "أنت متوسط الأشخاص الخمسة الذين تقضي معهم معظم وقتك".

الأخلاقيات الشخصية في مكان العمل:

تشير الأخلاقيات الشخصية إلى معتقدات الشخص حول ما هو صواب وما هو خطأ، وتوجيه الأفراد في القرارات التي يتخذونها داخل مكان العمل وخارجه. وستحدد الأخلاق الفريدة كيفية تعامل الموظف مع مواقف معينة في العمل، وكذلك كيفية نموه وتطوره في الحياة المهنية.

والأخلاقيات الشخصية هي مبادئ أخلاقية يستخدمها الشخص عند اتخاذ القرارات، والتصرف في كل من الأوضاع الشخصية والمهنية، وتؤثر هذه الأخلاقيات على جوانب مختلفة من حياة الشخص، وتساعد الأفراد على تطوير أخلاقيات العمل والأهداف والقيم الشخصية والمهنية. ويستخدم الأفراد أخلاقهم للتمييز بين الصواب والخطأ، والتأثير على كيفية تصرف الشخص في المواقف الصعبة، كما تختلف قواعد الأخلاقيات لكل شخص، لكن العديد من الأشخاص يشتركون في أخلاقيات مشتركة، مثل: الصدق، والاحترام.

وقد حددت (Glassdoor, 2021) الأمثلة الآتية على الأخلاق الشخصية:

1. الأمانة: كثير من الناس ينظرون إلى الصدق باعتباره أخلاقيات مهمة، حيث تنتقل هذه الأخلاقيات من الحياة الشخصية للفرد إلى حياته المهنية، وتضمن صدقه في السيناريوهات جميعها.
2. الوفاء: الولاء هو أخلاقيات شخصية مشتركة أخرى يتقاسمها العديد من المهنيين، ويُظهر الأشخاص الذين لديهم أخلاقيات الولاء الشخصية الجدارة بالثقة والإخلاص في تعاملاتهم جميعها، ويمكن أن يثق بهم الآخرون للحفاظ على سلوكهم المخلص، بغض النظر عن الموقف.
3. النزاهة: تشير النزاهة إلى التزام الشخص بالتمسك بمبادئه الأخلاقية في أي موقف، وهي عنصر مهم في العلاقات الجديرة بالثقة والسليمة داخل مكان العمل خارجة، فالأشخاص الذين يتمتعون بالنزاهة هم أشخاص موثوق بهم ومسؤولون، ويحملون أنفسهم المسؤولية عن أفعالهم.
4. الاحترام: يظهر الأشخاص ذوو الأخلاق الشخصية السليمة احتراماً لمن حولهم، سواء في العمل أو في حياتهم الشخصية، فهم يحترمون استقلالية الآخرين وحقوقهم ومصالحهم، ولا يميزون على أساس الدين أو الجنس أو العرق.
5. نكران الذات: فالأشخاص غير الأنانيين يضعون الآخرين في المقام الأول، ولا يتصرفون بطرق أنانية أو تخدم مصالحهم الذاتية، فهم يأخذون بعين الاعتبار احتياجات الآخرين وحالاتهم، ويضعون الأولوية لهذه الاحتياجات قبل احتياجاتهم الخاصة.
6. المسؤولية: الشخص الذي يتمتع بقواعد أخلاقية قوية يكون على استعداد لتحمل المسؤولية عن أفعاله وإجراء تغييرات أو تعديلات عند الضرورة.

فيما ذكر (الصويغي، 2019) عدداً من الصفات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها القائد الأخلاقي
تتمثل بالآتي:

1. تحرى الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين.
2. توافق أقواله مع أفعاله، فالمرؤوسون لا يقتنعون إلا بما هو واقع أمامهم.
3. النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته.
4. الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها.
5. يتقبل النقد برحابة صدر، ولا يستنار بسهولة، ويفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.
6. يجب أن يكون القائد ملتزماً، بحيث يُظهر نفسه مثلاً يُحتذى به في مجالات الحياة كافة، وأن يكون حاضراً في أذهان الآخرين.

بينما تتمثل الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها القائد الأخلاقي بالآتي: (الصويغي، 2019)

- وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي، والتي تتمثل في:
1. الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
 2. تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد.
 3. يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة، ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
 4. يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم التسهيلات كلها لأداء أعمالهم.
 5. العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
 6. مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم.
 7. اعتماد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين.

ويرى الباحث إضافة:

- **الحسم:** الحسم صفة أساسية لدى أي قائد يحاول أن يضبط الوزارات أو المديریات، التي يتولى مسؤولية قيادتها، لذا من الضروري أن يمتلك مهارة الحسم عند اتخاذ القرارات الأساسية بحذر وعقلانية، والقدرة على دراسة مدى تأثيرها على الآخرين.
- **تمكين الفريق:** إطلاق العنان للموظفين لإظهار أنفسهم والتصرف نيابةً عنه، وهي سمات ومهارات قيادية للقائد الناجح الواثق من فريقه، من خلال الاستماع الجيد لهم وتوجيههم، فهو يعمل على تمكين فريقه جيدًا وتوفير فرص النمو والتطور لهم؛ ليكونوا على استعداد على التصرف بمفردهم في غيابه، ويعزز من الطموح لديهم.

كيفية خلق بيئة أخلاقية

تقوم المنظمة ببناء بيئة أخلاقية من خلال: (Fernando, 2012)

1. تشجيع التواصل المفتوح بين الموظفين والمديرين وأصحاب المصلحة.
2. توضيح القيم التنظيمية في المشاريع جميعها مع الموظفين.
3. يجب تدريب الموظفين وتوعيتهم بالسلوك والسلوك الأخلاقي.
4. يجب على القادة تحمل مسؤولية تثبيت السلوك الأخلاقي.
5. اتخاذ القرارات التنظيمية للالتزام بالسلوك الأخلاقي من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي.
6. يجب على القادة أن يدركوا أنهم قدوة من حيث: التعريف، والإجراءات، والقيم.

القائد الأخلاقي والعمل الجماعي:

يعطي القادة الأخلاقيون الأولوية للعمل الجماعي، لذلك يشعر أعضاء الفريق جميعهم بأنهم جزء من شيء أكبر من مهامهم ومسئولياتهم الفردية، فالقائد يمكنه استكشاف كيف يمكن مساعدة فريقه بأكمله، سواء على المستوى الفردي أو كمجموعة، وعلى تحقيق الأهداف.

فالعامل بروح الفريق ضروري للقائد الأخلاقي لذا عليه أن يعمل على: (الصويحي، 2019)

1. تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم.
 2. تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية والالتزام.
 3. أن يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، والحرص على توفير البيئة المناسبة، للتواصل وتنسيق العمل الجماعي.
 4. تقدير آراء التابعين وأفكارهم، مما يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية.
 5. ينسب النجاحات التي تتحقق إليهم لتعاونهم واجتهادهم.
 6. يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.
- يذكر أن هناك أسباباً مختلفة تجبر الناس على التصرف بشكل أخلاقي، فقد حدد فرناندو (2012) ما الذي يحفز الأشخاص ذاتياً على التصرف بشكل أخلاقي:

1. من الطبيعي أن يتأكد الناس من أن أفعالهم لا تسبب أذى للآخرين أو تؤذيهم.
2. الرفاه الاجتماعي والمادي يعتمد على السلوك الأخلاقي للفرد في المجتمع.
3. الناس ملزمون بإطاعة قوانين البلاد؛ لأن معظم القوانين تتماشى مع المعايير الأخلاقية.

4. يرغب العديد من الأشخاص في الحفاظ على ضميرهم الصالح، وبالتالي يريدون أن يكونوا أعضاء صالحين في المجتمع. (Kabeyi, 2018)

تحديات القيادة الأخلاقية في القطاع العام

إن القيمة الإستراتيجية للقيادة الأخلاقية الناجحة يجب أن تبذل جهداً للعمل بنزاهة وبنهج مسؤول اجتماعياً، ومع ذلك فإن البيئة المميزة التي يعمل فيها القطاع العام تتحدى الإدارة العادلة في مجالات لا تعد ولا تحصى من الأنشطة العامة.

ويرتكز الحل المقترح لهذا التحدي على رفع معنويات القادة في محاكاة مبادئ الممارسة الأخلاقية، ويتبين أن التوتر المستمر الذي يحدث في تنفيذ أنظمة القيادة الأخلاقية بسبب حدوث شرح واسع النطاق وبشكل مغرور وغير طبيعي في أثناء عملية اتخاذ القرار، ويتطلب تحقيق هذا الهدف من القادة في القطاع العام التخلص من الاعتماد المفرط على الميول الطبيعية. وبناء على ذلك، فمن المعقول أن نلاحظ أن القادة الأخلاقيين لم يتمكنوا من أخذ العواقب المترتبة على أتباعهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات في القطاع العام، حيث يصبح من التحديات الإفراط في القيادة الأخلاقية التي تتشبث بقيمة تقديم الخدمات، وبالتالي تقليل الضرر المحتمل كنتيجة للعملية الخدمائية، ويتميز معظم القادة في القطاع العام بصراعات شخصية دفاعية، وهذا ينذر بإنشاء مراكز قوة مختلفة تهدف إلى إثراء أهداف القادة الأفراد، بدلاً من أهداف المنظمة بأكملها.

ويثير مثل هذا التعقيد مخاوف أخلاقية تجعل من الصعب على القادة الانخراط في نهج المعاملات التكاملية للقيادة، وفي ضوء ذلك يتضح أن السبب الأساسي لفشل القيادات في القطاع العام يعود إلى زيادة الأنانية والجهل، ومن الشائع أن يشعر هؤلاء القادة في كثير من الأحيان بالإعفاء من متطلبات النظام الأخلاقي، والمنطق الذي يؤسس هذا المنظور هو الشعور بالقيادة الذي يُنظر إليه على أنه منفصل عن ذات القائد، وفي ضوء ذلك فمن المرجح أن يعفي قادة القطاع العام أنفسهم من ممارسة الإدارة الأخلاقية. (Alshammari, et, all, 2015)

دور القيادة الأخلاقية في رفع الكفاءة في القطاع العام:

في القطاع العام يقع دور القيادة الأخلاقية في زيادة الكفاءة على قاعدة سلوك القيادة الأخلاقية، ويعتمد هذا على نموذج التمكين النفسي، حيث يقوم القائد بتحرير التفاعل بين الأداء والتوقعات والعلاقات مع الموظفين، ومن منظور الهوية الأخلاقية فإن التأثير الوسيط للقيادة الأخلاقية في تحسين الكفاءة ينذر بمتغير الهوية الأخلاقية، وإن القادة في القطاع العام مكلفون بوضع أمثلة رائدة في قضايا الثقة والنزاهة، التي تحدد أن أنشطة القطاع العام لا تضر بقيم المجتمع، بل تعزز منفعة الاحتياجات الإنسانية.

ومن خلال إظهار السلوكيات الأخلاقية، يلهم القادة في القطاع العام أتباعهم للانخراط فيما هو صواب وجيد وعادل، ويساعد هذا النهج في رفع الوعي الأخلاقي لدى التابعين، مما يؤدي إلى قوى عاملة متحمسة للغاية، ومعدل مرتفع من الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات، وزيادة الفعالية في تقديم الخدمات، إلا أنه من خلال القيادة الأخلاقية، نجحت الأعمال والأنشطة في القطاع العام في الاستثمار في مبادرات السياسة العامة الأكثر توسعاً، حيث السماح بمؤشر إنتاج مرتفع. وفي هذا الصدد يمكن الاستنتاج أن القادة الأخلاقيين يشاركون في خلق البيئة المناسبة والشرط الضروري لثقافة النجاح والشفافية والمساءلة، في حين أن هذا يعزز التطور الأخلاقي بين الأتباع، فإنه يعزز الكفاءة في الإنتاجية. (Hsin, et, all, 2012)

أهمية القيادة الأخلاقية:

إن القيادة الأخلاقية مهمة لسببين رئيسيين، أولاً: يتحمل القادة مسؤوليات أخلاقية، لأن لديهم موقعاً خاصاً تتاح لهم فيه فرصة أكبر للتأثير على الآخرين، وبالتالي تحقيق النتائج بطرق مهمة، ويتفق معظم الناس على أننا جميعاً نتحمل مسؤولية التصرف بشكل أخلاقي، ولكن الأمر كذلك من الواضح أن القادة ملتزمون بمعايير أخلاقية أعلى من أتباعهم، وتؤثر قيم القادة على ثقافة المنظمة أو المجتمع، وما إذا كان يتصرف بشكل أخلاقي أم لا. وثانياً: يحدد القادة الأسلوب، ويطورون الرؤية، وتشكل قيمهم وسلوكياتهم سلوك المشاركين في المنظمة أو المجتمع، ولذلك فإن القادة لهم تأثيراً كبيراً على الناس والمجتمعات، و يمكن أن يكون لقيادة الفرق تأثيرات عميقة على أعضاء فريقهم والمنظمة، و جميع القادة_ بغض النظر عن عدد أتباعهم_ يمارسون السلطة، و ممارسة السلطة على الآخرين تحمل مسؤولية أخلاقية، و القوة هي قدرة شخص واحد (أو قسم) في المنظمة على التأثير على الآخرين؛ لتحقيق النتائج المرجوة، فكلما زادت القوة زادت المسؤولية التي يتحملها القائد، ولذلك يتحمل القادة على المستويات جميعها مسؤولية تحديد النغمة الأخلاقية، والعمل كقدوة للآخرين. (Ng & Feldman, 2015)

ويمكن أن تعمل الممارسات الأخلاقية على تحويل التركيز بعيداً عن أساليب القيادة التقليدية، مثل القيادة الكاريزمية والقيادة المعاملاتية، وتركز بشكل متزايد على أساليب القيادة التي تؤكد على البعد الأخلاقي، مثل القيادة التحويلية أو الخادمة أو القائمة على القيمة أو القيادة الحقيقية. وبمعنى آخر ما يُنظر إليه اليوم على أنه "قائد جيد" هو شخص يقود بشكل فعال نحو تحقيق نتائج أخلاقية، وليس شخصاً يجيد القيادة، وببساطة لقد قيل: إن هذا التطور يؤكد على القيادة الأخلاقية والروابط القوية بين الأخلاق والقيادة الفعالة.

مزايا القيادة الأخلاقية في القطاع العام:

تعتبر القيادة الأخلاقية مفيدة للقطاع العام، لأنها تؤكد على مشاركة الدولة في جوانب معينة من المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية بالشراكة مع القطاعات المختلفة في الدولة كالقطاع الخاص، وذلك من خلال احتضان مجموعة واسعة من الأنشطة التي قد تشمل الأمن والتعليم والحكم المحلي والإدارة والصحة وغيرها، حيث يصبح من الضروري أن يؤدي استخدام القيادة الأخلاقية إلى تعزيز تقديم الخدمات ضمن نطاق العدالة والإنصاف، والنهج المتكامل للقيادة يسمح لقادة القطاع العام بالخضوع للمساءلة أمام مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة والمواطنين. ويترتب على ذلك ملاحظة أنه مع توقع أداء القادة العاملين في تقديم خدماتهم من خلال التوافق الدقيق مع المكانة العليا للأخلاق الشخصية، فمن المهم أن تدعم عملية الإدارة العامة القيمة في إطار الاستكشاف المستقل للقيادة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن مجموعة من القيم التي يتردد صداها عادة مع التحول والمعاملات في القطاع العام تشكل فهم القيم الأخلاقية والتوقعات العامة، مما يسمح بدمج الاعتبارات الأخلاقية في النهج الشامل المتكامل للقيادة في القطاع العام، فالقيادة الأخلاقية تعزز السلوك المناسب للطرفين والذي يعمل على تحسين المفاهيم المثالية للكفاءة والتميز في العمل. ومن الواضح أنه من خلال أسس القيادة الأخلاقية، تمت إدارة القطاع العام بطريقة تعزز الشفافية وتحد من الفساد، مما يسهم في النطاق الشامل للمسؤولية الأخلاقية. وفي ضوء ذلك، فإن التوقعات المتزايدة من القادة والمجتمع لتلبية مجموعة واسعة من المعايير النموذجية تمثل أساس القيادة الأخلاقية، وفي عصر تراجع القيمة البارزة في القطاع العام تعزز القيادة الأخلاقية الاستخدام المتكرر والإشارة إلى الحكم الأخلاقي، أن أصحاب المصلحة قد قاموا بتسوية التوقعات المتزايدة للمواقف الأخلاقية لتنفيذ مجموعة واسعة من الأنشطة ضمن منظور الصالح الأخلاقي. ولقد كان هذا الوعي المتزايد المرتبط بالقيمة المجتمعية والمصالح العامة هو الاعتبار الأساسي للقيادة والإدارة الأخلاقية، وفي هذا الإطار أصبح أصحاب المصلحة أكثر حزمًا في المطالبة بالشفافية والمساءلة في القطاع العام. (Alshammari, et al, 2015)

المطلب الثاني: الحكم الرشيد

يُعد الحكم الرشيد مصطلحاً واسعاً من الصعب العثور له على تعريف كامل وموحد، فهناك بُعدان لوصف الحكم بأنه جيد أو سيئ، هما: قدرة الدولة واستقلالية البيروقراطية، وكلاهما يكملان بعضهما بعضاً، بمعنى أنه عندما تكون الدولة أكثر قدرة على تقديم الخدمات وإدارة مؤسساتها، يجب أن يكون هناك المزيد من الاستقلالية؛ لأن البيروقراطيين قادرين على إدارة الأمور بشكل جيد دون تلقي تعليمات بالكثير من التفاصيل. ومع ذلك ففي الدول الأقل قدرة_ كما هو الحال في دولة فلسطين_ يكون من المرغوب فيه قدر أقل من السلطة التقديرية والمزيد من وضع القواعد.

والحوكمة هي مفهوم موجود منذ سنوات، ويستخدمه كثير من الناس بشكل شائع، ولكن لا يوجد إجماع عند الأدباء على التعريف الرسمي للحكم؛ لأن استخدامه غالباً ما يعتمد على الغرض المقصود، والأشخاص المعنيين، والبيئة الاجتماعية والسياسية للمصطلح.

