

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات "بالطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة "

أعداد

دكتور / حسام أحمد حماده

مدرس إدارة اعمال جامعة الازهر الكندية

الملخص:

استهدفت الدراسة توضيح دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الحد من الأزمات. تعد القيادة الأخلاقية المنبثقة من منظومة إدارية سليمة هي المحرك الفعال لنهضة الأمم والشعوب وتقدمها، والإدارة الأكثر فاعلية للتغيير وصناعة المستقبل، لما لها من آثار إيجابية في دفع حركة المجتمع وبنائه والارتقاء به والحد من الأزمات، في ظل الأزمات العالمية. وذلك من خلال إعداد القيادات الناجحة والقادرة على التغيير والابتكار، لحل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة بناء على قاعدة تعزيز السلوك الأخلاقي في منظومة العمل والعلاقات ومواجهة الأزمات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وبين الحد من الأزمات. مما يدعم التوصية بضرورة الإسراع والعناية والاهتمام بالقيادة الأخلاقية في المنظمات، فالقيادة الأخلاقية تعد بوابة نجاح إستراتيجية مركزية لأي مؤسسة تنشد النمو وتحقيق الغايات، فهي تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، والتخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة، وذلك وفق إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية إنتاجها مع الاعتناء بالأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتعزيز دورهم.

Abstract:

The study aimed to clarify the role of ethical leadership practices and their relationship to achieving crisis reduction. Ethical

leadership emanating from a sound educational system is the effective engine for the renaissance and progress of nations and peoples, and the most effective management of change and industry of the future, because of its positive effects in advancing the movement of society, building and upgrading it and reducing crises, in light of global crises. And that is through preparing successful leaders who are capable of change and innovation, to solve problems and make decisions in appropriate situations based on the basis of promoting ethical behavior in the work system, relationships and confronting crises.

The study found a positive and statistically significant correlation between ethical leadership and crisis reduction. Which supports the recommendation of the need to expedite, take care, and pay attention to ethical leadership in organizations. Ethical leadership is a central strategic gateway to any organization that seeks growth and achieve goals. It achieves justice and transparency, encourages joint teamwork, participates in decision-making, cares for subordinates and promotes their growth, and abandons the traditional concept. For leadership, in accordance with a humane ethical framework in which the improvement of the performance of the institution and the quality of its production coincides with the care, development, motivation and enhancement of individuals and their role.

المقدمة تواجه المنظمات العديد من المشاكل والقضايا التي تحتّم على متخذي القرار فيها ضرورة توظيف المنهج القيادي للتقليل من الأزمات، والذهاب إلى المجهول، وذلك في ظل تزام العالم ومواجهة العديد من الأزمات لذا يتوجب على كل منظمة أن تبحث عن المبدعين في حل أزماتهم وتنمي قدراتهم، في ظل الأزمات العالمية التي ابتليت بها الإنسانية في الوقت الحاضر يوجد هناك افتقار إلى القيادة الأخلاقية في جميع قطاعات المجتمع الإنساني. إن فقدان القيادة الأخلاقية يظهر بوضوح من خلال الكشف المستمر عن التصرفات غير الأخلاقية على جميع مستويات المجتمع في مختلف أنحاء العالم. غالباً ما يصعب علينا تمييز القيادة الأخلاقية لأن المجتمع يقدّم العديد من العبارات المتناقضة حول معنى القيادة الأخلاقية. ومن المفيد تعيين بعض القدرات الأساسية التي تميز القيادة الأخلاقية عن القيادة اللأخلاقية في المنظمات وتشجع تنمية هذه القدرات لضمان خدمة المجتمع والحد من الأزمات.

تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة ودرجات متفاوتة بالمنظمات، وبعضها قد يكون داخلياً ولا يلاحظ خارج المؤسسة رغم أنها يمكن أن تشكل أثراً سلبية داخلها، فهناك أزمات ضخمة أنتجت تحديات كبيرة في المجال الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرها المباشر على المجتمع وفعالية المؤسسات. ويعتمد نجاح أو فشل أي منظمة في الحفاظ على مسارها الصحيح والتغلب على المشاكل والأزمات المختلفة إلى حد كبير على خصائص القيادة داخل المنظمة. فإن الاختلاف الرئيسي بين المنظمة الناجحة والمنظمة غير الناجحة يرجع إلى الاختلاف في طبيعة القيادة وخصائصها داخل تلك المؤسسات.

فإن القيادة الأخلاقية تعد بوابة نجاح إستراتيجية مركزية لأي مؤسسة تنشُد النمو وتحقيق الغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كما أنها عملت على زيادة أهمية مهام الموظفين مما أدى إلى تحسين الأداء .

١- أهمية البحث:

١-١ تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على احد المواضيع الحديثة والتي تثير اهتمام المنظمات المعاصرة إذا تعد القيادة الأخلاقية من أساليب ذات التأثير الهام والمباشر في الإداء لتحقيق تحسينات في المنظمة لتولد مساهمات كبيرة في الأداء، كما ان القيادة الأخلاقية توفر للمنظمة استجابة شاملة ومنتظمة في التعامل مع الأزمات .

٢-١ تساهم نتائج هذه الدراسة في المساعدة للحد من الأزمات المختلفة، في محافظة القاهرة مع إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي المحافظات والتي تعاني من نفس الظروف، والتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات المختلفة بفاعلية وكفاءة، واستغلالها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح.

٣-١ حاولت هذه الدراسة أن تؤكد علي أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة الأزمات وأن المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات، من خلال القائد الكفاء في عمله الذي يتصف بالبراعة والأخلاق النبيلة مع رؤوسيه يستخدم بعض الأساليب الدفاعية للحد من الأزمات.

٢- الإطار المفاهيمي للبحث

١-٢ القيادة الأخلاقية:

١-١-٢ مفهوم القيادة الأخلاقية:

(١) يقصد بالبعد الأخلاقي بأنه التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ العلمية والمهنية والإنسانية ، من عدل وعدم التفرقة والتعامل بالصدق والشفافية مع الآخرين.

فالأخلاق تعتبر قاسم مشترك بين المهن المختلفة في المجتمع الواحد ، حيث لا تخلو مهنة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم تصرفات أفرادها ، وذلك لأن الأخلاق تتأثر بالإطار الفكري والمستوى الحضارى الذى يقيسه المجتمع . وتستقى أخلاقيات المهنة أهميتها من إنها توجه قرارات الأفراد عبر مختلف المواقف، والمشكلات التي تواجهها طبيعة المهنة، وتشكل أسس ومرتكزات للعمل يعترف بها الجميع ويوافق عليها،

ويتعاملون في بيئة العمل وفقاً لها، ولها اعتبارات خاصة، بحيث يصبح من يخالفها في موقف محرج أمام زملائه على أقل تقدير أو يتم عزله، أو يتلقى العقاب.

ويعرف (Pucic , 2012) القيادة الأخلاقية بأنها : بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم وإتخاذ القرارات.

كما يعرفها (عثمان، ٢٠١٥) القيادة الأخلاقية بأنها : " مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه "

ومن خلال ما سبق يعرف الباحث القيادة الأخلاقية بأنها : هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بها القائد نحو الموظفين والعاملين عن طريق بعض الأساليب والوسائل الأخلاقية المناسبة، والقيم والمبادئ الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والشفافية .

٢-١-٢- أهمية القيادة الأخلاقية

(١) تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وأيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع ، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة، (الشاعر، ٢٠١٧).

(٢) ويشير (Singh,2015) إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات التعليمية حيث انها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية .

(٣) كما أن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتربوية والتي تتمثل فيما يلي :

- (أ) العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.
- (ب) توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- (ج) تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.
- (د) تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.
- (هـ) تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- (و) العمل على تنمية روح الألتزام والولاء للعمل.
- (٤) أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الأهتمام بالجانب الأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجمعه، وناجحاً في مهنته لأنها تمكن من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل فالقيادة الفاعلة بإمكانها أن تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسئول في الجماعة التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين في المؤسسة، حيث أن الحياة في أى مؤسسة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه وإنما تعتمد بشكل أساسي على خصائص القيادة حيث هذه القيادة يفترض أن تصدر قراراتها بكل يسر وسهولة دون تكليف، فالقيادة القدوة هي التي تتناول الأمور بقوة ليس فيها شدة وليس فيها ضعف وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة، لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها ويتعلمها المرؤوسين.
- (٥) لا بد من دعم وتحسين السلوك الأخلاقي والقواعد الأخلاقية عبر وضع معايير أخلاقية تؤثر على النسيج الإداري في المنظمة والتركيز على ثقافة الإنفتاح والحوار من خلال العمل وفقاً لأعلى معايير السلوك الأخلاقي، وهذا ما يلزم القادة بضرورة الألتزام بأخلاقيات المهنة (Ruiz, & others, 2017).

٢-١-٣ أبعاد القيادة الأخلاقية:

٢-١-٣-١ الصفات الشخصية:

وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يتميز بها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي وتدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به من أهم هذه الصفات: (مهني، ٢٠١٦)

١. النزاهة والأمانة في تصرفاته وسلوكياته.
٢. الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها.
٣. يتقبل النقد برحابة صدر، وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه.
٤. يجب أن يكون القائد ملتزماً بحيث يُظهر نفسه مثلاً يُحتذى به في كافة المجالات.

