دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية

م . م محسن علوان محمد
جامعة القادسية / الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
Mhsenali3@gmail.com
07819917390

م . م باقر علي بلجات
جامعة القادسية / الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
Baqerali1983@yahoo.com
07825048802

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار وقياس دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات. وقد تم اختبار اهداف البحث من خلال اختيار عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية وبلغت عينة البحث (٤٠) فرد موزعين على اساس مجموعة من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الاقسام، وقد تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس التجريبية من قبل دراسات سابقة من اجل التحقق من اختبار الفرضية التي تنص على انه توجد علاقة ارتباط واثر ذو دلالة احصائية موجبة بين القيادات الاخلاقية و الازمات. فضلا عن استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية والمتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، و مصفوفة معامل الارتباط البسيط، وتحليل معامل الانحدار البسيط، و من اجل ذلك استعملت الحزمة الاحصائية المتمثلة بـ (SPSS.V.23). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات لعل من ابرزها تحرص الجامعات العراقية على ضرورة تعزيز القيادات الاخلاقية من اجل مواجهة الازمات من خلال توفير متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات من اجل تلافي الوقوع بالأخطاء الشائعة التي تقع بها الكليات الاخرى والتي تفتقر الى وجود المتخصصين في مجال اعمالهم، فضلا عن ان الجامعات العراقية تحرص على تطوير الاهداف والمقاييس الضرورة من اجل النهوض بمستواها التعليمي والإبداعي.

الكلمات الرئيسة:– القيادات الاخلاقية، الازمات

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 (40) 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 Iraqi universities are keen on the need to strengthen moral leadership in order to confront the crises through the provision of specialists in the field of information technology in order to avoid falling into the mistakes common to other colleges that lack the presence of specialists in the field of their work, As well as that the Iraqi universities 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 جزء مهم 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 اخلاقية قادرة على توجيه المجتمع لمعالجة الازمات التي قد تواجهه، وبالتالي فان القيادة في الوقت الحاضر تُعد من اهم القوى التي تمتلكها المنظمات من اجل السيطرة على العاملين ، اذ قد تمتلك المنظمة الموارد المالية والتكنلوجية لكنها لا يمكنها الوصول الى اهدافها ما لم يكن هنالك قيادة اخلاقية ذات مهارات وقدرات عالية . لذلك تُعد وظيفة القيادة الاخلاقية من الوظائف المهمة في خلق القيمة والمحافظة عليها في منظمات اليوم. اذ اصبحت هنالك حاجة ضرورية للاهتمام باخلاقيات العمل من خلال تبني موضوع القيادة الاخلاقية باعتبارهم المورد الاساس الذي تعتمد عليه الإدارة في سير عملياتها الداخلية من اجل معالجة الازمات التي تواجهها الادارة الجامعة.

لذا جاء هذه البحث لقياس واختبار دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات . ولتحقيق ذلك قسم البحث الى اربعة مباحث ، تمخض المبحث الاول في منهجية الدراسة وما تتضمنه من مشكلة واهمية واهداف وفرضيات ، في حين المبحث الثاني تضمن الجانب النظري للبحث ، وكان المبحث الثالث بواقع الجانب التطبيقي للبحث ، بينما المبحث الرابع تناول الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول:- منهجية الدراسة

أولا: -مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في ان معظم منظمات الاعمال اتجهت وبصورة اساس نحو القيادة الاخلاقية من اجل معالجة الازمات التي تواجهها الادارات الجامعة، ونظرا للتغيرات التي حدثت

خلال العقدين الاخيرين من تغيرات سريعة في بيئة الاعمال في جميع انحاء العالم، الامر الذي ادى الى احداث تدهورا واضرارا كبيرة في اقتصاديات الاعمال . وبالتالي فان هذه التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الاعمال يمكن من خلالها اثارة التساؤلات الاتية :-

١- ما مستوى توفر القيادة الاخلاقية في العينة المبحوثه ؟

٢- ما مستوى الازمات التي تعاني منها الادارة الجامعة ان وجدت؟

٣- ما مستوى قدرة الادارة الجامعة على معالجة الازمات في العينة المبحوثة ؟

٤- ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتاثير بين القيادة الاخلاقية وادارة الازمات ؟

ثانياً: -أهمية الدراسة

يستمد الدراسة الحالي أهميته من خلال الاتي: -

أ. تعد من الدراسات الاولى من نوعها في العراق التي تناولت موضوع القيادة الاخلاقية وادارة لازمات.