مفهوم الحكم الرشيد:

يعرف الحكم الرشيد من حيث التقاليد والوزارات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما، ويتضمن ذلك: العملية التي يتم من خلالها اختيار الحكومات ومراقبتها واستبدالها؛ وقدرة الحكومة على صياغة سياسات سليمة وتنفيذها بشكل فعال، واحترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينهم. (UNODC, 2023)

ويعرف الحكم الرشيد: بأنه "نظام تشاركي، ويتم فيه تحفيز أولئك الذين يتم استدعائهم للحكم نيابة عن الشعب بإرادة تقديم أفضل ما لديهم، وخدمة الشعب وعمل الخير له، وحل مشاكله اليومية وتحقيق النجاح، حياتهم أكثر قابلية للعيش ومرضية وممتعة، والحكم هو ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الأمم، وهو يشمل الأساليب الجيدة والسيئة جميعها ، والتي تستخدمها المجتمعات لتوزيع السلطة وإدارة الموارد العامة، والحوكمة هي الطريقة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاجتماعية والاقتصادية لبلد ما من أجل التنمية. (Mehraj& Shamim, 2020)

ويُعرّف البنك الدولي (WB) الحكم الرشيد: بأنه "الشمولية والمساءلة التي يتم تحديدها في ثلاثة مجالات رئيسية: الاختيار والمساءلة، واستبدال السلطات، وكفاءة الإدارة"، وفي الوزارات واللوائح وإدارة الموارد، واحترام الوزارات والقوانين والتفاعلات بين اللاعبين في المجتمع المدني وقطاع الأعمال والسياسة (Khoza,2013)

ويعرّف صندوق النقد الدولي الحكم الرشيد: بأنه "ضمان سيادة القانون وتحسين الكفاءة والفعالية ومساءلة القطاع العام ومعالجة الفساد". (Grindle,2007)

وتنظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى الحكم الرشيد باعتباره إدارة الحكومة بطريقة خالية في الأساس من سوء الاستخدام والفساد، مع الأخذ بالاعتبار الواجب لسيادة القانون؛ وتتميز بالمشاركة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون والفعالية والإنصاف. (OECD, 2023)

أن الحوكمة تعني في الأساس ممارسة السلطة للحفاظ على النظام وتلبية احتياجات الجمهور ضمن نطاق معين، والغرض من الحكم هو توجيه أنشطة المواطنين وتنظيمها من خلال قوة الأنظمة والعلاقات المختلفة، وذلك لتحقيق أقصى قدر من المصلحة العامة، فمن حيث العلوم السياسي، يشير الحكم إلى عملية الإدارة السياسية، بما في ذلك الأساس المعياري للسلطة السياسية، وأساليب التعامل مع الشؤون

السياسية وإدارة الموارد العامة، ويركز بشكل خاص على دور السلطة السياسية في الحفاظ على النظام الاجتماعي وممارسة السلطة الإدارية في مجال محدد. (Keping, 2017)

ويشير الحكم الرشيد إلى إدارة الحكومة بطريقة خالية بشكل أساسي من سوء الاستخدام والفساد، مع إيلاء الاعتبار الواجب لسيادة القانون واحترام حقوق الناس في المشاركة في الشؤون العامة. (Alpheaus, Kobani, 2022)

إن الحكم الراشد ثقافة تشكلت على مدى قرون بالتدرج، وذلك من مفهوم ضيق يركز على محاربة الفساد إلى مفهوم أوسع وأشمل يركز على جملة من المبادئ والمؤشرات، لكن ما يجب التنويه له أن هذا المفهوم لا يتناسب مع ثقافة جميع الدول وتقاليدها، بحيث يجب أخذ المبادئ والقيم الإنسانية، وتجنب القيم التي لها خلفيات فكرية وثقافية لا تتناسب مع خصوصياتنا وثقافتنا. (شريط، خلوفي، 2018، 18)

كما أن مفهوم الحوكمة لا يتعلق بالسياسة وشؤون الحكم بمفهومها الضيق، بل يشمل أيضاً الاقتصاد والاجتماع والإدارة، والحوكمة غير موجهة للحكومات وسلطات البلد فقط، بل أيضاً للأفراد والقطاع الخاص والمجتمع المدني والكيانات كافة؛ لأنهم يمثلون أطراف المصلحة في شؤون الحكم أو الإدارة واتخاذ القرارات وتنفيذها وتقييمها. (المخلاوي، وآخرون، 2020، 31)

ويعرف الحكم الرشيد: بأنه "هو استخدام عقلاني للسلطة في إدارة شؤون المجتمع بصفة عادلة ومنصفة وتشاركية وتساورية، بهدف تطوير الاستجابة للحاجيات المتزايدة للأجيال الحالية؛ قصد تمكينهم من حياة الرفاهية وعدم استنزاف الثروات، حفاظاً على حق الأجيال القادمة في الانتفاع بها". (بوعزيز وقادري، 2018، 31)

ويُعرف الحكم الرشيد: بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في إدارة شؤون الدولة، بهدف توفير حياة كريمة لأفراد المجتمع كافة، وتوسيع قدراتهم وخياراتهم من خلال تأهيلهم وتمكينهم في المجتمع على مستوى الحياة الحالية والمستقبلية. (أبو حسين، 2018، 21)

ويرى الباحث بأن الحكم الرشيد يمكن تعريفه: بأنه اشتراك المؤسسات السياسية والفاعلين الاجتماعيين والقطاع الخاص مع بعضها بعضاً، وجعل مواردها وبصفة مشتركة وكل خبراتها وقدراتها، وكذلك مشاريعها لتحالف جديد قائم على تقاسم المسؤوليات في العملية، وإعداد السياسات القادرة على الحفاظ تماسك المجتمع وتنفيذها.

متطلبات الحوكمة في القطاع العام:

إن تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام يتطلب الآتي: (دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام الأردني، 2014)

1. تحقيق المصلحة العامة.
 2. تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة.
 3. وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق النتائج التي تم تحديدها.
 4. بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الدوائر الحكومية.
 5. إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة مُحكمة للمالية العامة.
 6. تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة.
- ويؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق الفرصة لمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام من أجل الوصول إلى (عبد الله، 2022، 126):

1. تعزيز ثقة المواطنين وأصحاب العلاقة بمؤسسات الدولة، بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.
2. تحقيق مبدأ النزاهة والعدالة والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحدّ من استغلال السلطة العامة لأغراض شخصية.
3. تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للمؤسسات الحكومية وموظفيها، والالتزام بالقوانين والأنظمة.
4. تحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين والمواطنين وغيرهم من أصحاب العلاقة المتأثرين بالسياسات والإجراءات الحكومية.
5. تحقيق مستوى من الكفاءة والفاعلية والمشاركة للأفراد والوزارات؛ لخلق بيئة اجتماعية داعمة ومحفزة على التطور والإبداع.
6. زيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة في القطاع العام.
7. رفع مستوى القدرات التنافسية للحكومة وتحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

مبادئ الحكم الرشيد

للحكم الرشيد تسعة مبادئ أو خصائص رئيسة: (Donohue, 2022)

1. المشاركة: إن الطبيعة "التشاركية" للحكم الرشيد تتطلب أن تصبح مجالس الإدارة والمنظمات بشكل عام أكثر إنصافاً وتنوعاً، علاوة على ذلك لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين المتنوعين أن يكونوا شركاء صامتين؛ فهم بحاجة إلى صوت نشط في عملية صنع القرار في المنظمة، وينبغي

على مجالس الإدارة أن تتوقع مشاركة أعضائها جميعهم في اجتماعات مجلس الإدارة، والالتزام بممارسات حوكمة المنظمات الجيدة، الذي يتطلب أن يقوم رؤساء مجالس الإدارة بتيسير الاجتماعات بطرق ترسم وجهات نظر أعضاء مجلس الإدارة جميعهم.

2. التوجه نحو الإجماع: تعتبر قاعة مجلس الإدارة منتدى مناسباً لاستضافة المناقشات والمناظرات القوية، وفي الواقع تؤدي بعض المناقشات الأكثر سخونة إلى أفضل القرارات، حيث يجتمع ممثلون من العديد من مناحي الحياة المختلفة مع وجهات نظر مختلفة، ويعني الحكم الرشيد تأمين الاتفاق من خلال هذه المناقشات، لذا يجب أن تأخذ عملية صنع القرار الموجهة نحو الإجماع في الاعتبار الاحتياجات ووجهات النظر المختلفة لهذه المجموعة المتنوعة لتحقيق إجماع واسع من شأنه أن يخدم المصالح الأفضل للمجتمعات والمنظمات.

3. المساءلة: تُعد المساءلة سمة حاسمة للحكم الرشيد، تماماً كما هو الحال في العديد من مجالات الأعمال والحياة المجتمعية الأخرى، وتكون مجالس الإدارة مسؤولة أمام المجموعات والأفراد المتأثرين بقراراتها، بما في ذلك أصحاب المصلحة والموظفين وعامة الناس، والشفافية وسيادة القانون تسيران جنباً إلى جنب مع المساءلة؛ فالشفافية هي إحدى القيم الأساسية للحكم الرشيد، وهي تدفع وتثبت المساءلة.

4. الشفافية: تتطلب الحوكمة الجيدة للمنظمات أن تكون السجلات والعمليات شفافة ومتاحة للموظفين والمراجعين وأصحاب المصلحة، و لا ينبغي تضخيم السجلات المالية أو المبالغة فيها، وينبغي تقديم التقارير إلى المجتمع وأصحاب المصلحة بطرق تمكنهم من فهم النتائج وتفسيرها، وتعني الشفافية أنه ينبغي إبلاغ أصحاب المصلحة بجهات الاتصال الرئيسية بالمنظمة وإخبارهم بمن يمكنه الإجابة عن الأسئلة وشرح التقارير، إذا لزم الأمر. ويجب على المنظمات تقديم معلومات كافية في تقاريرها؛ حتى يتمكن القراء من الحصول على رؤية كاملة للقضايا.

5. الاستجابة: في كثير من الأحيان، يمكن أن تستحوذ الأزمات والخلافات المفاجئة على تركيز عالم المنظمات، وتعد الاستجابة في الوقت المناسب لما هو غير متوقع أمراً بالغ الأهمية، حيث تكون المنظمات التي تمارس الحوكمة الرشيدة قادرة عادةً على إعطاء الأولوية للتواصل السريع والصادق مع الموظفين وأصحاب المصلحة.

6. الفعالية والكفاءة: بصفتهم مخططين ومشرفين، يتحمل أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية القيام بواجباتهم بفعالية وكفاءة، وتأخذ العديد من المنظمات أيضاً في الاعتبار التأثير البيئي في أثناء قيامها بواجباتها ومسؤولياتها، فعلى سبيل المثال باستخدام الدافع للحوكمة الجيدة كحافز للتحويل الرقمي، وقد تنتقل

المنظمة من العمليات الورقية اليدوية إلى حلول برمجية أكثر ملاءمة للبيئة، مثل المجموعة المتكاملة من أدوات قيادة مجلس الإدارة والتعاون.

7. الإنصاف والشمولية: يتمتع كل عضو في مجلس الإدارة بمقعد متساوٍ على طاولة مجلس الإدارة، يمكن لكل موظف ومواطن، بل ويجب عليهم استخدام صوتهم لمشاركة تجاربهم وآرائهم وفلسفاتهم لتعزيز المناقشات وتوسيعها. ولا ينبغي لأحد أن يشعر بالإهمال أو أن وجهات نظره لها معنى أقل من الآخرين، ويجب أن تنتشر هذه الروح نفسها في المنظمة بأكملها، مع ثقافة التنوع والشمول التي تدعم جميع عملياتك، ويعد التنوع والإنصاف والشمول عناصر أساسية للحكم الرشيد.

8. سيادة القانون: تعني سيادة القانون أن مجالس الإدارة يجب أن تكون عادلة ومحايدة في تعاونها وصنع القرار، وقد تتطلب بعض الظروف من مجالس الإدارة طلب مشورة أو توجيه أو خبرة خارجية من خبراء خارجيين، سواء أكانوا يتخذون القرارات بأنفسهم، أو يعملون مع أطراف ثالثة، فإن الحوكمة الجيدة للمنظمات تتطلب من مجالس الإدارة التصرف بشكل أخلاقي وأمين وبأقصى قدر من النزاهة.

9. الرؤية الاستراتيجية: إحدى المسؤوليات الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هي التخطيط الاستراتيجي، والذي يتضمن بيانات مهمة للمنظمة ورؤيتها وقيمها، ويقود التخطيط الاستراتيجي مجالس الإدارة إلى فهم الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمات وكيف ستصل إلى هناك؟ وتتطلب الحوكمة الجيدة للمنظمات عملية تخطيط قوية تتضمن خطط العمل والميزانيات وخطط التشغيل والتحليل وإعداد التقارير وغير ذلك الكثير. وتحمل الخطة الاستراتيجية أعضاء مجلس الإدارة مسؤولية قراراتهم ومراقبة أهدافهم، ويشمل التخطيط الاستراتيجي أيضاً إدارة المخاطر.

ويرى الباحث بشكل عام أن الحكم الرشيد يهدف إلى تقديم الخدمات العامة بفعالية وكفاءة وإنصاف للمواطنين، كما يهدف إلى توفير بيئة يستطيع فيها المواطنون جميعهم_ بغض النظر عن الطائفة أو الطبقة أو الجنس_ أن يتطوروا إلى أقصى إمكاناتهم.

ولتطبيق هذه المبادئ في القطاع العام يجب على الإدارة العليا والتنفيذية في مؤسسات الدولة العمل على تحقيق المصلحة العامة في كل مكان وزمن في الدولة وذلك من خلال الآتي:(عبد الله، 2022)

1. الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية وسيادة القانون.
2. الانفتاح وإشراك الأطراف ذات العلاقة في أعمال الحكومة كافة.
3. تحديد النتائج المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة في الدولة.
4. وضع الإجراءات اللازمة؛ لتحقيق النتائج التي تم تحديدها وصياغة الخطط التنفيذية، وتحقيق الاستفادة المثلى من النتائج المرجوة.

5. بناء القدرات المؤسسية والقيادية وقدرات موظفي الدوائر الحكومية.
6. إدارة المخاطر والأداء من خلال رقابة داخلية فاعلة وإدارة مُمكنة للمالية العامة.
7. تطبيق الممارسات الجيدة في مجال الشفافية، وتقديم التقارير وصولاً إلى تطبيق فعال للمساءلة.

العوائق التي تحول دون الحكم الرشيد:

حدد (Hossen& Anwar, 2011) مجموعة من العوائق التي تحول دون تطبيق الحكم الرشيد في بلد ما بالعوائق الآتية:

1. الفساد: يُعد الفساد أحد أكبر العقبات التي تعترض طريق الحكم الرشيد في الدول، حيث يعمل الفساد على تقليل قدرة أجهزة تنفيذ القانون على إنجاز مهمتها، مما يؤدي انتشار الفساد إلى إضعاف قدرة أجهزة تنفيذ القانون ويؤثر سلباً على القضاء والجمهور والإدارة ويعيق الأداء العادل للمجتمع.
2. عدم كفاءة البيروقراطية: البيروقراطية أمر لا مفر منه في أي مجتمع أو دولة، وهي جزء لا يتجزأ من المجتمع المنظم. لكن البيروقراطية ليست فعالة في الإدارة والتنظيم في بعض الدول، وقدرة السياسة على تنفيذ البيروقراطية تكون سيئة للغاية. البيروقراطيون ليسوا مسؤولين وشفافين أمام الناس، علاوة على ذلك، فإن النظام في بعض الدول برمته يعمل وفق هيكل قانوني عفا عليه الزمن.
3. المحسوبية والتسييس في الإدارة العامة: المحسوبية هي لعنة أخرى لسياسة وإدارة الدولة، يمنح الحكام امتيازات ومزايا غير عادلة لأفراد عائلاتهم وأقاربهم على الموارد العامة. هكذا هي الجماهير المحرومين من هذه الفرص. بالإضافة إلى ذلك، فإن التسييس في الوزارات الحكومية بما في ذلك الامن لا يؤدي فقط إلى زيادة عدم الكفاءة والفساد، بل يزيد أيضاً من انتهاكات حقوق الإنسان، خاصة على الأحزاب السياسية المعارضة من خلال رفع قضايا كاذبة.
4. عدم احترام سيادة القانون وعدم احترامها بالمعنى الحقيقي، يقال إن القوانين موجودة ولكن يتم تطبيقها فقط لصالح الأشخاص أو الطبقة المميزة. ونتيجة لذلك، يعاني القضاة ويُحرمون من عامة الناس على الرغم من أن هذا جانب مهم من جوانب الحكم الرشيد.
5. الاستخدام غير السليم للموارد: إن تدفق الأموال في الدول ليس سلساً بالنسبة للحكومة، علاوة على ذلك، لا يتم استخدام هذه الاموال بشكل صحيح ويتم تحويلها في كثير من الأحيان إلى أغراض أخرى. لذلك، فإن الأشخاص العاديين لا يستطيعون الحصول على فائدتها، إن وجدت، لضمان الحكم الرشيد.
6. استراتيجية التخطيط الضعيف: وينتج عنه تأثير عميق في حياة الناس اليومية، ويؤدي التخطيط غير السليم واستخدام الموارد إلى تهديد ندرة الموارد، مثل: (الكهرباء، والمياه، والبتترول)، ولكن لم يتم اتخاذ تدابير فعالة بعد في الدول الفقيرة حتى اللحظة.

وقد حدد البنك الدولي عدداً من التحديات التي تواجه الحكم الرشيد، التي لها أهمية بالنسبة للبلدان المتقدمة والنامية، وتتناول هذه العوامل الجوانب السياسية والإدارية الآتية:

1. المساءلة السياسية، بما في ذلك قبول الشعب للنظام السياسي، وإجراء انتخابات دورية لإضفاء الشرعية على ممارسة السلطة السياسية.
2. ينبغي أن تكون هناك حرية تكوين الجمعيات ومشاركة مختلف الفئات الدينية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية في عملية الحكم.
3. إطار قانوني راسخ يقوم على سيادة القانون واستقلال القضاء لحماية حقوق الإنسان، وتأمين العدالة الاجتماعية وضمانات ضد الاستغلال، وإساءة استخدام السلطة.
4. المساءلة البيروقراطية، مما يضمن وجود نظام لرصد ومراقبة أداء المكاتب الحكومية والمسؤولين الحكوميين، فيما يتعلق بجودة الخدمات والكفاءة وإساءة استخدام السلطة التقديرية، وتشمل المحددات ذات الصلة الانفتاح والشفافية في الإدارة.
5. حرية المعلومات اللازمة لصياغة السياسات العامة واتخاذ القرارات ومراقبة وتقييم الأداء الجيد.
6. النظام الإداري السليم يجب أن يؤدي إلى الكفاءة والفعالية؛ وهذا بدوره يعني القيمة مقابل المال وفعالية التكلفة.
7. وأخيراً، هناك حاجة أكبر للتعاون بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني.

ويمكن إضافة بعض تحديات الحكم الرشيد ضمن الآتي:

[/https://article1000.com/challengesgood-governance\(2/12/2022\)12;30](https://article1000.com/challengesgood-governance(2/12/2022)12;30)

- (1) الفساد على مختلف المستويات.
- (2) مركزية السلطة والسلطة.
- (3) تجريم السياسة.
- (4) انتهاكات حقوق الإنسان.
- (5) ضعف المشرعين ذوي السوابق الجنائية، وضعف المعرفة بقضايا التنمية وتدني مستوى التعليم.
- (6) مشاركة الفقراء في عمليات التنمية.
- (7) مجتمع مدني أقل نشاطاً.
- (8) ضعف الوزارات الديمقراطية الشعبية.

9) ضعف التنسيق بين المنظمات والوزارات السياسية والإدارية والمجتمعية.

10) التأخير في تسليم الأحكام القضائية.

11) ضعف مشاركة الفئات المحرومة في عملية صنع القرار.

إن مفهوم الحكم الرشيد ليس مفهوماً جديداً، على الرغم من أنه أصبح الكلمة الرنانة الآن بالنسبة للمنظمات الكبرى والجهات المانحة للمساعدات، لتقييم ما إذا كان ينبغي تقديم المساعدات إلى البلدان أم لا.

ويرى الباحث أن هناك العديد من العوائق التي تحول دون الحكم الرشيد في فلسطين منها: سوء إدارة مؤسسات الدولة، والفشل في استخدام موارد الدولة الاستخدام الأمثل، وضعف تطبيق الأنظمة والقوانين، وتأجيل الانتخابات العامة الرئاسية والمجلس التشريعي، بالإضافة إلى حالة الانقسام التي تعاني منها دولة فلسطين، والاحتلال الإسرائيلي ودوره الكبير في الأمور السياسية والمالية والسيطرة على موارد الدولة وأراضيها كافة، والتعسف في تطبيق القواعد والقوانين؛ وموارد الدولة المالية الضعيفة، وضعف إيمان المجتمع والقطاع الخاص بقدرة أجهزة الدولة على القيام بواجباتها تجاه التنمية المستدامة، والافتقار إلى المساءلة في الكثير من الحالات التي تحصل مع أفراد المجتمع والوزارات الأهلية والخاصة وأجهزة الدولة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

دراسة لعموري، وعباسي (2022) بعنوان "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الأطباء بالوزارات الصحية العمومية بدائرة المغير، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة البالغ عدده 63 طبيباً، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود فروق في استجابات عينة الدراسة نحو مستوى القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، فيما لا توجد فروق عند متغيرات الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة.

دراسة غنيم (2020) بعنوان "القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، دراسة حالة"، وقصدت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بأبعادها: (العدالة، والمشاركة، ووضوح الدور، والاهتمام بالعاملين، والنزاهة، والتوجه الأخلاقي)، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية بأبعادها: (المشاركة، والاهتمام بالعاملين، والنزاهة، والتوجه الأخلاقي) جاءت بدرجة متوسطة، وكان بعد الموضوع بدرجة عالية، ولم تتحقق في بُعد العدالة.

دراسة عتوم (2020) بعنوان "العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل"، و رنت الدراسة إلى معرفة مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية، ومستوى تعزيز الهوية التنظيمية، والعلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات في كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل، حيث تم إعداد استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة من (62) من أصل (90) موظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.69)؛ حيث جاء بُعد توافر السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى، يليه بُعد تعزيز السلوك الأخلاقي، وجاء بُعد ممارسة السلوك الأخلاقي في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة الأخلاقية: (توافر السلوك الأخلاقي، وممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز الهوية التنظيمية).

دراسة عبد السيد، والفرجاني (2020) بعنوان "القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي - ليبيا، و غاية هذه الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية: (السمات الشخصية، والسلوكيات الوظيفية)، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في الأبعاد الآتية: (الإيثار، الكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، والالتزام العام) لدى موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي-

ليبيا_، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة كانا بدرجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية الأخلاقية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

و هدفت دراسة قعودة وسلامي (2020) معرفة أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور متغير نية ترك العمل، في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنه الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات سلوك القادة الأخلاقي ومستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل قد جاءت بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة، وأن هناك أثراً إيجابياً لممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، فيما كان هناك أثر سلبي على نية ترك العمل، وأثرت نية ترك العمل سلباً على الالتزام التنظيمي، وكان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

دراسة الصويعي (2019) بعنوان "القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي"، و رنت الدراسة التعرف إلى مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية: (الصفات الشخصية للرئيس، والصفات الإدارية للرئيس، والعلاقات الإنسانية، والعمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها: (العدالة الإجرائية، والعدالة التوزيعية، وعدالة المعاملات) في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، كما هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة، وتم إتباع منهج دراسة الحالة، وتطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (111) شخصاً، وتم اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (86) شخصاً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية، وبينت النتائج وجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية، مع استثناء بُعدي: تأثير للصفات الشخصية للرئيس والعمل بروح الفريق، فلم يظهر أي أثر على العدالة التنظيمية.