٢-١-٣-٢ الصفات الإدارية:

وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الأخلاقي والتي تتمثل في :

١. الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها.
 ٢. تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد.
 ٣. يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم، ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم.
 ٤. العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيًا والارتقاء بكفاءاتهم.
 ٥. بناء العلاقات الإنسانية:
- حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال:
- أ. عدم المحاباة والقدرة على تكوين علاقة اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه.
 - ب. احترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية.
 - ج. التعامل مع مرؤوسيه بتواضع واحترام وبنصت لهم باهتمام.
 ٦. بناء العدالة التنظيمية:

ويعرف (مهنى، ٢٠١٦) أن العدالة هي مدى إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ببعديها العدالة الإجرائية والعدالة التعاملية في مكان العمل. كما يرى كل من (Al Halbusi & others, 2017) أن العدالة التنظيمية على أنها التصور الشخصي للأشخاص عن العدالة في المنظمات بشكل عام.

الجدول رقم (١) يوضح الفرق بين أنواع القيادة

الخصائص التنظيمية	القيادة الأخلاقية	القيادة غير أخلاقية	القيادة عديمة الأخلاق
القواعد الأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> يتوافق نشاط الإدارة مع معيار السلوك الأخلاقي الصحيح. يتوافق نشاط الإدارة مع معايير السلوك المهنية المقبولة. القيادة الأخلاقية أمر شائع. 	<ul style="list-style-type: none"> قرارات الإدارة. لا تستند إلى أحكام أخلاقية. لا يرتبط نشاط الإدارة بأي رمز أخلاقي. قد يكون هناك نقص في الإدراك الأخلاقي والوعي الأخلاقي ضمنياً. 	<ul style="list-style-type: none"> تتطوي قرارات الإدارة وأفعالها وسلوكها ونشاطها على ما هو عدم الأخلاق. النفي الفعال لما هو أخلاقي ضمنياً.
الدوافع	<ul style="list-style-type: none"> تريد الإدارة أن تنجح ولكن ضمن حدود المبادئ الأخلاقية السليمة مثل الإنصاف والعدالة والإجراءات القانونية 	<ul style="list-style-type: none"> حسن النية ولكن أناني بمعنى أنه لا يؤخذ في الاعتبار التأثير على الآخرين 	<ul style="list-style-type: none"> لا تهتم الإدارة إلا بمكاسبها أو مكاسب شركتها
الأهداف	<ul style="list-style-type: none"> الربحية في حدود الإجراءات القانونية والمعايير الأخلاقية 	<ul style="list-style-type: none"> الربحية بدون النظر عن المعايير الأخلاقية 	<ul style="list-style-type: none"> الربحية والنجاح التنظيمي بأي ثمن
التوجه نحو القانون	<ul style="list-style-type: none"> الطاعة تجاه نص روح قانون. القانون هو الحد الأدنى من السلوك الأخلاقي. تفضل العمل بشكل يفوق بكثير ما يفرضه القانون. 	<ul style="list-style-type: none"> القانون هو النذير الأخلاقي. وبفضل أن يكون عليماً بالقانون و السؤال المركزي هو ماذا يمكننا أن نفعل قانونياً؟ 	<ul style="list-style-type: none"> المعايير القانونية هي قواعد يمكن التغلب على تحقيق ما هو مطلوب
الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> العيش بمعايير أخلاقية سليمة. 	<ul style="list-style-type: none"> امتح المديرين حرية التصرف. قد تنطبق الأخلاق الشخصية ولكن فقط إذا اختار المديرين ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> استغلال الفرص لتحقيق مكاسب الشركات.

• إعداد الباحث بالرجوع إلى John R. Schermerborn. Introduction to Business Management: Concepts and Cases, 14/E. 2016.

٢-١-٤ فوائد القيادة الأخلاقية: (Knights, 2018)

- تتجنب الشركات التدايعيات الضارة من السلوك غير الأخلاقي على سمعتها.
- يكون التعامل مع أصحاب المصلحة أسهل بكثير إذا كان لدى الشركة أساس أخلاقي متين يمكن البناء عليه.
- من الأسهل جذب العمال الجيدين والاحتفاظ بهم، وتقليل معدل الدوران.
- لها تأثير إيجابي على أرباح الشركة.

• له تأثير على قدرة الشركة على تقديم قيمة لعملائها.

٢-٢ الأزمات:

١-٢-٢ مفهوم الأزمة:

(أ) يعرف (رجب عبد الحميد، ٢٠٠٨) الأزمة بأنها موقف خارج السيطرة ، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ، ويؤثر على النظام العام للمجتمع ، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب إتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات ، والمفاجأة ، وضيق الوقت المقترن بالتهديد .

(ب) يعرف (محمد مهنا، ٢٠٠٨) الأزمة بأنها حدث أو موقف مفاجئ يؤدي إلى تغيير في البيئة الداخلية والخارجية للدولة، ينشأ عنه تهديد لقيم أو أهداف أو مصالح أو أمن الدولة الخارجى أو الشرعية الدستورية ويتطلب سرعة التدخل والمواجهة للتحكم في تأثيراتها المختلفة المنتظرة المتوقعة .

(ج) ترى (ماجد سلام، ٢٠٠٨) أن الأزمة هي : عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة كما أنها تهدد الإقتراضات والمسلمات الرئيسية التى تقوم عليها المؤسسة.

٢-٢-٢ أسباب نشوء الأزمات: (محسن الحضرى، ٢٠٠٢)

تتنوع الأسباب المنشأة للازمات بتنوع الأزمات نفسها وهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية ذاتية وموضوعية شخصية وعامة تخطيطية وتنفيذية، وبرغم تنوع هذه الأسباب فانه من الممكن تسليط الضوء على أهمها:

١. **سوء الفهم والادراك:** يظهر سوء الفهم نتيجة نقض أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال أو قرارات سريعة وغير دقيقة كما ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم .

٢. **سوء التقدير والتقييم:** وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث يكون أحد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.

٣. **الإدارة العشوائية:** لا تستند هذه الإدارة على أسلوب علمي في إدارة أمورها فهي تعالج ظواهر المشكلات ولا تهتم بجذور المشكلة ولا تستند على معايير أداء واقعية للحكم على الأمور وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة الذي يترتب عليه وقوع أزمات عديدة.

٤. **الرغبة في الابتزاز:** يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

٥. **اليأس والإشاعات:** قد يكون اليأس والإحباط مسبب رئيسي للعديد من الأزمات مثل الاعتصامات والإضرابات، أما الإشاعة عبارة عن خبر ينشر بين الأفراد قد يكون مبالغاً فيه أو بعيداً عن الصحة بغرض التأثير في سلوك مجموعة معينة أو تغيير أفكارهم أو قيادتهم بطريقة خاطئة، مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم السيطرة عليها.

٦. **استعراض القوة:** يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجماً، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطئة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

٧. **الأخطاء البشرية:** وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشانجر) وما نتج عنه

من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته الأزمة من صدمه في كيان المجتمع الأمريكي.

٨. **الأزمات المخططة:** قد تستغل بعض منظمات الأعمال المنافسة، عناصر الضعف في منظمات أخرى لإحداث أزمة في أنظمتها الداخلية أو في منتجاتها. ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

٩. **تعارض الأهداف والمصالح:** في غياب القيادة الديمقراطية وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صناعات القرار مع متخذي القرار ومنفذو القرار وأصحاب المصلحة مما يحدث تعارض وصراعات بينهم فتحدث الأزمة. وحيث ان لكل شركة مصالحها ولكل فرد أيضاً مصالحه فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة.

٢-٢-٣ الخصائص الأساسية للأزمة : (جمال حواش، ٢٠٠٥)

١. المفاجأة العنيفة عند انفجارها.
٢. نقطة تحول أساسية.
٣. ينقص فيها التحكم في الأحداث.
٤. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات.
٥. الغموض وعدم وضوح الرؤية.
٦. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وصائبة.
٧. التهديد الشديد للمصالح والأهداف التي يقوم عليها النظام.
٨. انهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار.
٩. تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع.
١٠. تأثير القلق والاضطراب على حياة الأفراد.

١١. النزاعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية.

١٢. تنسب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية.

١٣. الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها بدقة.

٣-٢ علاقة القيادة الأخلاقية بالحد من الازمات

يؤكد (Al Halbusi & others, 2017) أن الخطوات الذي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم الأخلاقية للمنظمة هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بممارستها سواء كان في حياته الشخصية أو الوظيفية أو في تعامله مع الآخرين فهي تترجم من خلال تصرفاته في الواقع العملي حيث تظهر في السلوكيات الأخلاقية عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقياً، ولعل أكثر السلوكيات الأخلاقية وضوحاً لدى العاملين هي القضايا المتعلقة بالعدالة فيما يخص اتخاذ القرارات وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، وقد أكدت على ذلك (العبيدي، ٢٠١٢) حين رأيت أن القاعدة الأخلاقية تتمثل في كل إجراءات التخصيص والتي يجب أن تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة.

