

دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية  
لمواجهة الأزمات: دراسة تحليلية لرأي عينة من  
رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية

م.م. محسن علوان محمد

م.م. باقر علي بلجات

جامعة القادسية- كلية الإدارة والاقتصاد

## المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى اختبار وقياس دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات. وقد تم اختبار اهداف البحث من خلال اختيار عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية وبلغت عينة البحث (48) فرد موزعين على اساس مجموعة من العمداء ومعاونיהם ورؤساء الاقسام، وقد تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس التجريبية من قبل دراسات سابقة من أجل التحقق من اختبار الفرضية التي تتصل على أنه توجد علاقة ارتباط واثر ذو دلالة احصائية موجبة بين القيادات الأخلاقية ومواجهة الأزمات. فضلا عن استعمال مجموعة من الاساليب الإحصائية والمتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، و مصفوفة معامل الارتباط البسيط، وتحليل معامل الانحدار البسيط، و من أجل ذلك استعملت الحزمة الإحصائية المتمثلة بـ (SPSS.V.23). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات لعل من ابرزها تحرص جامعة القادسية على ضرورة تعزيز القيادات الأخلاقية من أجل مواجهة الأزمات من خلال توفر معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الازمة اثناء حدوثها، فضلا عن أن جامعة القادسية تحرص على تطوير الأهداف والمقاييس الضرورة من أجل النهوض بمستواها التعليمي والإبداعي.

**الكلمات الرئيسية:** - القيادات الأخلاقية، الأزمات

### Abstract:

The current research aims to test and measure the role of Iraqi universities in preparing Moral Leadership to confront crises. The research objectives were tested through the selection of a sample of heads of scientific departments at the University of Qadisiyah and reached a sample of (48) individuals distributed on the basis of a group of deans and their assistants and heads of departments, It has been relying on a set of experimental measurements by previous studies in order to verify the test hypothesis which states that there is a relationship and is a significant positive effect statistically between Moral Leadership and crises. As well as the use of a set of statistical methods of arithmetic mean, standard deviation, simple correlation coefficient matrix, simple regression coefficient analysis, and therefore used the statistical package of (SPSS.V.23). The research reached a number of conclusions, perhaps the most prominent of which are keen on the need to strengthen moral leadership in order to confront the crises through the Provide detailed information on how to deal with the crisis as it occurs,As well as that the are keen to develop the goals and standards necessary for the advancement of educational and creative level.

**Key Words:** Moral Leadership, Crises

## المقدمة:

تشكل الجامعات جزءاً مهماً من المجتمع كونها وبشكل اساس تمثل ركن مهم من الثقافة الاجتماعية من خلال المحافظة على سمات وعادات وتقاليد المجتمع، وذلك لمساهمتها بالصورة الاساس في التحسين المستمر للتقدم العلمي والحضاري من خلال اعداد قيادات أخلاقية قادرة على توجيه المجتمع لمعالجة الأزمات التي قد تواجهه، وبالتالي فإن القيادة في الوقت الحاضر تعد من اهم القوى التي تمتلكها المنظمات من أجل السيطرة على العاملين ، اذ قد تمتلك المنظمة الموارد المالية والتكنولوجية لكنها لا يمكنها الوصول إلى اهدافها ما لم يكن هنالك قيادة أخلاقية ذات مهارات وقدرات عالية . لذلك تعد وظيفة القيادة الأخلاقية من الوظائف المهمة في خلق القيمة والمحافظة عليها في منظمات اليوم. اذ اصبحت هنالك حاجة ضرورية للاهتمام بأخلاقيات العمل من خلال تبني موضوع القيادة الأخلاقية باعتبارهم المورد الاساس الذي تعتمد عليه الادارة في سير عملياتها الداخلية من أجل معالجة الأزمات التي تواجهها الادارة الجامعية.

لذا جاء هذه البحث لقياس واختبار دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات . ولتحقيق ذلك قسم البحث إلى اربعة مباحث ، تمحض المبحث الأول في منهجية البحث وما تتضمنه من مشكلة واهمية واهداف وفرضيات ، في حين المبحث الثاني تضمن الجانب النظري للبحث ، وكأن المبحث الثالث بواقع الجانب التطبيقي للبحث ، بينما المبحث الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### 1. مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في أن معظم منظمات الاعمال اتجهت وبصورة اساس نحو القيادة الأخلاقية من أجل معالجة الأزمات التي تواجهها الإدارات الجامعية، ونظراً للتغيرات التي حدثت خلال العقودين الأخيرين من تغيرات سريعة في بيئه الاعمال في جميع أنحاء العالم، الأمر الذي ادى إلى احداث تدهوراً واضراراً كبيرة في اقتصاديات الاعمال . وبالتالي فإن هذه التطورات البيئية المتتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال يمكن من خلالها اثاره التساؤلات الآتية :-

أ. ما مستوى توفر القيادة الأخلاقية في الجامعة المبحوثة ؟

ب. ما مستوى الأزمات التي تعاني منها الادارة الجامعية أن وجدت؟

ج. ما مستوى قدرة الادارة الجامعية على معالجة الأزمات في الجامعة المبحوثة ؟

د. ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية وادارة الأزمات ؟

## 2. أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الآتي:-

أ. تعد من البحوث الرائدة من نوعها التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وادارة الأزمات على المستوى المحلي.

ب. يعد هذا البحث احدىقضايا الهمة التي تساهم في تطوير القيادة الأخلاقية للقيادات الجامعية من أجل معالجة قضايا الأزمات التي قد تواجهها .

ت. المساهمة في اعداد اطار فكري لموضوعات البحث ، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيراتها.

ث. تقديم بعض الحلول للمشكلات التي تعاني منها الجامعة المبحوثة ، ولا سيما أنها تعد واحدة من القطاعات المهمة في العراق لما لها دور في تطور المجتمع .

## 3. أهداف البحث

يمكن تحديد اهداف البحث بال نقاط الاخرى:-

أ. الكشف عن مستوى القيادة الأخلاقية التي تمثلها الجامعة المبحوثة .

ب. الكشف عن مستوى الأزمات والمتمثلة بـ(مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم، مرحلة احتواء الأضرار ) في الجامعة المبحوثة .

ج. تحديد الطرق والاساليب التي يمكن من خلالها معالجة الأزمات التي تعاني منها الادارة الجامعية.

د. تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الأخلاقية من أجل دعم وتعزيز قدرة الادارة الجامعية على معالجة الأزمات في جامعة القادسية .

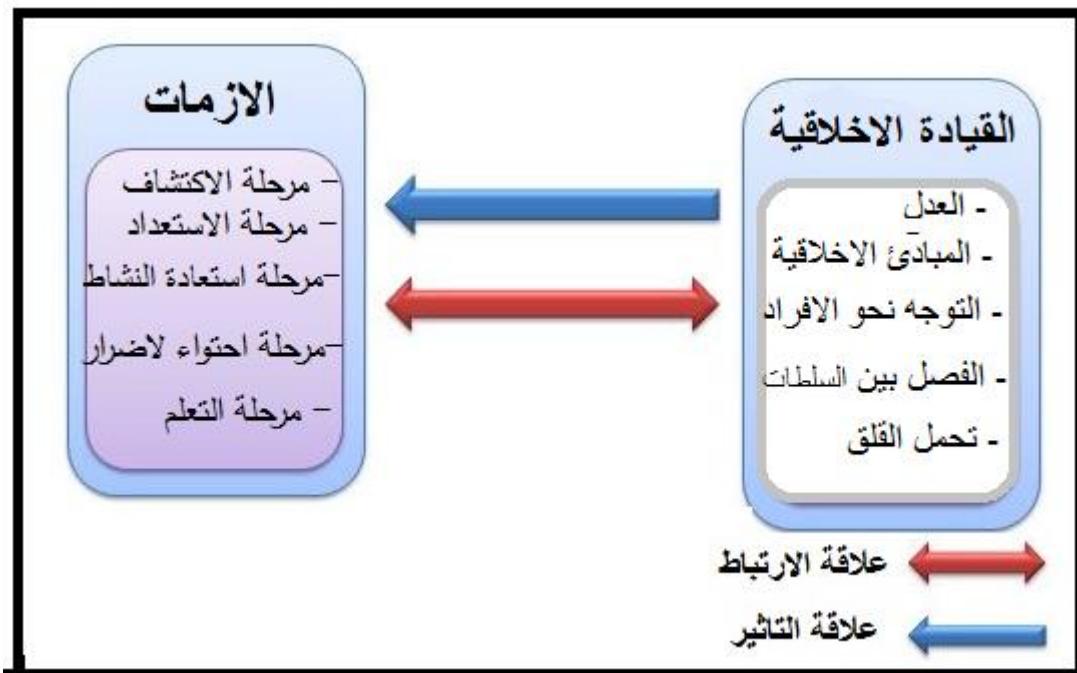
هـ. زيادة وعي منظمات الأعمال بشأن أهمية القيادة الأخلاقية .

