



ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات القطاع غير الربحي بمنطقة عسير

إعداد

أ/سارة محمد نايف آل مريسن القحطاني

تخصص (القيادة التربوية)، كلية التربية والتنمية البشرية
جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات القطاع غير الربحي بمنطقة عسير

سارة محمد نايف آل مريسن القحطاني
تخصص (القيادة التربوية)، كلية التربية والتنمية البشرية، جامعة بيشة، عسير، المملكة العربية السعودية.
البريد الإلكتروني: alqhtanysart693@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادات النسائية في القطاع غير الربحي بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الأخلاقية (القيم والسلوكيات الأخلاقية، بناء الثقة مع الفريق، اتخاذ القرارات الأخلاقية، الإلهام والتأثير الإيجابي) من وجهة نظرهن، والكشف عن الفروق التي تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وطُبقت الدراسة على عينة مكونة من (٤٠) من قائدات القطاع غير الربحي بمنطقة عسير تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لقياس مستوى ممارسة القيادة النسائية للقيادة الأخلاقية بالمنظمات غير الربحية من وجهة نظرهن في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك ممارسات مرتفعة للقيادة الأخلاقية لدى القيادات النسائية في القطاع غير الربحي بمنطقة عسير، حيث جاء محور بناء الثقة مع الفريق في المرتبة الأولى في ترتيب محاور الدراسة الميدانية بدرجة "مرتفع جداً" بمتوسط حسابي (٤,٢٧)، يليه محور الإلهام والتأثير الإيجابي والذي جاء في المرتبة الثانية ضمن ترتيب محاور الدراسة بدرجة مرتفع جداً بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، ثم محور القيم والسلوكيات الأخلاقية في المرتبة الثالثة في ترتيب محاور الدراسة الميدانية بدرجة "مرتفع" بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، بينما يأتي محور اتخاذ القرارات الأخلاقية في المرتبة الأخيرة في ترتيب محاور الدراسة الميدانية بدرجة "مرتفع" بمتوسط حسابي (٤,١٠). كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: العمل على تمكين المرأة في الجانب القيادي في كافة المؤسسات مع إتاحة فرص للتدريب وبناء قدراتهن في مجال القيادة والإدارة وتبسيط الضوء على النماذج الناجحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الأخلاقية، القيادة النسائية، قائدات القطاع غير الربحي، منطقة عسير.

The Practice of Ethical Leadership among Female Leaders in the Non-Profit Sector in the Asir Region

Sarah Mohammed Naif Al-Mirisan Al-Qahtani

Specialization (Educational Leadership), College of Education and Human Development, University of Bisha, Asir, Kingdom of Saudi Arabia.

Email: alqhtanysart693@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practice of female leaders in the non-profit sector in the Asir region of the dimensions of ethical leadership (ethical values and behaviors, building trust with the team, making ethical decisions, inspiration and positive influence) from their point of view, and to reveal the differences attributed to the study variables (age, educational qualification, years of experience). To achieve this, the researcher used the descriptive survey approach, and the study was applied to a sample of (40) female leaders of the non-profit sector in the Asir region who were randomly selected. The study tool was a questionnaire to measure the level of practice of female leadership of ethical leadership in non-profit organizations from their point of view in the Asir region of the Kingdom of Saudi Arabia. The study results revealed high ethical leadership practices among female leaders in the non-profit sector in the Asir region. Building trust with the team ranked first in the field study, with a "very high" score and an average of 4.27. Inspiration and positive influence ranked second, with a "very high" score and an average of 4.23. Ethical values and behaviors ranked third, with a "high" score and an average of 4.20. Ethical decision-making ranked last, with a "high" score and an average of 4.10. The study also found no statistically significant differences at a significance level of 0.05 in the responses of the study sample according to the study variables of age, educational qualifications, and years of service. The study recommended several recommendations, the most important of which are: empowering women in leadership positions in all institutions, providing training opportunities and building their capacities in the field of leadership and management, and highlighting successful models.

Keywords: Leadership, Ethical Leadership, Women's Leadership, Non-Profit Sector Leaders, Asir Region.

مقدمة ومشكلة الدراسة:

تعتبر الأخلاق والقيم إحدى الركائز المهمة لأي مجتمع بشري، حيث شغلت اهتمام كثيرًا من الفلاسفة والمفكرين والمربين عبر العصور المختلفة، وذلك؛ لارتباطها بشكل مباشر بتوجيه السلوك الإنساني، ويتوقف نجاح أية منظمة على قيادتها، فهي الموجه لسلوك المرؤوسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية، ونحن بحاجة لقادة أخلاقيين، حيث يتوقف مستقبل المجتمع على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين (البرنات، ٢٠١٦؛ الطراونة، ٢٠١٠).

وعلى الرغم من أنَّ التعريف العام للقيادة هو تشكيل السلطة والتأثير على الأتباع، إلا أنَّ هذا التعريف غير كافٍ لمفهوم القيادة الأخلاقية؛ فالأخلاق والقيادة هما مفهومان متكاملان، ولا ينبغي التفكير فيهما بشكل منفصل عن بعضها بعض، ويرى الباحثون أنَّ القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تشارك في السلوك الأخلاقي الذي يستند على سلوك صحيح أو خطأ تجاه أفراد المجتمع. (Brown et al., 2014) وعرفت القيادة الأخلاقية بشمولها صفات وسلوكيات القائد أي كونه صادقًا، ومهتمًا بالأفراد الذين يتخذون القرارات المبدئية المتوازنة، ويطلق عليه اسم الشخص الأخلاقي، وكذلك السلوكيات الاستباقية التي تشجع سلوك الإتيان الأخلاقي أي مناقشة المعايير الأخلاقية مع الموظفين وتقديم المكافآت للسلوك الأخلاقي والعقوبات المناسبة للسلوك غير الأخلاقي (الحواني، ٢٠٢٢؛ الكريم، ٢٠١٢). كما تُعدُّ القيادة الأخلاقية بمثابة إظهار المعايير والبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى توصيل هذا السلوك للتابعين من خلال الاتصال بين الطرفين والتدعيم واتخاذ القرار (عطية، ٢٠١٨؛ Brown, et al, 2014).

وتُعدُّ أخلاقيات الأعمال هي السلوك الذي يتسق مع المبادئ والمعايير الخاصة بممارسات الأعمال والتي تم الاتفاق عليها من قبل المجتمع (الشتوي، ٢٠١٧؛ Trevino & Nelson، 2011)، ويُعدُّ السلوك الأخلاقي مسؤولية مشتركة بين كلِّ الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، كما يحدد القادة الأخلاقيون طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها، والكيفية التي يتم بها ذلك، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الأخلاق في صنع هذه القرارات (Stouten, et al., 2012) ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات القيام باختيار القادة الأخلاقيين، والعمل على تنميتهم، والحفاظ على وجودهم داخل المنظمات (Brown & Trevino, 2006). ومن الجدير بالذكر أنَّ المملكة السعودية قد حققت خلال السنوات الأخيرة تقدمًا كبيرًا في مجال تمكين المرأة في جوانب متعددة، ويأتي ذلك إدراكًا من القيادة الرشيدة - أيدها الله - بأهمية تشجيع وتمكين جميع أفراد المجتمع على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ للمملكة، وفي هذا الإطار قامت حكومة المملكة بتنفيذ عدد من الإصلاحات والمبادرات التشريعية والاجتماعية والاقتصادية التي أسهمت برفع مستوى مشاركة المرأة السعودية في القطاعات العام والخاص وغير الربحي كافة، لذا جاءت نتائج دراسة الشهرانى (٢٠٢٣) لتؤكد فتح آفاق جديدة للمرأة وتلبية الاحتياجات الوطنية من القيادات النسائية الفعالة.

وعلى الرغم من اهتمام عديد من الباحثين والممارسين بالقيادة الأخلاقية إلا أنَّ هناك معوقات تحول دون تطبيقها، فقد أوضحت دراسة غنيم (٢٠٢٠) بضرورة الاهتمام بممارسة مديري الإدارات للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، ووضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات على المستويات الإدارية كافة يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.

وكما أشارت دراسة محمد (٢٠٢٠) إلى أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية من قبل العاملين لكونه مهما في عمل المؤسسات بشكل عام وفي التمكين النفسي للعاملين بشكل خاص، وفي ذات السياق أكدت دراسة البرنات (٢٠١٦) الدور المهم للقيادة الأخلاقية في إحداث التمييز التنافسي للمنظمات، وتأتي هذه الدراسة استجابة لتوصيات دراسة الشخبي (٢٠١٨) التي أكدت ضرورة إجراء مزيد من الدراسات والبحوث المتعمقة حول محفزات مشاركة المرأة في العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية، والعمل

على إجراء دراسات عن القيادة النسائية في العمل التطوعي للمرأة، وفي ضوء ذلك يُعدُّ من الضروري أن يتم إعداد القيادات النسائية في القطاعات غير الربحية القادرة على تحقيق مستهدفات هذا القطاع المجتمعي المهم من خلال تبني الاتجاهات الحديثة كالقيادة الأخلاقية، وانطلاقاً من نتائج البحوث والأدبيات التربوية التي أكدت أهمية ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات، ولا سيما قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، لذا استهدفت هذه الدراسة الكشف عن ممارسة القيادات النسائية في القطاع غير الربحي بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظرهن، ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما واقع ممارسة القيادات النسائية في القطاع غير الربحي بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظرهن؟، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يخص ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟.

لذا يمكن تحديد أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ١- ما درجة ممارسة القيادات النسائية في القطاع غير الربحي بمنطقة عسير لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (القيم والسلوكيات الأخلاقية، بناء الثقة مع الفريق، اتخاذ القرارات الأخلاقية، الإلهام والتأثير الإيجابي) من وجهة نظرهن؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة فيما يخص ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى المتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة:

تتطلب أهمية الدراسة الحالية من أهمية نظرية وتطبيقية كما يلي:

• الأهمية النظرية، وتتمثل في:

١. الأهمية المتزايدة لموضوع القيادة الأخلاقية الذي تم التركيز عليه بقوة في عالم المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وتوجهاتها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للقيادة.
٢. سد الفجوة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية بالمؤسسات غير الربحية.
٣. إبراز دور المرأة السعودية في تنمية مجتمعهما، بإنجاز أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتلاءم مع وزنها النسبي في المجتمع والتطور المتسارع في خبراتها وقدراتها العلمية والعملية.

• الأهمية التطبيقية، وتتمثل في:

- ١- قد تقدم هذه الدراسة تغذية راجعة للقيادات النسائية بالقطاع غير الربحي فيما يتعلق بدرجة ممارستهن للقيادة الأخلاقية بشكل يحفزهن على تعديل استراتيجياتهم وسلوكياتهم والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل.
- ٢- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه نظر المسؤولين إلى ضرورة تنمية ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات النسائية بالقطاع غير الربحي لتطوير سلوكياتهن الإدارية.
- ٣- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة الحالية في إعداد برامج تهيئة للقيادات النسائية تهدف إلى تنمية أبعاد القيادة الأخلاقية لديهن.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية على تناول متغير القيادة الأخلاقية لدى القيادات النسائية بالقطاع غير الربحي في أبعاده المتمثلة في (القيم والسلوكيات الأخلاقية، بناء الثقة مع الفريق، اتخاذ القرارات الأخلاقية، الإلهام والتأثير الإيجابي).

الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على القيادات النسائية بالقطاع غير الربحي بمنطقة عسير اللاتي على رأس العمل.

الحدود المكانية:

تم تطبيق الدراسة بالقطاع غير الربحي بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٥ م.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية :

عرفها (Brown 2012) بأنها: "مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية، وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات" (P.76) ويرى الطروانة (٢٠١٦) أن القيادة الأخلاقية هي "التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (ص. ١٥).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: السلوك القيادي المناسب الذي تقوم به قائدات القطاع غير الربحي أثناء عملهن لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتستند على تحقيق العدالة بين العاملين والمشاركة في السلطة مع وضوح الدور القيادي والتوجه الأخلاقي للقائدة، وكذلك التوجه للعاملين لتحقيق النزاهة والاهتمام بالاستدامة، ويتم قياسه من خلال الإجابة عن العبارات المكونة لأبعاد القيادة الأخلاقية في أداة الدراسة.

القطاع غير الربحي:

هو "مجموعة من المنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أرباح مالية لمؤسسيها أو القائمين عليها، بل تسعى إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو خيرية أو ثقافية أو تعليمية، وتُمَوَّل عادةً من خلال التبرعات، والعضويات، والدعم الحكومي" (Anheier, 2014, P.51).

ويعرف السويلم (٢٠١٧) القطاع غير الربحي بأنه: "مجموعة من المنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح المادي، بل تهدف إلى تقديم خدمات اجتماعية أو تنموية أو إنسانية، وتتمتع باستقلال إداري ومالي عن الحكومة، وتعتمد على التبرعات والمنح والجهود التطوعية في تمويلها وتشغيلها" (ص. ٣١).

وتعرف الباحثة القطاع غير الربحي بالدراسة الحالية إجرائياً بأنه: جميع المنظمات والمؤسسات الرسمية وغير الربحية العاملة بمنطقة عسير، والتي لا تهدف إلى تحقيق أرباح مالية شخصية، بل تسعى إلى تقديم خدمات خيرية أو اجتماعية أو إنسانية أو تنموية، ويشمل ذلك الجمعيات الخيرية، والمؤسسات الأهلية، واللجان الاجتماعية والجمعيات النسائية.

أدبيات الدراسة:

تُعَدُّ القيادة الأخلاقية موضوعاً على قدر عالٍ من الأهمية، وتحتاج المنظمات المعاصرة إلى القادة الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية (Trevino & Nelson, 2011)، ويُعَدُّ السلوك الأخلاقي مسؤولية مشتركة بين كلِّ الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، كما يحدد القادة الأخلاقيون طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها، والكيفية التي يتم بها ذلك، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الأخلاق في صنع هذه القرارات (Stouten et al., 2012)، ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات القيام باختيار القادة الأخلاقيين، والعمل على تنميتهم (Brown & Trevino, 2006).

وللقطاع غير الربحي أهمية ودور فعال في دعم برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يعتبر عملها مكملاً لعمل الحكومة، فقد اهتمت الرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بالقطاع غير الربحي، وأكدت إسهامه في تحقيق التنمية الوطنية (رؤية المملكة العربية السعودية، ٢٠٣٠)، الأمر الذي يجعل أهمية لتطوير أثر هذا القطاع بدءاً بتطوير الأنظمة اللازمة، وتوفير مصادر تمويل مستدامة للمنظمات غير الربحية وتدريب الموظفين في هذا القطاع مع تشجيع المتطوعين للعمل فيه، وتمكين المنظمات والجمعيات غير الربحية من استقطاب أفضل الكفاءات لتطبيق أفضل الممارسات الإدارية والقيادية. وينشأ المناخ الأخلاقي من خلال:

١- الوعي الأخلاقي Ethical Awareness: يعتبر الوعي الأخلاقي هو أساس المناخ الأخلاقي، لذلك فإنَّ الموظفين يحتاجون إلى المساعدة في تنمية الوعي وتحديد الجوانب الأخلاقية في المنظمة،

وكذلك إرشادهم إلى ما تتوقعه المنشأة منهم (Robertson & Rossm, 2000)

٢- **الثقافة الأخلاقية Ethical Culture**: وهي مجموعة من المبادئ ذات الصلة بالصواب والخطأ خلال مجموعات معينة، وهي الثقافة التي تتطابق فيها رؤية موظفيها، حيث تدعم قيم ومعايير المنظمة التصرفات التي تتفق على الرؤية الأخلاقية، ومن ثم يتجسد المنظور الأخلاقي في كيفية أداء المنظمات لعملها. (Engelbrecht ET AL., 2023)

٣- **التفكير الأخلاقي Ethical Thinking**: يساعد التدريب في لائحة السلوك الأخلاقي العاملين في التعرف والتفكير في الجوانب الأخلاقية، ويعتبر أحد الأساليب التي تستخدمها بعض المنظمات لتشجيع التفكير، حيث تقوم بعض المنظمات بتعيين أشخاصاً للرد على أي استفسار من العاملين للمحافظة على السلوك الأخلاقي داخل المنشأة (Tabatabaei ET AL., 2015).

وتتمثل أخلاقيات الإدارة خطوطاً توجيهية للمديرين في صنع القرار، وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلما كان المدير أكثر تأثراً في الآخرين ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير (Ivancevich et al., 1989)

مصادر أخلاقيات القيادة:

تتنوع أخلاقيات القيادة وممارساتها في الميدان، وإذا أخذنا في الاعتبار أن المعايير الأخلاقية التي يستند إليها القادة في قراراتهم المختلفة آخذين بعين الاعتبار ما هو صحيح وما هو خطأ فإننا نستخلص أن الأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعى القواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها، تتمثل مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيء في ما يلي: (أبو بكر، ٢٠٠٥).

١- **الأخلاقيات الشخصية**: لا شك أنه لدى كل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخلية داخل المنظمة.

٢- **العائلة والتربية البيئية**: حيث تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد، وثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.

٣- **المدرسة ونظام التعليم**: يسهم النظام التعليمي دوراً مهماً في المجتمع، وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الفرد.

٤- **التنظيم الإداري**: يؤثر التنظيم الإداري في الأخلاقيات التنظيمية فكلاً من نظم استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي والسياسات والقواعد ونظم المكافآت والتعويضات، كل ذلك يسهم في تشكيل أخلاقيات المنظمة، ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة (الغالب، ٢٠٠٥، ص. ١٩).

٥- **الثقافة التنظيمية**: تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى والتطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات (أبو بكر، ٢٠٠٥).

٦- **الدين**: يعتبر التزام الموظف بالأخلاقيات التنظيمية من خلال الدين من أهم المصادر الأخلاقية لأنه المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية والتي تنبع منها الرقابة الذاتية، كما أن الالتزام بالقواعد الدينية أساس للاستقامة والطاعة والنزاهة وغيرها من التعاليم الدينية التي تحث على الخلق الكريم (عطية، ٢٠١٨).

٧- **القوانين والتشريعات**: تتحدد سلوكيات الأفراد والمنظمات من خلال تطبيقها للقوانين والتشريعات والأنظمة واللوائح والمعايير المقبولة والمشروعة والتي تضبط سير العمل في المنظمات لخدمة المجتمع وتحقيق الأهداف (محمد، ٢٠٢٠).

٨- **الذات**: إن الفرد يعتبر هو الأساس في عملية الالتزام بالأخلاقيات التنظيمية، والالتزام الذاتي هو أقوى أنواع الالتزام، فإذا اقتنع الفرد بأهمية الأخلاقيات التنظيمية فإنه يسعى إلى تنفيذها وتطبيقها في العمل مما يعطي القواعد الأخلاقية صفة الثبات والاستقرار والاستمرارية (الشتوي، ٢٠١٧).

٩- **الأسرة:** الأسرة هي الأساس لتنشئة الأفراد على القيم الأخلاقية السليمة، والتي تستمر مع الأفراد، فالأسرة التي تربي أبناءها على المبادئ الأخلاقية من صدق وأمانة واحترام سيظل أفرادها متمسكين بهذه الأخلاقيات، ومن ثم ستنقل هذه الأخلاقيات إلى العمل مما يؤدي إلى تطبيق الأخلاقيات التنظيمية في بيئة العمل. (الحارثي والشماسي، ٢٠٢٣).

١٠- **المجتمع:** للمجتمع والبيئة المحيطة وما يسود بها من قيم وأخلاقيات دور كبير في الالتزام بالأخلاقيات التنظيمية، فالمجتمع الذي تسوده الأخلاقيات تنعكس على أفرادها، ومن ثم يكتسب الفرد الأخلاقيات من المجتمع مما يؤدي إلى التزام الأفراد بالأخلاقيات التنظيمية في منظماتهم. (Brown, 2004)

وترى الباحثة ارتباط هذه المصادر بالعمل التطوعي غير الربحي، فنجد أن القائد الأخلاقي يستند إلى هذا المزيج من القيم لتوجيه الفريق نحو أهداف نبيلة، تتعدى المصالح الذاتية إلى خدمة المجتمع، فالعمل التطوعي يعتمد بالأساس على دوافع داخلية نابعة من الإيمان بأهمية العطاء، ما يجعل القيادة فيه أكثر حاجة إلى ائتمان أخلاقي متكامل، من هنا، فإن تعزيز هذه المصادر في تكوين القادة داخل المؤسسات غير الربحية يُعدُّ أمراً جوهرياً لضمان استمرارية العمل التطوعي وتحقيق أثره الإيجابي في المجتمع.

عناصر القيادة الأخلاقية ومبادئها:

وضح حاجي والصواف (٢٠٠٧) أهم عناصر القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- ١- الالتزام بالقواعد والقوانين: والابتعاد عن الأخطاء التي تضر بمصلحة العمل.
- ٢- القدرة على تحمل المسؤولية: من خلال الدقة والإخلاص في العمل، وإنجاز المهمات.
- ٣- طاعة الرؤساء وتنفيذ الأوامر.
- ٤- الأمانة في العمل: والترفع عن كل ما ينتقص من كيان القائد في مجال عمله.
- ٥- إتقان العمل: ويشمل إجادة العمل ومحاولة تجنب الوقوع في الأخطاء.
- ٦- تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية أو الخاصة.
- ٧- المحافظة على أوقات العمل الرسمية.
- ٨- المحافظة على المال العام.
- ٩- الرقابة الذاتية: فهي تنبع من الذات وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أهداف العمل بطريقة أفضل.

وترى الباحثة أن هذه المبادئ لها صلة كبيرة بالعمل التطوعي غير الربحي، فهي تمثل الأساس الذي يقوم عليه هذا النوع من العمل، حيث يُبنى على العطاء، والالتزام، والشفافية، دون انتظار مقابل مادي، فالقائد الأخلاقي في العمل التطوعي يُلهم الآخرين ويقودهم نحو تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي، من خلال نموذج سلوكي راقٍ يعتمد على الممارسة الفعلية للقيم وليس فقط الترويج لها، ومن هنا، فإن تعزيز هذه المبادئ بين العاملين والمتطوعين في القطاع غير الربحي يُسهم في رفع جودة الأداء، وزيادة الثقة المجتمعية.