ب. يعد هذا البحث احدى القضايا الهامة التي تساهم في تطوير القيادة الاخلاقية للقيادات الجامعة من اجل معالجة قضايا الازمات التي قد تواجهها .

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

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

ثالثاً :- أهداف الدراسة

يمكن تحديد اهداف الدراسة بالنقاط الاخرى:-

١- الكشف عن مستوى القيادة الاخلاقية التي تقدمها العينة المبحوثة .

٢- الكشف عن مستوى الازمات والمتمثلة بـ(مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم، ومرحلة احتواء الاضرار) في العينة المبحوثة .

٣- تحديد الطرق والاساليب التي يمكن من خلالها معالجة الازمات التي تعاني منها الادارة الجامعة.

٤- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الاخلاقية من اجل دعم وتعزيز قدرة الادارة الجامعة على معالجة الازمات في العينة المعنية .

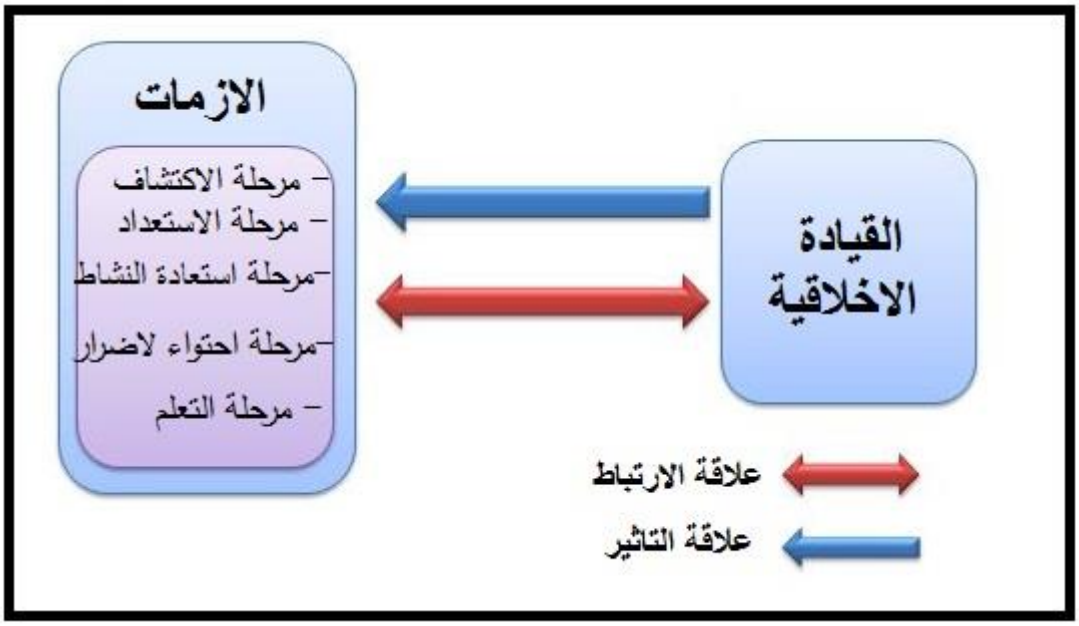
٥- زيادة وعي منظمات الاعمال بشان اهمية القيادة الاخلاقية .

رابعاً: -المخطط الفرضي للبحث

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية الدراسة واهدافه واهميته تم إعداد المخطط الفرضي للبحث، انظر الشكل (١) ، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث. ويتمحور مخطط البحث حول مجموعة من العلاقات بين متغيرات البحث وكالاتي :-

١- **المتغير المستقل:** -ويتمثل بالقيادة الاخلاقية وهي احادية البعد، وتم اعتماد مقياس (Cheng et al, 2009) في تحديد وقياس هذه المتغير .