## 4. المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية البحث وأهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، أنظر الشكل (1) ، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالآتي :-

أ. المتغير المستقل: -ويتمثل بالقيادة الأخلاقية ويتضمن هذا البعد خمسة ابعاد رئيسة هي (العدل، والمبادئ الأخلاقية، والتوجه نحو الأفراد، والفصل بين السلطات، وتحمل القلق) ، وتم اعتماد مقياس (الطائي واخرون، 2017) في تحديد وقياس هذه المتغير .

ب. المتغير التابع: - ادارة الأزمات والذي يتضمن خمسة ابعاد (مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم، مرحلة احتواء الأضرار) ، وتم اعتماد مقياس ( الدوري و الحيت، 2017م) في تحديد وقياس هذه المتغير .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

## 5. فرضيات البحث

### ❖ الفرضية الأولى

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والأزمات. وتنبع منها الفرضية الفرعية الآتية
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد الأزمات المتمثلة ب (مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة التعلم).
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العدل وأبعاد الأزمات المتمثلة ب (مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة التعلم).
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المبادئ الأخلاقية وأبعاد الأزمات المتمثلة ب (مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة التعلم).
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجّه نحو الأفراد وأبعاد الأزمات المتمثلة ب (مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة التعلم).
- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الفصل بين السلطات وأبعاد الأزمات المتمثلة ب (مرحلة الاكتشاف، مرحلة الاستعداد، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة التعلم).

- ✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحمل القلق وأبعاد الأزمات المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة التعلم).

#### ❖ الفرضية الثانية

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في الأزمات. وتنبع منها الفرضية الفرعية الآتية
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعدل في الأزمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمبادئ الأخلاقية في الأزمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الأفراد في الأزمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للفصل بين السلطات في الأزمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتحمل القلق في الأزمات.

### 6. عينة البحث

تتألف عينة البحث من مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية، إذ وزعت (55) استماراة استبيان على مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية بشكل عشوائي لعرض قياس مستوى توافر القيادة الأخلاقية في هذه الكليات من أجل تحديد مدى قدرة الجامعة المبحوثة على مواجهة الأزمات والعمل على معالجتها بأعلى مستوى ممكن. واسترجع (49) استبيانة، وتم استعمال (48) استماراة استبيانة صالحة للتحليل الاحصائي، كون أن هنالك استماره واحد فقط غير صالحة للتحليل الاحصائي.

### 7. أدوات جمع البيانات والمعلومات

#### • أدوات الجانب النظري: -

من أجل اغناء الجانب النظري للبحث تم الاعتماد على الكتب، والمجلات ، والدوريات، فضلاً الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) .

#### • أدوات الجانب الميداني: -

من أجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبيانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتضمنت الاستبيانة محورين تم توضيحيهما في الجدول (1) .

الجدول (1) محاور استمارة الاستبيانة ومقاييسها وتوصيفها

المصادر	الفرقas	الابعاد	المتغيرات	المحاور
الطائي واخرون، 2017	5	العدل	القيادة الأخلاقية	المحور الأول
	5	المبادئ الأخلاقية		
	5	التوجه نحو الأفراد		
	5	الفصل بين السلطات		
	5	تحمل القلق		

		5	المجموع	
الدوري و الحيت، 2017	5	مرحلة الاكتشاف	الأزمات	المحور الثاني
	5	مرحلة الاستعداد		
	5	مرحلة احتواء الأضرار		
	5	مرحلة استعادة النشاط		
	5	مرحلة التعلم		
		25	المجموع	
		30	المجموع الكلي	

## 8. الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات وتبويبها واثبات صحة الفرضيات المتعلقة بالبحث تم استعمال عدد من الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وتم التوصل لما يلي: -

- 1- الوسط الحسابي: - يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد الجامعة.
- 2- الأنحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد الجامعة المبحوثة عن وسطها الحسابي.
- 3- معامل الارتباط سبيرمان: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين بيانات النوعية
- 4- الأهمية النسبية: - وهو تحديد أهمية كل فقرمة من فقرات المقياس مقارنًأ بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.
- 5- معامل الفا كرونباخ: - للتأكد من ثبات مقياس البحث وتتناسق الفقرات فيما بينها.
- 6- تحليل التوزيع الطبيعي: - للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة البحث وذلك باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية كاختبار الانثناء (Skewness) والتقطيع (Kurtosis) ، واختبار (كالموکروف-سمروف Smirnov – Kolmogorov) ، واختبار شابيرو - ويلك (Shapiro – Wilk).

## المبحث الثاني: الإطار النظري

### أولاً:- القيادة الأخلاقية (Moral Leadership)

#### 1) مفهوم القيادة الأخلاقية

تشير القيادة الأخلاقية إلى التصورات السلوكيات للقائد التي تثبت الفضائل الشخصية المتفوقة (Niu et al., 2009:32) (Pellegrini & Scandura, 2008: 573) عن القيادة الأخلاقية من ناحية السعي وراء الطابع الأخلاقي المتفوق. ويعتقد (Resick et al., 2011:436) أن القيادة الأخلاقية تشير إلى شخصية القائد، ومدى نزاهته في اداء الاعمال، والوعي الأخلاقي الذي يحمله، والتوجه

الجماعي الذي يعمل على تشجيع المصالح الجماعية أو التنظيمية على مصالح الخدمة الذاتية، واظهار الكياسة والنظر في حقوق واحتياجات الآخرين، ومدى ادارته للمساءلة. وأشار (Brown et al, 2005:120) إلى القيادة الأخلاقية بأنها تعني اظهار السلوك الجيد بما يتلائم مع التوجهات المعيارية للعاملين من خلال تحديد الاجراءات الشخصية، والعلاقات بين الأفراد، والترويج لمثل هذا السلوك لآخرين من خلال الاتصال، والدعم، واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، فضلاً عن أن القيادة الأخلاقية ترتبط باستعداد الموظفين لمدى إبلاغهم عن المشاكل التي تحدث داخل المنظمة ومدى قدرتهم على معالجة هذه المشاكل. وعزز (Pellegrini&Scandura,2009:566) أن القيادة الأخلاقية هي جزء لا يتجزء من المجتمع. وتطرق (الطار و الموسوي،2016: 159) إلى القيادة الخلقة كونها عملية تشير إلى تحقيق التواصل بين القائد و التابعين من خلال تبادل الأفكار ومناقشة الآراء المختلفة للتوصل إلى فكرة خلقة تمكّنهم من حل مشكلة أو تحقيق هدف.

## 2) أهمية القيادة الأخلاقية

تبغ أهمية القيادة الأخلاقية من كونها تخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من تطوير منتجات جديدة لاشباع حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين في الاسواق هذا من جهة، وتحديد القدرة على تحقيق اهدافها من جهة أخرى، وبالتالي يمكن حصر اهمية القيادة الأخلاقية في النقاط الآتية:

- (1) التأثير على اداء المنظمة من خلال التأثير على سلوكيات القائد واحترافه العمل الموكل اليه.
- (2) تساعد على خلق نماذج جديدة ونشر المعرفة، وتقديم الرؤيا التي تدعم عملية الخلق والتخصيص الامثل للموارد

- (3) توفر مناخ معرفي يولد الافكار الأخلاقية واجراءات يتم تنفيذها وتقدير الجهد المبذولة.
- (4) تطوير العمل بشكل مجموعات للاستعمال الامثل للموارد (مادية وغير مادية) وخلق التحدى والمنافسة بينهم واستعمال الحكم الذاتي كمحفز .

- (5) تبني بيئة تغذي علاقات الثقة والاحترام وتطلق العنأن امام الجميع لتوليد الافكار.
- (6) تساعد على اعداد البنى التحتية والهيئات التي تمكن من استيعاب وتطوير الابتكارات، والتكنولوجيا المبتكرة، والمستوردة، وتسخيرها لمصلحة التطورات والتحسينات التي سوف تدخل إلى المنظمة.