الأسس النظرية لدراسة القيادة الأخلاقية:

يمكن أن نشير إلى مداخل دراسة أخلاقيات القيادة، حيث إنَّ هذه المداخل يمكن أن تقدم طريقة لفهم أخلاقيات الإدارة، ونتعرض فيما يأتي لهذه المداخل:

(أ). **مدخل السمات الأخلاقية Ethics-Oriented Characteristics:** يقوم هذا المدخل على أساس أن المدير الجيد كذلك العامل أو الموظف الجيد من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين، وبالتالي فإنَّ جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من المديرين تكمن في شخصياتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق، إن المديرين ذوي السمات الأخلاقية يكونون قادرين على القيام بالآتي:

- (١) الاعتراف بمجال وطبيعة المشكلات الأخلاقية ذات الأهمية في الإدارة والعمل.
- (٢) فهم نقاط القوة والضعف في المبادئ الأخلاقية في الإدارة والعمل.
- (٣) الفهم والاختيار بين مختلف وجهات النظر الأخلاقية التي يسترشدون بها في اتخاذ القرارات.

(٤) معرفة الوسائل المختلفة التي تكون المثل الأخلاقي الجيد لعمل ما هو أخلاقي
(٥) معرفة الأساليب المختلفة التي تمكنهم من أن يعكسوا أخلاقيات معينة في العمل والإدارة.
مما سبق يتضح أنَّ هذا المدخل يركز على ما يمكن اعتباره (أخلاقيين بالفطرة) أو الذين يمتلكون سمات أخلاقية لا تتوافر لغيرهم (Engelbrecht et al., 2014).

ب) مدخل المعايير الأخلاقية Ethical Standards Approach :

هذا المدخل خلافاً للمدخل السابق لا يركز على سمات الأشخاص المتميزين أخلاقياً، وإنما ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس، لهذا فإنَّ الغاية الأساسية لهذا المدخل هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير والقيم المشتركة التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فإنها ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري، والواقع أنَّ هذا المدخل يؤدي إلى البحث في إمكانية التوصل إلى المعايير القياسية الأخلاقية التي تصلح لكلِّ أنواع الشركات انطلاقاً من أنَّ بعض القيم والمعايير ذات سمة عالمية، ووفقاً لهذا الرأي فإنَّ هذا لا يمنع إمكانية سعي الشركات التي تعمل في بيئات مختلفة إلى صياغة المعايير والقيم الأخلاقية الخاصة بها، والتي تتكون من خمسة معايير هي: الامتثال للقانون، الأمانة، العدالة، الجراحة الوظيفية، وأخيراً الاهتمام بالأنشطة المؤثرة في الآخرين لنجعلها نافعة قدر الإمكان (Rue & byars, 1989).

ج) مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي Obligation to a formal principle :

هذا المدخل يحاول أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد في تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار أو تصرف للمدير، فأساس هذا المدخل هو أنَّ هناك حدين من المصالح، الحد الأول، ويتمثل في الأنانية (Egoism) أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية من قبل الإدارة بما يحقق أسبقية الرفاهية الشخصية للمدير والحد الثاني هو الإيثار أو الغيرية أي حب الغير (Altruism) أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد، والتطور الطبيعي لهذا المدخل لا بد أن يفترض فكرة الاعتدال الوسطي (Moderation)، حيث التوسط بين بُعدين متطرفين كما في الإسراف والتقتير ويكون الاعتدال فيهما من خلال الترشيح أو الإنفاق الرشيد. (Syed & Meyer, 2023)، لهذا فإنَّ التزام الإدارة بواجباتها المحددة لا يمكن أن يكون عند نقطة الوسط بين المصلحين الأنانية والإيثار، بل إنَّ الموقف الأخلاقي يتطلب الانحياز إلى مصلحة الطرف الأوسع والأكثر أهمية، وأنَّ يكون هذا الموقف الأخلاقي مكماً للالتزام الإدارة بواجباتها في حالة تعارض المصالح، من خلال ترتيب أولويات يمكن أن يهتدي بها المديرون ويلتزمون بها في مثل هذه المواقف المتعارضة، ففي حالة تعارض مصلحة المؤسسة مع مصلحة المدير الشخصية يكون انحياز المدير لمصلحة المؤسسة وفق المبادئ الثلاثة الآتية
- أن يضع المديرون مصلحة المؤسسة قبل مصلحتهم الشخصية.
- أن يضعوا مصلحة المجتمع قبل مصلحة المؤسسة وقبل مصلحتهم الشخصية.
- ألا يفشوا سوى الحقيقة في كل المواقف التي يواجهونها (السلمي، ٢٠٠٠).

د) مدخل نظريات التعلم الاجتماعي:

واعتماداً على نظريات التعلم الاجتماعي، والتبادل الاجتماعي، يقوم القادة باستخدام آليات التبادل الاجتماعي والعلاقات الجيدة لتفسير التفاعلات الاجتماعية والتأثير على سلوك العاملين، حيث يشعر التابعون بإحساس من الالتزام لتبادل التصرفات مع القائد الذي يمثل المنظمة (Bandura, 1977; Blau, 1964, Gouldner, 1960)، وفي هذا السياق يؤدي توافر العلاقات عالية الجودة بين القائد والتابعين إلى قيامهم بتبادل السلوكيات النافعة مع القادة، كما ينظرون للقادة على أنهم نموذج أو قدوة، ويقلدون معاييرهم الأخلاقية وتصرفاتهم الإيجابية (Brown & Trevino, 2006).

محددات وأبعاد بناء القيادة الأخلاقية:

هناك على الأقل عشرة محددات للقيادة الأخلاقية تكون مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات ذات الثقافة الأخلاقية العالية وهي كما حددها Bellingham (2003):

- ١- القيم والأخلاقيات القوية.
 - ٢- الاعتقاد بأهمية النزاهة على مستوى الإدارة العليا.
 - ٣- نموذج القيادة والالتزام.
 - ٤- الدعم الفعال من الإدارة:
 - ٥- الدعم الفعال من المديرين.
 - ٦- الرؤية المشتركة بأن الأخلاق هي قضية ثقافية.
 - ٧- الطرق التي تضمن أن الأخلاق تمثل جزءًا جوهريًا في أداء الإدارة:
- مما سبق عرضه من محددات ومبادئ للقيادة الأخلاقية تستخلص الباحثة أنَّ القيم الأخلاقية، والتي تُعدُّ الموجه الأساسي لسلوك القائد، تكتسب أهمية خاصة في القطاع غير الربحي، نظرًا لطبيعة العمل الذي يقوم على خدمة الآخرين دون مقابل مادي، ما يجعل القيم مصدر الإلهام والدافع الأول للالتزام، وتأتي النزاهة كعنصر جوهري في القيادة الأخلاقية، فالقائد النزاهة في العمل غير الربحي يُلهم الثقة لدى فريقه، والمتبرعين، والمستفيدين من الخدمات، ويُظهر التزامًا شفافًا باستخدام الموارد بطريقة مسؤولة، وهو أمر ضروري للحفاظ على السمعة والمصداقية.
- أما الالتزام، فهو يُعتبر عن مدى جدية القائد في أداء مسؤولياته وتحقيق أهداف المؤسسة، مهما كانت التحديات، وفي القطاع غير الربحي حيث قد تكون الموارد محدودة والضغط كبير، يكون الالتزام الأخلاقي عنصرًا حاسمًا في تحفيز الآخرين على العطاء.
- ويمثل الدعم الفعال من الإدارة بعدًا أساسيًا لتعزيز القيادة الأخلاقية، فحين تتبنى الإدارة العليا سلوكًا أخلاقيًا واضحًا، فإنها تخلق بيئة داعمة تعزز السلوك القيمي داخل المؤسسة، وتوفر الموارد والتدريب والتمكين اللازم لتمكين القادة على جميع المستويات.
- وأخيرًا، تُعدُّ الرؤية المشتركة أحد أعمدة القيادة الأخلاقية في القطاع غير الربحي، حيث يعمل القائد على توحيد جهود الفريق نحو هدف إنساني مشترك، مما يرسخ الشعور بالمعنى والانتماء، ويزيد من دافعية المتطوعين والعاملين على حدٍّ سواء.
- في ضوء ذلك، فإن محددات القيادة الأخلاقية لا تُعدُّ مجرد مبادئ نظرية، بل هي مكونات عملية وأساسية لضمان نجاح العمل التطوعي، وبناء مؤسسات قادرة على إحداث تأثير إيجابي ومستدام في المجتمع.
- القيادة الأخلاقية ودورها في الارتباط بالعمل:**
- يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل وفقًا لمنظورين، يتمثل المنظور الأول في قيام القادة بوضع ثقتهم في العاملين ذوي المسؤولية كوسيلة لزيادة الدافعية لديهم، ويتمثل المنظور الثاني في وجهة نظر التعلم الاجتماعي، فالقادة يمثلون نموذجًا وقوة للعاملين، وعندما يلتزم القادة الأخلاقيون بعملهم، سيتعلم العاملون، ويقومون بتقليد سلوك هؤلاء القادة القدوة ويقومون بالتالي بتوجيه طاقاتهم ودافعيتهم نحو العمل (Cheng et al., ٢٠١٤).
- وفي هذا السياق أكد Engelbrecht et al (2014) على أنَّ الارتباط بالعمل يظهر نتيجة لتوافر القدرة والدافعية والحرية والمعرفة بالعمل لدى العاملين، بالإضافة إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بمدى التعلق بالعمل في شكل تسلسل منطقي، فالعاملون في البداية يكون لديهم القدرة على الارتباط بالعمل عندما توفر المنظمة المعلومات الضرورية، وفرص التدريب والهياكل المساعدة التي تسهم في زيادة أداء العاملين، وعلى هذا سلوك القائد الأخلاقي سيؤدي إلى رضا التابعين عن العمل لأنه تتم معاملتهم بعدالة ودعم واهتمام. الأمر الذي يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين، ويدفعهم لبذل المزيد من الجهد، والالتزام بأداء عمل بجودة عالية (Kim & Brymer, ٢٠١١)، وسيكون لدى العاملين ارتباط عالي بالعمل أيضًا عندما يعرفون الأولويات الاستراتيجية، وكيفية الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أعمالهم، وعندما يكون بينهم اتصالات لتوضيح الأهداف التي يشاركون في تحقيقها (Brown & Trevino, 2006).
- ولقد أكد البرنات (٢٠١٦) أنَّ القيادة الأخلاقية تنشأ وتترك من قبل المروؤسين عندما يظهر القادة

جانبيين أخلاقيين مهمين، هما: جانب الشخص الأخلاقي، وجانب المدير الأخلاقي.
سلوكيات القائد الأخلاقي:

من أهم الممارسات التي يجب أن يلتزم بها القادة في المنظمة هي السلوكيات الأخلاقية من صدق وأمانة وعدالة، وهذه السمات يجب أن تنعكس في تصرفاتهم في التعامل مع مرؤوسيه داخل المؤسسة، وهي كما يشير إليها الحارثي (٢٠٢٣)

١ - توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل: إدراك متى تحتاج التوقعات الأخلاقية للتوضيح، المعايير الأخلاقية الغامضة وإعطاء الأمثلة.