إن ما يميز أغلب القادة العظماء وأكثر القادة جذباً للإعجاب هم أصحاب المبادئ والإيمان العميق بما يحملونه من قيم ويرى (Golestanipour, 2016) القيادة الأخلاقية تستند إلى الخصائص والصفات الشخصية للقائد التي يعتبرها مؤسسوه مناسبة من الناحية المعيارية، وتشمل هذه الصفات الصدق والرعاية والإنصاف والجدارة بالثقة والتي يمكن للقادة الذين يظهروا هذه السلوكيات أثناء تفاعلاتهم الشخصية فيحفزوا تصورات المرؤوسين من خلال معاملتهم باحترام ومساواة وكرامة. كما أكدوا على أن تصرف القادة بطريقة أخلاقية وحرصهم على تحقيق الرفاهية لموظفيهم سيجعل الموظفين أكثر ثقة بمنظمتهم.

ويرى الباحث أن توفر المناخ الأخلاقي داخل المنظمة يعد مؤشراً صادقاً على جودة الحياة التنظيمية بداخلها لما له من أثار على تحقيق كفاءة وفعالية لاستخدام

الموارد المتاحة من خلال شعور الموظف بالعدالة وانعكاسها على رضاه الوظيفي وانتماؤه للمنظمة والتزامه بتحقيق أهدافها، والحد من الأزمات في المنظمة وعلى القيادات أن تحرص على أن تكون كل قراراتها وإجراءاتها وسلوكياتها تتسم بالعدالة حيث إن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للحد من الأزمات، وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً أساسياً في تحديد معالم وحيثيات الأزمة، وإيجاد الحلول الناجحة للتعامل معها.

يعد حسن اختيار القائد الذي يتسم أسلوب قيادته بالقيادة الأخلاقية أحد المقومات الأساسية في إدارة الأزمات بنجاح، إذ تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها، فهي القدرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة وعليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة الأزمات وإيجاد الحلول الناجحة للتعامل معها.

٢-٣-١ مفهوم أخلاقيات الوظيفة العامة

يعد موضوع القيادة الأخلاقية ذو اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، حيث أنها أصبحت القضية الساخنة على الساحة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمديرين والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية، إن السبب الرئيسي الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي في سلوكيات العاملين.

أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير وإيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وعلى المنظمة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية، والتأكيد على عدالة ونزاهة نظام الترقية، والتخلص من مظاهر الفساد المالي والإداري المتوافر في تلك المنظمة، وإعطاء أسبقية عالية للقيم الأخلاقية في العمل الإداري، والسماح للعاملين بالتعبير عن آرائهم، وإقامة ندوات تحت العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.

تعد أخلاقيات الوظيفة العامة من أساسيات العمل بالمنظمات العامة، لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته في جوده

الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات ، فالإلتزام بالأخلاقيات سوف يقود إلى ارتفاع مستوى القيم الإيجابية في العمل لدى الموظفين، ويعكس الاهتمام الذي يوليه هؤلاء بالإلتزام بمعايير أخلاقيات الوظيفة العامة ، حيث إن عدم الإلتزام بهذه المعايير سوف يؤثر بشكل مباشر على سمعة المنظمة وبالتالي في أدائها .

١- أن أخلاقيات الوظيفة العامة تعني إلتزام الموظفين بمجموعة من القواعد والمبادئ والأحكام السلوكية والأدبية والقيم والمقاييس الأخلاقية التي تحكم تصرفات وسلوكيات العاملين أثناء تأديتهم للمهام والواجبات الوظيفية في بيئة العمل، وذلك من خلال التقيد بالمعايير الأخلاقية وتشمل هذه المعايير: الاستقلالية، التعاون، والأمانة، السرية، والنزاهة والشفافية، والمسؤولية وإحترام الوقت وغيرها من المعايير الأخلاقية. (القريوتي والمطري، ٢٠١١).

٢-٣-٢ مستوى أخلاقيات الوظيفة الحكومية

إن أخلاقيات الوظيفة العامة، تلعب دوراً مهماً في جوده الخدمات التي تقدمها المنظمات، وتمثل مصدر للسلوك التنظيمي الإيجابي وهو ما ينعكس على فاعلية الأداء المؤسسي بالمنظمات، وذلك لن يتأتى إلا من ارتفاع مستوى أخلاقيات الوظيفة العامة ، والذي يمكن قياسه من خلال المعايير المنصوص عليها باللوائح .

ومن أهم هذه المعايير ما يلي :

- ١ . إحترام قيم وعادات المجتمع.
- ٢ . الإلتزام بالأنظمة والقوانين.
- ٣ . العدالة وعدم التحيز.
- ٤ . إحترام الوقت والتقيد بمواعيد العمل.
- ٥ . الإلتزام والولاء للمنظمة.
- ٦ . حب العمل.
- ٧ . الأمانة والنزاهة والحكمة والإخلاص.
- ٨ . السرعة والإتقان في انجاز العمل.
- ٩ . المحافظة على ممتلكات الدولة والمنظمة.
- ١٠ . تنمية الكفاءات العلمية والعملية.

٣- الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات ومدير مركز المعلومات وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى عينه من العاملين بديوان عام المحافظة محل الدراسة، بهدف التعرف على آرائهم في مفاهيم القيادة الأخلاقية، وكذا مفاهيم وأساليب إدارة الأزمات، ومن خلال تلك المقابلات تبين أن ديوان عام المحافظة محل الدراسة تواجه المشكلات التالية:

- انخفاض إدراك المديرين والعاملين لأهمية القيادة الأخلاقية.
- انخفاض إدراك المديرين والعاملين لدور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات.

٤- مشكلة البحث:

على الرغم من قيام ديوان عام المحافظة محل الدراسة باتباع الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة و التشغيل، ومواكبة التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات، إلا أن هناك العديد من المشكلات والتي تؤثر على الأداء. لذا يمكن للباحث صياغة المشكلة الرئيسية كما يلي:

كيف يمكن تفعيل دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات ؟

٥- الدراسات السابقة:

٥-١- الدراسات باللغة العربية:

٥-١-١ دراسة بغدادى فيصل ٢٠١٥ والمقدمة بعنوان:

- دور القيادة الأخلاقية في إدارة الأزمات.
- استهدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير أنماط القيادة على مستوى كفاءة إدارة الأزمات.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجب وذى دلالة إحصائية بين أنماط القيادة وإدارة الأزمات.

وأن نمط القيادة المشارك والديمقراطي من أفضل انمط القيادة لإدارة الازمات. كما أن القيادة ذات النمط غير الروتيني وذات المؤهلات الابداعيه الخاصة يكون بإمكانه تجاوز الازمات.

٥-١-٢ دراسة سماعه والخدام ٢٠١٦ والمقدمة بعنوان:

- أساليب إدارة الازمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.
- استهدفت الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الدراسة من خلال استمارة تم إعدادها خصيصا لهذه الغاية موجهة إلى (٣١٠) من الإداريين يعملون في وزارة الداخلية.
- أظهرت نتائج إلى أن هناك اهتمام ملحوظ من قبل الإداريين العاملين بوزارة الداخلية بأساليب إدارة الازمات وخاصة أسلوب الأحتواء، وكذلك الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.

٥-١-٣ دراسة كراز وعكاش ٢٠١٦ والمقدمة بعنوان:

- الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- استهدفت الدراسة بشكل عام إلى معرفة مدى قدرة الاتصال التنظيمي بأشكاله وأنواعه واتجاهاته في توفير الحلول المناسبة لإدارة الازمات التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بشركة إنتاج الكهرباء.
- توصلت الدراسة - أن الاتصال التنظيمي يلعب دور مهم في المؤسسة، كما أن توجد عدة مشاكل وعراقيل داخل المؤسسة الجزائرية لا يمكن حلها إلا عن طريق اتصالات مبنية على أساس احترام الرأي كونه المحرك الرئيسي للعمل، وكذلك أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الازمات الاتصال الشفوي والكتابي.

٥-١-٤ دراسة مؤمن ٢٠١٧ والمقدمة بعنوان :

- أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل
- استهدفت الدراسة التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية.
- توصلت الدراسة أن أبعاد محور القيادة الأخلاقية منفردة وهي (التوجه نحو المرؤسين، العدالة، توضيح الدور التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على جودة حياة العمل والتمثلة أبعادها في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في القرارات، جماعة العمل، أسلوب الأشراف) في القطاع محل الدراسة.

٥-١-٥ دراسة هشام عباس ٢٠١٩ والمقدمة بعنوان:

- دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي
- استهدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين التميز المؤسسي التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تفيد في تعظيم الاستفادة من القيادة الأخلاقية لتحسين التميز المؤسسي.
- توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب وذي دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي. ضرورة الزام القادة بالهيئة علي كافة المستويات الإدارية بأخلاقيات العمل، وذلك لتنمية وتدعيم السلوكيات الأخلاقية من خلال خلق مناخ يتسم بالثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرؤوسيهم وكذلك من خلال إلتزام القادة بالوعود واتفاق أقوالهم مع الأفعال وإتباع مبدأ الشفافية في التعامل، فتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والمرؤوسين بالهيئة لتقديم المقترحات والشكاوي .