- (7) تطوير المهارات الفردية ومهارات جماعية لحل المشاكل بشكل خلاق
- (8) تطبيق النماذج العقلية الجديدة للمداخل الموجهة ذاتياً، واستبدال الصراع بين الأفراد بالتعاون.
- (9) توجيه الأفراد نحو المستقبل والتأكيد على الجدية بالبحث، وتشجيع الانفتاح على الافكار غير المألوفة والغريبة (الطار و الموسوي،2016: 159)

### (3) سمات القيادة الأخلاقية

اشار (العابدي ،الهادي،2017م) إلى مجموعة من السمات التي تتميز بها القيادة الأخلاقية، التي يمكن حصرها في الآتي:-

- 1) الاهتمام الحقيقي بالمرؤسين ورعايتهم في المجالات التي تكون خارج نطاق العمل الرسمي
- 2) الاهتمام باحتياجات التابعين (المادية والنفسية)
- 3) الاهتمام والرعاية تمند إلى افراد عائلة المرؤسين
- 4) بناء علاقة بين القائد والمرؤوس على المدى البعيد
- 5) التعامل مع المرؤوس باحترام ومن دون تحيز (العابدي ،الهادي،2017 م:65).

### (4) طرق قياس القيادة الأخلاقية

يمكن قياس القيادة الأخلاقية من خلال ثلاثة معايير أساسية والمتمثلة بالآتي:-

1) **المعيار الشرعي:**- تسعى القيادة الأخلاقية في ادارة الاعمال إلى توضيح المرتكزات والمبادئ الشرعية التي تتطبق على القيادة بين الرئيس ( صاحب العمل، والمدير ، والمدير التنفيذي) والمرؤسين. إذ تتميز قيادة الاعمال بعلاقات غير متكافئة في السلطة على اساس التسلسل الهرمي للمنظمة والتي يمكن أن تمارس هذه السلطة على اساس الاكراه (التحيز ، والتهديد ، والتطبيق) أو عن طريق المكافأة، فضلا عن أن السلطة الشرعية تتضمن التحدث نيابة عن المجموعة كل ، فقداد الاعمال لديهم القدرة على (زيادة أو تخفيض المنافسة، ويمكنهم دفع المكافأة وتعزيزها)، بينما تستمد سلطتها من الشروط القانونية والتعاقدية بين اصحاب العمل والموظفين، فالشرعية لقيادة الأخلاقية ترتكز بالصورة الاساس على الحرية والمعرفة واحترام الأفراد العاملين، فالقيادة تتضمن الخضوع والطاعة، ولكن الأفراد العاملين ليس فقط وسيلة لتحقيق المزيد من الارباح، ولكن يتعين على المنظمة عدم المساس بحقوقهم وعدم انتهاك كرامتهم، وبالتالي فإن الهدف من القيادة الأخلاقية هو العمل على دمج احترام الكرامة الإنسانية والاعتراف بحقوق الإنسان الاساس في التميز في العمل والكفاءة من أجل متابعة الكفاءة الاقتصادية (Becker,2007:55).

2) **المعيار التنظيمي:**- يعكس هذا المعيار الاطر التنظيمية الجديدة للمنظمة والتي تتضمن المعايير الأخلاقية لثقافة المنظمة، والممارسات التجارية على المستوى المحلي والدولي. اذ أن القيادة الأخلاقية لا تتفاعل فقط مع البيئات الداخلية، وتتفاوت المنظمة المختلفة، والهيكل الهرمي، بل أنها تعمل على تطوير المنظمة أيضا. اذ يمكن أن تمر المنظمة بعدة مراحل من أجل التحول إلى منظمة أخلاقية وهذه المراحل(Becker,2007:57) هي:-

- أ- منظمة غير أخلاقية
- ب- منظمة قانونية

- ت- منظمة مستجيبة
- ث- إنشاء القيم الأخلاقية
- ج- منظمة أخلاقية.

(3) **المعيار الفردي:**- يشير هذا المعيار إلى الجانب الفردي كونه المورد الأساس الذي يمن من خلاله ممارسة الاعمال الجيدة مع المعايير الأخلاقية للقيادة المثالبة التي تحدد دور كل فرد في المنظمة، والتي تخدم التطور الراقي لقادة الاعمال الفردية (Becker,2007:55).

#### 5 تنفيذ القيادة الأخلاقية

اقترح (Ronald Sims) عشرة مبادئ أساسية لتنفيذ القيادة الأخلاقية ترتكز في النقاط الآتية:-

- 1) النظر في الخصائص الشخصية للأفراد الذين يتقدمون إلى المنظمة.
- 2) صياغة بيانات السلوك الأخلاقي المهم والمتوقع
- 3) تطوير السياسات التنظيمية التي تحدد الأهداف الأخلاقية والإجراءات الرسمية للتصدي للسلوك غير الأخلاقي.
- 4) تطوير القواعد الأخلاقية
- 5) تطوير لجنة أخلاقيات المنظمة
- 6) المحافظة على ثقافة المنظمة الأخلاقية
- 7) معاقبة السلوك غير الأخلاقي وتجنب معاقبة السلوك الأخلاقي
- 8) عند وضع الأعضاء في أوضاع تنافسية تكون حساسة لاحتمال السلوك غير الأخلاقي واتخاذ الخطوات المناسبة لتجنب ذلك.
- 9) تطوير برنامج تدريبي منهجي
- 10) الوضع في الحسبان أن قرارات الحكم الأخلاقي تطلب اتخاذ قرارات جماعية تؤدي إلى مستويات عالية من التفكير الأخلاقي أفضل من اتخاذ القرارات الفردية (Sims,1991:503-504).

#### 6 أبعاد القيادة الأخلاقية

هناك أربعة أبعاد رئيسية يمكن من خلالها قياس القيادة الأخلاقية، وهي كما يلي:

##### 1) العدل

يشير هذا البعد إلى حصول كل أنسان على حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع، مثلاً وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به (الحداد، 2014: 289). وتوصل (الطائي وأخرون، 2017: 281) إلى أن القائد الأخلاقي يجب أن يوجه اهتمامه إلى المبادئ الأساسية المتمثلة بالنزاهة والعدل

والأمانة، فالعدالة تستلزم منه أن يضع قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته أثناء توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

## 2) المبادئ الأخلاقية

عدت المبادئ الأخلاقية عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من التشريعات والقوانين والقيم التنظيمية التي توجه وترشد العمل، وكلما كانت المنظمة قادرة على نشر هذه المبادئ ضمن ثقافتها التنظيمية وجعل الأفراد العاملين مؤمنين بها كلما انعكس ذلك على عمل المنظمة (الطائي وآخرون، 2017: 281).

## 3) التوجّه نحو الأفراد

أن اهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين لديه والاهتمام بهم ورعايّة مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الأنجاز والإبداع والابتكار سينعكس بصورة إيجابية عن الممارسة القيادية التي يتبعها القائد مما يجعل الأفراد العاملين يتوجهون نحو القائد (الطائي وآخرون، 2017: 282). وينظر (Sajfert et al., 2016:40) أن القيادة الأخلاقية تعمل على توجيه القائد نحو خدمة احتياجات أتباعه هو يساعدهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة وحرية ومستقلة واستيعاب .

## 4) الفصل بين السلطات

على القيادة الأخلاقية أن تفصل بين المستويات الإدارية ولكل مستوى له مسؤولياته وصلاحياته وتوزيع القوى فيما بين الأفراد وحسب الأعمال المناظنة بهم وعند توزيع الأعمال فلا بد من متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الأعمال لأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها (الطائي وآخرون، 2017: 281).

## 5) تحمل القلق

القلق يتمثل بكونه شعور مكثف من الخوف والخبرة من قبل كثير من الناس في الظروف التي تكون فيها هذه المشاعر مبررة مثل الخطر البدني الحاد (Savas et al., 2013: 645). وأشار (Silverthorne, 2005:3) أن القلق التنظيمي يؤثر على قرارات الأفراد بشأن المخاطر وإلقاء أنفسهم في مواقف غير مألوفة. وهذا القلق ينشأ بسبب الخوف من فقدان الشعور بالراحة التي تؤدي إلى تطوير الفرد العام والشعور بعدم الكفاءة أو عدم كفاية عن نفسهل مواجهة التغييرات. وتوصل (AbdulAal, 2008:385) إلى أن القلق التنظيمي يعني الشعور بالقلق المفرط تجاه توقعات خفية من الأفراد العاملين في المنظمة.. وعزز (Barlow, 2004:1) أن الفرد القلق هو غير مدرك للذات من أجل خلق الأفكار والأفكار السلبية وتصبح هذه الأفكار التلقائية الذاتي تحدث نتيجة للأوعي من أجل الوفاء بالنبوءات، ما يؤدي ذلك إلى تعزيز مشاعر القلق واليأس والخوف التي تلوح في الأفق.