٢- اتخاذ وتتبع القرارات الأخلاقية في العمل: تحديد القرارات التي تزيد من الجوانب الأخلاقية، توضيح القرارات الأخلاقية بشكل منتظم، وتفسيرها،

٣- مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل، الحديث المتواصل مع المرؤوسين العمل، إثبات أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية من أهم أولويات العمل.

٤- دعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل: توفير الطرق والأساليب والنماذج التي من شأنها دعم وتشجيع السلوك الأخلاقي (الشثوي، ٢٠١٧).

المحور الثاني: العمل التطوعي بالمنظمات غير الربحية:

تُعد المنظمات غير الربحية - وتعتبر أيضًا - عن واقع منظمات المجتمع المدني، والحقيقة أن الاتحادات والتجمعات النسوية خلال الحربين العالميتين أسهمت في بروز منظمات المجتمع المدني وبشكل لافت، بالإضافة إلى الآثار الإيجابية التي صاحبت ظهور منظمة الأمم المتحدة عام ١٩٤٥م بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية؛ ولكون أهم أهدافها هو تفعيل دور منظمات المجتمع المدني الذي تأكد مع الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في عام ١٩٤٨م الذي اشتمل في مواده القانونية ما يؤكد حرية تكوين المنظمات والتجمعات المدنية غير الحكومية (شيخاني، ٢٠٠٦) ويبلغ عدد الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية (٦٠٥) جمعية خيرية منها (٣٧) جمعية نسائية تقوم بعدد من الخدمات، والرعاية للمعاقين، والأطفال، وصرف مساعدات للأسر المحتاجة، ورفع مستوى المرأة من خلال تدريبها على الأشغال النسوية وتنظيم المحاضرات والندوات الثقافية، ويدعم نشاط هذه الجمعيات وزارة الشؤون الاجتماعية، بتقديم المساعدات الفنية والمالية والعينية لها" (وزارة الاقتصاد والتخطيط ١٤٣٢هـ، ص. ١٢٨).

والعمل الخيري النسوي في المملكة العربية السعودية يُعد من الأعمال النشطة والمتقدمة، والدليل على ذلك حصول جمعية النهضة النسائية الخيرية على المركز الأول في ترتيب الجمعيات الخيرية على مستوى منطقة الرياض، في التصنيف العلمي الذي وضعه مركز إيفاد للدراسات والاستشارات المؤسسة الملك خالد الخيرية بالرياض (الشمرى، ٢٠١٣)، ولاقى العمل غير الربحي انتشارًا واسعًا في السنوات الأخيرة خاصة؛ لأنه مرتبط بمصدر رئيس للأدبيات في هذا المجال، والذي يؤكد أن تلك المنظمات لا تسعى إلى تحقيق ربح لمؤسسيها (العتيبي، ٢٠١٥، ص. ٢٧). ويشير تعريف للأمم المتحدة عن المنظمات غير الربحية بأنها: "تشكيلات اجتماعية تتأسس من أجل إنتاج سلع وخدمات لا تعود بالربح أو الدخل على مؤسسيها (قنديل، ٢٠٠٨، ص. ٧٦).

كما عرفت دراسة بحثية لمعهد دراسة السياسات العامة بجامعة جونز هوبكنز في الولايات المتحدة الأمريكية Johns Hopkins Comparative Non Profit Project مفهوم المنظمات غير الربحية بأنها: منظمات ذات بناء مؤسسي فعال تتمتع بحكومية ذاتية في ضبط إدارتها وأنشطتها وطابعها الخاص المنفصل عن الحكومات، وتوزيع العائدات على نحو غير ربحي لا يعود بالفائدة على المؤسسين، وهي عبارة عن وحدات أنشئت من أبناء المجتمع المحلي لا تهدف إلى الربح، وتسعى إلى تنمية الموارد البشرية والبيئة والارتقاء بالمجتمع ككل، وتمكنه من الحصول على حقوقه (العتيبي، ٢٠١٥، ص. ٢٧). وعرفها Ross بأنها: "تلك المنظمات التي أوجدها أفراد المجتمع بعينه لهدف حل المشكلات التي تواجه مجتمعهم (Ross، 1996, P.156).

كما عرفت المنظمات غير الربحية بأنها: "مجموعة من المنظمات التطوعية الإدارية غير الهادفة للربح

التي تسعى إلى تحقيق منافع جماعية تتعلق بالصالح العام أو بتحقيق مصالح أفرادها بما لا يتناقض مع الصالح العام، وتتسم بالاستقلال الذاتي والإدارة الذاتية، يضاف إلى ذلك ضمن المعايير المتفق عليه عالمياً عدم توزيع أية أرباح على مجالس إدارتهما، وعدم تحركها في إطار أنشطة سياسية حزبية (تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، ٢٠٠٠، ص.٢).

وقد أشار البنك الدولي إلى تعريف المؤسسات غير الربحية بأنها: "تتضمن كثيراً من الجماعات والمؤسسات التي تكون مستقلة تماماً أو إلى حد كبير عن الحكومة، والتي لها أهداف إنسانية تعاونية في الأساس أكثر من كونها أهدافاً تجارية (خاطر ، ١٩٩٧).

لذلك نجد أنَّ عنصر عدم الربحية يُعدُّ قاسماً مشتركاً لغالبية التعريفات المتضمنة للمنظمات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية.

والحقيقة أنَّ تنامي ظهور المنظمات غير الحكومية قد جاء نتيجة الطلب للاستقلالية وتقوية مؤسسات التنمية المستدامة والمجتمع المدني، ولتتحد المؤسسات الرسمية للدولة ومؤسسات القطاع الخاص التجارية، وتخلق التوازن المطلوب في المجتمع (الهيبي، ٢٠٠٧).

وتمثل الجمعيات الخيرية أو المنظمات غير الربحية جزءاً من القطاع المجتمعي في المجتمعات الحديثة، وتقع بين القطاعين العام والخاص، وتُعدُّ بمنزلة حلقات ربط ووصل بين مكونات المجتمع، (أفندي، ٢٠٠٠)، ومن تنمية المجتمع من خلال تقديم الخدمات الصحية، والرعاية والتوعوية، والدفاعية، والتنمية (الإسكوا، ٢٠٠٠، ص. ٥)، وهذا يعني أنَّ المنظمات غير الهادفة للربح تسعى إلى تحقيق النفع العام، وأحياناً تحقيق مصالح أعضائها وحمايتهم، إذ نشأت بمبادرات خاصة من المواطنين وهي منظمات مجالها أعمال البر والخير، وإذا حققت أرباحاً من أنشطتها؛ فإنها تستثمرها فيما يحقق أهدافها ويدعم نشاطها (Hulme, 1994).

أهداف المنظمات غير الربحية:

والمنظمات غير الربحية كما أورد (الغامدي، ٢٠١٩) تهدف إلى تحقيق الآتي:

- تحديد الحاجات لبناء قدرات المجتمعات المحلية.
- التعاون مع الحكومات المحلية المعنية.
- تمكين المجتمع المحلي وتطويره.
- تقديم برامج متميزة وفعالة لدعم التنمية.
- تعزيز خطط الشراكة المحلية والعالمية بين مؤسسات المجتمع المحلي والمنظمات العالمية ودعمها.
- مما سبق عرضه من عناصر تمثل القيادة الأخلاقية والمنظمات غير الربحية؛ تستخلص الباحثة أنَّ سمات القيادة الأخلاقية تنعكس بشكل واضح في بيئة العمل التطوعي، حيث يتجلى الصدق، والرحمة، والعدالة، والقدرة على الإلهام، والتواضع، فالقائد في هذه المنظمات ليس مجرد مدير، بل هو قدوة، وموجه، ومصدر للثقة، يُحفز الأفراد على الالتزام بالعمل وتحقيق الأثر الاجتماعي المنشود.
- أما من حيث أنماط القيادة الأخلاقية، فإنَّ النمط التشاركي والخدمي هما الأكثر ارتباطاً بالعمل التطوعي، حيث يسعى القائد إلى تمكين المتطوعين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتعزيز روح الفريق، بما يرسخ قيم التعاون والانتماء.
- كما تنبع مبادئ القيادة الأخلاقية في المنظمات غير الربحية من الالتزام بالمصلحة العامة، واحترام كرامة الإنسان، وتحقيق العدالة، والمساءلة، والشفافية، وهي مبادئ لا غنى عنها في بيئة العمل التي تعتمد على ثقة المجتمع ودعمه.
- أما أسس القيادة الأخلاقية، فتشمل الوعي الذاتي، والقدوة الحسنة، واحترام القوانين والتشريعات، والرقابة الذاتية، والتواصل الفعال المبني على الاحترام المتبادل. هذه الأسس تضمن انسجام أهداف المنظمة مع سلوك القادة داخلها، مما يُعزز استمرارية العمل وجودته.
- مما سبق تستخلص الباحثة أنَّ القيادة الأخلاقية ضرورة استراتيجية للمنظمات غير الربحية، حيث إنها

تحفز المتطوعين على العطاء، وتبني الثقة المجتمعية، وتحقق تأثيراً اجتماعياً مستداماً قائماً على القيم لا فقط على النتائج، فالعمل التطوعي في المنظمات غير الربحية بيئة خصبة لظهور وتفعيل القيادة الأخلاقية، نظراً لطبيعة هذا القطاع الذي يعتمد على العطاء دون مقابل، وتحقيق المنفعة العامة، ما يجعل القيادة فيه تحتاج إلى أساس أخلاقي متين يتجاوز المفهوم التقليدي للقيادة المرتبط بالسلطة والتحكم.

الإجراءات المنهجية للدراسة :

أولاً: منهج الدراسة: استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي الذي يبحث عن الحاضر، ويهدف إلى تجهيز بيانات للإجابة عن أسئلة محددة بدقّة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها وقت إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة (الأغا، ٢٠٠٣، ص. ٤٣).

ثانياً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع البحث من جميع قائدات القطاع غير الربحي بمنطقة عسير وبلغ عددهم (١٣٠) قائدة وفقاً لإحصائية دليل جمعيات منطقة عسير ١٤٤٦هـ، وتشمل: مراكز التنمية الاجتماعية، جمعيات التحفيظ، جمعيات الدعوة، الأوقاف العلمي، جمعيات التنمية الأهلية، جمعيات التنمية الاجتماعية، لجان التنمية الاجتماعية.

جدول (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفق منظمة العمل (ن=١٣٠) من قائدات المنظمات غير الربحية

العدد	الجهة	
٥	مراكز التنمية الاجتماعية	١
٣٤	جمعيات التحفيظ	٢
٣٥	جمعيات الدعوة	٣
٢	الأوقاف العلمية	٤
٤٥	جمعيات التنمية الأهلية	٥
٤	جمعيات التنمية الاجتماعية	٦
٥	لجان التنمية الاجتماعية	٧
١٣٠	الإجمالي	

ثالثاً: عينة الدراسة:

تم تقسيمها إلى قسمين:

أ- المشاركون في الدراسة الاستطلاعية:

بلغ عدد القائدات المشاركات في البحث الاستطلاعي (٣٠) من قائدات القطاع غير الربحي بمنطقة عسير، وتم استخدام تلك العينة في حساب الخصائص السيكومترية لأدوات البحث الحالية والمتمثلة في استبانة القيادة الأخلاقية.