وهدف دراسة درازكة والمطيري (2017) التعرف إلى مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد محور القيادة الأخلاقية جميعها التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف عالية، وجاءت أبعاد محور الثقة التنظيمية جميعها عالية جداً ، كما أنه يوجد علاقة

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات: (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

وهدفت دراسة الشاعر (2017) معرفة دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين (الأخلاقيات الشخصية، والأخلاقيات الإدارية، والأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

الدراسات العربية التي تطرقت لموضوع الحكم الرشيد:

دراسة العجلوني (2019) بعنوان "أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر الحكم الرشيد في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية المُستدامة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للحاكمية الرشيدة على معدل النمو الاقتصادي في الدول العربية ، وقد أظهر التحليل أن معدل النمو الاقتصادي مرتبطاً إيجابياً بمستوى تطوير الوزارات والحاكمية في الدول العربية، وأن هذه العلاقة غير مرتبطة بمستوى دخل الدولة، إذ إن كون الدولة نفطية أم غير نفطية لم يؤثر في هذه العلاقة. كما أظهرت النتائج بأن مؤشرات الحاكمية جميعها ليست على المستوى نفسه من الأهمية في التأثير النمو الاقتصادي، فلمؤشرات جودة التشريع وسلطة القانون ومكافحة الفساد تأثير معنوي على النمو الاقتصادي، بينما ليس لمؤشرات المشاركة والمسألة والاستقرار السياسي وفعالية الحكومة تأثير واضح بسبب ضعف الهياكل السياسية ذات الطابع الديمقراطي، وعدم ملاءمة هذه المؤشرات لثقافة وبيئة المجتمعات العربية، التي تتصف غالبيتها بضعف الوعي السياسي.

دراسة أبو حسين (2018) بعنوان "معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية"، وقصدت الدراسة معرفة معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، الشق المدني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانة على أصحاب الوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية: (العليا، والوسطى)، في قطاع غزة، والبالغ

عدددهم (251) موظفاً وموظفة، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، وتوصلت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق معايير الحكم الرشيد: (الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، والاستجابة، والتوافق، والمساواة والعدالة، والفاعلية والكفاءة، الرؤية الاستراتيجية) في وزارة الداخلية - الشق المدني - بنسبة (61%)،

بينما جاء تطبيق تنمية الموارد البشرية: (التدريب، والتمكين، والاستدامة) بنسبة (63%).

دراسة شريط، وخلوفي (2018) بعنوان "واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن"، وهدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الحكم الرشيد وإبراز العلاقة بينه وبين مفهوم التنمية المستدامة، وذلك من خلال استقراء بعض الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الورقة البحثية، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة وثيقة ومترابطة بين الحكم الرشيد والتنمية المستدامة، بحيث يمكن القول: إن الحكم الرشيد جاء من أجل إيجاد بيئة صحية وملائمة خالية من مظاهر الفساد، فهو يعتبر أساس نجاح الإصلاحات الاقتصادية وترسيخ دولة القانون، وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة بن سعيد، ونزار (2018) المعنونة "بآليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية"، وهدفت الدراسة التعرف إلى مفهوم الحوكمة الرشيدة ومبادئها والجهات الفاعلة في تحقيقها، ومعرفة آليات الحكم الرشيد المرتبطة بإدارة الجماعات المحلية، ودور تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في تعزيز قدرات الهيئات المحلية وتنميتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة رشادة القيادات في إعداد السياسات التنموية، وتوفير مناخ يأخذ بالاعتبار خصوصية الهيئات المحلية واعتمادها على آليات الحكم الرشيد، وأن الحكم الرشيد في الهيئات المحلية هو استخدام السلطة السياسية، وممارسة الرقابة على عليها من أجل تحقيق التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية، ومن أجل ذلك لا بد من مشاركة الأطراف جميعها في خدمة مصالحهم، وأن الحكم الرشيد من شأنه أن يقوي من مساهمة المجتمع والأطراف الفاعلة للقيام بدور رئيس في عملية الرقابة والمساءلة؛ لتكون وسيلة ناجعة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وأنه من الضروري استخدام الرقابة الصارمة والفعالة لتفعيل مبادئ وأسس الحكم الرشيد، الذي من شأنه مكافحة الفساد بكل أشكاله وتفعيل القضاء والمحاكم.

دراسة عبد الرحمن، وطلال (2018) بعنوان "دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة"، و كانت غاية هذه الدراسة التعرف إلى مساهمة الحكم الرشيد في تحقيق الأبعاد المختلفة بالتنمية المستدامة سواء أكانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية وحتى تكنولوجية، والتي تستوجب الحكم الرشيد من أجل تحقيق أهدافها المتمثلة في ضمان العدالة في توزيع الموارد، والحفاظ على حق الأجيال المستقبلية في استغلالها والاستفادة منها، وخلصت الدراسة إلى أن للحكم الرشيد أثراً فعالاً في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال سعيه لضمان رفاهية الأفراد، وذلك بالعمل على الاستخدام الكفء للموارد، وكذا عقلانية في

الاستهلاك. وأن التنمية المستدامة تركز على العنصر البشري لتحقيقها، وذلك بضمان مشاركة مكونات المجتمع جميعها، سواء من السلطات العمومية أو مؤسسات خاصة وحتى العنصر المدني المتمثل في الأفراد بحد ذاتهم، وأن الحكم الرشيد يعمل على تحقيق العدل والمساواة، ويوفر شروط التنمية المتوازنة للجميع، ويحفظ الحقوق ويرسخ التوزيع العادل للدخل الوطني، ويعطى الفرصة للجميع للنشاط والعمل والتطور.

دراسة بوعزيز وقادري (2018) بعنوان "الحكم الرشيد والتنمية المستدامة- دراسة نظرية مع محاولة الإسقاط على الجزائر"، هدفت الدراسة التعرف إلى ماهية الحكم الرشيد وأبعاده وخصائصه، ومستقبل التنمية المستدامة في ظل الحكم الرشيد بالجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن علاقة الحكم الرشيد بالتنمية المستدامة، والتنمية المستدامة بالحكم الرشيد هي علاقة وجود حتمية، على اعتبار أن الحكم الرشيد هو دعامة أساسية من دعائم التنمية المستدامة، وأن هذه الأخيرة لا تتجسد إلا من خلال حكم عقلاني ورشيد وعادل، وأن تجسيد الحكم الرشيد يتم من خلال إقامة دولة القانون المرتكزة على الشرعية.

الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية:

دراسة (2022). Gils & Quaquebek, بعنوان "القيادة الأخلاقية"، حيث أشارت الدراسة إلى أن الفضائح التجارية التي اندلعت في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كانت سبباً في تجدد التساؤل حول الكيفية التي يمكن بها قيادة الشركات أخلاقياً، وفي المقابل تركز الأبحاث حول القيادة الأخلاقية على القادة باعتبارهم أشخاصاً أخلاقيين، ولكن بشكل أكبر كمديرين أخلاقيين، وجاء هذا التركيز مع تحول أكثر عمومية داخل العديد من المجتمعات الغربية نحو قضايا الاستدامة، والعدالة الاجتماعية، والرفاهية، وأدى في الوقت نفسه إلى ظهور هياكل ذات صلة، مثل: القيادة الخادمة، والمحترمة، والحقيقية. وبشكل عام ساهمت أبحاث القيادة الأخلاقية في نقاش ضروري حول أدوار القادة ومسؤولياتهم. ومع ذلك فقد انتقدت التحليلات الوصفية والمراجعات النقدية الأخيرة الحد الأدنى إلى القيمة الإضافية غير الموجودة للتشغيل الحالي للقيادة التكنولوجية، بما يتجاوز مفاهيم القيادة الأخرى، وشددت على الفكرة الفلسفية شديدة التبسيط للأخلاق التي يقوم عليها هذا المفهوم، وسلطت الضوء على تكرار بنائها مع مجال القيادة التي تركز على الأتباع، وعلى هذا النحو، يبدو أن هناك طرقاتاً مثمرة لمزيد من صقل البناء وتفعيله حتى تتمكن الأبحاث من إثراء ممارسات القيادة بشكل مفيد.

دراسة (2021). Wibawa & Takahashi، و قد جاءت بعنوان "تأثير القيادة الأخلاقية على المشاركة في العمل وإدمان العمل: فحص الكفاءة الذاتية للقائد، و تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تؤثر على المشاركة في العمل وإدمان العمل من خلال التأثير التنظيمي المحتمل للكفاءة الذاتية؟ و كانت هناك مناقشات حول أوجه التشابه وارتباطها السلبي والاختلافات بين

نتيجتي العمل، لإظهار جانب جديد من الأدلة المتعلقة بالنقص، وتم تحليل العلاقات مع الأخذ في الاعتبار حالة التعدد والكفاءة الذاتية، ولهذا الغرض وباستخدام استبانة عبر الإنترنت تم جمع البيانات الأولية من 80 طالب دراسات عليا من إحدى الجامعات في إندونيسيا. وتم تطبيق تصميم البحث التجريبي، واستخدمنا اختبار T وتحليل الانحدار الهرمي لتأكيد العلاقة المذكورة أعلاه، وتشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على المشاركة في العمل، في حين أن لها تأثيراً غير معنوي على إدمان العمل، علاوة على ذلك فإن الكفاءة الذاتية لم تخفف من العلاقات بين القيادة الأخلاقية والمشاركة في العمل، أو القيادة الأخلاقية وإدمان العمل. وكان أحد المستجدات في هذه الدراسة هو العثور على نتائج مختلفة لنتيجتي العمل "المتشابهتين" من القيادة الأخلاقية.

دراسة Ampomah, (2021) بعنوان "القيادة الأخلاقية والقيم المهنية للمعلم: القضايا الناشئة عن المنطقة الشمالية من غانا"، وهدفت الدراسة معرفة كيفية تأثير القيادة الأخلاقية للرؤساء والقيم المهنية للمعلمين على التحصيل الأكاديمي للطلاب، وذلك باستخدام دراسة استقصائية شملت 370 مشاركاً في المدارس الثانوية العليا في المنطقة الشمالية من غانا، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، ولقد ظهر من الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء المدارس والقيم المهنية النقية أمر أساسي للمعلمين والطلاب وتنظيم المدرسة بأكملها. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإرشاد والصدق والثقة هي السمات الأساسية للقيادة الأخلاقية للرؤساء، وتشير الدراسة الحالية والأبحاث التجريبية الأخرى إلى حقيقة أن المعلم لديه القيم المهنية بما في ذلك الموثوقية والاحتراف والثقة والحرص على النجاح الوظيفي للمعلم.

دراسة Tuncer & Mehmet.(2020) بعنوان "آراء المعلمين حول القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية"، تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن آراء المعلمين فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وتم استخدام تصميم البحث الفينومينولوجي في الدراسة، وتقنية أخذ العينات الهادفة لتحديد مجموعة الدراسة، وأجريت مقابلات مع 20 معلماً لجمع البيانات، وتم إجراء تحليل المحتوى لتحليل البيانات، ووفقاً للنتائج عُرف المعلمون الإداريون ذوو الشخصية الأخلاقية بأنهم قادة أخلاقيون. وقد وجد أيضاً أن مديري المدارس أظهروا في الغالب سلوكيات قيادية غير أخلاقية في العلاقات مع زملاء العمل. ومن السمات الأخرى للقيادة غير الأخلاقيين تعزيز السلوكيات غير الأخلاقية بين زملاء العمل، وأخذ زمام المبادرة في تحويل الأخلاقية كجزء من الثقافة المدرسية. ويقال: إن السلوكيات تؤدي إلى ظهور سلوكيات غير أخلاقية، وتميل القيادة إلى إضفاء الطابع المؤسسي إذا لم تواجه أي عقبة، أو كانت مدعومة ببيئة تنظيمية.

دراسة (Krisharyuli, et, all, (2020). بعنوان "القيادة الأخلاقية: التصور والقياس"، و تصبو هذه الدراسة إلى معرفة النظرية و بنائها وإجراء المقابلات مع عمل مقياس، والبدء في قياس مقياس القيادة الأخلاقية، فلا يوجد الكثير من المقاييس التي تحدد حجم القيادة الأخلاقية من خلال إشراك جهات نظر السكان الأصليين في بنائها، لذلك يصبح من الهام قياس القيادة الأخلاقية، و تم إكمال طريقة البحث باستخدام أساليب مختلطة لـ 195 قائداً كمستجيبين في حكومة مدينة يوجياكارتا، وتمت مقابلة خمسة قادة كمستجيبين باستخدام نظرية أسس الفينو، و 30 مستجيباً في خطوة تجربة المقياس، و 161 مستجيباً لأدوات البحث الأخلاقية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المفهوم أيضاً من قبل القائد لأشياء مثل: الصدق والإنصاف، والصراحة، وفق القواعد المعمول بها. وهناك ثلاثة عوامل في مقياس القيادة الأخلاقية، وهي: النزاهة، والاحترافية، والتنمية الشخصية، والتي تنتج الموثوقية $r=0.843$ بعدد فقرات 24، ويبين نطاق قيم عامل التحميل بين 0.306 إلى 0.719 مقياس القيادة الأخلاقية القيادة بما فيها ما هو صالح يمكن الاعتماد عليه من قياس الاتجاه الأخلاقي للقيادة، ومن ثم فإن مقياس القيادة الأخلاقية مناسبة نفسياً لاستخدامها في معرفة صورة الفرد الذي يقوم بدور القائد.

دراسة (Kapur, (2020). بعنوان "القيادة الأخلاقية"، وهدفت الدراسة إلى فهم مفهوم القيادة الأخلاقية. وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الأخلاقيين يمتلكون تفكيراً متنوعاً حول العواقب والقيود والفوائد طويلة المدى للقرارات التي يتعين عليهم اتخاذها داخل المنظمة، وأن الوظيفة الرئيسة للقادة الأخلاقيين هي بوجوب أخذهم في الاعتبار القواعد والمبادئ والقيم والمعايير والأخلاق، وذلك عندما يقومون بواجبات وظيفية مختلفة وينقلونها إلى الأعضاء الآخرين، ويضع القادة الأخلاقيون معايير عالية وينفذون المهام والأنشطة وفقاً لها. و إنهم ينقلون إلى الأعضاء الآخرين كيفية تطبيق الأخلاقيات في عملهم، وبالتالي يجب أن يكونوا هم أنفسهم محترفين وماهرين في سلوكهم، فهم يؤثرون على القيم الأخلاقية للمنظمة من خلال سلوكهم، و يعمل القادة كقدوة لأتباعهم، ويظهرون لهم الحدود السلوكية الموضوعية داخل المنظمة، ويُنظر إليهم على أنهم صادقون، وجدديرون بالثقة، ومسؤولون، وموثوقون، وشجعان، وعادلون، وحققيون.

دراسة (Kabeyi, (2018) المعنونة "بقضايا القيادة الأخلاقية وغير الأخلاقية، والحالات، والمعضلات دراسة حالة، وخلصت الدراسة إلى أن القضايا الأخلاقية مهمة لممارسة القيادة والإدارة نتيجة للعديد من الحالات المعروفة لفشل المنظمات والأفراد في مراقبة المعايير الأخلاقية والحفاظ عليها، وقد أدت الأنشطة غير الأخلاقية لهذه المنظمات إلى الاحتيايل على المواطنين والموظفين والحكومة بدرجات مختلفة اعتماداً على طبيعة الفضيحة أو الاحتيايل، وأن المنظمات والأفراد لهم دور يلعبونه في ضمان أخلاقيات العمل والسلوك الفردي، ويجب على المنظمات إنشاء بيئات أخلاقية من خلال توفير قدوة أخلاقية وقرارات أخلاقية متسقة، وإنفاذ العمال من المعضلات الأخلاقية، و يجب أن يكون الموظفون من جانبهم أخلاقيين في التفكير والإجراءات؛ لإنفاذ أنفسهم ومؤسساتهم من التكاليف المتعلقة بالسلوك غير

الأخلاقي. في حين أن السلوك الأخلاقي مكلف ويصعب قياسه وحسابه، إلا أن هناك أدلة على فوائد طويلة المدى، حيث أن التصرف بشكل أخلاقي يبني الثقة والاحترام، وهو أمر ضروري لنجاح الأعمال المؤسسية على المدى الطويل والنجاح الشخصي. وتؤكد على أن الحل للتحديات الأخلاقية وغير الأخلاقية يكمن في المنظمات والأفراد، ولكن القادة لديهم دور خاص ليكونوا بمثابة قدوة وخلق بيئات ومنظمات أخلاقية، و أن العوامل النفسية والضغط التنظيمية والمجتمعية وعدداً من العوامل الطرفية تجعل من الصعب على الناس تحقيق تطلعاتهم الأخلاقية، وأن يكون القادة أخلاقيين في مساعيهم جميعها كأفراد أو مؤسسات، لأن هناك أدلة على وجود سلوك شخصي وشخصي على المدى الطويل مكاسب للمؤسسات.

دراسة (Khan & Javed (2018) بعنوان "مراجعة مقياس القيادة الأخلاقية"، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تتعلق بامتلاك الخصائص الشخصية والسلوكيات ومواقف اتخاذ القرار التي تتمحور حول الأخلاق والإدارة الأخلاقية للآخرين في المنظمة، وقد ركزت هذه الدراسة على مراجعة والتحقق من مقياس القيادة الأخلاقية (براون وآخرون، 2005)؛ لتحسين التمثيل النظري للقيادة الأخلاقية، و تم إجراء مراجعة المقياس في سياق الوزارات التعليمية و من ثم تم إثبات عاملي الشخص الأخلاقي $\alpha = 0.88$ والمدير الأخلاقي $\alpha = 0.88$ ، الموثوقية والصلاحية الكافية، وتم إنشاء الخصائص السيكومترية باستخدام تحليل المكونات الرئيسية، والذي أظهر أن مقياس القيادة الأخلاقية المنقح (ELS-R) هو مقياس موثوق وصالح لدراسة القيادة الأخلاقية، وكان السبب وراء مراجعة القيادة الأخلاقية هو جعلها أكثر ممثل لأسلوب القيادة الأخلاقية. المقياس المعدل يركز مفاهيمياً على بناء القيادة الأخلاقية، الذي يعتمد على نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي، وفي الوقت نفسه يتجاوز حدود المقياس السابق للقيادة الأخلاقية ويقدم مقياساً يجسد الإدراك بالقيادة الأخلاقية بمزيد من الدقة، و تم انتقاد المقياس السابق لـ ELS بسبب غياب الخصائص والسلوكيات المميزة للقادة من الناحية النظرية، وقد استحوذ هذا المقياس المنقح على العناصر المفقودة في بناء القيادة الأخلاقية.

دراسة (Zhang, et, all. (2018). بعنوان "القيادة الأخلاقية والإجراءات الأخلاقية التابعة: التحقيق في الارتباط العاطفي"، و أشارت الدراسة إلى أنه لقد تم التحقيق على نطاق واسع في فعالية القيادة الأخلاقية بالمقارنة مع نتائج القيادة الأخلاقية، ما زلنا نفتقر إلى المعرفة الكافية حول الآليات الكامنة وراء القيادة الأخلاقية ونتائجها، وبالاعتماد على نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية تستكشف هذه الدراسة التفسير العاطفي لفعالية القيادة الأخلاقية، من خلال اعتماد تصميم بحث تاريخي مع ردود من 64 قائداً و 289 تابعاً، و وجدت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تثير مشاعر الشاء الأخرى لدى التابعين،

وتعزز في النهاية أفعالهم الأخلاقية. علاوة على ذلك، ويساهم التقييم الذاتي الأساسي للقائد في التأثيرات الإيجابية للقيادة الأخلاقية على الآخرين، مما يؤدي إلى رفع المشاعر الأخلاقية والإجراءات الأخلاقية اللاحقة.

دراسة (ozbak, 2016). بعنوان "دور الشخصية في القيادة: السمات الشخصية الخمسة والقيادة الأخلاقية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين العوامل الخمسة للسمات الشخصية والقيادة الأخلاقية، وتم افتراض العصبية والانبساط والانفتاح على الخبرة والقبول والضمير للتنبؤ بالقيادة الأخلاقية، وأظهرت النتائج أن العصبية لها تأثير سلبي على إدراك القيادة الأخلاقية للموظفين، ولم تظهر النتائج أي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الانبساط والقيادة الأخلاقية، ومع ذلك فقد وُجد أن الوفاق والضمير هما من العوامل المهمة للقيادة الأخلاقية.