٢- **المتغير التابع:- ادارة الازمات والذي يتضمن خمسة ابعاد (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم، ومرحلة احتواء الاضرار) ، وتم اعتماد مقياس (الدوري و الحيت، ٢٠١٧م) في تحديد وقياس هذه المتغير.**



الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

❖ **فرضيات الارتباط**

- **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية و الازمات بابعاده. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الاتية**

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة الاكتشاف

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة الاستعداد

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة استعادة النشاط

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة احتواء الاضرار

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة التعلم

❖ **فرضيات التاثير**

- **يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في الازمات بابعاده. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الاتية**

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة الاكتشاف

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة الاستعداد

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة استعادة النشاط

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة احتواء الاضرار

✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة التعلم

سادساً: -عينة الدراسة

تتالف عينة البحث من مجموعة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية، اذ وزعت (٤٥) استمارة استبيان على مجموعة من رؤساء الاقسام العلمية بشكل عشوائي لغرض قياس مستوى توافر القيادة الاخلاقية في هذه الكليات من اجل تحديد مدى قدرة العينة المبحوثة على

مواجهة الازمات والعمل على معالجتها باعلى مستوى ممكن. واسترجع (٤٤) استبانة، وتم استعمال (٤٠) استمارة استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

سابعاً: -أدوات جمع البيانات والمعلومات

- **أدوات الجانب النظري: -**

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

- **أدوات الجانب الميداني: -**

من اجل اتمام الجانب الميداني للبحث تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ، وتضمنت الاستبانة ثلاث محاور رئيسه تم توضيحهما في الجدول (١) .

الجدول (١) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وتوصيفها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	المصادر
المحور الاول	القيادة الاخلاقية	احادية البعد	٥	Cheng et al, 2009
المجموع			٥	
المحور الثاني	الازمات (CI)	مرحلة الاكتشاف	٥	الدوري و الحيت، ٢٠١٧
		مرحلة الاستعداد	٥	
		مرحلة احتواء الاضرار	٥	
		مرحلة استعادة النشاط	٥	
		مرحلة التعلم	٥	
المجموع			٢٥	
المجموع الكلي			٣٠	

سابعاً: الأساليب الإحصائية

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

١- الوسط الحسابي: -يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد العينة.

٢- الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد العينة المبحوثة عن وسطها الحسابي.

٣- معامل الارتباط سبيرمان: - يستعمل لغرض تحديد علاقة الارتباط بين بيانات النوعية

٤- الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرمة من فقرات المقياس مقارنتاً بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.

٥- معامل كرونباخ الفا: -للتأكد من ثبات مقياس الدراسة وتناسق الفقرات فيما بينها.

٦- تحليل التوزيع الطبيعي: -للتحقق من وجود توزيع طبيعي للبيانات المسحوبة من مجتمع عينة الدراسة وذلك باعتماد مجموعة من الاختبارات الإحصائية كاختبار الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) ، واختبار (كالموكروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov) ، (Kolmogorov – Smirnov و شابيرو -ويليك (Shapiro – Wilk).

المبحث الثاني:- اطار الجانب النظري

اولاً:- القيادة الاخلاقية (Moral Leadership)

- **مفهوم القيادة الاخلاقية**

تشير القيادة الاخلاقية الى التصورات السلوكيات للقائد التي تثبت الفضائل الشخصية المتفوقة (Pellegrini & Scandura, 2008: 573). وعبر (Niu et al.,2009:32) عن القيادة الاخلاقية من ناحية السعي وراء الطابع الاخلاقي المتفوق. ويعتقد (Resick et al.,2011:436) ان القيادة الاخلاقية تشير الى شخصية القائد، ومدى نزاهته في اداء الاعمال، والوعي الاخلاقي الذي يحمله، والتوجه الجماعي الذي يعمل على تشجيع المصالح الجماعية او التنظيمية على مصالح الخدمة الذاتية، واظهار الكياسة والنظر في حقوق واحتياجات الاخرين، ومدى ادارتة للمساءلة. واشار (Brown et al,2005:120) الى القيادة