٥-١-٦ دراسة إبراهيم وسالم : ٢٠٢٠ والمقدمة بعنوان :

- القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية

- استهدفت الدراسة التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية (السمات الشخصية، السلوكيات الوظيفية)، ومستوى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المتمثلة في الأبعاد التالية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام) لدى موظفي الإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي- ليبيا.

- توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لممارسة للقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة كانا بدرجة ممارسة مرتفعة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط وتأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

٢-٥- الدراسات الأجنبية:

١-٢-٥ دراسة (Yildiz and yildiz., 2018) والمقدمة بعنوان :

- تأثير القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة والقائد على تغير سلوكيات المواطنة الاجبارية

- استهدفت الدراسة إلى إستعراض المقدمات والنتائج ومراجعة الأدبيات حول سلوكيات المواطنة الإلزامية وكل من القيادة الأخلاقية ، القيادة الخادمة ، والعلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه، حيث لم يسبق دراسة العلاقة بين تلك المتغيرات في ان واحد.

- توصلت الدراسة أن سلوكيات العمل الإضافي ليست فقط تطوعية بل إلزامية أيضاً، وأوصت الدراسات السابقة بضرورة القيام بالعديد من الأبحاث لدراسة أثر القيادة الأخلاقية والخادمة والعلاقة التبادلية بين القائد وتابعيه في وقت واحد .

٢-٢-٥ دراسة (coklar et al., 2018) والمقدمة بعنوان :

- أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية

- استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الاخلاقية والمواطنة التنظيمية وذلك في وجود الثقة المدركة العاطفية كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على مؤسسات القطاع العام بالصين.

- توصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية كما توصلت أيضا الى وجود دور إيجابي للثقة العاطفية بين المشرف ومرؤوسيه في التأثير على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

٥-٢-٣ دراسة (Neubert et al., 2019) والمقدمة بعنوان:

- أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي في المنظمة

- استهدفت الدراسة على استكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للعاملين ، والتعرف على دور المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط فى العلاقة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي للعاملين.

- توصلت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين القيادة الأخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوجدانى للتابعين ، وان المناخ الاخلاقى كمتغير وسيط يعدل العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاخلاقية وكل من الرضا الوظيفي والالتزام الوجدانى للعاملين ، كما تبين أن عدالة التعاملات تتوسط وتعديل العلاقة بين القيادة الاخلاقية والمناخ الاخلاقى.

٥-٢-٤ دراسة (Mayer et al., 2019) والمقدمة بعنوان:

- أثر القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والقيادة الأخلاقية بالمستويات الاشرافية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمة.

- استهدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا، وسلوكيات بالمستويات الاشرافية ، وأثرها على السلوكيات غير الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.
- توصلت الدراسة أن هناك علاقة سلبية مباشرة بين كل من سلوكيات القيادة الاخلاقية للإدارة العليا والاشرفية مع السلوكيات غير الاخلاقية للعاملين . كما وجدت علاقة ايجابية بين كل من سلوكيات القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والاشرفية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين.

الفجوة البحثية

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كان من الواضح أن بعض الدراسات قد تناولت مواضيع القيادة الأخلاقية الأزمات في المنشأة الحكومية أو الشركات، بالإضافة إلى ذلك، أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة ذات أحجام وطبيعة مختلفة. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توضيح دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الحد من الأزمات فمن خلال الدراسات السابقة، استفادت الباحث في الجوانب التالية:

- بناء فكرة هذه الدراسة.
 - بناء الإطار النظري للدراسة.
 - تطوير أداة الدراسة الحالية الاستبانة.
 - اختيار عينة الدراسة وتحديدها.
 - اختيار منهجية الدراسة والأدوات التي تناسب للدراسة الحالية.
- تتميز الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من خلال بيان دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات في ديوان عام محافظة القاهرة، والتي لم يتم التعامل معها في أي من الدراسات السابقة. وهذا يعزز أهمية الدراسة الحالية، كونها واحدة من الدراسات الأولى في المجال التطبيقي - وفقاً لحد علم الباحث.

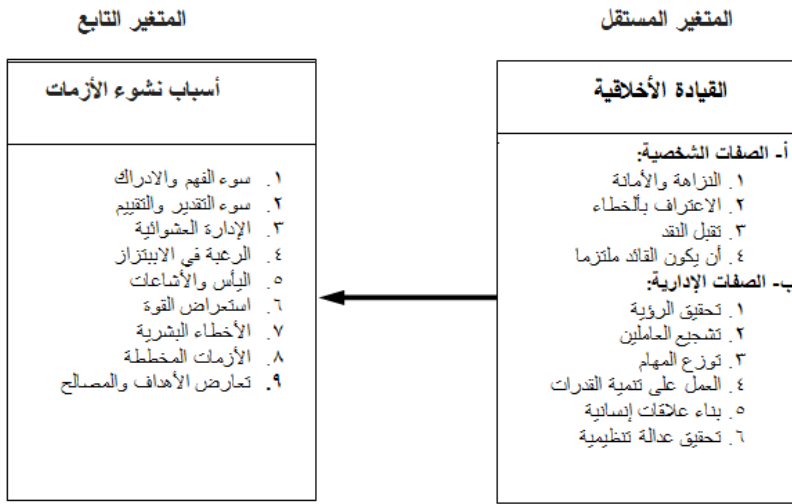
٦- أهداف الدراسة:

٦-١ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وعي المنظمة محل الدراسة لأهمية القيادة الأخلاقية.

٦-٢ تحديد درجة إدراك العاملين لأهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة محل الدراسة.

٦-٣ تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات.

٧- متغيرات البحث:



٧- فروض البحث

تقوم هذه الدراسة على فرض أساسي وعدد اثنين من الفروض الفرعية كما يلي:
٨-١ الفرض الرئيسي: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر القيادة الأخلاقية والحد من الأزمات في المنظمة.
ويشتق من الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية التالية:

٨-١-١ الفرض الفرعي الأول: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الصفات الشخصية (القائد) والحد من الازمات في المنظمة.

٨-١-٢ الفرض الفرعي الثاني: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الصفات الإدارية (القائد) والحد من الازمات في المنظمة.

٨- منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده واختبار الفروض أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب مفهوم كل من القيادة الأخلاقية والدور الذي تقوم به في الحد من الازمات بالمنظمة محل الدراسة. أما الجانب التطبيقي اعتمدنا منهج دراسة حالة لتطبيق الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال استغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة التأكد من صحة الفروض أو عدمها.

٩- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ستركز الدراسة على دور القيادة الأخلاقية في الحد من الازمات.
 - الحدود المكانية: سيتم اختيار عينة من العاملين بديوان عام محافظة القاهرة.
 - الحدود الزمانية: سيطبق الباحث الدراسة الميدانية في عام ٢٠٢٢.
 - ١٠- اختبار الفروض وتفسير النتائج
 - ١٠-١ تحديد مجتمع وعينة البحث :
- سيقوم الباحث باستخدام أسلوب المتوسط لحساب عينة البحث لمعرفة حجم المجتمع باستخدام المعادلة التالية :

(ثابت إدريس، ٢٠٠٧)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

عند درجة ثقة تبلغ ٩٥% فإن $Z^2 = 1.96$

حيث $N =$ حجم المجتمع، والذي قدر بـ (٥٣٤) فرداً

$Z^2 =$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ١.٩٦

$d =$ نسبة الخطأ المعياري $\pm 0.05\%$

$P =$ نسبة توفر الخاصية والمحايدة

بالتطبيق في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي ٣٠ مفردة من العاملين، وتم زيادة زيادة حجم العينة للحصول على درجة من الدقة، وقام الباحث بتوزيع حجم العينة على حسب حجم المستويات الإدارية التالية (الإدارة العليا – الإدارة الوسطى – الإدارة التنفيذية).

١٠-٢ أساليب تحليل البيانات واختيار الفروض:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصيف البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء التي اعتمد عليها الباحث علاوة على ذلك توضيح أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل الاستقصاء، وكذلك اختبار مقياس الدراسة بغرض الحصول على النتائج التي توضح الإجابة على تساؤلات الدراسة. ولتحقيق ذلك الهدف سوف يعتمد الباحث على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية وبعض الأساليب الإحصائية الاستدلالية .

- أ. اختبار صدق وثبات قائمة الاستقصاء: Reliability and Validity tests
- ب. الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة: مثل التكرارات والوسط الحسابي والمنوال والانحراف المعياري.
- ج. اختبار الارتباط: لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

د. اختبار الانحدار: لتوضيح أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 ه. اختبار : T-Test لبيان الاختلافات في إدراك فئات العينة لأهمية متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
 ١٠-٣ توصيف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع عددها (١٥٠) فرداً. ولقد تم توزيع (١٥٠) استبيان، بلغ عدد الاستبيانات المستردة (١٢١) استبيان خضعت للتحليل الإحصائي.