## ثانياً: - الأزمات (crises)

### 1) مفهوم الأزمات

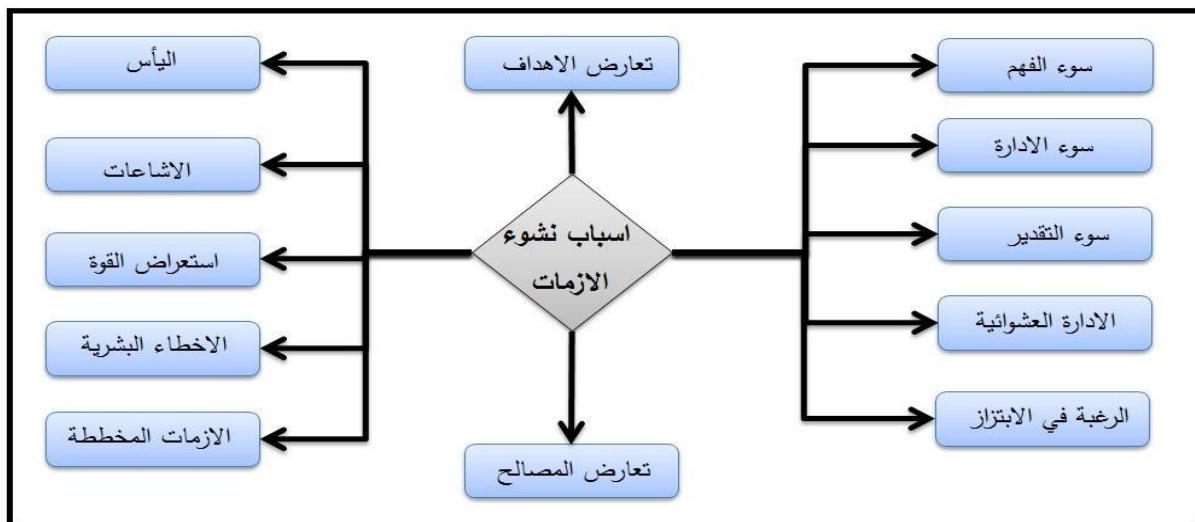
يلاحظ المتابع لمفهوم الأزمات هنالك اختلاف في الاتفاق على مفهوم ورأي واحد، نظراً لتعدد الأزمات وتصنيفاتها. ويرى (Dubrovski,2007:333) أن الازمة عبارة عن حالة قصيرة الامد وغير مرغوب فيها وغير مؤاتيه وحرجة على المنظمة والتي تنشأ من الأسباب الداخلية والخارجية التي تهدد استمرار ونمو و وجود المنظمة. وأشار (العجلوني، 2009 : 198) إلى الأزمة بأنها عبارة عن موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة، أو بعبارة اخرى هي حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبعة في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي لها ويطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماماً فورياً وبالتالي يمكن تصنيف اي حدث بأنه ازمه اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة. وحدد ( Al-Rab,2010:1 ; Chollet et al.,2016:2 ) أن الأزمات هي منهجة محاولة تحديد الأزمات المحتملة، واتخاذ الاجراءات والمقاييس المناسبة لمنع واحتواء التأثير والتخلص من الاثار. وأضاف (الجبوري وآخرون، 2011: 83) أن الازمة تشير إلى حالة أو موقف متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية ( دولة، و منظمة، ومشروع، واسره) تتلاحق فيها الاحداث وتنشبك معها الاسباب بالنتائج ويفقد متخذ القرار مقدرة السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. وتطرق (سلمان،2014: 98) إلى الازمة كونها تمثل بالقدرة على ازالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة. وقد وصف (Silva et al.,2014:94 ; Fearn-Banks,2001:479) الازمة بأنها حدث كبير يؤدي إلى نتائج سلبية محتملة تؤثر على المنظمة من خلال التأثير على منتجاتها أو اسمها التجاري، فضلاً عن أن الازمة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من العمل ولا يمكن فصلها عن النشاط التنظيمي المعتمد، بل قد تهدد سمعة وبقاء المنظمة. وادعى (حسين، 2015 : 83) أن الازمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم اهداف مشروعة من خلال ادارة الازمة ذاتها للتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها. ويعتقد (سلمان و مهاوي،2016: 192) أن الأزمات هي محاولات وجهود نظامية مستمرة لرسم اتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب في مواجهة الازمة. وقدم (السلطاني وآخرون، 2017: 47) أن الازمة هي مفاجأة تحمل في طياتها فرص أو تهديدات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في خطط واجراءات المنظمة. وأكد (Al Shobaki et al.,2017:44) أن ادارة الأزمات تتطوي على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة في الظروف الحرجة، اذ أن الأزمات هي التي تقود صناع القرار إلى اتخاذ موقف عاجل لصنع القرار مع الحد من العواقب المحتملة على نطاق واسع في ظل البيئة

المضطربة. وتوصل (الدوري و الحيت، 2017: 33) إلى أن الأزمة هي عبارة عن حدث غير متوقع أو متوقع أحياناً يؤدي إلى احداث تغيير في المنظمة قد يكون مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه.

## 2) اسباب نشوء الازمة

هناك عدة اسباب تؤدي إلى نشوء الازمة. فمنها ما هو خارج القدرات البشرية ويرجع إلى اسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق ارادة الفرد وتدخلاته فيها فيما يتعلق بمحالات مختلفة قد تكون فردية، و اجتماعية، وادارية ( سلمان،2014: 99). وبالتالي يمكن حصر هذه الاسباب في النقاط الآتية، انظر الشكل (2):-

- (1) انعدام الثقة
- (2) ضعف الامكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية.
- (3) التسرع في اتخاذ القرارات
- (4) سوء الفهم والادراك للمعلومات المرتبطة بالازمة
- (5) جمود وتخلف الانظمة الإدارية
- (6) عدم الاهتمام بالتدريب والجوانب الإنسانية للعاملين
- (7) سوء الإدارة
- (8) الاخطاء البشرية المقصودة وغير مقصودة
- (9) تعارض المصالح والأهداف
- (10) سوء التقدير لموقف الازمة
- (11) الاشاعات (العلجيوني، 2009: 198؛ سلمان،2014: 99).



الشكل (2) اسباب نشوء الازمات

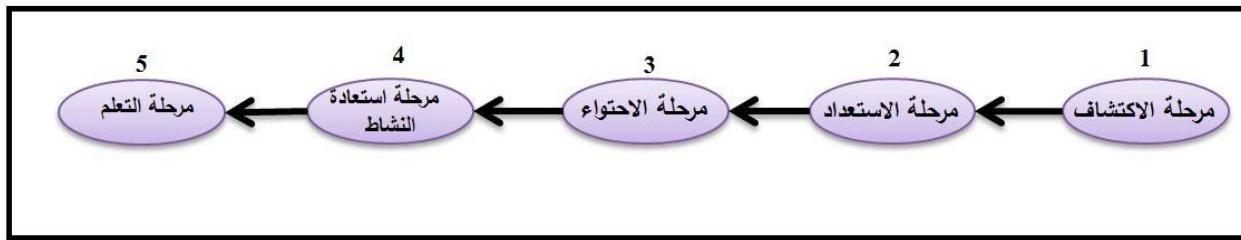
المصدر: - (سلمان،2014: 101)

### (3) خطوات الحد من الأزمة

- يتطلب الحد من الأزمة ومعالجتها الاستجابة لمجموعة من الخطوات الفورية وهي كما يلي:-
- 1) الاستجابة الفورية لازمة من أجل حماية الأفراد العاملين والمنظمة وممتلكاتها.
  - 2) بذل جهد مضاعف من أجل أنعاش المنظمة من جديد عقب حصول الأزمة.
  - 3) التخفيف من حدة تأثير الأزمات
  - 4) الاستعداد للتعلم من نتائج الأزمات المستقبلية (Mukherjee&Gupta, 2008: 549).