الدراسات الأجنبية التي تطرق للحكم الرشيد:

دراسة (Kobani, & Alpheaus, 2022)، بعنوان "إدارة الموارد البشرية والحكم الرشيد لمواجهة تحديات انعدام الأمن في نيجيريا"، وتناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والحكم الرشيد وتحديات انعدام الأمن في نيجيريا، وباستخدام الحجج النظرية ترى الدراسة أن التحديات الأمنية الحالية التي تعاني منها نيجيريا تعزى إلى الظلم والفساد والحكم الأناني من قبل الطبقة القيادية، وأن المشاعر والمحسوبة قد غطت على مبادئ التوظيف و عملياتها والاختيار، حيث لا يتم اختيار موظفي الموارد البشرية المؤهلين، مما يترك وظيفة الموارد البشرية والمادية في أيدي أفراد غير مؤهلين والحالة المتداعية للأمة هي الحجة التي تتمسك بها الدولة، وخلصت الدراسة إلى أن معالجة انعدام الأمن في نيجيريا مهمة هائلة، ولكنها ليست مستحيلة. لذلك يجب على النيجيريين أن يتحدوا، ويجب على الطبقة الحاكمة أن تطور إرادة سياسية قوية والتزاماً كاملاً بمكافحة انعدام الأمن، وخلق بيئة يمكن أن تفتح الفرص لكل مواطن في البلاد. فالحكم الرشيد يضمن تقليل الفساد إلى الحد الأدنى، وأخذ آراء المجتمعات في الاعتبار، وسماع أصوات الفئات الأكثر ضعفاً في المجتمع في عملية صنع القرار، وحقوق المرأة مضمونة على قدم المساواة، وأن الحكم الرشيد يدور حول تعزيز المشاركة النشطة للمجتمعات في عمليات صنع القرار ويؤكد على التعاون الفعال بين المجتمع المدني والحكومات والمجتمعات.

دراسة (Álvarez, et, all, 2021). بعنوان "هل مؤشرات الحوكمة العالمية مستقرة أم أنها تتغير مع مرور الوقت؟ دراسة مقارنة باستخدام التحليل متعدد المتغيرات"، وخلصت الدراسة إلى أن الحكم هو سمة من سمات الأنظمة السياسية التي تشير إلى درجات التعاون والتفاعل بين الدولة والجهات الفاعلة

غير الحكومية عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار الذي سيكون له تأثير على المجتمع، ويركز الهدف من الدراسة على تحليل سلوك مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) على مستوى العالم الفترة 2002-2019، لمعرفة ما إذا كانت هذه المؤشرات تختلف أم ظلت ثابتة، وإلقاء النظر على تطور هذه المؤشرات عبر البلدان في مناطق جغرافية مختلفة. باستخدام التحليل الثلاثي الجزئي، المعروف أيضاً باسم X-STATIS، وتبسيط الضوء على العلاقات الأعمق بين الدول والمؤشرات والسنوات.

وتم تحليل عينة مكونة من 188 دولة على مدار 18 عاماً (2002-2019) باستخدام الطريقتين الإحصائيتين التاليتين: التحليل الثلاثي الجزئي (PTA) لتمثيل متوسط سلوك المؤشرات والبلدان بمرور الوقت وكيفية فصلها عن هذه المؤشرات، ومتوسط طريقة تاكر 3 لتبسيط الضوء على العلاقات الأعمق بين البلدان والمؤشرات والسنوات أكثر من تلك التي يمكن العثور عليها مع منطقة التجارة التفضيلية.

وتبين من النتائج أن التحليل الثلاثي الجزئي الذي تم إجراؤه باستخدام العينة يؤدي إلى الاستنتاجات العامة الآتية: ترتبط دول أوروبا وآسيا الوسطى وأمريكا الشمالية بجميع مؤشرات WGI، وتأخذ قيمة عالية فيها جميعاً خلال سنوات الدراسة جميعها، في حين لا تهتم بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب الصحراء الكبرى وجنوب آسيا بأي من المؤشرات، وتأخذ قيمة منخفضة في جميعها مرة أخرى خلال جميع سنوات الدراسة. ويتم وضع بلدان أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي وشرق آسيا والمحيط الهادئ في نقطة وسطى دون نمط واضح، حيث أن بعضها يأخذ قيمة عالية، وبعضها الآخر يحصل على درجات منخفضة. بالإضافة إلى ذلك فإن جميع المؤشرات تتصرف بطريقة مماثلة، فالالاتجاهات التي تمثلها متقاربة للغاية وزواياها صغيرة، مما يعني أنها جميعها مترابطة بشكل كبير، باستثناء "الاستقرار السياسي وغياب العنف/الإرهاب". وفيما يتعلق بالسنوات المشمولة فهناك تطور واضح في المؤشر العالمي للمؤشرات، مع وجود اختلاف ملحوظ بين العامين الأول والأخير، حيث كان كل عام مماثلاً فقط للسنوات السابقة والسنوات اللاحقة. علاوة على ذلك فقد تم العثور على أكبر الفجوات بين عامي 2010 و2011، بحيث يوجد فرق كبير بين الفترة 2002-2010 والفترة 2011-2019.

دراسة (Mehraj & Shamim, 2020). بعنوان "مفهوم الحوكمة: نظرة عامة"، وقد أشارت الدراسة إلى أن الحوكمة تعني عملية اتخاذ القرار والعملية التي يتم من خلالها تنفيذ القرارات أو عدم تنفيذها، وأن الحكم هو مفهوم نشط، وهو يشمل بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية سريعة التغير بالإضافة إلى البيئة الدولية وظروف الإدارة التشغيلية، وأن المفهوم الحديث للحكم هو مفهوم تشاركي وسريع الاستجابة وموجه نحو توافق الآراء وشفاف وخاضع للمساءلة وفعال وكفاء ومنصف وشامل ويتبع سيادة القانون. وترتبط الحوكمة بالإدارة الكفؤة والفعالة في إطار ديمقراطي، وهي إدارة تعتبر صديقة للمواطن، وشفافة، وتهتم بالمواطن، وتستجيب وتحترم حقوق الإنسان بشكل عام. وفي عصر العولمة هناك العديد من تيارات

الخطابات التي تدور في مجال الاقتصاد السياسي وعلم الاجتماع السياسي على المستويين الوطني والدولي، وتعد الديمقراطية والتنمية والحكم التشاركي أحد هذه التوجهات، ويعتمد نجاح الحكم على إعادة تشكيل الحكومة، وتنشيط القطاعات غير الحكومية، بدافع اجتماعي. وهناك حاجة إلى إرادة سياسية واهتمامات معيارية ومرونة تنظيمية؛ لأنه من الضروري الاهتمام بالآليات والطرئق التي تتبعها الحكومات لتحديد السياسات العامة بنفس القدر من الأهمية، وإجراء فحص نقدي لما إذا كانت السياسات يتم تنفيذها بكفاءة وصدق من قبل الوكالات والمنظمات الحكومية المسؤولة عن أداء المهام الموكلة إليها. ويجب أيضاً أن نرى ما إذا كانت الحكومات قد أنشأت روابط ذات معنى مع مختلف عناصر المجتمع المدني وإلى أي مدى، والتي يمكن أن تدعم الاهتمام بالحكم الرشيد، ويتعين تحويل الحوكمة لجعلها الأداة الرئيسية نحو التنفيذ الفعال للسياسات العامة. وهذا يتطلب استراتيجية متعددة الجوانب لتعزيز قدرات الجهات الفاعلة المشاركة جميعها في عملية الحكم. يذكر أن الحوكمة باعتبارها تنمية بشرية مستدامة تحتاج إلى إعطاء دلالة أوسع، حتى يتسنى لها ليس فقط الحكم الرشيد، ولكن أيضاً الوزارات الرسمية وغير الرسمية الأخرى، والتفاعل بين القطاعين العام والخاص، والإصلاحات القانونية والتنظيمية، واللامركزية في الوظائف الاقتصادية، والإصلاحات القانونية والتنظيمية، و ان تمكين المجتمعات يجب على الدولة والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية، وخاصة المنظمات المجتمعية، التعاون والتنسيق مع بعضها بعضاً لجعل الحكم الرشيد ممكناً.

دراسة (Bamidele, et, all, 2019). بعنوان "العمل والحكم الرشيد في مجتمع ديمقراطي: دور مؤتمر العمل النيجيري"، وأشارت الدراسة إلى أن الحكم الرشيد يضع رفاهية المواطن في مقدمة الأولويات، ويعزز المساءلة السياسية ويؤسس لشراكة جديدة بين الحكومة والشعب، علاوة على ذلك فمن المتوقع أن يؤدي الحكم الرشيد إلى بناء علاقة فعالة بين الناس وحكوماتهم، فالحكم الرشيد عنصر أساسي وأداة لتهيئة بيئة تمكينية للتنمية المستدامة، حيث يسود الحكم الرشيد، والحكومة تصبح مستجيبة للطلب الشعبي، وهو يخلق قوى التعبئة التي تشجع الناس على المشاركة الفعالة في تنفيذ برامج الحكومة. وهكذا كان جوهر الخصخصة وإلغاء القيود التنظيمية هو السماح بمشاركة القطاع الخاص أو ببساطة تسليم الملكية وتقديم الخدمات من قبل الحكومة للأفراد أو المجموعات الخاصة. فأينما وجدت الإدارة الرشيدة فإنها توفر بيئة مواتية لتنمية القطاع الخاص وتضمن عدم احتكار الوزارات الاجتماعية والاقتصادية.

ويوفر الحكم الرشيد مناخاً جيداً للتقدم السياسي، ويؤثر هذا السيناريو إلى حد كبير على العمليات التجارية بشكل إيجابي. ويلعب دوراً تنظيمياً، ويقوم بوظيفة تسهيل التنمية الاقتصادية، وتسعى القوانين إلى إزالة العقبات التي تعترض إنشاء وتشغيل الأعمال التجارية أو تقديم حوافز للحد من المستثمرين للاستثمار؛ ولذلك فإنه يعني أنه كلما أصبح المجتمع أكثر التزاماً بالقانون وأكثر سلمية واستقراراً زاد التقدم الاقتصادي والتنمية المتوقعة.

دراسة (Keping, 2018). بعنوان "الحكم والحكم الرشيد: إطار جديد للتحليل السياسي"، وتوصلت الدراسة إلى أن الحكم الرشيد هو التعاون النشط والمثمر بين الدولة والمواطنين، ومفتاح نجاحه يكمن في القوى المشاركة في الإدارة السياسية، وذلك عندما يتمتع المواطنون بسلطة سياسية كافية للمشاركة في الانتخابات وصنع السياسات والإدارة والإشراف، ويمكنهم حث الدولة والتكاتف معها لبناء السلطة والنظام العام، ومن الواضح أن الديمقراطية هي الآلية العملية الوحيدة القادرة على حماية السلطة السياسية الحرة والمتساوية التي يملكها المواطنون، ومن ثم فإن الحكم الرشيد يقترن عضويًا بالديمقراطية، ولا يمكن تحقيق الحكم الرشيد إلا في ظل نظام سياسي حر وديمقراطي، إذ لا يمكن أن يتحقق بدون الحرية والديمقراطية.

ويمكن تطبيق الحكم الرشيد على نطاق أوسع من الحكم الرشيد بالمعنى التقليدي، وتتمتع الحكومة الجيدة بنفس نطاق التغطية الذي تتمتع به الدولة. وفي المجتمع الحديث لا تستطيع الدولة التدخل في العديد من المجالات، بدءاً من المنظمات المدنية، مثل: الشركات، والمجتمعات، والنوادي، والجمعيات المهنية، وحتى المجتمع الدولي. وفي المقابل لا يخضع الحكم الرشيد لنطاق تغطية الدولة؛ لأنه لا غنى عنه أيضاً للشركات والمجتمعات والمناطق والدول والمجتمع الدولي. والنظام الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الحكم الرشيد، وليس من خلال الدولة بالمعنى التقليدي، وهناك أيضاً ميل خطير في الدول الغربية لاستخدام الحكم الرشيد؛ لتبرير تدخل بعض الشركات العابرة للحدود الوطنية والقوى العظمى في الشؤون الداخلية للدول الأخرى والسعي إلى الهيمنة الدولية.

دراسة (Mukhtar, et , all, 2017). بعنوان "سوء الحكم وانعدام الأمن في نيجيريا"، تناولت الدراسة العلاقة بين الحكم السيئ واستمرار انعدام الأمن في نيجيريا، وباستخدام الحجج النظرية ترى الدراسة أن التحديات الأمنية الحالية التي تعاني منها نيجيريا تعزى إلى الظلم والفساد والحكم الأناني من قبل الطبقة القيادية، ومنذ عودة نيجيريا إلى الديمقراطية في عام 1999 بعد حكم عسكري طويل استمر قرابة ثلاثة عقود، استمرت حوادث الصراعات العرقية والطائفية والدينية والصراعات على الموارد في معظم أنحاء البلاد، ويتفاقم هذا بسبب الفشل الواضح للقيادة في معالجة القضايا الرئيسية التي تؤثر على البلاد، مثل: التخفيف من حدة الفقر، وتوليد فرص العمل، وتخصيص الموارد، وتطوير البنية التحتية، وما إلى ذلك.

دراسة (Khoza, 2013). بعنوان "العلاقة بين الحكم الرشيد والتنمية"، تم إنشاء الآلية الأفريقية لمراجعة النظراء (APRM) في 9 مارس 2003 من قبل لجنة رؤساء الدول والحكومات المعنية بتنفيذ الشراكة الجديدة من أجل تنمية أفريقيا (HSGIC) كأداة مبتكرة لتحسين الحكم في أفريقيا، وتوضح الدراسة أن APRM حققت الكثير في فترة وجودها القصيرة نسبياً، لقد تم تعلم الدروس. وأثبتت الآلية الأفريقية لاستعراض الأقران أنها أداة تحمل إمكانات هائلة لتحسين الحكم في القارة الأفريقية.

التعليق على الدراسات السابقة:

شملت الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها (31) دراسة، يتعلق أحد محاورها بموضوع الدراسة الحالية، منها (14) دراسة باللغة العربية، و(17) دراسة باللغة الإنجليزية. وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة، وتكوين نظرة شاملة عن الموضوع _ قيد الدراسة _، كما تم الاعتماد على بعض الدراسات في إعداد أداة الدراسة (الاستبانة).

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. أسلوب الدراسة: حيث تم استخدام أسلوب المنهج الوصفي في إعداد بعض الدراسات السابقة وخاصة العربية منها.
2. أداة الدراسة: حيث إن أغلب الدراسات السابقة العربية استخدمت الاستبانة في جمع بياناتها الأولية، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف عملية التحليل الاحصائي.
3. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محور القيادة الأخلاقية، وبعضها الآخر في محور الحكم الرشيد، حيث إن كل الدراسات السابقة لم تتناول المحورين معاً.
4. تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها القطاع العام كمجتمع للدراسة.
5. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأهداف الدراسة، ولكن كل محور وحده في دراسة، حيث لم يتم جمع أهداف الدراسة الحالية في دراسة واحدة سابقة.
6. تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها بعض مجالات محاور الدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ربطها لمحورين معاً، هما: (القيادة الأخلاقية، والحكم الرشيد)، الأمر الذي لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة.
2. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة.
3. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في البيئة التي تم فيها الدراسة، حيث إن الدراسة الحالية طبقت في المجتمع الفلسطيني الراسخ تحت الاحتلال، والذي له ظروفه المختلفة عن بقية المجتمعات في العالم.
4. اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة لجمع البيانات، خاصة الدراسات الأجنبية، والمنهج الذي استخدمه الباحثون.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تكوين الإطار النظري للدراسة وإثراؤه، سواء بالاستفادة من هذه الدراسات مباشرة، أو من خلال الاهتداء لبعض المراجع والمصادر، التي استندت إليها والتي لم يتسنّ لنا معرفتها والاطلاع عليها من قبل.
2. وضع التصور العام للدراسة وإجراءاتها، واختيار منهج الدراسة.
3. تطوير أداة الدراسة وبنائها لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة (الاستبانة)، من خلال تحديد محاور استمارة الاستبانة وصياغة عباراتها، وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.
4. التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية التي تناسب البحث.

ما يميز هذه الدراسة:

ومن أهم ما يميز هذه الدراسة:

- أنها من أولى الدراسات العربية التي تناولت القيادة الأخلاقية، ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل _ حسب علم الباحث_.
- كما يعتبر واقع تطبيق الحكم الرشيد في فلسطين من أضعف دول العالم بشكل عام؛ وذلك لعدة أسباب، وأهمها: سياسة الاحتلال القائمة على نشر الفساد وقرارته على السلطات الفلسطينية ومحدودية قراراتها، وغياب المجلس التشريعي لما له دور كبير في تحقيق المساءلة والمسؤولية، و لعل هذا الأمرين من أهم ما يمكن القول عنهما بأنهما الأساسان في ضعف تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 1.1 مقدمة
- 3.2 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع الدراسة
- 3.4 عينة الدراسة
- 3.5 أداة الدراسة
- 3.6 ثبات الأداة
- 3.7 صدق الأداة
- 3.8 خطوات تطبيق الدراسة
- 3.9 متغيرات الدراسة
- 3.10 المعالجة الإحصائية
- 3.11 مفتاح التصحيح

3.1 مقدمة

تناول الفصل الثالث وصفا كاملا ومفصلا للجانب العملي والإجرائي والتطبيقي الذي قام به الباحث لتنفيذ دراسته، إذ وصف منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداتها وثبات الأداة، وصدقها وخطوات تطبيق الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية، ومفتاح التصحيح.

3.2 منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة الوصفية، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وللإجابة عن تساؤلات الدراسة، وللتحقق من فرضياتها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة وتحليلها كما هي في الواقع، وذلك من خلال دراسة الإطار النظري المتمثل في القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل، ووصف الأبحاث والدراسات السابقة، ومن ثم الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأهداف الدراسة وفحص فرضياتها، وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية من خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة، وهو المنهج المناسب والأفضل لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مديريات السلطة الفلسطينية في محافظة الخليل على اختلاف مستوياتهم الوظيفية: (مدير عام، ونائب مدير عام، ومدير، ورئيس قسم فأقل)، والبالغ عددهم (855) حسب إحصائيات ديوان الموظفين العام في فلسطين.

3.4 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية لمجتمع الدراسة، وبلغ عددهم (270) حسب معادلة ثامبوس لاختيار العينة. وتم توزيع (270) استبانة، وتم استرداد (249) استبانة منها صالحة للتحليل، وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة من الاستبانات المستردة (249)، بنسبة (92%) من عينة الدراسة، ويوضح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة.

جدول رقم (3.1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	152	61.0
	انثى	97	39.0
العمر	أقل من 25 عاماً	44	17.7

12.0	30	من 25- أقل من 35 عاماً	
38.2	95	من 35- أقل من 45 عاماً	
32.1	80	45 عاماً فأكثر	
22.1	55	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
55.4	138	بكالوريوس	
22.5	56	دراسات عليا	
20.1	50	أقل من 5 سنوات	الخبرة
19.7	49	من 5- أقل من 10 سنوات	
60.2	150	10 سنوات فأكثر	
4.8	12	مدير عام	المسمى الوظيفي
10.0	25	نائب مدير عام	
24.1	60	مدير	
61.1	152	رئيس قسم فأقل	
%100	249	المجموع	

تبين من خلال الجدول (3.1) أن نسبة الذكور من عينة الدراسة قد بلغت (61%) ، فيما بلغت نسبة الاناث (39%)، وبلغت نسبة الحاصلين على شهادات علمية دبلوم فأقل ودراسات عليا (22%) لكل منهما، وهم النسبة الأال من عينة الدراسة، فيما كانت نسبة الحاصلين على شهادة بكالوريوس (55.4%)، كما تبين من خلال الجدول (13.) أن نسبة الذين أعمارهم (من 35- أقل من 45 عاماً) هي النسبة الأعلى عند هذا المتغير وقد بلغت (38.2%)، وأن نسبة الذين خبرتهم (10 سنوات فأكثر) هي النسبة الأعلى عند هذا المتغير وقد بلغت (60.2%)، فيما جاءت أعلى نسبة عند متغير المسمى الوظيفي رتبة رئيس القسم فأقل حيث بلغت (61.1%) من أفراد العينة.

3.5 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة وكوسيلة لجمع البيانات حول موضوع "القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل"، و أخضعت للتطوير و التعديل بعد الاستفادة من الأدبيات التي تغطي موضوع الدراسة، والاستعانة بذوي الخبرة و الاختصاص، حيث تكونت هذه الأداة من (91) فقرة مقسمة على محورين، وهما على النحو الآتي:

- **المحور الأول: مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل،** مكون من (40) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وهي: (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، و صفات العمل بروح الفريق، و صفات العلاقة الإنسانية)، والتي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل.