ويوضح الجدول رقم (٢) توصيف لعينة البحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي، على النحو التالي:

جدول رقم (٢) توصيف عينة البحث

النسبة المئوية	العدد	البيان	
٧٢%	٨٧	ذكر	النوع
٢٨%	٣٤	أنثى	
٢٦%	٣٢	إدارة عليا	المسمى الوظيفي
٣٩%	٤٨	إدارة وسطي	
٣٥%	٤٣	إدارة تنفيذية	
٢٦%	٣٢	من ٢٠ الي ٣٥	العمر
٤٠%	٤٨	من ٣٥ الي ٥٠	
٣٤%	٤١	٥٠ سنة فأكثر	
١٠%	١٢	أقل من ٥ سنوات	الخبرة
٣٨%	٤٦	من ٥ - أقل من ١٥ سنوات	
٥٢%	٦٣	١٥ سنة فأكثر	
٣٠%	٣٦	مؤهل متوسط	المؤهل العلمي
٤٥%	٥٥	مؤهل عالي	
٢٥%	٣٠	دراسات عليا	

١٠-٤ صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة

لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحث باستخدام كل من:

١٠-٤-١ معامل الاتساق الداخلي Interconsistency :

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط.

١٠-٤-٢ معامل كرونباخ ألفا (α) : Cronbach's Alpha

١٠-٤-١٠ الصدق الداخلي للعناصر:

١٠-٤-١٠-١ الصدق الداخلي لعناصر المجموعة الأولى أبعاد القيادة الأخلاقية

ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية.

جدول رقم (٣) نتائج صلاحية واعتمادية مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية

م	عناصر مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	تحرص القيادات على الصدق والوفاء بالوعود المعلنة من قبلها".	.805**	أقل من ٠.٠١
٢	تتسم القيادات بعدالة المعاملة وعدم المحاباة والتحيز في العمل"	.817**	أقل من ٠.٠١
٣	تحافظ القيادات على حقوق الآخرين وامتيازاتهم وتساعدهم في الحصول عليها".	.834**	أقل من ٠.٠١
٤	تتميز ممارسات القادة بالوضوح والصراحة والشفافية في التعامل"	.827**	أقل من ٠.٠١
٥	تتسم القيادة بقبول النقد والرأي الآخر في العمل".	.824**	أقل من ٠.٠١
٦	تحرص الإدارة على الاجتماع والنقاش مع المرؤوسين لمعرفة رأى المرؤوسين في قضايا العمل المختلفة".	.832**	أقل من ٠.٠١
٧	تتسم أقوال القيادات مع أفعالها ويحرصون على أن يكونوا قنوة حسنة لغيرهم".	.839**	أقل من ٠.٠١
٨	تتسم القيادات بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل".	.823**	أقل من ٠.٠١
٩	تتميز ممارسات القيادة بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف".	.842**	أقل من ٠.٠١
١٠	تحرص القيادات على التعاون مع المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق الرؤية".	.845**	أقل من ٠.٠١
١١	تشجع القيادات النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل".	.812**	أقل من ٠.٠١

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات "بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة"

د/ حسام أحمد حماده

١٢	يشجع القادة العاملين على التعبير عن آرائهم".	.787**	أقل من ٠.٠١
١٣	يشارك القادة العاملين معهم في وضع خطط العمل وتوزيع المهام".	.746**	أقل من ٠.٠١
١٤	تستخدم القيادات نظم تقييم وتحفيز الأداء الجماعي لتشجيع السلوكيات الأخلاقية".	.720**	أقل من ٠.٠١
١٥	يساعد القادة المرؤوسين في إنجاز بعض أعباء العمل غير العادية".	.724**	أقل من ٠.٠١
١٦	تهتم القيادات بتدريب وتطوير المسار الوظيفي للعاملين".	.793**	أقل من ٠.٠١
١٧	تهتم القيادات بسعادة ورفاهية وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين".	.809**	أقل من ٠.٠١
١٨	تتغاضى القيادات عن الأخطاء غير المقصودة في العمل".	.402**	أقل من ٠.٠١
١٩	تكافئ القيادات أداء العمل على أساس الجهود المبذولة.	.737**	أقل من ٠.٠١
٢٠	يعاقب القادة كل من يخالف المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل وفق القوانين والأنظمة المتبعة.	.679**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠١

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠١

١٠-٤-١-٢ الصدق الداخلي لعناصر المجموعة الثانية أبعاد نشوب الازمة ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمدى توافر أبعاد نشوب الازمة جدول رقم (٤) نتائج صلاحية واعتمادية مدى توافر أبعاد نشوب الازمة

م	عناصر مدى توافر أبعاد نشوب الازمة	معامل الارتباط الداخلي	المعنوية
١	تراعى رسالة المنظمة أعراف المجتمع وفلسفته ومعتقداته وتقاليدها	.689**	أقل من ٠.٠١
٢	تحدد في الرسالة العلاقة بين المنظمة والمجتمع الخارجي المحيط بها	.752**	أقل من ٠.٠١
٣	أن رسالة المنظمة مضاعفة بالشكل الذي يفهمه العاملين.	.681**	أقل من ٠.٠١
٤	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل لتقييم وتقويم الأداء.	.809**	أقل من ٠.٠١
٥	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق ووضع الخطط وتحديد الأهداف.	.828**	أقل من ٠.٠١
٦	تقوم الإدارة بتطوير البرامج الموجودة باستمرار والعمل على التحسين المستمر.	.805**	أقل من ٠.٠١
٧	تراعى المنظمة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين.	.749**	أقل من ٠.٠١
٨	تراعى المنظمة حصول العاملين على الحقوق والامتيازات الخاص بهم.	.767**	أقل من ٠.٠١
٩	تقوم الإدارة بمواجهة الإشاعات والعمل على التغلب عليها من خلال أظهر الحقائق.	.795**	أقل من ٠.٠١
١٠	تقوم الإدارة بالاجتماع بالمرؤوسين بصفة دورية.	.821**	أقل من ٠.٠١
١١	تعمل المنظمة على تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمنظمة.	.880**	أقل من ٠.٠١
١٢	تعمل المنظمة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة.	.823**	أقل من ٠.٠١
١٣	تقوم المنظمة بالتدريب والتطوير المستمر للحد من الأخطاء البشرية.	.851**	أقل من ٠.٠١
١٤	تقوم المنظمة بدراسة الأخطاء البشرية وتقييمها وطرق التغلب عليها.	.884**	أقل من ٠.٠١
١٥	تحرص الإدارة على معرفة الثغرات والعمل على حلها.	.910**	أقل من ٠.٠١

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات "بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة"

د/ حسام أحمد حماده

١٦	تحرص الإدارة على معرفة التهديدات والعمل على التغلب عليها.	.895**	أقل من ٠.٠١
١٧	تحرص الإدارة على الربط بين أهداف المنظمة ومصالح العاملين.	.806**	أقل من ٠.٠١
١٨	تحرص الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة دون المساس بحقوق وامتيازات العاملين.	.793**	أقل من ٠.٠١

* تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠١

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد مدى توافر أبعاد نشوب الازمة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠١

١٠-٤-٢ معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة

ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة

المحور	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات* (معامل الصدق الذاتي)
المحور الأولي: مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية	٢٠	٠.٩٦٥	٠.٩٨٢
المجموعة الأولى: مدى توافر الصفات الشخصية	٨	٠.٩٥٥	٠.٩٧٧
المجموعة الثانية: مدى توافر الصفات الإدارية	١٢	٠.٩٣٩	٠.٩٦٩
المحور الثاني: مدى توافر أبعاد نشوب الازمة	١٨	٠.٩٦٩	٠.٩٨٤
المقياس	٣٨	٠.٩٨١	٠.٩٩٨

* معامل الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- بالنسبة للمحور الاول معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.965$) أي أن عناصر مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في عملية القياس.
- ٢- بالنسبة للمجموعة الأولى بالمحور الأول معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.955$) أي أن عناصر مدى توافر الصفات الشخصية يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في عملية القياس.
- ٣- بالنسبة للمجموعة الثانية معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.939$) أي أن عناصر مدى توافر الصفات الإدارية يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في عملية القياس.

٤- بالنسبة للمحور الثاني معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.969$) أي أن عناصر مدى توافر أبعاد نشوب الازمة يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في عملية القياس. بالنسبة للمقياس ككل فإن معامل الف كرونباخ ($\alpha = 0.981$) اي أن عناصر المقياس ككل يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في عملية قياس ما صممت من أجله.

١٠-٥ إجراء الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والمونوال لأبعاد القيادة الأخلاقية وأسباب نشوب الازمة، ومن ثم تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لتلك الأبعاد بقيمة الوسط الحسابي المرجح الموضح بالجدول (٦) وذلك لمعرفة الاتجاه العام للأراء ومدى إدراك المستقسي منهم لتلك الأبعاد. وذلك بهدف معرفة:

١. مدى إدراك العاملين بديوان عام محافظة القاهرة لأبعاد القيادة الأخلاقية.
 ٢. مدى إدراك العاملين بديوان عام محافظة القاهرة لأبعاد نشوب الازمة.
- والجداول التالية تعرض قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمونوال على مستوى كل بُعد من أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد نشوب الازمة.