### 4 مراحل الأزمات

هناك خمسة مراحل رئيسية يمكن من خلالها قياس الأزمات التي تتعرض لها الجامعة المبحوثة والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية، انظر الشكل (3):-



الشكل (3) مراحل قياس الأزمات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الورود 2010

- 1) **مرحلة الاكتشاف:**- تتمثل هذه المرحلة بادراك وفهم وتحليل اشارات الإنذار، وما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية وأن الأمر لا يعود بالشعور بالقلق حال امكانية وقوع الأزمة، وأن لم توجه المنظمة الانتباه الكافي إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة (العجلوني، 2009: 204);(الجبوري واخرون، 2011: 83). وأشار (الدوري و الحيت، 2017: 39);(سلمان،2014: 98) أن هذه المرحلة ترتكز بالصورة الاساس على رصد وتحليل الاشارات التي يتم التنبؤ بوقوعها ويتم وضع مؤشرات خاصة للمنظمة لكي تساعدها على اكتشاف الأزمة.
- 2) **مرحلة الاستعداد:**- تبدأ هذه المرحلة حينما تستطيع المنظمة اعطاء الانتباه الكافي بأن هناك اشارات إنذار وقامت بتحليلها ودراستها ويتوفر لديها الاستعدادات والاساليب الوقائية والتي تتمثل بـ ( جمع الحقائق، وتحليل المواقف، وتدريب العاملين، وتوفير الاجهزة المطلوبة، ووضع خطة للازمات، وغير ذلك) (العجلوني، 2009: 204);(الجبوري واخرون، 2011: 83). وتوصى (الدوري و الحيت، 2017: 39) إلى أن هذه المرحلة ترتكز على مدى قدرة المنظمة على التصدي لازمة وعدم وقوعها من خلال التنبؤ بها، اما بالنسبة للازمات التي يمكن التنبؤ بها فيتم رسم سيناريوهات خاصة بها، وذلك للحد من الخسائر إلى ادنى حد ممكن.

(3) مرحلة احتواء الأضرار:- تشير هذه المرحلة إلى مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة من أجل القيام بتحديد حجم الخسائر والأضرار التي وقعت والقيام ببعض الأساليب والجهود لاحتوائها أو لعلاجها سواء مادياً أو نفسياً وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع(العجلوني، 2009: 205); (الجبوري وآخرون، 2011: 83). وعزز (الدوري و الحيت، 2017: 39); (سلمان، 2014: 98) أن المنظمة في مرحلة الاحتواء تهتم بالازمة حالة وقوعها.

(4) مرحلة استعادة النشاط:- تتطرق هذه المرحلة عند أنتهاء مرحلة الاحتواء، اذ تعمل هذه المرحلة على اعادة البناء بالاستناد على تشخيص الازمة بدقة وتشكيل فرق البحث وتحديد اهداف التطوير واعادة البناء و وضع خطط التطوير لاستعادة النشاط وتنفيذها والرقابة عليها (العجلوني، 2009: 205؛ الجبوري وآخرون، 2011: 83). ويرى (الدوري و الحيت، 2017: 39) أن هذه المرحلة تتمثل بقدرة المنظمة على استعادة نشاطها وممارسة اعمالها الاعتيادية والعودة بوضعها إلى مرحلة ما قبل وقوع الازمة.

(5) مرحلة التعلم:- تشير هذه المرحلة إلى التعلم المستمر من الازمة والاستفادة من الدروس الخاصة بها واعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه ومن الطرق التي تساعد المنظمة للاستفادة من الازمة من أجل تكوين أنماط سلوكية فعالة في مواجهة الأزمات المستقبلية سواء المشابهة أو غير المشابهة مثل (التدريب المستمر وال دائم للأفراد عن كيفية الانتباه على اشارات الإنذار المبكر، وكيفية تقدير الخسائر، وكيفية ادارة الأزمات، وتقديم الدوافع المادية والمعنوية لحضور برامج التدريب ولقاءات بحث الازمة لتأكيد الاستفادة منها وغيرها من الطرق التي تساعد المنظمة على الاستفادة من الازمة لنفادي الواقع بها (العجلوني، 2009: 205؛ الجبوري وآخرون، 2011: 83). وتوصل (الدوري و الحيت، 2017: 39؛ سلمان، 2014: 99) أن المنظمة في هذه المرحلة تقوم ببحث اسباب وقوع الازمة وظروفها لاستخلاص الدروس وال عبر لضمان عدم تكرار مثل هذه الازمة مستقبلاً.

### المبحث الثالث: الاطار التطبيقي

#### أولاً:- تحليل مستوى متغيرات الدراسة

من أجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي فأن الباحث سوف يعرض بدلات رمزية للدالة على متغيرات البحث و ابعاد وفقرات كل متغير، وعليه فأن الجدول (2) يوضح ترميز وتصنيف ومحاور استماره الاستبيانة ومقابيسها

الجدول (2) ترميز وتصنيف ومحاور استماره الاستبيانة ومقابيسها

المصادر	الرمز	ال الفقرات	الابعاد	المتغيرات	المحاور		
الطائي واخرون، 2017	DL	5	العدل	القيادة الأخلاقية (ML)	المحور الأول		
	FL	5	المبادئ الأخلاقية				
	PL	5	التوجه نحو الأفراد				
	WL	5	الفصل بين السلطات				
	BL	5	تحمل القلق				
		25	المجموع				
الدوري و الحيث، 2017	DS	5	مرحلة الاكتشاف	الأزمات (CI)	المحور الثاني		
	PS	5	مرحلة الاستعداد				
	CS	5	مرحلة احتواء الأضرار				
	RS	5	مرحلة استعادة النشاط				
	LS	5	مرحلة التعلم				
		25	المجموع				
		50	المجموع الكلي				

#### ثانياً:- تحليل التوزيع الطبيعي

تتناول هذه الفقرة تحليل التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث، كون أنه لا يمكن البدء بعملية التحليل إلا من خلال اخضاع بيانات العينة المسحوبة إلى مجموعة من الاختبارات لمعرفة فيما إذا كان يمكن تعميم النتائج على المجتمع أو لا، ولذلك تم لاستعانة باختبار (كلومجروف- سيمزروف – Kolmogorov – Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro – Wilk)). والجدول (3) يوضح اختبارات التوزيع الطبيعي.

### الجدول (3) اختبارات التوزيع الطبيعي للقيادة الأخلاقية وادارة الأزمات

Variable	min	max	Kol-Smi	P-value	Sha-Wil	P-value
DL	2	5	0.158	0.004	0.924	0.004
FL	2	5	0.170	0.001	0.917	0.002
PL	2	5	0.180	0.002	0.942	0.006
WL	1	5	0.162	0.003	0.905	0.001
BL	1	5	0.175	0.001	0.928	0.006
<b>ML</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0.142</b>	<b>0.006</b>	<b>0.945</b>	<b>0.002</b>
DS	1	5	0.156	0.005	0.919	0.003
PS	1	5	0.167	0.002	0.927	0.005
CS	1	5	0.181	0.000	0.913	0.002
RS	1	5	0.203	0.000	0.886	0.000
LS	1	5	0.202	0.000	0.926	0.005
<b>CI</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>0.162</b>	<b>0.003</b>	<b>0.933</b>	<b>0.009</b>

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، اذ أن القيمة المعنوية لاختباري كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov – Smirnov) و شابيلو - سوليلاك (Shapiro – Wilk) أعلى من (0.05) وهي قيمة مقبولة. وبالتالي فإن يمكن القول أنه يمكن تعميم النتائج على المجتمع.

### ثالثاً: - اختبار مصداقية وثبات الاستئناء

يتضح من الجدول (3) أن معامل كرونباخ الفا اكبر من (75%)، اذ اكد (Nunnally& Bernstein, 1994:297) أن هذه النسبة هي نسبة مقبولة وتشير إلى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث الحالي.

### الجدول (3) يوضح معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الفا كرونباخ للأبعاد	الفا كرونباخ للمتغيرات	الفا كرونباخ للبحث ككل
القيادة الأخلاقية (LE)	العدل	5	0.972	0.973	0.975
	المبادي الأخلاقية	5	0.974		
	التوجه نحو الأفراد	5	0.975		
	الفصل بين السلطات	5	0.974		
	تحمل الفرق	5	0.974		
	مرحلة الاكتشاف	5	0.971	0.972	0.975
	مرحلة الاستعداد	5	0.974		
	مرحلة احتواء الأضرار	5	0.973		
	مرحلة استعادة النشاط	5	0.973		
	مرحلة التعلم	5	0.974		

**رابعاً:- الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث:** - تتأول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث.