- **المحور الثاني: واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل،** مكون من (51) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، وهي: (مؤشر السيطرة على الفساد، ومؤشر فعالية أداء الحكومة، ومؤشر الاستقرار وغياب العنف، ومؤشر سيادة القانون، ومؤشر المساءلة والشفافية). وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي: (غير موافق بشدة =1)، (غير موافق =2)، (موافقة متوسطة =3)، (موافق =4)، (موافق بشدة =5)، على مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي من (5-1).

3.6 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة الدراسة للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة وعباراتها، ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها، إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في الظروف نفسها، لذلك ولقياس ثبات أداة الدراسة تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وذلك على أدوات عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (3.2): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.91	40	مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل
0.88	51	واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل
0.92	91	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت من (0.88-0.91)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.92) مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 0.92% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى في الظروف نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.7 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تندرج تحتها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تم حساب معاملات الارتباط بيرسون والتي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عال عندما تكون جميع معاملات الارتباط أو معظمها دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور.

المحور الأول: مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل

المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

الجدول رقم (3.3): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للصفات الشخصية

الأخلاقية

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.579**	.000	6	.703**	.000
2	.638**	.000	7	.585	.092
3	.714**	.000	8	.268**	.000
4	.880**	.000	9	.128*	.021
5	.679**	.000	10	.677**	.000

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الأول جميعها؛ (الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي

في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المجال الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل
الجدول رقم (3.4): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للصفات الإدارية الأخلاقية

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.509**	.000	7	.789**	.000
2	.642**	.000	8	.851**	.000
3	.097	.064	9	.583**	.000
4	.789**	.000	10	.150**	.009
5	.155**	.007	11	.606**	.000
6	.509**	.000			

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الثاني جميعها؛ (الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المجال الثالث: صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل
الجدول رقم (3.5): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لصفات العمل بروح الفريق

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.611**	.000	6	.547**	.000
2	-.096	.064	7	.513	.000
3	.201**	.001	8	-.080	.103
4	-.009	.442	9	.827**	.000

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
5	.711**	.000	10	.766	.000

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الثالث جميعها: (صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المجال الرابع: صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

الجدول رقم (3.6): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لصفات العلاقة الإنسانية

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.513**	.000	6	.150**	.009
2	.687**	.000	7	-.071	.131
3	.682**	.000	8	.571	.000
4	.193**	.001	9	.740**	.000
5	.813**	.000			

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الرابع جميعها؛ (صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المحور الثاني: واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

المجال الاول: واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل

الجدول رقم (3.7): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمؤشر السيطرة على الفساد

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.689**	.001	6	.114*	.036
2	.593	.072	7	.587**	.000
3	.296**	.000	8	.796**	.000
4	-.044	.243	9	.080	.104
5	.612**	.000	10	.732**	.000

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الأول جميعها؛ (واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المجال الثاني: واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل

الجدول رقم (3.8): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمؤشر فعالية أداء الحكومة

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.740**	.000	6	.592**	.000
2	.114*	.037	7	.225**	.000
3	.687**	.000	8	-.143*	.012
4	.052	.208	9	-.116*	.033
5	-.010	.438	10	.613**	.000

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الثاني جميعها؛ (واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المجال الثالث: واقع تطبيق مؤشر الإستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل

الجدول رقم (3.9): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمؤشر الاستقرار وغياب العنف

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.482**	.000	7	.659**	.000
2	.173**	.003	8	-.135*	.017
3	.324**	.000	9	.058	.182
4	.230**	.000	10	.015	.408
5	.017	.396	11	.211**	.000
6	.562**	.000			

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الثالث جميعها؛ (واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المجال الرابع: واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل

الجدول رقم (3.10): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمؤشر سيادة القانون

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.395**	.000	6	.528**	.000
2	.684**	.000	7	.685**	.000
3	.547**	.000	8	.154**	.007
4	.089	.080	9	.280**	.000
5	.828**	.000			

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الرابع جميعها؛ (واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

المجال الخامس: واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل

الجدول رقم (3.11): معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمؤشر المساءلة

والشفافية

الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية	الرقم	قيمة (R)	الدلالة الإحصائية
1	.658**	.000	6	.000	.000
2	.748**	.000	7	.000	.000
3	-.012	.426	8	.726	.000
4	.686**	.000	9	.002	.316
5	.598**	.000	10	.000	.025

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين فقرات المجال الخامس جميعها؛ (واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل)، والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه عند معامل ارتباط 50% فما فوق.

3.8 خطوات تطبيق الدراسة:

بعد الانتهاء من تحكيم الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين وذوي الاختصاص، قام الباحث بما يأتي:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحث باستهداف عينة الدراسة والبالغ عددها (270) فرداً.
2. قام أفراد العينة بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قام الباحث بجمعها منهم، وقد بلغت الاستبانات المسترجعة 249 استبانة.
3. تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3.9 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.
- المتغير التابع: مؤشرات الحكم الرشيد.
- المتغيرات الديمغرافية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي.

3.10 المعالجة الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، والتي هي متغيرات ترتيبية، و تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (بدرجة منخفضة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=5)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث أن الوسط الحسابي للفقرات يعطي توصيفا واضحا وسهلا

ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية، التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، كما تم استخدام معادلة الثبات-كرونباخ ألفا _لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون، لفحص صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات المستقلة التابعة، وذلك عن طريق الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

3.11 مفتاح التصحيح

جدول رقم (3.12): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	من 1 - 1.79
منخفضة	1.80 - 2.59
متوسطة	2.60 - 3.39
مرتفعة	3.40 - 4.19
مرتفعة جداً	4.20 - 5.00

الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

4.1 مقدمة

4.2 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4.3 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4.1 مقدمة

قام الباحث في هذا الفصل بعرض تحليل البيانات بالإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل لها، من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على معلومات خاصة بعينة الدراسة: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

4.2 تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

التساؤل الرئيس الأول: ما مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل؟

الجدول (4.1) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مبادئ القيادة الأخلاقية	رقم
متوسطة	0.64	3.29	الصفات الشخصية الأخلاقية	1.
متوسطة	0.68	3.26	الصفات الإدارية الأخلاقية	2.
متوسطة	0.67	3.22	صفات العمل بروح الفريق	3.
متوسطة	0.65	3.25	صفات العلاقة الإنسانية	4.
متوسطة	0.66	3.26	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل: (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقة الإنسانية) قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.26)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66).

وقد جاء في مقدمة هذه المجالات: مجال (الصفات الشخصية الأخلاقية) بمتوسط حسابي مقداره (3.29)، وانحراف معياري مقداره (0.64)، وبدرجة متوسطة من استجابات المبحوثين، ثم المجال (الصفات الإدارية الأخلاقية) بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، وانحراف معياري مقداره (0.68)، وبدرجة متوسطة، ثم تلاه المجال (صفات العلاقة الإنسانية) بمتوسط حسابي مقداره (3.25)، وانحراف معياري

مقداره (0.65) ، وبدرجة متوسطة. وقد جاءت في المرتبة الأخيرة المجال (صفات العمل بروح الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (3.22)، وانحراف معياري مقداره (0.67)، وبدرجة متوسطة. يتفرع عن السؤال الأول الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول: ما مستوى ممارسة الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.2): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لصفات الشخصية الأخلاقية

التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	يتحرى القائد الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين	3.68	0.64	مرتفعة
2.	تتوافق أقوال القائد مع أفعاله	3.16	0.53	متوسطة
3.	يتعامل القائد بنزاهة وأمانة في تصرفاته وسلوكياته	3.49	0.59	مرتفعة
4.	يعترف القائد بأخطائه مع موظفيه	3.14	0.61	متوسطة
5.	يتحمل القائد مسؤوليات أخطائه	3.18	0.58	متوسطة
6.	يتقبل القائد النقد من موظفيه برحابة صدر	3.19	0.67	متوسطة
7.	القائد لا يستثار بسهولة	3.20	0.81	متوسطة
8.	يفي القائد بوعوده التي يقطعها على نفسه	3.16	0.57	متوسطة
9.	القائد يُظهر نفسه كمثلٍ يُحتذى به في مجالات الحياة كافة	3.34	0.72	متوسطة
10.	يعمل القائد على تقدير آراء موظفيه و أفكارهم	3.34	0.72	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	0.64	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية، التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.29)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.64).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتحرى القائد الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين) بمتوسط حسابي مقداره (3.68)، وانحراف معياري مقداره (0.64)، وبدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية

الفقرة (يعترف القائد بأخطائه مع موظفيه) بمتوسط حسابي مقداره (3.14)، وانحراف معياري مقداره (0.61)، وبدرجة متوسطة.

5. **ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني:** ما مستوى ممارسة الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحرص القائد على تحقيق رؤية المديرية وأهدافها	3.41	0.66	مرتفعة
2	يشجع القائد موظفيه على الإبداع والتجديد	3.43	0.66	مرتفعة
3	يتخذ القائد القرارات العادلة والمتوازنة	3.24	0.72	متوسطة
4	يلتزم القائد باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	3.37	0.65	متوسطة
5	يوزع القائد المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم	3.13	0.77	متوسطة
6	يوفر القائد التسهيلات كلها لأداء العمل	3.34	0.52	متوسطة
7	يعمل القائد على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا	3.36	0.53	متوسطة
8	يوضح القائد القيم التنظيمية للموظفين جميعهم	3.43	0.63	مرتفعة
9	يكافئ القائد المجتهدين ومحاسبة المقصرين	3.16	0.65	متوسطة
10	يفوض القائد بعض صلاحياته لمرؤوسيه	3.16	0.69	متوسطة
11	يبتعد القائد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين	2.86	0.85	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.26	0.68	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.26)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يشجع القائد موظفيه على الإبداع والتجديد) بمتوسط حسابي مقداره (3.43)، وانحراف معياري مقداره (0.66)، وبدرجة متوسطة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (يبتعد القائد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (2.86)، وانحراف معياري مقداره (0.85)، وبدرجة متوسطة أيضاً.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات صفات العمل بروح الفريق التي

يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يشجع القائد التواصل المفتوح بين الموظفين	3.28	0.78	متوسطة
2	يعطي القائد الأولوية للعمل الجماعي	3.12	0.50	متوسطة
3	يعمل القائد على تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية	3.35	0.61	متوسطة
4	يعزز القائد روح التعاون والانسجام بين الموظفين	3.14	0.72	متوسطة
5	يوفر القائد البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي	3.25	0.79	متوسطة
6	يعزز القائد مهارة صناعة القرارات الجماعية	3.29	0.55	متوسطة
7	ينسب القائد النجاحات التي تتحقق لموظفيه إلى تعاونهم واجتهادهم	3.26	0.70	متوسطة
8	يعزز القائد الثقة بمرؤوسيه وقدراتهم الجماعية	3.36	0.72	متوسطة
9	يوفر القائد المناخ الملائم للعمل الجماعي	3.22	0.75	متوسطة
10	يعمل القائد على تنمية مبادئ الأخلاق الجماعية وترسيخها	2.92	0.60	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.22	0.67	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.22)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.67).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يعزز القائد الثقة بمرؤوسيه وقدراتهم الجماعية) بمتوسط حسابي مقداره (3.36)، وانحراف معياري مقداره (0.72)، وبدرجة متوسطة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (يعمل القائد على تنمية مبادئ الأخلاق الجماعية وترسيخها) بمتوسط حسابي مقداره (2.92)، وانحراف معياري مقداره (0.60)، وبدرجة متوسطة أيضاً.

رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات صفات العلاقة الإنسانية التي

يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	القائد قادر على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه	3.52	0.74	مرتفعة
2	يحترم ويقدّر القائد مشاعر مرؤوسيه	3.28	0.59	متوسطة
3	يقدر القائد حاجات مرؤوسيه الشخصية	2.98	0.57	متوسطة
4	يمتاز القائد بالتواضع في معاملة مرؤوسيه	3.27	0.63	متوسطة
5	ينصت القائد باهتمام لأراء مرؤوسيه	3.25	0.69	متوسطة
6	يعمل القائد على حل مشكلات مرؤوسيه الشخصية	3.00	0.86	متوسطة
7	يحافظ القائد على أسرار مرؤوسيه الشخصية	3.08	0.61	متوسطة
8	يشارك القائد مرؤوسيه في مناسباتهم	3.51	0.60	مرتفعة
9	يحرص القائد على كسب صداقات موظفيه	3.36	0.58	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.65	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر الباحثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.25)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.65).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (القائد قادر على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه) بمتوسط حسابي مقداره (3.52)، وانحراف معياري مقداره (0.74)، وبدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (يقدر القائد حاجات مرؤوسيه الشخصية) بمتوسط حسابي مقداره (2.98)، وانحراف معياري مقداره (0.57)، وبدرجة متوسطة.

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل؟

الجدول (4.6) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مؤشرات الحكم الرشيد	رقم
متوسطة	0.75	3.20	مؤشر السيطرة على الفساد	1
متوسطة	0.68	3.27	مؤشر فعالية أداء الحكومة	2
متوسطة	0.71	3.34	مؤشر الاستقرار وغياب العنف	3
متوسطة	0.68	3.12	مؤشر سيادة القانون	4
متوسطة	0.70	2.85	مؤشر المساءلة والشفافية	5
متوسطة	0.70	3.16	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر الباحثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل: (السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، وصفات العمل بروح الفريق، وسيادة القانون، والمساءلة والشفافية) قد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.16)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.70).

وقد جاء في مقدمة هذه المجالات: مجال (مؤشر الاستقرار وغياب العنف) بمتوسط حسابي مقداره (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.71)، وبدرجة متوسطة من استجابات الباحثين، ثم المجال (مؤشر فعالية أداء الحكومة) بمتوسط حسابي مقداره (3.27)، وانحراف معياري مقداره (0.68)، وبدرجة متوسطة، ثم المجال (مؤشر السيطرة على الفساد) بمتوسط حسابي مقداره (3.20)، وانحراف معياري

مقداره (0.75)، وبدرجة متوسطة. ثم المجال (مؤشر سيادة القانون) بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، وانحراف معياري مقداره (0.68)، وبدرجة متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة المجال (مؤشر المساءلة والشفافية) بمتوسط حسابي مقداره (2.85)، وانحراف معياري مقداره (0.70)، وبدرجة متوسطة. يتفرع عن السؤال الثاني الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

أولاً: نتائج السؤال الفرعي الأول: ما واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تقوم المديرية بتوعية العاملين بالقانون الذي من شأنه السيطرة على الفساد	3.50	0.77	مرتفعة
2	يوجد بين المديرية وهيئة مكافحة الفساد شراكة أو مذكرة تفاهم من أجل السيطرة على الفساد	3.13	0.71	متوسطة
3	يتم إحالة أي شخص بالمديرية إلى جهات التحقيق عند ممارسة أحد أشكال الفساد	3.15	0.68	متوسطة
4	تتضمن القوانين والأنظمة والتشريعات في المديرية عقوبات رادعة للسيطرة على الفساد	3.27	0.70	متوسطة
5	تتم التعيينات والترقيات في المديرية وفقاً لإجراءات ومعايير الشفافية للحد والسيطرة على الفساد	3.01	0.89	متوسطة
6	تسهم مدونة السلوك الوظيفية في المديرية في الحد من الفساد	3.17	0.83	متوسطة
7	تهتم المديرية بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي	3.07	0.76	متوسطة
8	تساهم العقوبات الرادعة بحق مرتكبي الفساد بالحد والسيطرة على الفساد في المديرية	3.20	0.68	متوسطة
9	تعزيز السيطرة على الفساد يرفع من مستوى جودة الخدمات	3.42	0.74	مرتفعة
10	تعمل المديرية على توصيات وملاحظات قسم الشكاوي والرقابة الخاص بالوزارة	3.06	0.69	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.20	0.75	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.20)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.75).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم المديرية بتوعية العاملين بالقانون الذي من شأنه السيطرة على الفساد) بمتوسط حسابي مقداره (3.50)، وانحراف معياري مقداره (0.77)، وبدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (تتم التعيينات والترقيات في المديرية وفقاً لإجراءات ومعايير الشفافية للحد والسيطرة على الفساد) بمتوسط حسابي مقداره (3.01)، وانحراف معياري مقداره (0.89)، وبدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تتوافق خطط المديرية وأهدافها وغاياتها والخدمات المقدمة للمواطنين مع أداء الحكومة	3.36	0.77	متوسطة
2	تضع المديرية الإجراءات اللازمة كلها لتلبية احتياجات المواطنين	3.31	0.65	متوسطة
3	تشمل استراتيجية المديرية أهدافاً تراعي احتياجات متلقي الخدمة	3.29	0.59	متوسطة
4	تقوم الحكومة بالتخطيط بفاعلية لموازنات المديرية	3.41	0.68	مرتفعة
5	يتم عمل تخطيط مسبق للموارد البشرية اللازمة للمديرية	3.29	0.63	متوسطة
6	تهتم المديرية برفع فعالية وكفاءة مواردها البشرية بشكل مستمر للتعامل مع جمهور المواطنين	3.22	0.68	متوسطة
7	تقوم المديرية بقياس جودة الخدمات المقدمة للمجتمع بشكل دوري	3.21	0.56	متوسطة
8	تقوم المديرية في نهاية العام بمقارنة الخطط الموضوعية والمهام المنفذة	3.25	0.76	متوسطة
9	تعتمد المديرية على دراسات وأبحاث لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية	3.17	0.70	متوسطة

متوسطة	0.74	3.19	إن تعزيز فعالية الحكومة يرفع من مستوى جودة خدمات المديرية مما يزيد من رضا المواطنين	10
متوسطة	0.77	3.34	تتوافق خطط المديرية وأهدافها وغاياتها والخدمات المقدمة للمواطنين مع أداء الحكومة	11
متوسطة	0.68	3.27	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.27)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم الحكومة بالتخطيط بفاعلية لموازنات المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (3.41)، وانحراف معياري مقداره (0.68)، وبدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (تعتمد المديرية على دراسات وأبحاث لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.17)، وانحراف معياري مقداره (1.70)، وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما واقع تطبيق مؤشر الإستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية مؤشر الإستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تنشر المديرية القيم الدينية والأخلاقية بهدف الاستقرار ومحاربة العنف	3.47	0.79	مرتفعة
2	توفر المديرية الحماية لمن يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	3.16	0.67	متوسطة
3	يفرض الاحتلال سياسات وقوانين تعيق عمل المديرية	4.24	0.86	مرتفعة جداً
4	تسمح المديرية للمواطنين بالتعبير عن آرائهم في القضايا العامة	3.07	0.62	متوسطة
5	تعمل المديرية ضمن نظام يمنع وقوع نزاعات بين المواطنين	3.29	0.59	متوسطة
6	تلعب التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية دوراً في الاستقرار وغياب العنف	3.33	0.61	متوسطة
7	تعزز المديرية التفاوض لتوفيق الآراء والتميز في التعامل مع المواطنين	3.31	0.67	متوسطة

متوسطة	0.78	3.21	تُسهّم المديرية كجزء من النسيج الوطني في سن القوانين التي تسهم في تعزيز الاستقرار	8
متوسطة	0.65	3.24	يزيد الاستقرار وغياب العنف من كفاءة السلطة التشريعية والتنفيذية	9
متوسطة	0.76	2.94	تسعى المديرية لاحتواء العنف والصراعات الداخلية والخارجية للدولة	10
مرتفعة	0.78	3.43	تُعد الانتخابات مؤشراً للاستقرار السياسي	11
مرتفعة	0.71	3.34	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.34)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.71).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يفرض الاحتلال سياسات وقوانين تعيق عمل المديرية) بمتوسط حسابي مقداره (4.24)، وانحراف معياري مقداره (0.86)، وبدرجة مرتفعة جداً، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (تسعى المديرية لاحتواء العنف والصراعات الداخلية والخارجية للدولة) بمتوسط حسابي مقداره (2.94)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، وبدرجة متوسطة.

رابعاً: نتائج السؤال الفرعي الرابع: ما واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	القوانين التي تحكم عمل المديرية واضحة للجميع دون استثناء	3.55	0.63	مرتفعة
2	يطبق القانون على الموظفين جميعهم بشكل ثابت وموحد	3.14	0.66	متوسطة
3	توفر القوانين المعمول بها الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم	3.17	0.68	متوسطة
4	تُفعل المديرية نظام الشكاوى المكتوب والمعلن للموظفين كافة	3.09	0.67	متوسطة
5	يوفر القانون الحماية الكاملة لمكتشفي حالات الفساد والعاملين على مكافحتها	3.09	0.63	متوسطة

متوسطة	0.60	3.07	تتسم قوانين المديرية و قراراتها بالشفافية والحيادية للجميع	6
متوسطة	0.72	3.22	توجد رقابة على مشروعية القرارات في المديرية	7
متوسطة	0.76	3.02	يتم تدريب وتأهيل الموظفين على تطبيق القوانين	8
متوسطة	0.74	3.04	عندي إمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون مخافة	9
متوسطة	0.73	2.85	يطبق المدير القانون عندما يقترف الموظف سلوكاً غير أخلاقي دون تحيز	10
متوسطة	0.68	3.12	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.12)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.68).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (القوانين التي تحكم عمل المديرية واضحة للجميع دون استثناء) بمتوسط حسابي مقداره (3.55)، وانحراف معياري مقداره (0.63) وبدرجة مرتفعة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (يطبق المدير القانون عندما يقترف الموظف سلوكاً غير أخلاقي دون تحيز) بمتوسط حسابي مقداره (2.85)، وانحراف معياري مقداره (0.73)، وبدرجة متوسطة.