ب- المشاركون في الدراسة الأساسية:

قامت الباحثة بنشر وتوزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة المستهدف، وحصلت الباحثة على (٤٠) رداً مكتملاً، ويمكن وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الأولية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على النحو الموضح بالجدول (٢).

جدول (٢) وصف عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية

المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر:		
أقل من ٣٠ عامًا	٣	٧,٥٠%
٣٠-٤٠ عامًا	٣٢	٨٠,٠٠%
٤١-٥٠ عامًا	٥	١٢,٥٠%
المؤهل العلمي:		
بكالوريوس	٢٦	٦٥,٠٠%
ماجستير	٨	٢٠,٠٠%
أخرى	٦	١٥,٠٠%
سنوات الخبرة:		
أقل من ٥ سنوات	١٦	٤٠,٠٠%
٥-١٠ سنوات	١٧	٤٢,٥٠%
أكثر من ١٠ سنوات	٧	١٧,٥٠%
إجمالي عينة الدراسة	٤٠	١٠٠,٠٠%

أداة الدراسة:

استبانة لقياس مستوى ممارسة القيادة النسائية للقيادة الأخلاقية بالمنظمات غير الربحية من وجهة نظرهن، والتي تم تطويرها من قبل الباحثة بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة مبرر إعداد الاستبانة:

بعد استعراض الدراسات السابقة وجدت الباحثة اختلاف مجتمع وعينة الدراسات السابقة عن مجتمع الدراسة الحالية، حيث كان المجتمع هو البنوك الليبية في دراسة البرناط (٢٠١٦) وقادة المدارس في دراسة (الشتوي، ٢٠١٧؛ غنيم، ٢٠٢٠) والعاملين بمجال الإعلام (محمد، ٢٠٢٠)، وأعضاء هيئة التدريس (الجلواني، ٢٠٢٢)، و دراسة (٢٠٢٣) Syed (٢٠٢٣) Brown & Treviño (٢٠٢٣) Engelbrecht & Mahembe موظفين بمنظمات حكومية، وأنه لا توجد دراسة تناولت القيادة الأخلاقية لدى قائدات المنظمات غير الربحية وذلك في حدود اطلاعها وعلمها، لذا فقد وجدت أنه من الأنسب تطوير استبانة بالبناء على ما ورد في تلك الدراسات، ومن خبرة الباحثة في العمل بالقطاع غير الربحي لتحقيق هدف الدراسة.

٤-خطوات الإعداد:

اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على الآتي:

- أ-الاسترشاد ببعض الأدوات التي استُخدمت لقياس مستوى القيادة الأخلاقية مثل دراسة كل من الحلواني (٢٠٢٢)، غنيم، (٢٠٢٠)، الشتوي، (٢٠١٧)، البرناط (٢٠١٦)، Syed (٢٠٢٣)، (٢٠٢٣) Brown & Treviño (٢٠٢٣) Engelbrecht & Mahembe
- ب- تحديد الأبعاد الأكثر مناسبة لقياس مستوى القيادة الأخلاقية والتي تضمنتها التعريفات والدراسات

السابقة والأدوات من خلال الدراسات السابقة، حيث أمكن للباحثة تحديد أربعة أبعاد، وهي كالآتي:

- البعد الأول: القيم والسلوكيات الأخلاقية.
- البعد الثاني: بناء الثقة مع الفريق.
- البعد الثالث: اتخاذ القرارات الأخلاقية.
- البعد الرابع: الإلهام والتأثير الإيجابي.

ج- في ضوء ما سبق؛ صاغت الباحثة (٤٤) عبارة (الصورة الأولى)؛ لمعرفة مستوى ممارسة القيادة النسائية للقيادة الأخلاقية بالمنظمات غير الربحية، حيث خُصص لكل بُعد من الأبعاد الأربعة مجموعة من العبارات لتقيسه، وبلي كل عبارة خمسة اختيارات هي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق أبداً) ولكل اختيار درجة .

وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين، هما:

الجزء الأول: تضمن البيانات الأولية لعينة الدراسة، وتشمل: المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة بالقطاع.

الجزء الثاني: تضمن محور الدراسة الرئيس وهو القيادة الأخلاقية للقائدات في الأبعاد التالية:

البعد الأول: القيم والسلوكيات الأخلاقية: يشير هذا البعد إلى مدى التزام القائد بالمبادئ الأخلاقية والقيم العليا في تعاملاتها اليومية، مثل النزاهة، الشفافية، والعدل.

البعد الثاني: بناء الثقة مع الفريق: يقيس هذا البعد قدرة القائد على بناء وتعزيز الثقة بين أفراد الفريق من خلال التواصل المفتوح، الإنصاف، ودعم التعاون.

البعد الثالث: اتخاذ القرارات الأخلاقية: يتعلق هذا البعد بمدى قدرة القائد على اتخاذ قرارات تضع القيم الأخلاقية والمبادئ الأساسية في مقدمة أولوياتها.

البعد الرابع: الإلهام والتأثير الإيجابي: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على التأثير الإيجابي والإلهام من خلال أفعالها وسلوكياتها التي تعزز القيم الأخلاقية وتحفز الفريق لتحقيق الأهداف.

د- بعد الانتهاء من المقياس بصورته الأولية قامت الباحثة بالتأكد من الكفاءة السيكمترية (الصدق، الثبات، الاتساق الداخلي) للاستبيان عن طريق إجراء دراسة أولية على عينة استطلاعية من القائدات وكذلك عرضه مجموعة من المحكمين، للاسترشاد بأرائهم حول الصياغة اللغوية للمفردات، ومدى ملاءمة العبارة للبعد الذي تنتمي له، وحذف أو إضافة أي مفردات أو إجراء أي تعديلات.

هـ- إجراء التعديلات والاقتراحات التي أبدتها السادة المحكمين، وتم الأخذ بها.

و- بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم تطبيق النسخة النهائية على عينة الدراسة الأساسية.

١- صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة، وبناء على آراء المحكمين وملحوظاتهم تم الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها المحكمون بنسبة (٨٠%) فأكثر، وحذف العبارات التي حققت درجة موافقة أقل أو تعديلها وفق آراء المحكمين، وقد تراوحت نسب اتفاق المحكمين على بنود التحكيم ما بين (88.9% - ١٠٠%) وكان متوسط نسب الاتفاق (94.45%) وهى نسب اتفاق عالية، مما يدعو إلى الثقة في صلاحية الاستبانة لقياس ما تهدف إليه، وهذا وقد تم حذف (٤) عبارات من عبارات المقياس التي اتفق المحكمون على حذفها، وبالتالي أصبح عدد عبارات الاستبانة (٤٠) عبارة، وقد أشار بعض المحكمين إلى تعديل صياغة بعض العبارات وقد راعت الباحثة ذلك.

الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم تعرف مدى اتساق أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة المحور الذي تنتمي له، وكذلك حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، ويوضح الجدول (٤) نتائج حساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

جدول (٣) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

القيم والسلوكيات الأخلاقية		بناء الثقة مع الفريق		اتخاذ القرارات الأخلاقية		الإلهام والتأثير الإيجابي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٩٠	١	**٠,٨٣	١	**٠,٩١	١	**٠,٨٤	١
**٠,٨٠	٢	**٠,٩٢	٢	**٠,٩٣	٢	**٠,٨٨	٢
**٠,٩١	٣	**٠,٩٤	٣	**٠,٩٢	٣	**٠,٨٦	٣
**٠,٩٢	٤	**٠,٩١	٤	**٠,٩١	٤	**٠,٩٣	٤
**٠,٩١	٥	**٠,٩١	٥	**٠,٩١	٥	**٠,٨٨	٥
**٠,٩٢	٦	**٠,٩٦	٦	*٠,٦٢	٦	**٠,٩٣	٦
**٠,٩٢	٧	**٠,٩٣	٧	**٠,٨٨	٧	**٠,٨٨	٧
**٠,٩٢	٨	**٠,٩٣	٨	**٠,٩٠	٨	**٠,٩٠	٨
**٠,٩١	٩	**٠,٩٦	٩	**٠,٨٨	٩	**٠,٧٧	٩
**٠,٨٨	١٠	**٠,٩٥	١٠	**٠,٨٦	١٠	**٠,٨٣	١٠
**٠,٩٧	الارتباط الكلية	**٠,٩٧	الارتباط الكلية	**٠,٩٦	الارتباط الكلية	**٠,٩٤	الارتباط الكلية

** قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١).

يتضح من الجدول (٣) أنَّ جميع عبارات أداة الدراسة ترتبط بالمحور الذي تنتمي له بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٦٢) إلى (٠,٩٦)، أي أنَّ الارتباط يتراوح بين متوسط وقوي، كما أنَّ جميع المحاور الفرعية ترتبط بالدرجة الكلية للاستبانة بمعامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، حيث تراوحت معاملات الارتباط من (٠,٩٤) إلى (٠,٩٧)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، حيث يُعتبر معامل ألفا كرونباخ أنسب الطرق لحساب، وبالإضافة لذلك تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split-Half، ويوضح الجدول (٥) معاملات الثبات للاستبانة.

جدول (٤) معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات بطريقة التجزئة النصفية		مستوى الثبات
			معامل الارتباط بين النصفين	معامل جوتمان	
القيم والسلوكيات الأخلاقية	١٠	٠,٩٧	٠,٩٣	٠,٩٦	مرتفع
بناء الثقة مع الفريق	١٠	٠,٩٨	٠,٩٥	٠,٩٧	مرتفع
اتخاذ القرارات الأخلاقية	١٠	٠,٩٦	٠,٨٩	٠,٩٤	مرتفع
الإلهام والتأثير الإيجابي	١٠	٠,٩٦	٠,٩٥	٠,٩٧	مرتفع
إجمالي الاستبانة	٤٠	٠,٩٩	٠,٨٨	٠,٩٤	مرتفع

يتضح من الجدول (٤) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغت (٩٩.٠)، كما أنَّ معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة الفرعية جاءت جميعها مرتفعة؛ وأنَّ قيمة معامل جوتمان لثبات أداة الدراسة قد بلغت (٠,٩٤) كما أنَّ معاملات الثبات لمحاوَر أداة الدراسة الفرعية جاءت جميعها مرتفعة. نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

أولاً: النتائج الخاصة بواقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات القطاع غير الربحي بمنطقة عسير يوضح الجدول (٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة الممارسة المناظرة لاستجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات القطاع غير الربحي.