### 1- متغير القيادة الأخلاقية

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) أن هناك اتفاق إيجابي لمتغير القيادة الأخلاقية ، اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة المبحوثين إلى اتفاق نسبة عالي وهذا ما دل عليه الوسط حسابي العام اذ بلغ (4.04) وهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين بشكل اساس، وبأنحراف معياري قدره(0.710). ولعل أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو بعد الفصل بين السلطات (WL) كونه احتل المرتبة الأولى بين الأبعاد، بوسط حسابي مرتفع جداً قدر (4.08) وأنحراف معياري بلغ (0.718) وبمستوى اجابة يشير إلى اتفاق اغلب المبحوثين. بينما جاء بالمرتبة الثانية كانت ضمن بُعد المبادئ الأخلاقية (FL)، و بعد التوجه نحو الأفراد (PL) وبوسط حسابي متساوياً قدره (4.07) وبأنحراف معياري بلغ (0.620، 0.729) على التوالي. بينما المرتبة الثالثة والأخيرة كانت من نصيب بُعد تحمل القلق (BL)، و بعد العدل (DL) بوسط حسابي متساوياً بلغ (3.98) وبأنحراف معياري قدره (0.821، 0.765) على التوالي.

الجدول (4) الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية ومستوى واتجاه الاستجابة لفقرات وابعاد القيادة

N=(48)

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	T	ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	T
5	مرتفع	اتفاق	0.668	3.98	wl1	2	مرتفع	اتفاق	0.824	3.96	dl1
3	مرتفع	اتفاق	0.794	4.08	wl2	3	مرتفع	اتفاق	1.048	3.92	dl2
1	مرتفع	اتفاق	0.867	4.19	wl3	1	مرتفع	اتفاق	0.743	4.21	dl3
2	مرتفع	اتفاق	0.672	4.13	wl4	2	مرتفع	اتفاق	0.849	3.96	dl4
4	مرتفع	اتفاق	0.944	4.04	wl5	4	مرتفع	اتفاق	0.996	3.83	dl5
<b>الأولى</b>	<b>مرتفع</b>	<b>اتفاق</b>	<b>0.718</b>	<b>4.08</b>	<b>WL</b>	<b>الثالثة</b>	<b>مرتفع</b>	<b>اتفاق</b>	<b>0.821</b>	<b>3.98</b>	<b>D L</b>
3	مرتفع	اتفاق	0.863	3.98	bl1	1	مرتفع	اتفاق	0.722	4.23	fl1
1	مرتفع	اتفاق	0.81	4.06	bl2	5	مرتفع	اتفاق	0.885	3.94	fl2
2	مرتفع	اتفاق	0.824	4.04	bl3	2	مرتفع	اتفاق	0.79	4.19	fl3
4	مرتفع	اتفاق	0.713	3.96	bl4	3	مرتفع	اتفاق	0.863	4.02	fl4
5	مرتفع	اتفاق	0.914	3.88	bl5	4	مرتفع	اتفاق	0.785	3.98	fl5
<b>الثالثة</b>	<b>مرتفع</b>	<b>اتفاق</b>	<b>0.765</b>	<b>3.98</b>	<b>BL</b>	<b>الثانية</b>	<b>مرتفع</b>	<b>اتفاق</b>	<b>0.729</b>	<b>4.07</b>	<b>F</b>

										<b>L</b>
----	مرتفع	اتفاق	0.710	4.04	ML	2	مرتفع	اتفاق	0.714	4.15 pl 1
						1	مرتفع	اتفاق	0.574	4.4 pl 2
						3	مرتفع	اتفاق	0.753	3.83 pl 3
						2	مرتفع	اتفاق	0.714	4.15 pl 4
						3	مرتفع	اتفاق	0.781	3.83 pl 5
						الثانية	مرتفع	اتفاق	0.620	P L 4.07

## 2- متغير الأزمات

نستنتج من النتائج الواردة في الجدول (5) أن هناك اتفاق إيجابي لمتغير الأزمات، اذ يشير المعدل العام للأوساط الحسابية لعينة المبحوثين إلى اتفاق نسبة عالي وهذا دل عليه الوسط حسابي العام اذ بلغ (3.88) وهو أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين بشكل اساس، وبأنحراف معياري قدرة(0.829). ولعل أبرز الابعاد التي أسهمت في إغناء هذا المتغير بعد مرحلة الاكتشاف (DS) كونه حصل على أعلى وسط حسابي وقدره (3.98) وبأنحراف معياري بلغ (0.792)، بينما جاء بعد مرحلة التعلم (LS) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.93) وبأنحراف معياري قدره (0.801)، وكانت المرتبة الثالثة من نصيب بعمرحلة احتواء الأضرار (CS) بوسط حسابي مساواً لـ (3.88) وبأنحراف معياري قدره (0.893). وجاءت المرتبة الرابعة من نصيب بعمرحلة استعادة النشاط (RS) بوسط حسابي بلغ (3.83) وبأنحراف معياري قدره (0.867). بينما المرتبة الخامسة وهي المرتبة الاخير كانت من نصيب بعمرحلة الاستعداد (PS) بوسط حسابي لا باس به قدره (3.80) وبأنحراف معياري بلغ (0.930).

### الجدول (5) الأوساط الحسابية والأنحرافات المعيارية ومستوى واتجاه الاستجابة لفقرات وابعاد ادارة الأزمات

N=48

ترتيب الهمة	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت	ترتيب الهمة	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
2	مرتفع	اتفاق	0.883	3.83	rs1	1	مرتفع	اتفاق	0.867	4.19	ds1
5	مرتفع	اتفاق	0.993	3.69	rs2	3	مرتفع	اتفاق	0.672	4.13	ds2
4	مرتفع	اتفاق	0.893	3.73	rs3	4	مرتفع	اتفاق	1.082	3.75	ds3
3	مرتفع	اتفاق	0.973	3.77	rs4	5	مرتفع	اتفاق	1.209	3.67	ds4
1	مرتفع	اتفاق	0.914	4.13	rs5	2	مرتفع	اتفاق	0.834	4.17	ds5
الرابعة	مرتفع	اتفاق	<b>0.867</b>	<b>3.83</b>	<b>RS</b>	الأولى	مرتفع	اتفاق	<b>0.792</b>	<b>3.98</b>	<b>DS</b>
	مرتفع	اتفاق	0.922	3.96	ls1		مرتفع	اتفاق	0.954	3.94	ps1
	مرتفع	اتفاق	0.849	3.96	ls2		مرتفع	اتفاق	0.874	3.71	ps2
	مرتفع	اتفاق	0.895	3.92	ls3		مرتفع	اتفاق	0.964	3.92	ps3
	مرتفع	انفاق	0.751	3.9	ls4		مرتفع	انفاق	1.238	3.48	ps4
	مرتفع	اتفاق	0.871	3.92	ls5	الخامسة	مرتفع	اتفاق	0.956	3.98	ps5
	مرتفع	اتفاق	<b>0.801</b>	<b>3.93</b>	<b>LS</b>		مرتفع	اتفاق	<b>0.930</b>	<b>3.80</b>	<b>PS</b>
	مرتفع	اتفاق	0.829	3.88	CI		مرتفع	اتفاق	1.142	3.63	cs1
							مرتفع	اتفاق	1.036	3.9	cs2
							مرتفع	انفاق	1.007	3.92	cs3
الثانية						الثالثة	مرتفع	انفاق	0.751	4.23	cs4
							مرتفع	انفاق	0.874	3.71	cs5
							مرتفع	اتفاق	<b>0.893</b>	<b>3.88</b>	<b>CS</b>

رابعاً:- علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والأزمات

#### ❖ علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والأزمات

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية بوصفها المتغير المستقل، و الأزمات بوصفها المتغير المعتمد، من خلال اختبار فرضيات البحث الرئيسية وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط Pearson. والجدول (6) مصفوفة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والأزمات.

### الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والأزمات وابعاد كل منها

		DL	FL	PL	WL	BL	ML
DS	Pearson Correlation	.873 **	.771 **	.756 **	.804 **	.768 **	.821 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
PS	Pearson Correlation	.671 **	.523 **	.515 **	.535 ***	.559 **	.581 ***
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
CS	Pearson Correlation	.711 **	.595 **	.610 **	.610 **	.607 **	.648 ***
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
RS	Pearson Correlation	.705 **	.572 **	.563 **	.600 **	.625 **	.636 ***
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
LS	Pearson Correlation	.667 **	.550 **	.546 **	.524 **	.605 **	.599 **
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
CI	Pearson Correlation	.747 **	.619 **	.615 **	.632 **	.651 **	.676 ***
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48

تجدر الاشارة إلى أن جميع تقديرات أنموذج اختبار فرضيات الارتباط هي تقديرات معنوية تحت مستوى (أقل من 5%). وعليه نستنتج من النتائج الواردة في الجدول (6) النقاط التالية:-

1) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين القيادة الأخلاقية (ML) والأزمات (CI) وقد بلغت قوة الارتباط بينهما (%67.6)).

2) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين القيادة الأخلاقية (ML) وابعاد الأزمات، وقد بلغت قوة الارتباط بينها كما يلي (مرحلة الاكتشاف(DS) (%64.8)، مرحلة الاستعداد (PS) (%58.1)، مرحلة احتواء الأضرار (CS) (%82.1)، مرحلة استعادة النشاط (RS) (%63.6)، مرحلة التعلم (LS) (%59.9))

3) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين العدل (DL) والأزمات (CI) كانت (%74.7)، بينما علاقة الارتباط مع ابعاد الأزمات كانت كما يلي(مرحلة الاكتشاف (DS) (%87.3)، مرحلة الاستعداد (PS) (%67.1)، مرحلة احتواء الأضرار (CS) (%71.1)، مرحلة استعادة النشاط (RS) (%70.5)، مرحلة التعلم (LS) (%66.7))

4) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين المبادئ الأخلاقية (FL) والأزمات (CI) كانت (%61.9)، بينما علاقة الارتباط مع ابعاد الأزمات كانت كما يلي(مرحلة الاكتشاف (DS) (%77.1)، مرحلة الاستعداد (PS) (%52.3)، مرحلة احتواء الأضرار (CS) (%59.5)، مرحلة استعادة النشاط (RS) (%57.2)، مرحلة التعلم (LS) (%55))

5) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين التوجه نحو الأفراد (PL) والأزمات (CI) كانت (61.9%)، بينما علاقة الارتباط مع ابعاد الأزمات كانت كما يلي (مرحلة الاكتشاف (DS) (%75.6)، ومرحلة الاستعداد (PS) (%51.5)، ومرحلة احتواء الأضرار (CS) (%54.6)، ومرحلة استعادة النشاط (RS) (%56.3)، ومرحلة التعلم (LS) (%61))

6) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين الفصل بين السلطات (WL) والأزمات (CI) كانت (63.2%)، بينما علاقة الارتباط مع ابعاد الأزمات كانت كما يلي (مرحلة الاكتشاف (DS) (%80.4)، ومرحلة الاستعداد (PS) (%53.5)، ومرحلة احتواء الأضرار (CS) (%61)، ومرحلة استعادة النشاط (RS) (%60)، ومرحلة التعلم (LS) (%52.4))

7) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين تحمل القلق (BL) والأزمات (CI) كانت (65.1%)، بينما علاقة الارتباط مع ابعاد الأزمات كانت كما يلي (مرحلة الاكتشاف (DS) (%76.8)، ومرحلة الاستعداد (PS) (%55.9)، ومرحلة احتواء الأضرار (CS) (%60.7)، ومرحلة استعادة النشاط (RS) (%62.5)، ومرحلة التعلم (LS) (%60.5))

#### ❖ علاقة تأثير القيادة الأخلاقية في الأزمات

تتناول هذا الفقرة عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث

#### الجدول (7) تأثير القيادة الأخلاقية في الأزمات

T المحسوبة	F المحسوبة		ادارة الأزمات		المتغير المستقل المتغير المعتمد
			a	B <sub>1</sub>	
7.632	58.242	%55.9	0.884	0.755	العدل
5.347	28.586	%38.3	1.021	0.703	المبادئ الأخلاقية
5.290	27.988	%37.8	0.535	0.822	التوجه نحو الأفراد
5.535	30.632	%40	0.904	0.730	الفصل بين السلطات
5.818	33.850	%42.4	1.075	0.705	تحمل القلق
6.222	38.708	%45.7	0.697	0.789	القيادة الأخلاقية

تجدر الاشارة إلى أن جميع تقديرات أنموذج اختبار فرضيات التأثير هي تقديرات معنوية تحت مستوى (أقل من 5%). وعليه نستنتج من النتائج الواردة في الجدول (7) النقاط التالية:-

1- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في الأزمات)، وهو تأثير ايجابي، اي أن قيام الإدارات الجامعية ببناء قيادات أخلاقية بمقدار (0.789) وبمعدل ملمعي مقداره (0.697) فإن ذلك يؤدي إلى زيادة تأثير القيادات الأخلاقية على الأزمات من خلال انخفاض

الأزمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار (0.789)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد أن بإمكان الإدارات الجامعية أن تفسر حوالي (45.9%) من الأزمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (54.3%) فأنها تقع خارج حدود الدراسة. وأن قيمة ( $F_{المحسوبة}$ ) والبالغة (38.708) أعلى من ( $F_{الجدولية}$ )، اضافة إلى أن قيمة ( $T_{المحسوبة}$ ) والبالغة (6.222) أعلى من ( $T_{الجدولية}$ ) الأمر الذي يؤكّد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكّد عدم وجود أي تأثير.

2- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعدل (DL) في الأزمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي أن قيام الإدارات الجامعية ببناء قيادات أخلاقية ذو عدالة عالية بمقدار (0.755) وبمعدل معلمي مقداره (0.884) فأن ذلك يؤدي إلى زيادة عدالة القيادات الأخلاقية من خلال التأثير على الأزمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار (0.755)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد أن بإمكان الإدارات الجامعية أن تفسر حوالي (55.9%) من الأزمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (44.1%) فأنها تقع خارج حدود الدراسة. وأن قيمة ( $F_{المحسوبة}$ ) والبالغة (58.242) أعلى من ( $F_{الجدولية}$ )، اضافة إلى أن قيمة ( $T_{المحسوبة}$ ) والبالغة (7.632) أعلى من ( $T_{الجدولية}$ ) الأمر الذي يؤكّد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكّد عدم وجود أي تأثير.

3- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمبادئ الأخلاقية (FL) في الأزمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي أن قيام الإدارات الجامعية ببناء قيادات أخلاقية ذات مبادئ الأخلاقية عالي المستوى بمقدار (0.703) وبمعدل معلمي مقداره (1.021) فأن ذلك يؤدي تحسين المبادئ الأخلاقية للقيادات الأمر الذي يؤثّر على الأزمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار (0.703)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكّد أن بإمكان الإدارات الجامعية أن تفسر حوالي (38.3%) من الأزمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (61.7%) فأنها تقع خارج حدود الدراسة. وأن قيمة ( $F_{المحسوبة}$ ) والبالغة (28.586) أعلى من ( $F_{الجدولية}$ )، اضافة إلى أن قيمة ( $T_{المحسوبة}$ ) والبالغة (5.347) أعلى من ( $T_{الجدولية}$ ) الأمر الذي يؤكّد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكّد عدم وجود أي تأثير.

4- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الأفراد (PL) في الأزمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي أن قيام الإدارات الجامعية ببناء قيادات أخلاقية موجهة نحو الأفراد بمقدار (0.822) وبمعدل معلمي مقداره (0.535) فأن ذلك يؤدي إلى زيادة تركيز القيادات الأخلاقية على الاهتمام بالأفراد العاملين الأمر الذي يؤثّر على التأثير على الأزمات التي تتعرض لها الجامعة وتتحفّض بمقدار (0.822)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكّد أن بإمكان الإدارات الجامعية أن تفسر حوالي (37.3%) من الأزمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (62.2%) فأنها

تقع خارج حدود الدراسة. وأن قيمة ( $F$  المحسوبة) والبالغة (27.988) أعلى من ( $F$  الجدولية)، اضافة إلى أن قيمة ( $T$  المحسوبة) والبالغة (5.290) أعلى من ( $T$  الجدولية) الأمر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

5- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للفصل بين السلطات (WL) في الأزمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي أن قيام الإدارات الجامعية ببناء قيادات أخلاقية تعمل على تعزيز السلطات بمقدار (0.730) وبمعدل معلمي مقداره (0.904) فإن ذلك زيادة تأثير سلطة الفيادات الأخلاقية من خلال التأثير على الأزمات التي تتعرض لها الجامعة وتتحفظ بمقدار (0.730)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد أن بإمكان الإدارات الجامعية أن تفسر حوالي (40%) من الأزمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقيه والبالغة (60%) بأنها تقع خارج حدود الدراسة. وأن قيمة ( $F$  المحسوبة) والبالغة (33.850) أعلى من ( $F$  الجدولية)، اضافة إلى أن قيمة ( $T$  المحسوبة) والبالغة (5.535) أعلى من ( $T$  الجدولية) الأمر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

6- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحمل القلق (BL) في الأزمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي أن قيام الإدارات الجامعية ببناء قيادات أخلاقية قادرة على معالجة القلق الذي يعني منه العاملين بمقدار (0.705) وبمعدل معلمي مقداره (1.075) فإن ذلك يحفز الفيادات الأخلاقية على ضرورة معالجة حالات القلق التي تصيب الأفراد العاملين من جراء حدوث الأزمات التي تتعرض لها الجامعة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأزمات بمقدار (0.705)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد أن بإمكان الإدارات الجامعية أن تفسر حوالي (42.4%) من الأزمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقيه والبالغة (57.6%) بأنها تقع خارج حدود الدراسة. وأن قيمة ( $F$  المحسوبة) والبالغة (33.850) أعلى من ( $F$  الجدولية)، اضافة إلى أن قيمة ( $T$  المحسوبة) والبالغة (5.818) أعلى من ( $T$  الجدولية) الأمر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### • الاستنتاجات

- 1) تحرص الجامعة المبحوثة على ضرورة تعزيز القيادات الأخلاقية من أجل مواجهة الأزمات من خلال توفر معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الأزمة اثناء حدوثها.
- 2) تحرص الجامعة المبحوثة تحرص على تطوير الأهداف والمقاييس الضرورة من أجل النهوض بمستواها التعليمي والإبداعي.
- 3) تؤكد الجامعة المبحوثة على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة من أجل ترسیخ المبادئ الأخلاقية بين الأفراد المنتسبين لديها.
- 4) توفر الجامعة المبحوثة دورات تدريبية دورية لاكتشاف الأزمات من أجل الوقوف على الاسباب التي تؤدي إلى حدوثها.
- 5) تؤكد الجامعة المبحوثة على التوجه نحو الاهتمام بمنتسبيها من أجل تفعيل مبدأ روح الفريق الواحد الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز طرق واساليب معالجة الأزمات.
- 6) تحت الجامعة المبحوثة على مشاركة منتسبيها في دورات تدريبية داخل وخارج البلد من أجل تعزيز الدور الفعال للجامعة من جهة، والقضاء على القلق والتعب والازدراء نتيجة ضغوط العمل.

### • التوصيات

- 1) يتعين على الجامعة المبحوثة استحداث نظام فعال قادر على اكتشاف الأزمات قبل وقوعها.
- 2) يتعين على الجامعة المبحوثة أن تحت منتسبيها على ضرورة الاحاطة بالمعلومات المناسبة حول كيفية معالجة الأزمات اثناء وقوعها.
- 3) يتعين على الجامعة المبحوثة التأكيد تفعيل برامج تدريبية مستمرة قادرة على تحسين القيادة الأخلاقية لمنتسبيها.
- 4) يتعين على الجامعة المبحوثة توجيه اهتمامها نحو الأفراد العاملين من خلال توفير نوع من المكافئات والدعم المادي والمعنوي من أجل كسب رضاهم ومنح حدوث اي نوع من الأزمات والمشاكل فيما بينهم.
- 5) يتعين على الجامعة المبحوثة أن تحت منتسبيها على تلافي الواقع في المشاكل والأزمات بشتى أنواعها، واخذ الحيوة وال عبر والدروس من الأزمات اثناء وقوعها.
- 6) يتعين على الجامعة المبحوثة أن توفر قاعدة بيانات خاصة بالأزمات المتوقعة وتوفير معلومات حول الأزمات السابقة وطرق معالجتها.

## المصادر والمراجع

- (1) الجبوري، فؤاد / الربيعي، سمية / العبيدي،أمل، 2011م "ادارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار" مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 1.
- (2) الحداد، حسون، 2014م "اثر ادارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك.
- (3) حسين، مظفر، 2015م "دور الهيكل الغرضي ونوعية حياة العمل في استراتيجية ادارة الأزمات: بحث تحليلية لرأء عينة من المديرين في دائرة صحة محافظة ديالى" مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33.
- (4) الدوري، جمال /احمد،الحيت، 2017م "اثر خصائص الريادي في ادارة الازمة: بحث استطلاعية لرأء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والخمسون
- (5) السلطاني، سعدية / علوان، بشرى / علي، نعم، 2017م "تشخيص العلاقة بين القيادات الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات: بحث استطلاعية لرأء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل" مجلة جامعة بغداد العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع.
- (6) سلمان، سعد، 2014م "تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العاملة للصناعات الجلدية - بغداد" مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.
- (7) سلمان، فاضل / مهأوي، رافد، 2016م "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94.
- (8) الطائي، يوسف / عبدالله، ده رون / رشيد، وريا، 2017م "القيادة الأخلاقية ودورها في ششالنزاهمة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف" مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 3، العدد 2.
- (9) العابدي، علي رزاق/ الهادي، هديل، 2017م "القيادة الابوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: بحث تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف" مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني.
- (10) العجلوني، محمود، 2009م "ادارة الأزمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاصدار 20.

- (11) العطار، فؤاد /الموسوى، نادية، 2016م " دور القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية: بحث تطبيقية في عينة من الكليات الأهلية" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشرة العدد الأول.
- 12) Abdul'Aal, E. 2008. Alqalaq: mafhoomh – tfseerah [Anxiety: concept – explanation]. Magazine of the Faculty of Education- Mansoura University, 1, 385-400.
- 13) Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Naser, S. S. A. (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Volume 5, Issue 6, pp 43-47.
- 14) Al-Rab, S. (2010): Modern Trends in Risk Management and Organizational Crises, Ismailia, Engineering House, Egypt.
- 15) Barlow, D. 2004. Anxiety and its disorders (2nd ed.). NY: The Guilford Press.
- 16) Becker, G. K. (2007). The competitive edge of moral leadership. International Management Review, 3(1), 50-71.
- 17) 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, 117-134.
- 18) Cheng, B, S., Lin, Y, C., Chou, L, f.,(2009), Chinese organizational behavior studies in the age of globalization. Taiwan Journal of East Asian Studies, 6.2: 131-161.
- 19) Chollet, F., Tixier, J., slangen, P. (2016): Training decision-makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation-based tool, Safety Scinenc, 90: 1-12.
- 20) Dubrovski, D, 2007 "Management mistakes as causes of corporate crises: Countries in transition", Managing Global Transitions, 5, 4, 333–354.
- 21) Fearn-Banks, K., 2001"Crisis communications: A review of some best practices", in R Heath (Eds.), Handbook of Public Relations, Thousand Oaks, London/New Delhi, 479-487
- 22) Mukherjee, T., & Gupta, S. K. (2008). A modeling framework for evaluating effectiveness of smart-infrastructure crises management systems. In Technologies for Homeland Security, IEEE Conference on (pp. 549-554).
- 23) Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. Asian Journal of Social Psychology, 12(1), 32-39.
- 24) Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H., (1994)," Psychometric theory", New York: McGraw-Hill.

- 25) Panos Constantinides (2013): The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster, *Technological Forecasting & Social Change*, 80(9): 1657-1673.
- 26) Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- 27) Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- 28) Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457.
- 29) Sajfert, D., Nikolić, M., Cočkalo, D., Đorđević, D., & Lazić, J. (2016). The leadership and ethical leadership in the Serbian metal industry. *Industrija*, 44(1), 27-44.
- 30) Savas, A. C., Dos, I., & Demirkol, A. Y. (2013). The moderation effect of the teachers' anxiety on the relationship between empowerment and organizational commitment. *Anthropologist*, 16 (3), 645-651.
- 31) Silva, P., Pedron, C., Gonçalves, P., & Ferreira, M. (2014, November). Crises management in a social media environment from the perspective of a public relations manager. In *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação* (Vol. 14, No. 14, pp. 92-106).
- 32) Silverthorne, C. 2005. Organizational behavior in cross cultural perspective. NY: New York University Press
- 33) Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of business ethics*, 10(7), 493-506.
- Yamamoto.G, Sekeroglu. (2011): Crisis management in the Turkish Leather industry, *African Journal of Business Management*, 5 (8): 3212-3219.