خامساً: نتائج السؤال الفرعي الخامس: ما واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل؟

جدول رقم (4.11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مؤشر المساءلة والشفافية في

مديريات محافظة الخليل

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	رقم
متوسطة	0.75	3.26	تسائل المديرية الموظفين جميعهم باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ	1
متوسطة	0.74	3.00	تعتمد المديرية سياسات محاسبية فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة	2
متوسطة	0.62	3.04	تتدرج المديرية في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها	3
متوسطة	0.61	3.12	تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها	4

متوسطة	0.79	2.97	تحمي المديرية من يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها	5
متوسطة	0.68	2.94	يتبنى المدبرون نمط الوضوح والانفتاح في تعاملهم مع الآخرين	6
متوسطة	0.65	2.91	تسعى المديرية إلى تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المديرية	7
متوسطة	0.70	2.73	تتبنى المديرية خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح وحرية التعبير	8
متوسطة	0.66	2.57	المعلومات متاحة للجميع بكل حرية في المديرية	9
ضعيفة	0.77	1.95	تتاح الفرصة للمواطنين للاطلاع والمشاركة بخطط الوزارة	10
متوسطة	0.70	2.85	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس آراء ووجهات نظر المبحوثين حول مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل، وقد جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.85)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.70).

وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تسائل المديرية جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ) بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، وانحراف معياري مقداره (0.75)، وبدرجة متوسطة، وأقل الفقرات أهمية الفقرة (تتاح الفرصة للمواطنين للإطلاع والمشاركة بخطط الوزارة) بمتوسط حسابي مقداره (1.95)، وانحراف معياري مقداره (0.77)، وبدرجة ضعيفة.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل؟

جدول (4.12): قيم معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل

الدرجة الكلية مؤشرات الحكم الرشيد	المساءلة والشفافية	مؤشرات الحكم الرشيد				القيادة الأخلاقية
		سيادة القانون	الاستقرار وغياب العنف	فعالية أداء الحكومة	السيطرة على الفساد	
.716**	.643**	.147	.516**	.225**	.417**	الصفات الشخصية الأخلاقية
.642**	.681**	.686**	.606**	.584**	.640**	الصفات الإدارية الأخلاقية
.682**	.721**	.726**	.649**	.625**	.677**	صفات العمل بروح الفريق
.727**	.758**	.753**	.699**	.703**	.718**	صفات العلاقة الإنسانية
.894**	.904**	.905**	.881**	.879**	.114	الدرجة الكلية القيادة الأخلاقية

** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (4.12): وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مؤشرات الحكم الرشيد والدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل، والتي تراوحت ما بين (.114**) " السيطرة على الفساد "، و(.905**) " سيادة القانون"، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). إضافة إلى ذلك يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لمؤشرات الحكم الرشيد، والتي تراوحت ما بين (.642**) الصفات الإدارية الأخلاقية"، و(.727**) صفات العلاقة الإنسانية"، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.3 تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

لغرض اختبار أثر مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية على واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل فقد تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما في جدول رقم (5.13) الآتي:

جدول رقم (4.13): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لفحص أثر مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية على واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل

معاملات الانحدار (B)*				تحليل التباين الأحادي*		ملخص النموذج		
مستوى الدلالة	اختبار (t)	القيمة	اسم المتغير	مستوى الدلالة	اختبار (F)	(R ²) المعدل	(R ²)	* (R)
0.000	12.237	103.1	الحد الثابت	.000 ^b	14.597	0.180	0.193	.439 ^a
.735	-.339	-.124	الصفات الشخصية الأخلاقية					
.133	1.506	.445	الصفات الإدارية الأخلاقية					
.000	3.795	1.604	صفات العمل بروح الفريق					
.677	-.417	-.189	صفات العلاقة الإنسانية					

* المتغيرات المستقلة هي: الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق، صفات العلاقة الإنسانية. المتغير التابع: مؤشرات الحكم الرشيد.

يظهر من تحليل الانحدار في جدول (4.13) أن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت 0.193، أي إن 19.3% من التغيرات في المتغير التابع (مؤشرات الحكم الرشيد)، و يتم تفسيرها من خلال التغيرات في أبعاد المتغير المستقل (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق، صفات العلاقة الإنسانية)، وأن 80.7% من التغيرات في المتغير التابع تأتي من متغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار قيد النقاش، كما بلغت قيمة معامل التفسير المعدل (Adjusted R²) ما نسبته 18% أيضاً، وهي نسبة تدل على قوة تفسيرية ضعيفة لنموذج الانحدار، كما تبين من النتائج في جدول رقم (4.13) أن النموذج صالح للاختبار، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لتحليل التباين الأحادي 0.000، وهي أقل من مستوى الثقة المفترض، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، المتمثلة في أن الانحدار معنوي ولا يساوي صفراً.

و جاءت نسبة الدلالة لمعاملات الانحدار للمتغير المستقل (صفات العمل بروح الفريق) أدنى من 0.05، حيث أن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي إنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (صفات العمل بروح الفريق) على مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل، وبلغت قيمة معامل الانحدار 3.795 ، فيما جاءت نسبة الدلالة لمعاملات الانحدار للمتغيرات المستقلة: (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العلاقة الإنسانية) أعلى من 0.05، حيث إن مستوى الثقة المفترض هو ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة: (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العلاقة الإنسانية) على مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

جدول رقم (4.14): نتائج اختبار بيرسون للارتباط لفحص العلاقة بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة

الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل

المساءلة والشفافية	سيادة القانون	الاستقرار وغياب العنف	فعالية أداء الحكومة	السيطرة على الفساد	اختبار بيرسون	الصفات الشخصية الأخلاقية
.492	.118	.516	.306	.522	اختبار بيرسون	الصفات الشخصية الأخلاقية
.000	.032	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
246	246	246	246	246	عدد المشاهدات	
.476	.136	.479	.291	.642	اختبار بيرسون	الصفات الإدارية الأخلاقية
.000	.016	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
246	246	246	246	246	عدد المشاهدات	
.376	.167	.493	.222	.567	اختبار بيرسون	صفات العمل بروح الفريق
.000	.004	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
246	246	246	246	246	عدد المشاهدات	

.724	.168	.528	.267	.476	اختبار بيرسون	صفات العلاقة الإنسانية
.000	.004	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (من الطرفين)	
246	246	246	246	246	عدد المشاهدات	

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الثقة 0.01

أشارت نتائج اختبار بيرسون للارتباط كما يظهر في جدول (4.14) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية: (الصفات الشخصية الأخلاقية ، والصفات الإدارية الأخلاقية، و صفات العمل بروح الفريق، و صفات العلاقة الإنسانية) وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد: (السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، والاستقرار وغياب العنف، وسيادة القانون، والمساءلة والشفافية) في مديريات محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار بيرسون 0.00 لأغلب العلاقات، وهي أقل من مستوى الثقة المفترض ($0.01 \geq \alpha$)، وكانت قيم اختبار بيرسون طردية ودالة إحصائياً لمستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.15): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين للصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
ذكر	152	3.31	0.42	0.931	2.999	0.085
انثى	97	3.26	0.34			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ نحو "مستوى ممارسة للصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (2.999) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.085)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين للصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	18.367	3	6.122	0.420	0.739
داخل المجموعات	3572.123	245	14.580		
المجموع	3590.490	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	61.075	2	30.538	2.128	0.121
داخل المجموعات	3529.415	246	14.347		
المجموع	3590.490	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.679	2	3.340	0.229	0.795
داخل المجموعات	3583.811	246	14.568		
المجموع	3590.490	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	610.662	3	203.554	16.736	.000
داخل المجموعات	2979.828	245	12.163		
المجموع	3590.490	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الأربعة، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD)؛ لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، ويوضح جدول (4.20) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير الخبرة

المسمى الوظيفي أ	المسمى الوظيفي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
مدير عام	نائب مدير عام	-5.24000*	.000
	مدير	-6.10000*	.000

.003	-3.11842*	رئيس قسم فأقل	
.000	5.24000*	مدير عام	نائب مدير عام
.301	-.86000	مدير	
.005	2.12158*	رئيس قسم فأقل	
.000	6.10000*	مدير عام	مدير
.301	.86000	نائب مدير عام	
.000	2.98158*	رئيس قسم فأقل	
.003	3.11842*	مدير عام	رئيس قسم فأقل
.005	-2.12158*	نائب مدير عام	
.000	-2.98158*	مدير	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مساهم الوظيفي مدير عام ، مع الموظفين الذين مساهم الوظيفي (نائب مدير عام، ومدير، ورئيس قسم فأقل)، بالإضافة إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام ، والذين مساهم الوظيفي (مدير)، بالإضافة إلى وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي رئيس قسم فأقل ،والذين مساهم الوظيفي (نائب مدير عام)، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة عدد المديرين العامين ونوابهم، الذين استجابوا لتعبئة الاستبانة من مجتمع الدراسة وعينته، وهم يشكلون ما نسبته (14.8%) من عينة الدراسة فقط.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء الباحثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.21): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين للصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
ذكر	152	3.33	0.36	3.961	0.612	0.435
انثى	97	3.15	0.35			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "مستوى ممارسة للصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (3.961) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.435)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين للصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.271	3	3.090	0.189	0.904
داخل المجموعات	4001.581	245	16.333		
المجموع	4010.851	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	32.686	2	16.343	1.011	0.366
داخل المجموعات	3978.165	246	16.171		
المجموع	4010.851	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية، التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	82.050	2	41.025	2.569	0.079
داخل المجموعات	3928.801	246	15.971		
المجموع	4010.851	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	408.932	3	136.311	9.272	0.000
داخل المجموعات	3601.919	245	14.702		
المجموع	4010.851	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين أو أكثر من الفئات الأربعة، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ويوضح جدول (4.26) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	المسمى الوظيفي ب	المسمى الوظيفي أ
.382	1.18000	نائب مدير عام	مدير عام
.033	-2.60000*	مدير	
.864	.19737	رئيس قسم فأقل	
.382	-1.18000	مدير عام	نائب مدير عام
.000	-3.78000*	مدير	
.236	-.98263	رئيس قسم فأقل	
.033	2.60000*	مدير عام	مدير
.000	3.78000*	نائب مدير عام	
.000	2.79737*	رئيس قسم فأقل	
.864	-.19737	مدير عام	رئيس قسم فأقل
.236	.98263	نائب مدير عام	
.000	-2.79737*	مدير	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مساهم الوظيفي مدير عام مع الموظفين الذين مساهم الوظيفي (مدير)، بالإضافة على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي نائب مدير عام والذين مساهم الوظيفي (مدير)، وكذلك على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة الذين مساهم الوظيفي مدير والذين مساهم الوظيفي (رئيس قسم فأقل)،

هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة عدد المدراء العامون ونوابهم الذين استجابوا لتعبئة الاستبانة من مجتمع الدراسة وعينته وهم يشكلون ما نسبته (14%) تقريباً من عينة الدراسة فقط.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.27): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
ذكر	152	3.27	0.32	2.810	5.679	0.018
انثى	97	3.15	0.36			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "مستوى ممارسة صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (5.679)، وبدلالة إحصائية مقدارها (0.018)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	61.728	3	20.576	1.819	0.144
داخل المجموعات	2771.630	245	11.313		
المجموع	2833.357	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	84.646	2	42.323	3.788	0.024
داخل المجموعات	2748.712	246	11.174		
المجموع	2833.357	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يوضح جدول (30) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم فأقل	بكالوريوس	1.42134*	.008
	دراسات عليا	1.36234*	.033
بكالوريوس	دبلوم فأقل	-1.42134*	.008
	دراسات عليا	-.05901	.911
دراسات عليا	دبلوم فأقل	-1.36234*	.033
	بكالوريوس	.05901	.911

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس والذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول " صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموظفين الذين ينتمون إلى فئة دراسات عليا والدبلوم فأقل.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	121.364	2	60.682	5.504	0.005
داخل المجموعات	2711.993	246	11.024		
المجموع	2833.357	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، يوضح جدول (32) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	الخبرة أ	الخبرة ب
.001	2.16163*	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات
.162	.76000	أقل من 5 سنوات	10 سنوات فأكثر
.001	-2.16163*	من 5- أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
.011	-1.40163*	من 5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
.162	-.76000	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات
.011	1.40163*	10 سنوات فأكثر	من 5- أقل من 10 سنوات

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث لوحظ أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين سنوات خدمة أقل من 5 سنوات وأفراد العينة الذين خدمتهم من 5- أقل من 10 سنوات، وكذلك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين سنوات خدمة من 5- أقل من 10 سنوات وأفراد العينة الذين خدمتهم 10 سنوات فأكثر، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول " صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة"، مما دعانا إلى رفض الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموظفين الذين ينتمون إلى فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5- أقل من 10 سنوات)، والذين لا تتجاوز نسبتهم 40% ممن وقع عليهم الاختيار كعينة من مجتمع الدراسة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	121.602	3	21.201	2.934	0.098
داخل المجموعات	890.756	245	9.579		
المجموع	1012.358	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.34): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
نكر	152	3.31	0.35	3.227	0.059	0.809
انثى	97	3.17	0.32			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "مستوى ممارسة صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.059) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.809)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	35.348	3	11.783	1.258	0.290
داخل المجموعات	2295.158	245	9.368		
المجموع	2330.506	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	105.510	2	52.755	5.833	0.003
داخل المجموعات	2224.996	246	9.045		
المجموع	2330.506	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD)؛ لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يوضح جدول (4.37) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم فأقل	بكالوريوس	1.58445*	.001
	دراسات عليا	.73766	.198
بكالوريوس	دبلوم فأقل	-1.58445*	.001
	دراسات عليا	-.84679	.077
دراسات عليا	دبلوم فأقل	-.73766	.198
	بكالوريوس	.84679	.077
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل وأفراد العينة، الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموظفين الذين ينتمون إلى فئة الدبلوم فأقل.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء الباحثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.38) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.453	2	6.226	.661	0.517
داخل المجموعات	2318.053	246	9.423		
المجموع	2330.506	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.39): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	12.453	3	5.226	.661	0.411
داخل المجموعات	2311.053	245	10.423		
المجموع	2323.506	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.40): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
نكر	152	3.29	0.41	4.297	1.754	0.187
انثى	97	3.07	0.38			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) ، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ نحو "واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (1.744)، وبدلالة إحصائية مقدارها (0.187)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.41): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	151.461	3	50.487	3.349	0.020
داخل المجموعات	3693.503	245	15.076		
المجموع	3844.964	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين أو أكثر من الفئات الأربعة، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، ويوضح جدول (4.42) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير الخبرة

الدلالة الإحصائية	الفرق في المتوسط الحسابي	العمر ب	العمر أ
.056	-1.76818	من 25- أقل من 35 عاماً	أقل من 25 عاماً
.026	-1.58923*	من 35- أقل من 45 عاماً	
.002	-2.29318*	45 عاماً فأكثر	
.056	1.76818	أقل من 25 عاماً	من 25- أقل من 35 عاماً
.826	.17895	من 35- أقل من 45 عاماً	
.528	-.52500	45 عاماً فأكثر	
.026	1.58923*	أقل من 25 عاماً	من 35- أقل من 45 عاماً
.826	-.17895	من 25- أقل من 35 عاماً	

.233	- .70395	45 عاماً فأكثر	
.002	2.29318*	أقل من 25 عاماً	45 عاماً فأكثر
.528	.52500	من 25- أقل من 35 عاماً	
.233	.70395	من 35- أقل من 45 عاماً	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين سنوات خدمة أقل من 5 سنوات وأفراد العينة الذين خدمتهم (من 5- أقل من 10 سنوات) و (45 عاماً فأكثر)، وهذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر"، مما دعانا إلى رفض الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموظفين الذين ينتمون إلى فئة سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) (من 5- أقل من 10 سنوات)، الذين لا تتجاوز نسبتهم 40% ممن وقع عليهم الاختيار كعينة من مجتمع الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.43): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	11.042	2	8.521	1.340	0.194
داخل المجموعات	823.922	246	1.097		
المجموع	834.96	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة

الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	13.024	2	12.012	1.925	0.078
داخل المجموعات	996.940	246	2.028		
المجموع	1009.964	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية. 5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.45): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة

الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	18.947	3	22.316	1.174	0.107
داخل المجموعات	1658.017	245	4.931		
المجموع	1676.964	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.46): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
نكر	152	3.32	0.35	2.876	0.010	0.919
انثى	97	3.19	0.32			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، المسمى الوظيفي)، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ نحو "واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (0.010)، وبدلالة إحصائية مقدارها (0.919)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.47): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	74.172	3	16.057	1.399	0.085
داخل المجموعات	1725.161	245	5.123		
المجموع	1799.333	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	27.026	2	13.513	1.155	0.317
داخل المجموعات	2878.308	246	11.700		
المجموع	2905.333	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.49): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة

الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	20.877	2	10.438	.890	0.412
داخل المجموعات	2884.457	246	11.725		
المجموع	2905.333	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة

الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	76.647	3	35.882	1.974	0.126
داخل المجموعات	1617.687	245	2.684		
المجموع	1694.334	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير

المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.51): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
نكر	152	3.39	0.29	3.597	7.477	0.007
انثى	97	3.25	0.34			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) ، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (3.597) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.007)، وهذا يتعارض مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند متغير الجنس.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.52): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	56.470	3	29.157	1.417	0.146
داخل المجموعات	682.333	245	2.948		
المجموع	738.803	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.53): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	135.710	2	67.855	5.913	0.003
داخل المجموعات	2823.093	246	11.476		
المجموع	2958.803	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى

لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يوضح جدول (4.54) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم فأقل	بكالوريوس	.75679	.162
	دراسات عليا	-1.07370	.096
بكالوريوس	دبلوم فأقل	-.75679	.162
	دراسات عليا	-1.83049*	.001
دراسات عليا	دبلوم فأقل	1.07370	.096
	بكالوريوس	1.83049*	.001

* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموظفين الذين ينتمون إلى فئة دراسات عليا.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.55): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	21.516	2	14.258	0.905	0.278
داخل المجموعات	973.287	246	1.131		
المجموع	994.803	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.56): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	47.964	3	11.321	1.299	0.093
داخل المجموعات	810.839	245	1.473		
المجموع	858.803	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى

لمتغير المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

الجدول (4.57): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
نكر	152	3.21	0.44	4.027	2.550	0.112
انثى	97	2.99	0.36			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، المسمى الوظيفي).، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو "واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (2.550) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.112)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.58): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	64.012	3	18.004	1.204	0.217
داخل المجموعات	1143.393	245	2.912		
المجموع	1207.405	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.59): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1306.288	2	653.144	51.811	0.000
داخل المجموعات	3101.118	246	12.606		
المجموع	4407.406	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يوضح جدول (4.60) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم فأقل	بكالوريوس	-4.58261*	.000
	دراسات عليا	-6.60357*	.000
بكالوريوس	دبلوم فأقل	4.58261*	.000
	دراسات عليا	-2.02096*	.000
دراسات عليا	دبلوم فأقل	6.60357*	.000
	بكالوريوس	2.02096*	.000
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وهذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموظفين الذين ينتمون إلى فئة دبلوم فأقل ودراسات عليا.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.61): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	82.166	2	41.083	2.337	0.099
داخل المجموعات	4325.239	246	17.582		
المجموع	4407.406	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.62): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	46.458	3	25.153	0.786	0.061
داخل المجموعات	1250.947	245	8.351		
المجموع	1297.405	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس. الجدول (4.63): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة ف	مستوى الدلالة
نكر	152	2.89	0.34	2.222	5.199	0.230
انثى	97	2.78	0.41			

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ نحو "واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس"، حيث بلغت قيمة "ف" (5.199) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.230)، وهذا يتفق مع ما جاءت به الفرضية، مما يدعونا إلى قبول الفرضية عند متغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر.