١٠-٥-١ يتم وصف وقياس أهمية المتغير المستقل أبعاد القيادة الأخلاقية كما بالجدول رقم (٦)

الجدول رقم (٦) يوضح وصف وقياس أهمية المتغير المستقل (أبعاد القيادة الأخلاقية)

المنوال (القيمة الأكثر)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفترة
5	.886	4.23	تحرص القيادات على الصدق والوفاء بالوعود المعلنة من قبلها".
4	1.070	3.93	تتسم القيادات بعدالة المعاملة وعدم المحاباة والتحيز في العمل"
5	.991	4.03	تحافظ القيادات على حقوق الآخرين وامتيازاتهم وتساعدهم في الحصول عليها".
4	1.050	3.93	تتميز ممارسات القادة بالوضوح والصراحة والشفافية في التعامل"
4	1.194	3.66	تتسم القيادة بقبول النقد والرأي الآخر في العمل".
4	1.038	3.85	تحرص الإدارة على الاجتماع والنقاش مع المرؤوسين لمعرفة رأى المرؤوسين في قضايا العمل المختلفة".
5	1.008	4.02	تتسم أقوال القيادات مع أفعالها ويحرصون على أن يكونوا قنوة حسنة لغيرهم".
4	.887	4.12	تتسم القيادات بالمعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل".
4	.970	4.02	تتميز ممارسات القيادة بوضوح الرؤية وتحديد الأهداف".
4	.935	4.02	تحرص القيادات على التعاون مع المرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق الرؤية".

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات "بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة"

د/ حسام أحمد حماده

4	1.044	3.83	تشجع القيادات النقاش والحوار البناء حول القضايا الأخلاقية في العمل".
4	.945	3.88	يشجع القادة العاملين على التعبير عن آرائهم".
4	.995	3.67	يشارك القادة العاملين معهم في وضع خطط العمل وتوزيع المهام".
4	.886	3.93	تستخدم القيادات نظم تقييم وتحفيز الأداء الجماعي لتشجيع السلوكيات الأخلاقية".
4	.905	3.93	يساعد القادة المرؤوسين في إنجاز بعض أعباء العمل غير العادية".
4	.898	4.10	تهتم القيادات بتدريب وتطوير المسار الوظيفي للعاملين".
4	1.051	3.72	تهتم القيادات بسعادة ورفاهية وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين".
4	.892	3.65	تتغاضى القيادات عن الأخطاء غير المقصودة في العمل".
4	.936	3.80	تكافئ القيادات أداء العمل على أساس الجهود المبذولة.
4	.922	3.98	يعاقب القادة كل من يخالف المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل وفق القوانين والأنظمة المتبعة.

تشير نتائج الجدول إلى أن الإجابات معظمها كان ناحية الموافقة والموافقة بشدة، وذلك على جميع أسئلة البند حيث بلغ متوسط الإجابات أكثر من ثلاث نقاط مما يشير إلى توجه معظم أفراد المنظمة نحو التأكيد على توافر أبعاد القيادة الأخلاقية ضمن سياسة المنظمة. وأن عبارات المتغير المستقل لم تقل عن ٣.٦٥ وذلك للعبارة الثامنة عشر، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة ٠.٨٩٢. وقد بلغ المنوال ٤ وهو القيمة الأكثر تكراراً، كما بلغ أعلى متوسط ٤.٢٣ وذلك للعبارة الأولى، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة ٠.٨٨٦. وقد بلغ المنوال ٥ هو القيمة الأكثر تكراراً. وتقع جميعاً في مدي الموافقة مما يدل على أهمية مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية.

١٠-٥-٢ يتم وصف وقياس أهمية المتغير التابع أبعاد نشوب الأزمة كما بالجدول رقم (٧)

الجدول رقم (٧) يوضح وصف وقياس أهمية المتغير التابع (أبعاد نشوب الأزمة)

المنوال (القيمة الأكثر تكرار)	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
4	0.730	4.18	تراعى رسالة المنظمة أعراف المجتمع وفلسفته ومعتقداته وتقاليده
4	0.723	4.10	تحدد في الرسالة العلاقة بين المنظمة والمجتمع الخارجي المحيط بها
4	0.836	3.92	أن رسالة المنظمة مضاعفة بالشكل الذي يفهمه العاملين.
4	0.885	4.00	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل لتقييم وتقويم الأداء.
4	0.904	4.09	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق ووضع الخطط وتحديد الأهداف.
4	0.910	4.07	تقوم الإدارة بتطوير البرامج الموجودة باستمرار والعمل على التحسين المستمر.
4	0.986	3.75	تراعى المنظمة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين.
4	0.935	3.91	تراعى المنظمة حصول العاملين على الحقوق والامتيازات الخاص بهم.

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات "بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة"

د/ حسام أحمد حماده

4	0.989	3.93	تقوم الإدارة بمواجهة الاضاعات والعمل على التغلب عليها من خلال أظهر الحقائق.
4	1.017	3.92	تقوم الإدارة بالاجتماع بالمرؤوسين بصفة دوريه.
4	0.946	3.93	تعمل المنظمة على تحديد نقاط القوة في البيئة الداخلية للمنظمة.
4	0.897	3.94	تعمل المنظمة على تحديد الفرص في البيئة الخارجية للمنظمة.
4	0.917	4.10	تقوم المنظمة بالتدريب والتطوير المستمر للحد من الأخطاء البشرية.
4	0.926	4.01	تقوم المنظمة بدراسة الأخطاء البشرية وتقييمها وطرق التغلب عليها .
4	0.916	4.04	تحرص الإدارة على معرفة الثغرات والعمل على حلها.
4	0.869	4.17	تحرص الإدارة على معرفة التهديدات والعمل على التغلب عليها.
4	0.957	3.87	تحرص الإدارة على الربط بين أهداف المنظمة ومصالح العاملين.
4	1.003	3.81	تحرص الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة دون المساس بحقوق وامتيازات العاملين.

تشير نتائج الجدول إلى أن الإجابات معظمها كان ناحية الموافقة والموافقة بشدة، وذلك على جميع أسئلة البند حيث بلغ متوسط الإجابات أكثر من ثلاث نقاط مما يشير إلى توجه معظم أفراد المنظمة نحو التأكيد على توافر أبعاد الحد من نشوب الأزمة ضمن سياسة المنظمة.

عبارات المتغير التابع لم تقل عن ٣.٧٥ وذلك للعبارة السابعة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة ٠.٩٨٦ وقد بلغ المنوال ٤ وهو القيمة الأكثر تكراراً، كما بلغ أعلى متوسط ٤.١٨ وذلك للعبارة الأولى، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة ٠.٧٣٠ وقد بلغ المنوال ٤ هو القيمة الأكثر تكراراً. وتقع جميعاً في مدي الموافقة مما يدل على أهمية مدى توافر أبعاد نشوب الأزمة.

٦-١٠ اختبار فروض الدراسة

يتم اختيار الفرضيات احصائياً من خلال قيمة مستوي الدلالة المعنوية للاختبار (Sig.) فاذا كانت قيمة الدلالة المعنوية أكبر من مستوي الدلالة ٠.٠٥، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية وبالتالي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من مستوي الدلالة ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرضية البديلة وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

١٠-٦-١٠ اختبار الفرض الرئيسي

اختبار صحة الفرض الرئيسي: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر القيادة الأخلاقية والحد من الازمات في المنظمة.

ويتم اجراء اختبارات فروض الدراسة من خلال اختبار الارتباط لمعرفة العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الانحدار لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة، واختبار T-Test للفروق الجوهرية بين الأدارات المختلفة (العليا- المتوسطة- التنفيذية) لعينة الدراسة في إدراكهم لمفاهيم ومتغيرات الدراسة وأثرها، ويتم ذلك كما يلي:

جدول رقم(٨) معامال الارتباط والتحديد بين القيادة الشخصية والحد من نشوب الازمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل التحديد	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية الرئيسية
0.001	0.764	0.874	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر القيادة الأخلاقية والحد من نشوب الازمات في المنظمة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والحد من الازمات بمعدل ٨٧%، وكذلك يوجد أثر للقيادة الأخلاقية علي الحد من الازمات بمعدل ٧٦.٠ أي معامل التحديد والذي يعني ان المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية) يفسر بنسبة ٧٦% من التغيرات في المتغير التابع (الحد من نشوب الازمات) ، وذلك عند مستوى دلالة أقل من ٥ %، وعلي ذلك يتبين عدم قبول صحة الفرض الرئيسي وقبول الفرض العدم وذلك بانه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر القيادة الأخلاقية والحد من الازمات في المنظمة.

١٠-٦-١-١ تقدير نموذج الانحدار.

جدول رقم(٩) معامال نموذج الانحدار

المتغير	معاملات النموذج	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الثابت	٠.٦٦٩	3.888	<0.001	
المتغير المستقل (القيادة الاخلاقية)	٠.٨٤٧	19.617	<0.001	معنوي

ويوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وكذلك قيمة ت مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (معنوية الاختبار) ويلاحظ معنوية الاختبار حيث ان المعنوية اقل من ٠.٠٥ كما يساعد الجدول السابق في الحصول علي معادلة الانحدار التنبؤية كما يلي

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x$$

$$y = 0.669 + 0.847 x$$

حيث ان

β_0 : المتغير التابع الحد من نشوب الازمات

β_0 : ثابت الانحدار وهو يعكس قيمة المتغير التابع في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل

β_1 : ميل الخط المستقيم ويعكس مقدار التغير في المتغير التابع اذا تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة

x : المتغير المستقل القيادة الأخلاقية

١٠-٦-٢ اختبار الفرضيات الفرعية

١٠-٦-٢-١ الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الصفات الشخصية (القائد/ المدير) والحد من الازمات في المنظمة.