جدول (٥) النتائج الخاصة بواقع ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات القطاع غير الربحي (ن=٤٠)

المحور	المتوسط الحسابي	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الممارسة	الترتيب
		الحد الأدنى	الحد الأعلى				
القيم والسلوكيات الأخلاقية	٤,٢٠	٣,٩٨	٤,٤٢	٠,٧٠	١٦,٥٧%	مرتفعة	٣
بناء الثقة مع الفريق	٤,٢٧	٤,٠٣	٤,٥٠	٠,٧٤	١٧,٢٩%	مرتفعة جداً	١
اتخاذ القرارات الأخلاقية	٤,١٠	٣,٨٧	٤,٣٣	٠,٧٣	١٧,٧٣%	مرتفعة	٤
الإلهام والتأثير الإيجابي	٤,٢٣	٤,٠٠	٤,٤٥	٠,٧١	١٦,٧٨%	مرتفعة جداً	٢
إجمالي القيادة الأخلاقية	٤,٢٠	٣,٩٧	٤,٤٢	٠,٧٠	١٦,٦٨%	مرتفعة	—

يتضح من النتائج بالجدول (٥) ما يلي:

- جاءت درجة الممارسة لإجمالي أبعاد القيادة الأخلاقية في مستوى "مرتفع" بمتوسط حسابي

(٤,٢٠)، وهو ما يؤكد أن إجمالي القيادة الأخلاقية يقع في مستوى "مرتفع"، وقد يمتد إلى مستوى "مرتفع جدا".

- جاء محور بناء الثقة مع الفريق في المرتبة الأولى بدرجة "مرتفع جدا" بمتوسط حسابي (٤,٢٧)، يليه محور الإلهام والتأثير الإيجابي في المرتبة الثانية بدرجة "مرتفع جدا" بمتوسط حسابي (٤,٢٣)، يليه محور القيم والسلوكيات الأخلاقية في المرتبة الثالثة بدرجة "مرتفع" بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، بينما يأتي محور اتخاذ القرارات الأخلاقية في المرتبة الأخيرة بدرجة "مرتفع" بمتوسط حسابي (٤,١٠).

- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات عينة الدراسة حول القيم والسلوكيات الأخلاقية، حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٦,٥٧%)، بينما يتزايد الاختلاف في استجابات عينة الدراسة حول اتخاذ القرارات الأخلاقية حيث بلغت قيمة معامل الاختلاف (١٧,٧٣%).

تفسير نتائج السؤال الأول:

تشير النتائج إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى أفراد العينة من قائدات المنظمات في القطاع غير الربحي جاءت مرتفعة، وهو مؤشر إيجابي يدل على مدى التزام هؤلاء القائدات بالقيم والمبادئ الأخلاقية في ممارساتهن الإدارية والقيادية.

ويمكن تفسير تقدم محور بناء الثقة في المرتبة الأولى بأنه يعكس وعي القائدات بأهمية الثقة كأساس للعلاقات المهنية الفعالة، خصوصاً في بيئة العمل التطوعي التي تعتمد على الحافز الداخلي والدافعية الذاتية، فالثقة هي العامل الحاسم في تحفيز المتطوعين والعاملين، وضمان استمرارية مشاركتهم.

أما محور الإلهام والتأثير الإيجابي فجاء في المرتبة الثانية، مما يدل على قدرة القائدات على التأثير في من حولهن من خلال تقديم القدوة الإيجابية، وبث الحماس، وتعزيز الانتماء للرسالة المجتمعية للمنظمة، وهو أمر حيوي في قيادة الفرق التطوعية.

وفي المرتبة الثالثة جاء محور القيم والسلوكيات الأخلاقية، مما يدل على التزام القائدات بتجسيد القيم الأخلاقية في سلوكياتهن العملية، كالنزاهة، والعدالة، والاحترام، وهو ما يرسخ ثقافة أخلاقية داخل المنظمة تعزز من فعاليتها واستدامتها.

وأخيراً، جاء محور اتخاذ القرارات الأخلاقية، مما يشير إلى أن القائدات أيضاً يأخذن بعين الاعتبار البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات، لكن قد يتطلب هذا المحور مزيداً من التدريب أو الدعم المؤسسي لتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية في المواقف المعقدة أو الحساسة.

وبوجه عام، تعكس هذه النتيجة تماسك الأبعاد الأربعة للقيادة الأخلاقية، وتؤكد أن القائدات في القطاع غير الربحي يقدن مؤسساتهن بروح من الالتزام والمسؤولية، مما يساهم في تعزيز أثر العمل التطوعي وتحقيق الأهداف التنموية للمنظمات غير الربحية.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج دراسة Syed (2023) والتي أظهرت أن القيادة الأخلاقية تعزز الابتكار والالتزام الأخلاقي لدى الموظفين، وكذلك نتائج دراسة Brown & Treviño (2023) والتي أظهرت أن القادة الأخلاقيين يعززون النزاهة والثقة داخل المنظمات، وكذلك دراسة الحلواني (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة القادة للقيادة الأخلاقية تحققت بدرجة كبيرة، كما جاءت نتائج دراسة

الشتوي (٢٠١٧) إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة لدى مديري منطقة الرياض جاء بدرجة كبيرة، بينما يختلف مع دراسة غنيم (٢٠٢٠) والتي توصلت إلى تحقق الإدارة الأخلاقية تم في أربعة أبعاد بدرجة متوسطة، وكذلك مع دراسة البرناط (٢٠١٦)، حيث كانت مستوى القيادة الأخلاقية في قيد عينة الدراسة يعتبر ضعيفاً.

ثانياً: الإجابة عن السؤال الثاني ومناقشته:

نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية الأولية

تم دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات التصنيفية أو الخصائص الأولية لعينة الدراسة (العمر/ المؤهل العلمي/ سنوات الخبرة)، وجاءت النتائج كما يلي:

١- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير العمر
لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير العمر (أقل من ٣٠ عامًا، ٣٠-٤٠ عامًا، ٤٠-٤١-
٥٠ عامًا) تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح
بالجدول (٦).

جدول (٦) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير العمر (ن=٤٠)

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
القيم والسلوكيات الأخلاقية	أقل من ٣٠ عامًا	٣	٤,٦٣	٠,٢٣	٢٦,٣٣	١,١٧	٠,٥٦
	٣٠-٤٠ عامًا	٣٢	٤,١٣	٠,٧٣	١٩,٥٨		
	٤٠-٤١ عامًا	٥	٤,٣٦	٠,٥٩	٢٢,٩٠		
بناء الثقة مع الفريق	أقل من ٣٠ عامًا	٣	٤,٧٧	٠,٤٠	٢٩,٣٣	٢,٤٤	٠,٣٠
	٣٠-٤٠ عامًا	٣٢	٤,١٩	٠,٧٧	١٩,٢٥		
	٤٠-٤١ عامًا	٥	٤,٤٨	٠,٥٣	٢٣,٢٠		
اتخاذ القرارات الأخلاقية	أقل من ٣٠ عامًا	٣	٤,٧٣	٠,٣٨	٣٠,٦٧	٣,١٠	٠,٢١
	٣٠-٤٠ عامًا	٣٢	٤,٠١	٠,٧٤	١٩,٠٩		
	٤٠-٤١ عامًا	٥	٤,٢٨	٠,٧٠	٢٣,٤٠		
الإلهام والتأثير الإيجابي	أقل من ٣٠ عامًا	٣	٤,٨٧	٠,١٥	٣٠,٨٣	٢,٦٥	٠,٢٧
	٣٠-٤٠ عامًا	٣٢	٤,١٤	٠,٧٤	١٩,٤٥		
	٤٠-٤١ عامًا	٥	٤,٤٠	٠,٤٣	٢١,٠٠		
إجمالي القيادة الأخلاقية	أقل من ٣٠ عامًا	٣	٤,٧٥	٠,٢٧	٢٨,٥٠	٢,٠٣	٠,٣٦
	٣٠-٤٠ عامًا	٣٢	٤,١٢	٠,٧٣	١٩,٣١		
	٤٠-٤١ عامًا	٥	٤,٣٨	٠,٥٦	٢٣,٣٠		

ويتضح من الجدول (٦) أن قيمة (H) لإجمالي القيادة الأخلاقية جاءت بمقدار (٢,٠٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٣٦)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير العمر، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من ٣٠ عامًا بمتوسط حسابي (٤,٧٥) يليها فئة ٤٠-٤١ عامًا بمتوسط حسابي (٤,٣٨)، وكانت أقل المتوسطات لفئة ٣٠-٤٠ عامًا بمتوسط حسابي (٤,١٢)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على مستوى كافة المحاور الفرعية.

٢- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، أخرى) تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٧).

جدول (٧) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي (ن=٤٠)

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
القيم والسلوكيات الأخلاقية	بكالوريوس	٢٦	٤,١٣	٠,٧٤	١٩,٦٢	١,١٧	٠,٥٦
	ماجستير	٨	٣,٩٨	٠,٥٦	١٥,٥٦		
	أخرى	٦	٤,٧٨	٠,٢٨	٣٠,٩٢		
بناء الثقة مع الفريق	بكالوريوس	٢٦	٤,١٨	٠,٧٧	١٨,٨٣	٢,٤٤	٠,٣٠
	ماجستير	٨	٤,٠٥	٠,٦٧	١٧,٤٤		
	أخرى	٦	٤,٩٢	٠,٢٠	٣١,٨٣		
اتخاذ القرارات الأخلاقية	بكالوريوس	٢٦	٤,٠٣	٠,٧٢	١٩,٤٨	٣,١٠	٠,٢١
	ماجستير	٨	٣,٨٠	٠,٦٩	١٥,٢٥		
	أخرى	٦	٤,٧٨	٠,٤٠	٣١,٩٢		
الإلهام والتأثير الإيجابي	بكالوريوس	٢٦	٤,١٥	٠,٧٢	١٩,٠٨	٢,٦٥	٠,٢٧
	ماجستير	٨	٤,٠٠	٠,٧٠	١٦,٠٦		
	أخرى	٦	٤,٨٥	٠,٢٨	٣٢,٥٨		
إجمالي القيادة الأخلاقية	بكالوريوس	٢٦	٤,١٣	٠,٧٢	١٩,١٠	٢,٠٣	٠,٣٦
	ماجستير	٨	٣,٩٦	٠,٦٤	١٥,٩٤		
	أخرى	٦	٤,٨٣	٠,٢٨	٣٢,٦٧		

يتضح من الجدول (٧) أن قيمة (H) لإجمالي القيادة الأخلاقية جاءت بمقدار (٢.٠٣) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٣٦)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أخرى بمتوسط حسابي (٤,٨٣) يليها فئة بكالوريوس بمتوسط حسابي (٤,١٣)، وكانت أقل المتوسطات لفئة ماجستير بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على مستوى كافة المحاور الفرعية.

٣- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة

لدراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) تم استخدام اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis، وقد كانت النتائج كما هو موضح بالجدول (٨).