الجدول رقم (4.64): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة

الخليخ تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	64.749	3	21.583	1.605	0.190
داخل المجموعات	3305.476	245	13.492		
المجموع	3370.225	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4.65): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	362.091	2	181.046	14.806	0.000
داخل المجموعات	3008.134	246	12.228		
المجموع	3370.225	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار أقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، يوضح جدول (4.66) اختبار L.S.D. الفرضية الخامسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي أ	المؤهل العلمي ب	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
دبلوم فأقل	بكالوريوس	-1.05389	.060
	دراسات عليا	-3.46201*	.000

.060	1.05389	دبلوم فأقل	بكالوريوس
.000	-2.40813*	دراسات عليا	
.000	3.46201*	دبلوم فأقل	دراسات عليا
.000	2.40813*	بكالوريوس	
* يوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي			

حيث وجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وأفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا، هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حول "واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، مما دعانا إلى رفض الفرضية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الموظفين الذين ينتمون إلى فئة دبلوم فأقل ودراسات عليا.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4.67): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	34.570	2	9.785	0.524	0.112
داخل المجموعات	1250.655	246	7.214		
المجموع	1285.225	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير الخبرة وعند الدرجة الكلية، وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4.68): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في إجابات أفراد العينة حول آراء المبحوثين لواقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	63.988	3	8.996	0.941	0.126
داخل المجموعات	1106.236	245	0.679		
المجموع	1170.224	248			

يتضح من الجدول السابق بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وعند الدرجة الكلية وذلك لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

5.1 مقدمة

5.2 النتائج

5.3 التوصيات

5.1 مقدمة

بعد استعراض الإطار النظري لكل من متغيرات الدراسة، تم إجراء الدراسة الميدانية واختبار فرضيات الدراسة، وبناء عليه يتناول هذا الفصل النتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية، ومناقشتها ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابق، ومن ثم الخروج بالتوصيات المناسبة.

5.2 النتائج

جاءت النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها على النحو الآتي:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول: "ما مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية: (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العمل بروح الفريق، وصفات العلاقة الإنسانية) في مديريات محافظة الخليل؟"، جاءت آراء المبحوثين بدرجة متوسطة، وذلك عن طريق قياس مجالات القيادة الأخلاقية الأربعة، التي جاءت كما يأتي:

➤ بالإجابة عن مستوى ممارسة الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية متوسطة عند المبحوثين، وأن أبرز جوانب الصفات الشخصية الأخلاقية جاءت بالترتيب كما يأتي من استجابات عينة الدراسة:

1. يتحرى القائد الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.
 2. يتعامل القائد بنزاهة وأمانة في تصرفاته وسلوكياته بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.
 3. تتوافق أقوال القائد مع أفعاله بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.
 4. يفي القائد بوعوده التي يقطعها على نفسه بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.
- فيما جاءت الفقرة "يعترف القائد بأخطائه مع موظفيه" كأقل جانب من جوانب الصفات الشخصية الأخلاقية عند المبحوثين بدرجة متوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتائج المتوسطة عند آراء المبحوثين حول هذا المجال إلى درجة الوعي المتوسطة للقيادة الحالية في مديريات محافظة الخليل لأهمية ممارسة وتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية، خاصة الصفات الشخصية الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها القائد الأخلاقي في أثناء قيادته للمديرية.

وقد انفتحت النتائج أعلاه مع نتائج دراسة دراسة (غنيم، 2020) في النتائج المتوسطة للقيادة الأخلاقية، ولم تتفق النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (المطيري، 2017) ودراسة (Tuncer & Mehmet, 2020) ودراسة (Ampomah, 2021) (عتوم، 2020) في ممارسة القيادة الأخلاقية، التي جاءت حسب دراساتهم بنسب مرتفعة من آراء المبحوثين.

➤ بالإجابة عن مستوى ممارسة الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة عند المبحوثين، وأن أبرز جوانب الصفات الإدارية الأخلاقية جاءت بالترتيب كما يأتي بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة:

1. يشجع القائد موظفيه على الإبداع والتجديد.
2. يوضح القائد القيم التنظيمية للموظفين جميعهم.
3. يحرص القائد على تحقيق رؤية المديرية وأهدافها.

فيما جاءت الفقرة "يبتعد القائد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين" كأقل جانب من جوانب الصفات الإدارية الأخلاقية عند المبحوثين بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الدورات التدريبية المستمرة التي يتلقاها قادة المديريات ومنها التدريب على ممارسة القيادة الأخلاقية السليمة لإداراتهم، وقد اتفقت النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (الصريعي، 2019) في تأثير معنوي قوي للصفات الإدارية للقائد الأخلاقي على الموظفين.

➤ بالإجابة عن مستوى ممارسة صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة عند المبحوثين، وأن أبرز جوانب صفات العمل بروح الفريق جاءت بالترتيب كما يأتي بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة:

1. يعزز القائد الثقة بمؤوسيه وقدراتهم الجماعية.
2. يعمل القائد على تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية.
3. يعزز القائد مهارة صناعة القرارات الجماعية.
4. يشجع القائد التواصل المفتوح بين الموظفين.

فيما جاءت الفقرة "يعمل القائد على تنمية مبادئ الأخلاق الجماعية وترسيخها" كأقل جانب من جوانب صفات العمل بروح الفريق عند المبحوثين بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى ضعف الوعي عند القائد الأخلاقي لأهمية ممارسة صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل. وقد اتفقت النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (Khan & Javed, 2018) في ضرورة بناء القيادة الأخلاقية، التي تتميز بروح المشاركة والعمل بروح الفريق، ولم تتفق النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (Kapur, 2020) ودراسة (Kabeyi, 2018) في الثقة والعمل بروح الفريق والتي جاءت استجابات المبحوثين عندهم مرتفعة.

➤ بالإجابة عن مستوى ممارسة صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل أشارت نتائج الدراسة إلى درجة متوسطة عند المبحوثين، وإن أبرز جوانب صفات العلاقة الإنسانية جاءت بالترتيب كما يأتي من استجابات عينة الدراسة:

1. القائد قادر على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع رؤوسيه بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

2. يشارك القائد رؤوسيه في مناسباتهم بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

3. يحرص القائد على كسب صداقات موظفيه بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

4. يحترم ويقدر القائد مشاعر رؤوسيه بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

فيما جاءت الفقرة "يقدر القائد حاجات رؤوسيه الشخصية" كأقل جانب من جوانب صفات العلاقة الإنسانية عند المبحوثين بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أهمية إقامة علاقات إنسانية بين القائد وموظفيه، والتي كما يبدو من النتائج أنها تلاقي اهتماماً جيداً عند القادة الأخلاقيين في مديريات محافظة الخليل، وطبيعة كون الأغلب يمارس تعاليم الدين الإسلامي السمحة في ممارسة قيادة للمديرية.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني: "ما واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد: (السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، والاستقرار وغياب العنف، وسيادة القانون، والمساءلة والشفافية) في مديريات محافظة الخليل؟

جاءت آراء المبحوثين بدرجة متوسطة، وذلك عن طريق قياس مجالات مؤشرات الحكم الرشيد الخمسة والتي جاءت كما يأتي:

➤ بالإجابة عن واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية متوسطة عند المبحوثين، وإن أبرز جوانب مؤشر السيطرة على الفساد جاءت بالترتيب كما يأتي:

1. تقوم المديرية بتوعية العاملين بالقانون، الذي من شأنه السيطرة على الفساد وبدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

2. تعزيز السيطرة على الفساد يرفع من مستوى جودة الخدمات بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

3. تتضمن القوانين والأنظمة والتشريعات في المديرية عقوبات رادعة للسيطرة على الفساد بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

4. تسهم مدونة السلوك الوظيفية في المديرية في الحد من الفساد بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

فيما جاءت الفقرة "تم التعيينات والترقيات في المديرية وفقاً لإجراءات ومعايير الشفافية للحد والسيطرة على الفساد" كأقل جانب من جوانب مؤشر السيطرة على الفساد عند المبحوثين بدرجة متوسطة أيضاً. ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أنه توجد محاولات مستمرة من السلطة الفلسطينية للسيطرة على الفساد عن طريق تدريب موظفيها على ممارسة الأخلاقيات، التي من شأنها المساعدة في التقليل من حالات الفساد، إلا أنه ما زالت هناك حالات فساد واضحة، مثل: التعينات، والترقيات التي تتم في مديريات السلطة. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العجلوني، 2019) في محاربة الفساد الإداري. ولم تتفق النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (kobani، 2022) في وجود فساد واضح عند أجهزة الدولة.

➤ بالإجابة عن واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية متوسطة عند المبحوثين، وإن أبرز جوانب مؤشر فعالية أداء الحكومة جاءت بالترتيب كما يأتي:

1. تقوم الحكومة بالتخطيط بفاعلية لموازنات المديرية بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

2. تتوافق خطط المديرية وأهدافها وغاياتها والخدمات المقدمة للمواطنين مع أداء الحكومة بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

3. تضع المديرية كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات المواطنين بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

فيما جاءت الفقرة "تعتمد المديرية على دراسات وأبحاث لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية" كأقل جانب من جوانب مؤشر فعالية أداء الحكومة عند المبحوثين بدرجة متوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الحكومة الفلسطينية ما زالت تعاني في مواضيع كثيرة، خاصة التخطيط السليم لإدارة المديريات، وضعف في إدارة الموازنات والتخطيط لها، والنقص في الموارد المالية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العجلوني، 2019) في ضعف فعالية الحكومة وعدم وجود رؤيا واضحة إدارية وسياسية لعملها. ولم تتفق النتائج أعلاه مع نتائج دراسة (Mehraj & Shamim, 2020) في إعادة النظر في أداء الحكومة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية جميعها والعلاقة مع القطاعات الأخرى الخاصة ومنظمات المجتمع المدني.

➤ بالإجابة على واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية متوسطة عند المبحوثين، وأن أبرز جوانب مؤشر الاستقرار وغياب العنف جاءت بالترتيب كما يأتي:

1. يفرض الاحتلال سياسات وقوانين تعيق عمل المديرية بدرجة مرتفعة جداً من استجابات عينة الدراسة.

2. تنشر المديرية القيم الدينية والأخلاقية بهدف الاستقرار ومحاربة العنف بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

3. تُعد الانتخابات مؤشراً للاستقرار السياسي بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

4. تلعب التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية دوراً في الاستقرار وغياب العنف بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

فيما جاءت الفقرة " تسعى المديرية لاحتواء العنف والصراعات الداخلية والخارجية للدولة" كأقل جانب من جوانب مؤشر الاستقرار وغياب العنف عند المبحوثين بدرجة متوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن الحكومة الفلسطينية تعاني من سياسات الاحتلال تجاه مؤسسات الدولة، ومحاولة إفشالها إدارياً وأمنياً ومالياً، وكذلك تعطيل الانتخابات المستحقة على صعيد الرئاسة والمجلس التشريعي، حيث يؤثر كل ذلك على التنمية بأشكالها كافة داخل دولة فلسطين.

وانتقدت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عبد الرحمن، وطلال، 2019) في ضرورة إعطاء الفرصة لإعادة النشاط والعمل والتطوير، وتشابهت أيضاً مع نتائج دراسة (Alvarez, 201) ضعف الاستقرار السياسي وغياب العنف.

➤ بالإجابة عن واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية متوسطة عند المبحوثين، وإن أبرز جوانب مؤشر سيادة القانون جاءت بالترتيب كما يأتي:

1. توجد رقابة على مشروعية القرارات في المديرية بدرجة مرتفعة من استجابات عينة الدراسة.

2. تنشر المديرية القيم الدينية والأخلاقية بهدف الاستقرار ومحاربة العنف بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

3. توفر القوانين المعمول بها الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

4. يطبق القانون على الموظفين جميعهم بشكل ثابت وموحد بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

فيما جاءت الفقرة "يطبق المدير القانون عندما يقترب الموظف سلوكاً غير أخلاقي دون تحيز" كأقل جانب من جوانب مؤشر سيادة القانون عند المبحوثين بدرجة متوسطة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى ضعف الأنظمة والقوانين المشرعة في دولة فلسطين، التي لم يتم تحديثها بل أن أغلبها هي قوانين نسخت عن القوانين الأردنية قبل سنة 1967م، حيث إن هذه القوانين ينقصها الكثير من المواد المتعلقة بمبادئ الحكم الرشيد والقيم الأخلاقية السليمة، وطريقة معالجة المخالفات الأخلاقية للموظف الحكومي.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بن سعيد، ونزار، 2018) في ضرورة إعادة النظر في القوانين والأنظمة السائد وتفعيلها، كما اتفقت مع دراسة (بوعزيز، وقادري، 2018) في ضرورة إقامة دولة القانون والمرتكزات الشرعية، وكذلك اتفقت مع دراسة (شريط ومخولفي، 2018) في أهمية ترسيخ دولة القانون، ودراسة (Mehraj & Shamim, 2020) في الإصلاحات القانونية وسيادة القانون، ودراسة (Álvarez, et, all, 2021) بضرورة الالتزام بالقوانين.

➤ بالإجابة عن واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل، أشارت نتائج الدراسة إلى درجة كلية متوسطة عند المبحوثين، وإن أبرز جوانب مؤشر المساءلة والشفافية جاءت بالترتيب كما يأتي:

1. تسائل المديرية جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.
2. تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.
3. تتدرج المديرية في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.
4. تعتمد المديرية سياسات محاسبية فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة بدرجة متوسطة من استجابات عينة الدراسة.

فيما جاءت الفقرة "تتاح الفرصة للمواطنين للإطلاع والمشاركة بخطط الوزارة" كأقل جانب من جوانب مؤشر المساءلة والشفافية عند المبحوثين بدرجة ضعيفة من استجابات عينة الدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى ضعف تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في مؤسسات دولة فلسطين، خاصة المساءلة والمحاسبة، وضعف الرقابة على هذه المبادئ من الجهات الرقابة العليا في الدولة، وتعطيل دور المجلس التشريعي وخاصة دوره التشريعي والرقابي، وضعف مساءلة مرتكبي الأخطاء وخاصة القادة منهم، وكذلك قلة الدورات التدريبية للموظفين والقادة على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد السليمة.

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو حسين، 2018) في تطبيق مبادئ الحكم الرشيد بشكل متوسط، ودراسة (Mehraj & Shamim, 2020) بضرورة الاهتمام بمبدأ الشفافية في التعاملات مع الموظفين، ودراسة (Bamidele, et, all, 2019) بضرورة تعزيز المساءلة والمشاركة الفعالة للموظفين. فيما تعارضت مع نتائج دراسة (Kobani, & Alpheaus, 2022) في أن التدريب والتأهيل على تطبيق مبادئ الحكم الرشيد يعد ضعيفاً.

ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل؟".

تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مؤشرات الحكم الرشيد والدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل، والتي تراوحت ما بين (0.114^{**}) " السيطرة على الفساد "، و (0.905^{**}) " سيادة القانون"، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إضافة إلى ذلك يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لمؤشرات الحكم الرشيد، والتي تراوحت ما بين (0.642^{**}) الصفات الإدارية الأخلاقية "، و (0.727^{**}) صفات العلاقة الإنسانية "، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

حيث تشابهت هذه النتائج مع نتائج دراسة (الشاعر، 2017) ودراسة (عتوم، 2020) ودراسة (عبد السيد، والفرجاني، 2020) ودراسة (شريط، ومخولفي، 2018) في وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على فرضيات الدراسة

1. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل، وتشابهت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (قعودة وسلامي، 2020) و (عبد الرحمن وطلال، 2018) ودراسة (Wibawa & Takahashi, 2021) في وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية مع المتغير المستقل، فيما تعارضت مع دراسة (العجلوني، 2019) في أنه لا يوجد تأثير لمؤشر المسائلة والاستقرار على المتغير التابع.

2. أشارت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية: (الصفات الشخصية الأخلاقية، والصفات الإدارية الأخلاقية، وصفات العمل

بروح الفريق، وصفات العلاقة الإنسانية) وواقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد: (السيطرة على الفساد، وفعالية أداء الحكومة، والاستقرار وغياب العنف، وسيادة القانون، والمساءلة والشفافية) في مديريات محافظة الخليل. هذه النتيجة تشابهت مع نتائج دراسة (الشاعر، 2017) ودراسة (عتوم، 2020) ودراسة (شريط ومخلوفي، 2018) ودراسة (Khoza, 2013) في وجود علاقة ارتباط قوية موجبة.

3. تبين من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)، فيما أنه يوجد فروق عند متغير المسمى الوظيفي.

4. تبين من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة)، فيما أنه يوجد فروق عند متغير المسمى الوظيفي.

5. أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، فيما أنه لا يوجد فروق عند متغيري العمر المسمى الوظيفي.

6. أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، بينما يوجد فروق عند متغير المؤهل العلمي.

7. تبين من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي). بينما يوجد فروق عند متغير العمر.

8. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي).

9. أشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (العمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، بينما يوجد فروق عند متغيري الجنس والمؤهل العلمي.

10. تبين من نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، بينما يوجد فروق عند متغير المؤهل العلمي.

1. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في آراء المبحوثين حول واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية: (الجنس، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)، فيما أنه يوجد فروق عند متغير المؤهل العلمي، وتعارضت هذه النتائج مع دراسة (Özbağ, 2016) في أنه لا توجد علاقة ارتباط مع متغير الحكم الرشيد.

5.3 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فإن الباحث يوصي بالتوصيات الآتية:

1. إن ثقة الموظف بسلوكيات القائد تجعله يلتزم بعمله واتباع أوامره، لذلك يجب أن تتوافق أقوال القائد في مديريات محافظة الخليل مع أفعاله، وأن يفى بوعوده التي يقطعها على نفسه، وأن يعترف بأخطائه مع موظفيه، فكل ذلك يعمل على زيادة ثقة الموظف بقائده.
2. إن تقييم القيم والممارسات من قبل القائد سواء أكانت الجيدة أو السيئة لها دور وأثر فعال على أداء الموظفين، لذا يجب أن يبتعد القائد في مديريات محافظة الخليل عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين.
3. تحقيقاً لمبدأ العمل بروح الفريق، فعلى القائد في مديريات محافظة الخليل أن يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، وأن يفوض بعض صلاحياته لمرؤوسيه.
4. ضرورة تعزيز ثقة القائد بموظفيه، عن طريق الإيمان بقدراتهم الجماعية، وتنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية، وأن يشجع القائد التواصل المفتوح بين الموظفين، ومنحهم الحق في التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم دون خوف أو وجل.
5. أقترح أن يعمل القائد على تنمية مبادئ الأخلاق الجماعية وترسيخها لدى العاملين، بتدريبهم وإعادة تأهيلهم لتطبيق الممارسات الأخلاقية الجيدة، بالإضافة إلى تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه، ومشاركتهم في مناسباتهم المختلفة.
6. أرى ممكن أن يعمل القائد على دراسة حاجات مرؤوسيه الشخصية ومعرفتها، وذلك من خلال تعزيز التواصل الاجتماعي معهم، مما يسهم في زيادة ثقتهم بقائدهم وممارساته الأخلاقية.
7. إن للقوانين والتشريعات والأنظمة دوراً كبيراً في تطبيق ممارسات السلوك الأخلاقي للقائد الأخلاقي، لذلك يجب إعادة النظر فيما تتضمنه هذه القوانين والأنظمة والتشريعات في دولة فلسطين من بنود، خاصة بالعقوبات الرادعة للسيطرة على الفساد والسلوك الأخلاقي السيئ.
8. ضرورة إعداد دليل أخلاقي للممارسات الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد، من أجل الالتزام بها من قبل الموظفين، ولتعزيز السلوك الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل والحد من الفساد.
9. نظراً لأهمية البحث العلمي في ظل التطور التكنولوجي والاتصالات الهائلة، فإنه يجب على المديريات أن تعتمد على دراسات وأبحاث لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بتعزيز السلوك الأخلاقي لدى القادة والموظفين على حد سواء.
10. إن للتنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية دوراً هاماً وبارزاً في الاستقرار وغياب العنف لدى المجتمع الفلسطيني، لذلك يجب على الحكومة بمكوناتها كافة الاهتمام بالتنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وأن تضع الحكومة الإجراءات اللازمة كلها لتلبية احتياجات المواطنين.