جدول رقم (١٠) معامل الارتباط والتحديد بين الصفات الشخصية والحد من الازمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل التحديد	معامل الارتباط بيرسون	الفرضية الفرعية الاولى
0.001	٠.٥٣٦	٠.٧٣٢	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الصفات الشخصية (للمدير) والحد من الازمات في المنظمة

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين عناصر الصفات الشخصية و الحد من الازمات بمعدل ٧٣%، وكذلك يوجد أثر لصفات الشخصية للمدير علي الحد من نشوب الازمات بمعدل ٥٤.٠ أي معامل التحديد والذي يعني ان المتغير المستقل (الصفات الشخصية) يفسر بنسبة ٥٤% من التغيرات في المتغير التابع (الحد من الازمات) وذلك عند مستوي دلالة أقل من ٥%، وعلي ذلك يتبين عدم قبول صحة الفرض الرئيسي وقبول الفرض العدم وذلك بانه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الصفات الشخصية (الرئيس-المدير) والحد من نشوب الازمات في المنظمة.

١٠-٦-٢-٢ تقدير نموذج الانحدار.

جدول رقم (١١) معالم نموذج الانحدار

المتغير	معاملات النموذج	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الثابت	١.٥٨٤	٧.٥٤١	0.001<	
المتغير المستقل (الصفات الشخصية)	٠.٦٠٥	١١.٧١٦	0.001<	معنوي

ويوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وكذلك قيمة ت مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (معنوية الاختبار) ويلاحظ معنوية الاختبار حيث ان المعنوية اقل من ٠.٠٥ كما يساعد الجدول السابق في الحصول علي معادلة الانحدار التنبؤية كما يلي:

$$\hat{y} = 1.584 + 0.605 x_1$$

x_1 : المتغير المستقل (الصفات الشخصية)

١٠-٦-٢-٣ اختبار الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الصفات الإدارية والحد من الازمات في المنظمة.

جدول رقم (١٢) معامل الارتباط والتحديد بين الصفات الإدارية والحد من الازمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل التحديد	معامل الارتباط	الفرضية الرئيسية
0.001	٠.٨٣٤	٠.٩١٣	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عناصر الصفات الإدارية (القائد/ المدير) والحد من الازمات في المنظمة

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين عناصر الصفات الإدارية و الحد من الازمات بمعدل ٩١.٣%، وكذلك يوجد أثر لصفات الإدارية علي الحد من الازمات بمعدل ٠.٨٣٤ أي معامل التحديد والذي يعني ان المتغير المستقل (الصفات الإدارية) يفسر بنسبة ٨٣% من التغيرات في المتغير التابع (الحد من الازمات) ، وذلك عند مستوي دلالة أقل من ٥%، وعلي ذلك يتبين عدم قبول صحة الفرض الرئيسي وقبول الفرض العدم بانه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الصفات الإدارية والحد من نشوب الازمات في المنظمة.

١٠-٦-٢-٤ تقدير نموذج الانحدار

جدول رقم (١٣) معالم نموذج الانحدار

المتغير	معاملات النموذج	قيمة ت	المعنوية	الدلالة
الثابت	٠.٤٤٢	٢.٩٩٨	<0.001	
المتغير المستقل (الصفات الإدارية)	٠.٩١٣	٢٤.٤٢٩	<0.001	معنوي

ويوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري وكذلك قيمة ت مع القيمة الاحتمالية للاختبارات (معنوية الاختبار) ويلاحظ معنوية الاختبار حيث ان المعنوية اقل من ٠.٠٥ كما يساعد الجدول السابق في الحصول علي معادلة الانحدار التنبؤية كما يلي

$$\hat{y} = 0.442 + 0.913 x_2$$

x_2 : المتغير المستقل (الصفات الادارية)

النتائج والتوصيات :

أولاً : النتائج :

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل المشكلة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وقد حاول الباحث هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:
- 1- أهمية القيادة الأخلاقية في الحد من نشوب الأزمات.
 - 2- أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات هو تعارض المصالح في حين جاءت الأسباب الأخرى (سوء الإدارة والإشاعات والأخطاء البشرية وسوء الفهم والابتزاز واليأس والضغوط) بدرجات متقاربة.
 - 3- أهمية دعم ديوان عام المحافظة للقيادة الأخلاقية في الحد من نشوب الأزمات.
 - 4- أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية التي تعمل على تعزيز إعجاب الأفراد بقائدهم من خلال التخلق بالأخلاق المثالية التي تجعل منه قائداً جذاباً يفرض احترام وتقدير المرؤوسين ويعزز ثقة الأفراد بأنفسهم ويشيع في منظمته ثقافة الاحترام والتقدير، مما يعمل على الحد من نشوب الأزمات.

ثانياً: التوصيات :

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

التوصية	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	المسئول	الزمن اللازم للتنفيذ	مؤشرات النجاح
1- التزام القيادة العليا ودعمها للقيادة الأخلاقية سواء كان مادياً أو معنوياً .	وضع الأهداف والخطط والاستراتيجيات لتحقيق ذلك. - المتابعة المستمرة لتطبيق القيادة الأخلاقية على جميع المستويات الإدارية والوقوف على أي انحرافات.	الإدارة العليا	من ٦ شهور إلى سنة واحدة.	من خلال تحقيق الأهداف

دور القيادة الأخلاقية في الحد من الأزمات "بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة"

د/ حسام أحمد حماده

بقياس أثر التدريب والتوجيه في على تحسين مستوى الاداء	من ٦ شهور إلى سنة واحده.	إدارة الموارد البشرية	وضع خطة للتأهيل لجميع المديرين والعاملين على جميع المستويات الإدارية أثناء العمل على السلوكيات الأخلاقية.	٢- تنمية وتدعيم السلوكيات الأخلاقية من خلال خلق مناخ يتسم بالثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرؤوسيهم وإتباع مبدأ الشفافية في التعامل معهم.
سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.	من ٣ إلى ٦ شهور	الإدارة العليا والإدارة الوسطى وإدارة الموارد البشرية	استقطاب العاملين ذو الصفات الإدارية والشخصية الأخلاقية والتي تساعد الإدارة العليا على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.	٣-تتطلب القيادة الأخلاقية توافر صفات معينة لا تقتصر فقط على الصفات الإدارية بل يلزم الجمع بين الصفات الإدارية والشخصية والتي تساعد على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة.
زيادة الرضا في مجال العمل	من ١ إلى ٣ شهور	الإدارة العليا	-عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة بهدف تحسين ظروف العمل من خلال الاهتمام بالاحتفال بالمناسبات التي توثق العلاقات بين القيادات الإدارية والعاملين مثل الاحتفال بيوم الوفاء لتكريم من بلغوا سن التعاقد الاحتفال بتكريم أفضل موظف.	٤- تحسين العلاقات الشخصية بين القيادات الإدارية والعاملين
زيادة رضا الجمهور	من ٣ شهور إلى سنة واحده.	الإدارة العليا ومركز إدارة المعلومات ودعم اتخاذ القرار	ضرورة فتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والمرؤوسين بالمنظمة.	٥- بناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
زيادة رضا وولاء الجمهور	من ٣ إلى ٦ شهور	الإدارة العليا	من خلال تشكيل فرق وخلايا لإدارة الأزمات، والتعامل معها بأساليب غير تقليدية لحد من أثرها.	٦-استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمات، وذلك من خلال تشكيل فرق وخلايا لإدارة الأزمات.

المراجع :

أولا المراجع العربية :

- ٢- إبراهيم، أحمد على(٢٠١٩)، "العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الاخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية" : دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المنصورة : كلية التجارة .
- ٣- إبراهيم، سهام وآخرون(٢٠٢٠)، "القيادة الأخلاقية وأثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية" ، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية – المعهد العالي للعلوم والتقنية – درنة – ليبيا – العدد ٥.
- ٤- أبو جاسر، صابرين مراد نمر(٢٠١٠)، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية .
- ٥- أبو علبة، نور محمد(٢٠١٥)، "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين" ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- ٦- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، بحوث التسويق،" أساليب القياس واختبار الفروض"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٧- البشاشة، سامر عبد المجيد(٢٠٠٨)، "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة، الأردنية، المجلد ٤، العدد ٤ .
- ٨- الخضيري، محسن أحمد(٢٠٠٢)،-" إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، الطباعة الثانية.
- ٩- الشاعر، عماد سعيد محمد(٢٠١٧)، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري" ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية – غزة – فلسطين، كلية التجارة.
- ١٠- السلمي، علي(١٩٩٩)، "المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق" ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١١- الشريفي، عباس عبد مهدي(٢٠١١)، " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين." مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة العين .
- ١٢- الطراونة، تحسين،" الأخلاق والقيادة"(٢٠١٠)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