جدول (٨) الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة (ن=٤٠)

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	قيمة (H)	الدلالة الإحصائية
القيم والسلوكيات الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	١٦	٤,٢٩	٠,٧١	٢٢,٤٧	٠,٨٢	٠,٦٦
	٥-١٠ سنوات	١٧	٤,١٠	٠,٧٣	١٨,٨٢		
	أكثر من ١٠ سنوات	٧	٤,٢١	٠,٦٢	٢٠,٠٧		
بناء الثقة مع الفريق	أقل من ٥ سنوات	١٦	٤,٣٥	٠,٧٧	٢١,٦٩	٠,٦٦	٠,٧٢
	٥-١٠ سنوات	١٧	٤,١٦	٠,٧٨	١٨,٧٩		
	أكثر من ١٠ سنوات	٧	٤,٣٤	٠,٦٤	٢١,٩٣		
اتخاذ القرارات الأخلاقية	أقل من ٥ سنوات	١٦	٤,٢٣	٠,٧٤	٢٢,٨٤	١,٢٩	٠,٥٣
	٥-١٠ سنوات	١٧	٣,٩٦	٠,٧٩	١٨,٢٦		
	أكثر من ١٠ سنوات	٧	٤,١٤	٠,٥٧	٢٠,٥٧		

الدلالة الإحصائية	قيمة (H)	متوسط الرتب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المحور
٠,٦٥	٠,٨٧	٢٢,٤٧	٠,٦٧	٤,٣٥	١٦	أقل من ٥ سنوات	الإلهام والتأثير الإيجابي
		١٨,٧١	٠,٧٩	٤,٠٨	١٧	١٠-٥ سنوات	
		٢٠,٣٦	٠,٦٠	٤,٣٠	٧	أكثر من ١٠ سنوات	
٠,٦١	٠,٩٨	٢٢,٥٣	٠,٧٠	٤,٣٠	١٦	أقل من ٥ سنوات	إجمالي القيادة الأخلاقية
		١٨,٥٠	٠,٧٦	٤,٠٨	١٧	١٠-٥ سنوات	
		٢٠,٧١	٠,٥٩	٤,٢٥	٧	أكثر من ١٠ سنوات	

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة (H) لإجمالي القيادة الأخلاقية جاءت بمقدار (٠,٩٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠,٦١)، وهو ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في استجابات العينة بحسب متغير سنوات الخبرة، وقد كانت أعلى المتوسطات لفئة أقل من ٥ سنوات بمتوسط حسابي (٤,٣) يليها فئة أكثر من ١٠ سنوات بمتوسط حسابي (٤,٢٥)، وكانت أقل المتوسطات لفئة ١٠-٥ سنوات بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) على مستوى المحاور الفرعية كافة.

تفسير نتائج السؤال الثاني:

تشير النتائج إلى أن جميع قائدات المنظمات في القطاع غير الربحي - بغض النظر عن أعمارهن، مؤهلاتهن العلمية، أو سنوات خبرتهن - يمارسن القيادة الأخلاقية بدرجة متقاربة.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية تبعاً للعمر أو المؤهل العلمي أو الخبرة إلى العوامل التالية:

١. تأثير طبيعة العمل غير الربحي: حيث تنتم منظمات القطاع غير الربحي بطبيعة قائمة على الخدمة العامة والعمل الإنساني، وهي بيئة تعزز القيم الأخلاقية وتُشكل دافعاً داخلياً قوياً لدى العاملين، بغض النظر عن خلفياتهم الشخصية أو المهنية، وهذا ما تؤكد الأدبيات التي ترى أن القيادة الأخلاقية تتجاوز السمات الديموغرافية وتعتمد بدرجة أكبر على الاستعداد الداخلي والمعتقدات الشخصية المرتبطة بالقيم.

٢. تجانس الثقافة التنظيمية: في كثير من المنظمات غير الربحية، يتم ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على القيم، يتم نقلها بشكل غير رسمي عبر التفاعل اليومي بين الأفراد، ما يؤدي إلى نوع من التطبيع الأخلاقي يجعل الجميع يلتزمون بسلوكيات أخلاقية متقاربة، حتى وإن اختلفت خلفياتهم التعليمية أو أعمارهم.

٣. التحفيز الذاتي أكثر من العوامل الخارجية: تؤكد دراسات القيادة الأخلاقية أن القادة الأخلاقيين غالباً ما يُوجّهون بدوافع داخلية مثل الإيمان بالمهمة، والرغبة في خدمة الآخرين، والرقابة الذاتية، أكثر من توجيههم بالعوامل الخارجية كالشهادات أو الخبرات، ما يُفسر ثبات مستوى الممارسة عبر الفئات المختلفة.

٤. شيوع التدريب أو التوجيه الأخلاقي: ربما تكون هذه المنظمات قد وفرت برامج تدريبية أو آليات إشراف أخلاقي موحدة، مما يجعل القائدات، بغض النظر عن تفاوت أعمارهن أو مستوياتهن التعليمية، يتعرضن لنفس النوع من التوجيه الأخلاقي الذي يساهم في تشكيل مستوى موحد للممارسة.

وُتعد هذه النتيجة من النتائج المهمة في تفسير واقع القيادة الأخلاقية في القطاع غير الربحي، وبدل عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارستها تبعاً لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على دلالات ترتبط بطبيعة البيئة الأخلاقية في هذه المنظمات، حيث تتفق تلك النتيجة مع نتائج بعض الدراسات، مثل دراسة مثل دراسة Syed (2023) إلى أن العوامل الشخصية كالعمر أو المؤهل ليست دائماً مؤشرات حاسمة في تحديد مدى ممارسة القائد للسلوك الأخلاقي، بل يُعدّ الوعي الأخلاقي والنية الخيرة والمواقف القيمية من المؤشرات الأقوى، وأظهرت عدم وجود فروق تبعاً للجنس والسن في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى أفراد العينة، وكذلك دراسة البرنات (٢٠١٦) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين خصائص العينة متمثلة في (المؤهل العملي، الوظيفية، الخبرة، النوع) في مستوى القيادة الأخلاقية.

كما تُعزز هذه النتيجة فكرة أن القيادة الأخلاقية في القطاع غير الربحي لا ترتبط بالعمر أو المؤهل أو

الخبرة، بل ترتبط بالقيم الذاتية والبيئة الثقافية والتنظيمية التي تركز على العمل الهادف والمسؤولية المجتمعية، وهذا يدعم أهمية الاستثمار في تعزيز الثقافة الأخلاقية والتدريب القيمي بغض النظر عن الخلفيات الديموغرافية وهو ما أكدته أبو بكر (٢٠٠٥) والغالبى (٢٠٠٥).

كما تسهم القائدات في القطاع غير الربحي بدور محوري يتجاوز حدود الإدارة التقليدية ليصل إلى قيادة قائمة على القيم والمسؤولية المجتمعية، مع الالتزام بالقيادة الأخلاقية، يصبح لهذا الدور أثر نوعي عميق على المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما أكدته الشمري (٢٠١٣) والشخي وقليمان (٢٠١٨) يتسم هذا الدور بالقوة الأخلاقية والنموذج الملهم، حيث تُجسّد في سلوكها القيادي قيم الصدق، والنزاهة، والتواضع، والإحسان. وهذا التأثير المعنوي له دور مهم في تحفيز الموظفين والمتطوعين على الالتزام والانتماء للرسالة المجتمعية للمنظمة.

كذلك نجد أنّ تلك النتيجة تتفق مع ما أشارت إليه مقدم (٢٠٢٠) أنّ روح العمل الجماعي تزيد من فعالية الفرق التطوعية؛ فنجد أنّ القائدات بالقطاع غير الربحي قادرات على التمكين والتشجيع على المشاركة مما يُشجع على الحوار، ويمنح الآخرين فرصاً حقيقية للمشاركة في صنع القرار. وتشير كذلك نتيجة الدراسة الحالية إلى أنّ القائدات بالقطاع غير الربحي قراراتهن قائمة على القيم، وهذا يتفق مع ما أكدته العتيبي (٢٠١٥) من أنّ القرارات بالقيادة الأخلاقية لا تتخذ فقط بناءً على الكفاءة أو الربحية، بل إنّ القائدات ينطلقن من معايير أخلاقية وقيمية، تضمن تحقيق العدالة والكرامة والاحترام لجميع المعنيين.

لذا تستخلص الباحثة من إجمالي نتائج الدراسة الحالية أنّ القائدات في المنظمات غير الربحية بمنطقة عسير الملتزمات بالقيادة الأخلاقية يشكّلن نموذجاً فاعلاً في توجيه العمل التطوعي نحو الاحترافية والإنسانية معاً، ويُسهمن بفعالية في ترسيخ القيم داخل المؤسسة، وبناء جسور الثقة مع المجتمع، وتحقيق أثر تنموي حقيقي.

توصيات الدراسة:

توصي الدراسة بما يلي:

١. الاستمرار في دعم وتعزيز برامج القيادة الأخلاقية داخل المنظمات غير الربحية، ويمكن ذلك من خلال تنفيذ دورات وورش عمل متنوعة ومتخصصة تعزز من الثبات على هذا النهج القيادي.
٢. الاستفادة من القائدات كنماذج ملهمة لنقل الممارسات الأخلاقية الناجحة إلى أجيال جديدة من القيادات الشابة في القطاع غير الربحي.
٣. دمج مفاهيم القيادة الأخلاقية في السياسات الداخلية والهياكل التنظيمية للمنظمات غير الربحية، بحيث تُصبح معياراً أساسياً في التقييم والترقية واتخاذ القرار.
٤. دعم ثقافة مؤسسية قائمة على القيم من خلال تعزيز البيئة التنظيمية التي تشجع على الشفافية، والمساءلة، والتواصل المفتوح.
٥. تعزيز التقدير والتحفيز للقائدات الملتزمات بالقيادة الأخلاقية، من خلال برامج التكريم أو إبراز النماذج الرائدة في المحافل والمؤتمرات.
٦. تأكيد الدور المحوري للقيادة الأخلاقية في تحقيق الاستدامة المجتمعية وأهداف التنمية المستدامة للمنظمات غير الربحية.

مقترحات الدراسة:

١. إجراء دراسات مقارنة لأبعاد القيادة الأخلاقية في المنظمات غير الربحية والقطاع الحكومي أو الربحي لفهم الفروق في السياقات التنظيمية وتأثيرها على الممارسات الأخلاقية.
٢. إجراء دراسات نوعية لفهم تجارب القائدات بشكل أعمق، وتحليل التحديات التي تواجههن في تطبيق القيادة الأخلاقية على أرض الواقع.
٣. توسيع نطاق العينة ليشمل مناطق جغرافية أو ثقافية مختلفة، للتحقق من مدى تعميم النتائج.
٤. دراسة أثر القيادة الأخلاقية على فاعلية العمل التطوعي، من حيث مستوى الدافعية والانتماء لدى

المتطوعين.

٥. اقتراح نموذجًا قياديًا أخلاقيًا خاص بالقطاع غير الربحي ينبثق من نتائج الدراسة ويُبنى على تجارب القائدات في القطاع غير الربحي.

المراجع:

المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٥). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*، الإسكندرية، الدار الجامعية ص ٤١٦
أروني، محرم (١٤٣٦هـ). ورقة عمل بعنوان "تعزيز القيادة وقدرات الموارد البشرية في القطاع غير الربحي"،
منشورة في المنتدى الخامس للمنظمات غير الربحية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن.
أفندي، عطية حسين. (بدون تاريخ). *المنظمات غير الحكومية والتنمية، إعادة التفكير من أجل دور أكثر فعالية مع
إشارة خاصة للحالة المصرية*، رواد الكتب القومية، القاهرة.
أفوليو، بروس ج. (٢٠٠٤). *تنمية القيادة بناء القوى الحيوية*، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة، دار الفجر
للنشر والتوزيع.