11. ضرورة قيام المديرية بنشر القيم الدينية والأخلاقية الجيدة؛ بهدف الاستقرار ومحاربة العنف، وأن توفر القوانين المعمول بها الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم.
12. تطبيقاً لمبدأ النزاهة والشفافية والمسائلة كمبادئ رئيسة في الحكم الرشيد في الدولة، فمن الواجب أن يطبق القانون على الموظفين جميعهم بشكل ثابت وموحد دون تمييز وبعدالة، وأن يطبق القائد القانون عندما يقترف الموظف سلوكاً غير أخلاقي دون تحيز.
13. إن لمبدأي المسائلة والمحاسبة أهمية كبيرة في منع انتشار الفساد في المديرية، لذلك من الضروري مساءلة الموظفين جميعهم باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ، وأن تعتمد المديرية سياسات محاسبية فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة.
14. انطلاقاً من مبدأ الإفصاح عن المعلومات التي هي حق لكل مواطن فلسطين، فإنه من الضروري أن تتاح الفرصة للمواطنين للاطلاع والمشاركة بخطط الوزارة.
15. أقترح على اعتماد الممارسات الأخلاقية ومؤشرات الحكم الرشيد ضمن نماذج التقييم السنوي للموظف، وأن تتوخي القيادات مبادئ النزاهة والشفافية عند إعداد التقارير وخاصة تقرير التقييم السنوي للموظفين.

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

- أبو حسين، مصطفى موسى. (2018). معايير الحكم الرشيد ودورها في تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- الدراركة، أمجد، والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، عدد 2، 223 - 237.
- دليل ممارسات الحوكمة في القطاع العام. (2014). وزارة تطوير القطاع العام، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سعيد، محمد، ونزار، بسمة. (2018). آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، الجزائر.
- الشاعر، عماد سعيد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شريط، كمال، وخلوفي، سفيان. (2018). مفهوم الحكم الرشيد وعلاقته بالتنمية المستدامة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، ع2، الجزائر.
- الصويحي، هند خليفة. (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث "أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول"، المنعقد في مدينة درنة في الفترة من 10 إلى 11 أغسطس 2019.
- عبد الرحمن، أولاد زاوي، وطلال، عباسي. (2018). دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول: الإنفاق البيئي بين حاجات التنمية المستدامة ومتطلبات الحكم الرشيد، جامعة العربي التبسي، تبسه، الجزائر.
- عبد السيد، سهام ابراهيم، والفرجاني، سلوى سالم. (2020). القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي، ليبيا، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، م11، ع5، 258-281.

عبد الله، كفاية محمد. (2022). أخلاقيات الوظيفة العامة والحوكمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

عتوم، يمنى أحمد. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، م21، ع2، السعودية.

العجلوني، محمد محمود. (2019). أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية، المجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، م39، ع4، 3-20.

بوعزيز، زهير، وقادري، عادل. (2018). الحكم الرشيد والتنمية المستدامة- دراسة نظرية مع محاولة الإسقاط على الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر.

العموري، فحي، وعباسي بوبكر. (2022). القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، م7، ع1، ص 225-242.

غنيم، صلاح الدين. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية، دراسة حالة، المجلة التربوية، سوهاج ع77، مصر.

قعودة، نصر الدين، وسلامي منيرة. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية م10، ع4، 91-110.

الكبير، أحمد عبد الله. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط1، السعودية.

المخلاوي، فيصل، والديلمي، عبد الكريم، ومرشد، طه. (2020). واقع الحوكمة لدى منظمات المجتمع المدني في اليمن، مركز أبعاد للدراسات والتنمية، اليمن.

نسيمة، خدير. (2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، إطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.

Alshammari, A. Almutairi, N. Thuwaini, S. (2015). Ethical Leadership: The Effect On Employees, *International Journal Of Business And Management*; Vol. 10, No. 3.

Álvarez, I, Rosa, M, Galindo, P. (2021). Are Worldwide Governance Indicators Stable Or Do They Change Over Time? A Comparative Study Using Multivariate Analy, <https://www.mdpi.com/journal/mathematics>

Ampomah, Robert. (2021). Ethical Leadership And Teacher Professional Values: Matters Arising From The Northern Region Of Ghana, *European Journal of Education Studies*, vol8. No, 7, pp 276-291.

Andrew, Leigh.(2013). *Ethical Leadership: Creating and Sustaining an Ethical Business Culture*, Kogan Page.

Bamidele, R, Peter, O, Olubukoye, O, Emmanuel, A, Modupe, A. (2019). Labourism And Good Governance In A Democratic Society: The Role Of Nigerian Labour Congress (NLC), *International Journal Of Innovative Social Sciences & Humanities Research* 7(3):42-55

Bartneck, c. lutge,c. wagner, a. welsh, s. (2021). An Introduction to Ethics in Robotics and AI, *Springer Briefs in Ethics*, Chapter 3 What Is Ethics?, University of nterbury Christchurch, New Zealand.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: . *A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

Buble, M. (2012). Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 85-97.

Daft, Richard L. (2008). *The Leadership Experience*. 4th ed. Stamford, CT: Cengage.

De Hoogh, Annebel H.D., and Deanne N. den Hartog (2009). Ethical leadership: the positive and responsible use of power. In *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold and Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.

Donohue, Jessica. (2022). Good governance: 9 principles to set your organization up for success, <https://www.diligent.com>.

DuBrin, A. (2010). *Leadership: Research findings, practice, and skills* (6th ed.). Mason, OH: South-Western/Cengage.

Eva, N., Wolfram Cox, J., Tse, H. H. M., & Lowe, K. B. (2019). From competency to conversation: A multi-perspective approach to collective leadership development. *Leadership Quarterly*, (October), 101346.

Fernando AC.(2012). *Business Ethics and corporate Governance* (2nd ed.). India: Pearson.

Gils, Suzanne & Quaquebeke, Niels. (2022). Ethical Leadership, doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.558

Glassdoor Team.(2021). Personal Ethics: What They Are and Why They're Important <https://www.glassdoor.com/blog/guide/personal-ethics>.

Golson, Yonason. (2020). The 7 Principles of Ethical Leadership, <https://www.corporatecomplianceinsights.com/7-principles-ethical-leadership>

Grindle M, (2007). 'Good Enough Governance Revisited', *Development Policy Review*, vol. 25, No. 5, p. 556.

Hossen, Miraj. Anwar, Kazi. (2011). Problems and Possibilities of Good Governance in Bangladesh: Hurdles to Achieve Sustainable Development, *Public Policy and Administration Research*, Vol.1, No.1.

Hsin-Kuang, C., Chun-Hsiung, L., & Dorjgotov, B. (2012). The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40(6), 1015-1024.

<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7237>, OECD, (2023). Glossary of Statistical Terms.

<https://article1000.com/challenges-good-governance>.

Jessica A. Scholl, Helen J. Mederer and Richard W. Scholl. (2016). Leadership, Ethics, and Decision Making, university of rhode island.

Jose, Wilson.(2012). An Introduction to Ethics, St. John's College, Kondadaba. Cambridge University Press.

Kabeyi, Moses. (2018). Ethical and unethical leadership issues, cases, and dilemmas with case studies, *International Journal of Applied Research* 2018; 4(7): 373-379.

Kapur, Radhika. (2020). Ethical Leadership, <https://www.researchgate.net/publication>

Katta, suren. (2023). Ethics & Leadership: The 7 Guiding Principles of an Ethical Leader, <https://www.linkedin.com/pulse/ethics-leadership-7-guiding-principles-ethical-leader-katta>.

Keping, Yu .(2017). Governance and Good Governance: School of Government, Peking University, Beijing 100871, China.

Khan, Shazia. Javed, Uzma. (2018). Revision of Ethical Leadership Scale, *Journal of Research and Reflections in Education*, December 2018, Vol.12, No 2, pp 121-135

Khoza, Nyiko. (2013). Examining The Relationship Between Good Governance And Development: The Case Of The African Peer Review Mechanism (Aprm), University of the Witwatersrand.

Kobani, D. Alpheaus, R. (2022). Human Resources Management And Good Governance For Challenges Of Insecurity In Nigeria, *Approaches In International Journals Of Research Development, Volume 13 No. 1, March, 2022: ISSN 2141-1409*

Krisharyuli, M. Hiram, F, Ramdani. (2020). Ethical Leadership: Conceptualization And Measurement, *Journal Of Leadership In Organizations* Vol.2, No. 1 (2020) 1-17.

Mehraj, Mehraj, Shamim, Anjum. (2020). Concept of Governance: An Overview' Research Scholar, Department of Political Science, University of Kashmir.

Mukhtar, J, Abdullahi, A, Ishaq, M, Isyaku, S. (2017). Bad Governance And Insecurity In Nigeria, *International Journal Of Trend In Scientific Research And Development*, Vol2. No, 1, 349-355.

Ng, Thomas W. H., and Daniel C. Feldman (2015). Ethical leadership: meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, No. 3, pp. 948-965.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Özbağ, Gönül Kaya .(2016). The Role of Personality in Leadership: Five Factor Personality Traits and Ethical Leadership, 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya, Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (2016) 235 – 242.

Shakeel, F., Kruyen, P., & Van Thiel, S. (2018, November). *Development of the broader ethical leadership scale*. Paper presented at the Netherlands Institute of Governance conference, University of Leiden, The Hague, The Netherlands.

Sharan, s. (2019). *The Eight Principles Of Ethical Leadership In Education*, By Matthew Lynch.

Tuncer, Fidan, Mehmet, Hilmi. (2020). Teachers' Opinions on Ethical and Unethical Leadership: A Phenomenological Research, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Educational Administration: Theory and Practice*, Volume 26, Issue 2, pp: 355-400.

United Nations Office On Drugs And Crime Vienna. (2023). *Corruption And Good Governance*.

Wibawa, Wibawa, Takahashi, Yoshi. (2021). The Effect of Ethical Leadership on Work Engagement and Workaholism: Examining Self-Efficacy as a Moderator, *Administrative Sciences* 11: 50. <https://doi.org/10.3390/admsci 11020050>.

Yuval Noah, Harari, (2023). <https://melbado.com/the-five-principles-of-ethical-leadership>

Yuval Noah, Harari, <https://melbado.com/the-five-principles-of-ethical-leadership>.

Zhang, Y, Zhou, F, Mao, J. (2018). Ethical Leadership And Follower Moral Actions: Investigating An Emotional Linkage, *Original Research Article, Organizational Psychology* Volume 9.

استبانة

المحترم/ة

الموظف /ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أتشرف أن أضع بين أيديكم استبانة بعنوان "القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد من وجهة نظر موظفي مديريات محافظة الخليل"، آملاً التكرم بالاطلاع على محاور ومجالات الاستبانة، والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن الإجابات جميعها ستكون موضوع العناية والاهتمام والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين ومقدرين لكم سلفاً حسن تعاونكم،،

الباحث : حسين يوسف حسين فحيلي

جامعة الخليل

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع دائرة حول الإجابة التي تناسب حالتك

- أ. الجنس: 1. ذكر 2. أنثى
- ب. العمر: 1. أقل من 25 عاماً 2. من 25- أقل من 35 عاماً 3. من 35- أقل من 45 عاماً 4. 45 عاماً فأكثر
- ت. المؤهل العلمي: 1. دبلوم فأقل 2. بكالوريوس 3. دراسات عليا
- ث. الخبرة: 1. (أقل من 5 سنوات) 2. (من 5- أقل من 10 سنوات) 3. (10 سنوات فأكثر)
- ح. المسمى الوظيفي: 1. مدير عام 2. نائب مدير عام 3. مدير 3. رئيس قسم فأقل

القسم الثاني : المحاور الرئيسية للدراسة

ضع إشارة (✓) عند الإجابة التي تناسب رأيك

المحور الأول : مستوى ممارسة مبادئ القيادة الأخلاقية في مديريات محافظة الخليل

المجال الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتحرى القائد الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين					
2	تتوافق أقوال القائد مع أفعاله					
3	يتعامل القائد بنزاهة وأمانة في تصرفاته وسلوكياته					
4	يعترف القائد بأخطائه مع موظفيه					
5	يتحمل القائد مسؤوليات أخطائه					
6	يتقبل القائد النقد من موظفيه برحابة صدر					
7	القائد لا يستثار بسهولة					
8	يفي القائد بوعوده التي يقطعها على نفسه					
9	القائد يُظهر نفسه كمثل يُحتذى به في كافة مجالات الحياة					
10	يعمل القائد على تقدير آراء موظفيه وأفكارهم					

المجال الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يحرص القائد على تحقيق رؤية المديرية وأهدافها					
2	يشجع القائد موظفيه على الإبداع والتجديد					
3	يتخذ القائد القرارات العادلة والمتوازنة					
4	يلتزم القائد باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل					
5	يوزع القائد المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم					
6	يوفر القائد التسهيلات كلها لأداء العمل					
7	يعمل القائد على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا					
8	يوضح القائد القيم التنظيمية لجميع الموظفين					
9	يكافئ القائد المجتهدين ومحاسبة المقصرين					
10	يفوض القائد بعض صلاحياته لمرؤوسيه					
11	يبتعد القائد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين					

المجال الثالث: صفات العمل بروح الفريق التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشجع القائد التواصل المفتوح بين الموظفين					
2	يعطي القائد الأولوية للعمل الجماعي					
3	يعمل القائد على تنمية روح الفريق والمسؤولية الجماعية					
4	يعزز القائد روح التعاون والانسجام بين الموظفين					
5	يوفر القائد البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي					
6	يعزز القائد مهارة صناعة القرارات الجماعية					
7	ينسب القائد النجاحات التي تتحقق لموظفيه إلى تعاونهم واجتهادهم					
8	يعزز القائد الثقة بمروسيه وقدراتهم الجماعية					
9	يوفر القائد المناخ الملائم للعمل الجماعي					
10	يعمل القائد على تنمية مبادئ الأخلاق الجماعية و ترسيخها					

المجال الرابع: صفات العلاقة الإنسانية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	القائد قادر على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه					
2	يحترم ويقدر القائد مشاعر مرؤوسيه					
3	يقدر القائد حاجات مرؤوسيه الشخصية					
4	يمتاز القائد بالتواضع في معاملة مرؤوسيه					
5	ينصت القائد باهتمام لآراء مرؤوسيه					
6	يعمل القائد على حل مشكلات مرؤوسيه الشخصية					
7	يحافظ القائد على أسرار مرؤوسيه الشخصية					
8	يشارك القائد مرؤوسيه في مناسباتهم					
9	يحرص القائد على كسب صداقات موظفيه					

المحور الثاني: واقع تطبيق مؤشرات الحكم الرشيد في مديريات محافظة الخليل.

المجال الأول: واقع تطبيق مؤشر السيطرة على الفساد في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تقوم المديرية بتوعية العاملين بالقانون الذي من شأنه السيطرة على الفساد					
2	يوجد بين المديرية وهيئة مكافحة الفساد شراكة أو مذكرة تفاهم من أجل السيطرة على الفساد					

					3	يتم إحالة أي شخص بالمديرية إلى جهات التحقيق عند ممارسة أحد أشكال الفساد
					4	تتضمن القوانين والأنظمة والتشريعات في المديرية عقوبات رادعة للسيطرة على الفساد
					5	تتم التعيينات والترقيات في المديرية وفقاً لإجراءات ومعايير الشفافية للحد والسيطرة على الفساد
					6	تسهم مدونة السلوك الوظيفية في المديرية في الحد من الفساد
					7	تهتم المديرية بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي
					8	تساهم العقوبات الرادعة بحق مرتكبي الفساد بالحد والسيطرة على الفساد في المديرية
					9	تعزز السيطرة على الفساد برفع من مستوى جودة الخدمات
					10	تعمل المديرية على توصيات وملاحظات قسم الشكاوي والرقابة الخاص بالوزارة

المجال الثاني: واقع تطبيق مؤشر فعالية أداء الحكومة في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوافق خطط المديرية وأهدافها وغاياتها والخدمات المقدمة للمواطنين مع أداء الحكومة					
2	تضع المديرية كل الإجراءات اللازمة لتلبية احتياجات المواطنين					
3	تشمل استراتيجية المديرية أهدافاً تراعي احتياجات متلقي الخدمة					
4	تقوم الحكومة بالتخطيط بفاعلية لموازنات المديرية					
5	يتم عمل تخطيط مسبق للموارد البشرية اللازمة للمديرية					
6	تهتم المديرية برفع فعالية وكفاءة مواردها البشرية بشكل مستمر للتعامل مع جمهور المواطنين					
7	تقوم المديرية بقياس جودة الخدمات المقدمة للمجتمع بشكل دوري					
8	تقوم المديرية في نهاية العام بمقارنة الخطط الموضوعة والمهام المنفذة					
9	تعتمد المديرية على دراسات وأبحاث لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية					
10	إن تعزيز فعالية الحكومة برفع من مستوى جودة خدمات المديرية مما يزيد من رضا المواطنين					

المجال الثالث: واقع تطبيق مؤشر الاستقرار وغياب العنف في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتشر المديرية القيم الدينية والأخلاقية بهدف الاستقرار ومحاربة العنف					
2	توفر المديرية الحماية لمن يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها					
3	يفرض الاحتلال سياسات وقوانين تعيق عمل المديرية					
4	تسمح المديرية للمواطنين بالتعبير عن آرائهم في القضايا العامة					
5	تعمل المديرية ضمن نظام يمنع وقوع نزاعات بين المواطنين					
6	تلاعب التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية دوراً في الاستقرار وغياب العنف					
7	تعزز المديرية التفاوض لتوفيق الآراء والتميز في التعامل مع المواطنين					
8	تُسهّم المديرية كجزء من النسيج الوطني في سن القوانين التي تسهم في تعزيز الاستقرار					
9	يزيد الاستقرار وغياب العنف من كفاءة السلطة التشريعية والتنفيذية					
10	تسعى المديرية لاحتواء العنف والصراعات الداخلية والخارجية للدولة					
11	تُعد الانتخابات مؤشراً للاستقرار السياسي					

المجال الرابع: واقع تطبيق مؤشر سيادة القانون في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	القوانين التي تحكم عمل المديرية واضحة للجميع دون استثناء					
2	يطبق القانون على الموظفين جميعهم بشكل ثابت وموحد					
3	توفر القوانين المعمول بها الحماية الكاملة لحقوق الموظفين وكرامتهم					
4	تُفعل المديرية نظام الشكاوى المكتوب والمعلن للموظفين كافة					
5	يوفر القانون الحماية الكاملة لمكتسفي حالات الفساد					

					والعاملين على مكافحتها
					6 تتسم قوانين وقرارات المديرية بالشفافية والحيادية للجميع
					7 توجد رقابة على مشروعية القرارات في المديرية
					8 يتم تدريب الموظفين و تأهيلهم على تطبيق القوانين
					9 عندي إمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون مخافة
					10 يطبق المدير القانون عندما يقترب الموظف سلوكاً غير أخلاقي دون تحيز

المجال الخامس: واقع تطبيق مؤشر المساءلة والشفافية في مديريات محافظة الخليل

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسائل المديرية الموظفين جميعهم باختلاف مسمياتهم عند ارتكاب أي خطأ					
2	تعتمد المديرية سياسات محاسبة فاعلة تؤسس لمساءلة ناجحة					
3	تتدرج المديرية في نوع العقوبة بما يتناسب مع المخالفة وتكرارها					
4	تهدف النشاطات التدريبية إلى تعميم ثقافة المساءلة وبيان متطلباتها ومنافعها					
5	تحمي المديرية من يكشف التجاوزات والانحرافات بداخلها					
6	يتبنى المديرون نمط الوضوح والانفتاح في تعاملهم مع الآخرين					
7	تسعى المديرية إلى تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو المديرية					
8	تتبنى المديرية خلق ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح وحرية التعبير					
9	المعلومات متاحة للجميع بكل حرية في المديرية					
10	تتاح الفرصة للمواطنين للاطلاع والمشاركة بخطط الوزارة					

أية ملاحظات:

قائمة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة	المسمى الوظيفي الاكاديمي
1	د. محمد الجعبري	الخليل	أستاذ
2	د. حسين عبد القادر	الاستقلال	أستاذ مشارك
3	د. محمد هلسه	الاستقلال	أستاذ مساعد
4	د. يوسف أبو فارة	القدس المفتوحة	أستاذ
5	د. سمير أبو زنيد	الخليل	أستاذ
6			

ملحق التدقيق اللغوي (3)

ملحق رقم (3) تدقيق لغوي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير

نموذج رقم (19)

تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)

قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/ الطالبة: حسين بن محمد بن علي الرقم الجامعي: 22119073

رقم الهاتف: 0595878305 البرنامج: الإدارة العامة

التوقيع: محمد الجوابرة التاريخ: 5/5/2024

أفيدُ سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :

عنوان الرسالة باللغة العربية:

" القيادة الأخلاقية ودورها في تطبيق مخرجات أبحاث الدكتور محمد بن علي "

عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:

"Ethical Leadership and its Role in Applying indicators of Good Governance"

تم تدقيقها لغوياً من حيث: (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة بصورتها اللغوية الحالية.

اسم المدقق والتوقيع

مراد عبد الرحمن محمود جوابرة

الرتبة العلمية ماجستير

عنوان العمل جامعة الأهلية

رقم الجوال 0599432541

الإيميل murad.jawabra@gmail.com

التاريخ 5/5/2024

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (مُتخصّص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.