- ١٣- العبيدي، نماء جواد(٢٠١٢)، " اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " ، " دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد - ٨ ، العدد ٢ .
- ١٤- العجمي، حسنين محمد(٢٠٠٨)، "القيادة الإدارية والتنمية البشرية" ، الطبعة الأولى ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٥- العرايضة، رائدة. (٢٠١٢) "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.
- ١٦- القريوتي، محمد قاسم ؛ المطيري، يوسف محمد،(٢٠١١) "العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في الوزارات الخدمية في دولة الكويت"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد الأول، مجلد(٢٥) - جامعة الملك عبد العزيز، ص ص ٥٥ - ٩٢ .
- ١٧- الكرمي، حمادة بالمنعم (٢٠٢٠) " علاقة البراعة التنظيمية بمدخل القيادة التحويلية في التعليم الثانوي العام بمصر " ، رسالة ماجستير غير منشورة-جامعة المنصورة : كلية التجارة.
- ١٨- المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥)، "أساسيات في الإدارة" ، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- ١٩- حواش، جمال(٢٠٠٥)،"التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة"، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ١٧ .
- ٢٠- رجب، عبد الحميد(٢٠٠٨)،" إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث"، دار أبو احمد للطباعة .
- ٢١- رشوان، عبد الحميد أحمد (٢٠١٠)، "القيادة" ، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- ٢٢- سماعة، سمير وآخرون (٢٠١٦)، "أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، دراسة تطبيقية، مجلة البحوث والدراسات التجارية- الجامعة العربية المفتوحة - الأردن - عمان - العدد ٣٧ .
- ٢٣- سلام الهدي، ماجد (٢٠٠٨)، "مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- ٢٤- عباس، هشام (٢٠١٩)، " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية -جامعة قناة السويس - كلية التجارة - المجلد العاشر - العدد الأول .

- ٢٥- عبدالجواد، ثروت صبرى العزب (٢٠١٦)، "دور القيادة الاخلاقية فى دعم سلوك المواطنة التنظيمية": دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بوسط الدلتا رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنوفية : كلية التجارة.
- ٢٦- عبد الرزاق، محمد الدليمي(٢٠١٢)، "الإعلام وإدارة الأزمات"، طبعة أولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٢٧- عثمان،محمود محمد أمين، (٢٠١٥)"دور البراعة التنظيمية في الحد من الإنهيار التنظيمي" بحث إستطلاعية لأراء عينة من القيادات ا إدارية في كليات جامعة دهوك-العراق، المجلة العربية ل الإدارة، المجلد ٣٥، العدد ٢.
- ٢٨- عزت، كريم العدوان (٢٠١٣)، "العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات"، طبعة أولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٩- عشاوي، عبد الوهاب حسن (٢٠٠٨)، "دور الصحف في إدارة الأزمات"، الإسكندرية: منشأة المعارف.
- ٣٠- فيصل، بغدادي (٢٠١٥)، "دور القيادة الأخلاقية في إدارة الأزمات" ، دراسة تطبيقية، لنيل درجة الماجستير- كلية الحقوق والعلوم السياسية-جامعة المسيلة – العراق – بغداد .
- ٣١- قنديل، محمد سيد(٢٠١٠)، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، طبعة أولى، عمان: دار الفكر.
- ٣٢- كراز، كريمة وآخرون(٢٠١٦)، "الاتصال التنظيمي ودوره في إدارة الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، دراسة تطبيقية لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد صديق : كلية العلوم. الأنسانيه والأجتماعية.
- ٣٣- ماهر، أحمد(٢٠٠٦)، "إدارة الأزمات"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٣٤- مهنا،نصر(٢٠٠٤)، "إدارة الأزمات"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٣٥- مهنى، سارة(٢٠١٦)، "العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقر بلدية شتمة"- بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر-بسكرة.
- ٣٦- مؤمن، عمررو محمد(٢٠١٧)، "أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل"، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

ثانيا المراجع الاجنبية :

1. Ala, A. (2010). To Be Ethical Or Not To Be: An International Code Of Ethics For Leadership. *Journal of Diversity Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 31- 37.
2. Al Halbusi, Hussam, Shehnaz, Tehseen & T. Ramayah (2017). The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under the Moderating Influence of Perceived Support: A Conceptual Study, *Malaysian Journal of Business and Economics*, Vol. 4, No. 1, 2017, 46 – 64.
3. Amilin, Tubagus Ismail, Sri Astuti, Reskino, Ade Sofyan Mulazid (2018). ISLAMIC WORK ETHICS AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IMPLEMENTATION IN REACHING ACCOUNTANTS' JOB SATISFACTION, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 22, No. 1, pp1-11.
4. Avey, J. B., Palanski, M. E., and Walumbwa, F. O. (2017). "When Leadership Goes Unnoticed: The Moderating Role of Follower Self Esteem on the Relationship between Ethical Leadership and Follower Behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, pp. 573-582.
5. Ball, G. A., Trevino, L.K., & Sims, H.P. (1994). "Justice and Unjustice Between Methods of Monitoring And Organizational Citizenship Behavior". Dissertations Evidence from three Canadian surveys. DAI-A 73/ 06. Proquest.UMI
6. Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., and Atashzadeh-Shoorideh, F. (2017). "Ethical leadership outcomes in nursing: A qualitative study", *Nursing Ethics*, DOI: 0969733016687157.
7. Chandrasekaran, Aravind (2009). " Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation Improvement Dilemma: Evidence from

- High Technology Organizations", *Ph.D. Dissertation*, University of Minnesota: The faculty of the Graduate school.
8. Coklar, A. (2018). " Ict ethical leadership scale (ICTELS): A Study of reliability and validity on Turkish pre- service teachers". *International Journal of Human Sciences*, Vol. 9, No.1,pp. 83-101.
 9. Golestanipour, Morteza (2016). Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and rganizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES*, pp. 696-710.
 10. Hein, Zi-Lin and Wong, Poh-Kam (2004). " Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis", *Organization Science*, Vol.(15), No. 4, pp. 481-494 .
 11. James, H . (2010) .“A Study Organizational Trust and Related Variable Among Faculty Members at HBUCS”. Unpublished Ph.D. Dissertation. The University of Iowa, IOWA.
 12. Khuong, Mai Ngoc and Do Thi Thuy Dung (2015). The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 6, No. 4, pp235-240.
 13. Kim, Han, Jin K, , Namwoon and Kim, Hong-Bumm (2006). " Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.65, No.1,pp.1-14.

14. Knights, John (2016). Ethical Leadership: How to develop ethical leaders
,https://www.researchgate.net/publication/315069722_Ethical_Leadership_How_to_develop_ethical_leaders
15. Kreithner, Robert & Kinicki, Angelo, 2007, **Organizational Behavior**, McGraw Hill, 7th ed., New York, USA.
16. Lubatkin, Michael H., Simsek, Zeki, Ling, Yan and Veiga, John F. (2006). "Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", **Journal of Management**, Vol. 32, No. 5, pp. 646-672.
17. McManus, J. (2006). Leadership: Project and human capital management. **Jordan Hill: Linacre House**.
18. Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., Chonko, L. B. (2019). "The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field", **Journal of Business Ethics**, Vol. 90, No.2, pp. 157-170.
19. O'Reilly, Charles A and Tushman, Michael L. (2008). "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", **Research in Organizational Behavior**, Vol.28, pp. 185-206.
20. Pucic, J. (2012). Ethical leadership in the employment relationship: Punishment: Influence on Subordinate Performance and Citizenship". **Academy of Management Journal**, Vol.37, No. 2, pp. 209-222.
21. Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C. and Knorr, H. (2017). Employee Organizational Citizenship Behavior: The Direct and Indirect Influence of Ethical Leadership, Canadian", **Journal of Administrative Sciences**, Vol. 28, No. 3, pp 244-852

22. Sert, Arzu, Meral Elçi , Tanyeri Uslu ,& İrge Şener (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress, **10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences 150**, 1187 – 1198
23. Simsek, Zeki (2009). "Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding", *Journal of Management Studies*, Vol.46, No.4,pp. 597- 624.
24. Singh, Prakash & Thembinkosi, Twalo (2015). Mismanaging Unethical Behaviour In The Workplace, *The Journal of Applied Business Research* , Vol 31, No. 2, pp515-530
25. Taylor M., Tekleab, A. & Takeuchi, R. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*; Vol. 48, NO 1, pp. 46–57.
26. Tempelaar, Michiel Pieter,2010," Organizing for Ambidexterity Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes", *Ph.D. Dissertation*, Erasmus University Rotterdam.
27. Tsia, P.,J.(2010). " Influence of Paternalistic Leadership on organizational Ethical Climate , **Second Annual General Business Conference Proceeding** ,pp.231-267
28. Treviño, K., Linda, Gary R. Weaver, & Scott, J. Reynolds (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review, *Journal of Management*, pp. 951-990.
29. Walumbwa,F.,O.,Mayer,D.,M.,Wang,H.,Workman,K.,and Christensen , A.,L., (2019). " Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy,

- and organizational identification", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 115 ,pp. 204–213.
30. Yildiz, H., and Yildiz, B., (2018). The Influences of Ethical Leadership, Servant Leadership and Leader-Member Exchange on Compulsory Citizenship Behaviors. *International Business Study*, Vol.9,No. 2, pp.19-33.