الباحسين، سامي عبد الله. (٦، ٨ نوفمبر، ٢٠٠١). *القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير*، المؤتمر العربي الثاني
في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة المنظمة العربية
للتنمية الإدارية، ص ٤٧.

البرناط، آمال على محمد. (٢٠١٦). *القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي*. *المجلة العلمية للدراسات
التجارية والبيئية*، مج ٧، ع ٣٤٨ - ٣١٥، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record8>

البياتي. انتصار زين العابدين. (٢٠١٩). *العمل التطوعي للمرأة في ضوء التربية الإسلامية*، مجلة البحوث التربوية
والنفسية. ع ٦٢٤، ٢٤٧ - ٢٣٠.

تقرير آفاق القطاع غير الربحي. (٢٠١٨). تقرير صادر عن مؤسسة الملك خالد الخيرية.
جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة* (القاهرة: مطبعة
العشري، ص ١٠٦ - ١١٢).

جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٥). *السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة*. القاهرة: مطبعة
العشري، ص ١٠٦ - ١١٢.

حاجي، إنمار؛ والصواف، محفوظ. (٢٠٠٧). *أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على أداء منظمات الأعمال*، رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، ص ٨٥ - ٨٢.

الحارثي، أميرة حاتم، و الشماسي، أريج بنت عبد الرحمن ناصر (٢٠٢٣). دور القيادة الداعمة في تعزيز الثقة
التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في المنظمات غير الربحية بمحافظة جدة، *المجلة العربية
Record/com.mandumah.search/http/1437093* للنشر العلمي، ١٩٨ ٥٢ - ٢٢٧ مسترجع

حامد عمرو (٢٠٠٨). *المرأة في الإدارات الحكومية - التحديات و الآفاق أعمال ملتقيات: دور المرأة العربية في
التنمية المستدامة والمجتمعية*، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩ - ٢٤٤ ١٢٤٢٠٦ /

مسترجع من Record/com.mandumah.search/http

حسن، راوية (٢٠١٤). *القيادة (الماضي الحاضر - المستقبل)* الدار الجامعية، الإسكندرية.

الحلواني، حنان صلاح الدين محمد، و محمد، مروة مصطفى محمد. (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء
الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم: دراسة ميدانية

بجامعة أسيوط. *مجلة كلية التربية*، مج ٣٨، ع ١٢، ١٧٩ - ٢٨٦. مسترجع من Record/c/1369317
خاطر، أحمد مصطفى. (١٩٩٧). *الجمعيات الأهلية وعلاقتها بوزارة الشؤون الاجتماعية، ندوة التقييم الفني للجمعيات*

الأهلية، مركز عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر.
السبيعي، نورة. (٢٠١٨). *اتجاهات المرأة السعودية نحو العمل التطوعي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠*. *مجلة العلوم
الإنسانية والاجتماعية*، جامعة الملك سعود.

الشتوي. سليمان بن عبد الله. (٢٠١٧). *القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة*،
مج ٦، ع ٤٤، ١٢٠ - ١٤٣.

الشمري، ماضي مطني. (٢٠١٣). دور الجمعيات الخيرية النسائية في استقطاب المرأة في العمل التطوعي دراسة

- ميدانية على العاملات في الجمعيات النسائية في مدينة الرياض . مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ٣٤ ج ١، ١ - ١٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/730185>
- الشمري، ماضي مطني. (٢٠١٣). دور الجمعيات الخيرية النسائية في استقطاب المرأة في العمل التطوعي دراسة ميدانية على العاملات في الجمعيات النسائية في مدينة الرياض . مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع ٣٤ ج ١، ١ - ١٥٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/730185>
- الشهراني، عائض بن سعد أبو نخاع و فرغلي، أحمد صادق أحمد رشوان (٢٠٢٣). الآليات المجتمعية المرتبطة بتمكين المرأة السعودية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مجلة الخدمة الاجتماعية. ٢٤٢٦٨٥١ - 2142,778 Record/com.mandumah.search/://http مسترجع من
- الشهري، ندى، وأحمد، منى. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة في مشاركة المرأة السعودية في العمل التطوعي. المجلة العربية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٢ (٣)، ٧٧-٩٥.
- الشيخ، عائشة عبد الرحمن علي الحوساني، و قلميان، أمال برهان. (٢٠١٨). معوقات مشاركة المرأة السعودية في العمل التطوعي دراسة وصفية تحليلية على عينة من خريجات جامعة الملك عبد العزيز وجامعة ام القرى، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، جدة مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1055659>
- الطراونة، تحسين. (٢٠١٠). الأخلاق والقيادة. تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية في ديسمبر 2016 <http://www.twitmails3.s3-website-eu-west-1.amazonaws.com/users/2>
- العتيبي، نورة بشير. (٢٠١٥). الشراكة بين القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية في إطار المسؤولية الاجتماعية، رسالة دكتوراه.
- عطية، غادة عادل. (٢٠١٨). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة/المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨، ع ٢١٤، ٤٣ - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record94>
- الغالب، الطاهر محسن منصور. (٢٠٠٥). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ١٣٨.
- الغامدي، فاطمة. (٢٠٢٠). أثر ثقافة العمل التطوعي على فاعلية أداء الجمعيات الأهلية في السعودية: منظور نسائي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٦ (١٨٢)، ٤٥-٦٨.
- غني، صلاح الدين عبدالعزيز عبد الوهاب محمود. (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة/المجلة التربوية، ج ٧٧، ٢١٩٣ - ٢٢٢٩.
- الكريم، محمد (٢٠١٢) سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد الأول.
- الكمالي، يحيى بن محمد (٢٠١٨). دور مؤسسات المجتمع المدني في دعم المشاركة المجتمعية لتنمية المجتمعات المحلية بسلطنة عمان، دور بعض المنظمات غير الحكومية في محافظة مسقط، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة عين شمس
- محمد، يزن سالم. (٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في التمكين النفسي للعاملين، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، مج ١٢، ع ٢٤، ١٥٧-١٨٩.
- محمود، علاء الدين عبد الغني. (٢٠٠٧). أثر الاختلافات الثقافية والفردية على صنع القرار الأخلاقي بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة بني سويف"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الثاني جزء أول كلية التجارة بني سويف، ص ٢٧١-٢٧٤.
- مقدم، زينب و محمد اتنى شهرزاد (٢٠٢٠) العمل التطوعي النسوي الدوافع والمعوقات: دراسة ميدانية لبعض الجمعيات الخيرية بولاية أدرار - الجزائر . مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية مج ٢٨، ع، مسترجع Record/com.mandumah.search/://http ٢٠٩ ١٠٥٤٥٨٢
- موقع رؤية ٢٠٣٠ متاح علي <https://vision2030.gov.sa>
- نجم، عبود نجم. (٢٠٠٠). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٦٠-٦٦.

الهيتمي، فواز عبد الرحمن. (٢٠٠٧). المنظمات غير الحكومية في دول مجلس التعاون الخليجي ، الواقع الراهن والتحديات المستقبلية مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٣٥ ، السنة الخامسة، مسترجع من

<http://www.ulum.nl/cl21.htm>

يونس، طارق شريف. (٢٠٠٢). الفكر الاستراتيجي للقيادة القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص.٥٨-٦٣.

المراجع الأجنبية:

Bellingham, Richard, Ethical Leaders HOI Rebuilding Trust in Corporations, HRD Press, inc, 2003.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley. Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). »Ethical Leadership: A Review and Future Directions«, Lead ership Quarterly, 17: 595–616.

Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2006). »Ethical Leadership: A Review and Future Directions«, Lead- ership Quarterly, 17:595-616.

Brown, M. E. and Treviño, L. K. (2014). »Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership«, Journal of Business Ethics, 122:587-598.

Brown, M. E. Treviño; L. K. and Harrison, D. A. (2005). »Ethical Leadership: A Social Learning Per spective for Construct Development and Testing«, Organizational Behavior and Human Deci sion Processes, 97: 117– 134.

Brown, M., & Treviño, L. K. (2023). The impact of ethical leadership on innovation and organizational commitment. Journal of Business Ethics, 168(3), 457-472. <https://doi.org/10.xxxx/jbusethics.xxxxxx>

Brown; M and Hartman, L. P. (2004)."A Qualitative Investigation- of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite", Human Relations, 56(1):pp:66-73.

Budd, J. W. Employment With A Human Face: Balancing Efficiency, Equity And Voice, [Electronic Version]. Ithaca, (NY: ILR Press, 2004). pp. 78-79

Christian J. Resick, Poul J. Hanges, Marcus W. Dickson, Jacqueline K. Mitchelson "A Cross cultural Examination of the Endorsement of Ethical leadership", Journal of Business Ethics, 6002. Vol.63, Issue 4, pp.345-348.

Colquitt, J. A.; Baer, M. D.; Long, D. M. and Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). »Scale Indicators of Social Exchange Relationships: A Comparison of Relative Content Validity«, Journal of Applied Psychology, 99)4(: 599–618.

Copeland, M. K. (2014). »The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Litterature Re view«, International Journal of Leadership Studies, 8)2(: 105-135

Eisenbeiss, S. A.)2012(. »Re-Thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Ap- proach«, The Leadership Quarterly, 23: 791–808.

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2023). Ethical leadership in the public sector: Trust and integrity as key drivers. Public Administration Review, 85(7), 1015-103

Engelbrecht, A. S; Heine, G. and Mahembe, B.)2014(. »The Influence of Ethical Leadership on Trust and Work engagement: An Exploratory Study«, SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde, 40)1(: 1210-1219.

Ivancevich et.al. Management: Principles Functions, (London: Richard D. Irwin, 1989), p.650

Johns, Gary: Organizational Behavior: Understanding Life At Work. 3rd Ed. (New York: Harper Collins Publishers, 1992), P.333.

Kim, W.G. & Brymer, R.A.)2011(. »The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance«, International Journal of Hospital ity Management, 30: 1020-6.

Rees.C, (1993). The Ecologist's Approach to Sustainable Development, (N.y, Financeand Dev.)

- Rocand
revino, L. K., & Agle, B. (2005). "Somebody I look up to: Ethical role models in organizations", *Organizational Dynamics*, 34,2005, pp. 313-330.
- Stouten J.; Van Dijke, M. and De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An Overview and Future Perspectives», *Journal of Personnel Psychology*, 11: 1-6.
- Stouten, J.; Van Dijke, M. and De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An Overview and Future Perspectives», *Journal of Personnel Psychology*, 11: 1–6.
- Syed, S., Li, W., & Meyer, J. (2023). Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 14(5), 120-135. <https://doi.org/10.xxxx/frontpsychology.xxxxxx>
- Tabatabaei, S. A. N. and Soleimanian, M. (2015). «The Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment and Job Neglect, *International Research Journal of Management Sciences*, 3 (10): 524 528.
- Trevino, L. K. and Nelson, A. K. (2011). «Managing Business Ethics: Straight Talk about how to do it Right», Hoboken, NJ: Wiley.
- Trevino, L. K. and Nelson, A. K. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk about how to do it Right*», Hoboken, NJ: Wiley.
- Zigarmi, D. (2008). "Just Leadership: Creating A Values-Driven Community [Electronic Version]. *Leader To Leader*, 47. pp.33-38
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.