الاخلاقية بانها تعني اظهار السلوك الجيد بما يتلائم مع التوجهات المعيارية للعاملين من خلال تحديد الاجراءات الشخصية، والعلاقات بين الافراد، والترويج لمثل هذا السلوك للاخرين من خلال الاتصال، والدعم، واتخاذ القرارات الادارية المختلفة، فضلا عن ان القيادة الاخلاقية ترتبط باستعداد الموظفين لمدى ابلاغهم عن المشاكل التي تحدث داخل المنظمة ومدى قدرتهم على معالجة هذه المشاكل. وعزز (Pellegrini&Scandura,2009:566) ان القيادة الاخلاقية هي جزء لا يتجزء من المجتمع. وتطرق (العطار و الموسوي،٢٠١٦: ١٥٩) الى القيادة الخلاقة كونها عملية تشير الى تحقيق التواصل بين القائد و التابعين من خلال تبادل الافكار ومناقشة الاراء المختلفة للتوصل الى فكرة
خلاقة تمكنهم من حل مشكلة او تحقيق هدف.

- **اهمية القيادة الاخلاقية**

تنبع اهمية القيادة الاخلاقية 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 اخرى، وبالتالي يمكن حصر اهمية القيادة الاخلاقية في النقاط الاتية:

١) التاثير على اداء المنظمة من خلال التاثير على سلوكيات القائد واحترافه العمل الموكل اليه.
٢) تساعد على خلق نماذج جديدة ونشر المعرفة، وتقديم الرؤيا التي تدعم عملية الخلق والتخصيص الامثل للموارد
٣) توفر مناخ معرفي يولد الافكار الاخلاقية واجراءات يتم تنفيذها وتقدير الجهود المبذولة.
٤) تطوير العمل بشكل مجموعات للاستعمال الامثل للموارد (افكار ومادية) وخلق التحدي والمنافسة بينهم واستعمال الحكم الذاتي كمحفز.
٥) تبني بيئة تغذي علاقات الثقة والاحترام وتطلق العنان امام الجميع لتوليد الافكار.

٦) تساعد على اعداد البنى التحتية والهياكل الاساس التي تمكن من استيعاب وتطوير الابتكارات، والتكنولوجيا المبتكرة، والمستوردة، وتسخيرها لمصلحة التطورات والتحسينات التي سوف تدخل الى المنظمة.

٧) تطوير المهارات الفردية ومهارات الفرق لحل المشاكل بشكل خلاق

٨) تطبيق النماذج العقلية الجديدة للمداخل الموجهة ذاتياً، واستبدال الصراع بين الافراد بالتعاون.

٩) توجيه الافراد نحو المستقبل والتأكيد على الجدية بالبحث، وتشجيع الانفتاح على الافكار غير المألوفة والغريبة (العطار و الموسوي،٢٠١٦: ١٥٩).

- **سمات القيادة الاخلاقية**

اشار (العابدي ،الهادي،٢٠١٧م) الى مجموعة من السمات التي تتميز بها القيادة الاخلاقية، التي يمكن حصرها في الاتي:-

١) الاهتمام الحقيق بالمرؤوسين ورعايتهم في المجالات التي تكون خارج نطاق العمل الرسمي

٢) الاهتمام باحتياجات التابعين (المادية والنفسية)

٣) الاهتمام والرعاية تمتد الى افراد عائلة المرؤوسين

٤) تكون العلاقة بين القائد والمرؤوس على المدى البعيد

٥) التعامل مع المرؤوس باحترام ومن دون تحيز (العابدي ،الهادي،٢٠١٧م :٦٥).

- **طرق قياس القيادة الاخلاقية**

يمكن قياس القيادة الاخلاقية من خلال ثلاث معايير اساس هي:-

١) **المعيار الشرعي**:- تسعى القيادة الاخلاقية في مجال الاعمال الى توضيح المرتكزات والمبادئ الشرعية التي تنطبق على القيادة بين الرئيس (صاحب العمل، والمدير، والمدير التنفيذي) والمرؤوسين. إذ تتميز قيادة الاعمال بعلاقات غير متكافئة في السلطة على اساس

التسلسل الهرمي للمنظمة والتي يمكن ان تمارس هذه السلطة على اساس الاكراه (التحيز، والتهديد، الاستعمال، والقوة) او عن طريق المكافاة (المنح، الاموال، التحفيز)، فضلا عن ان السلطة الشرعية تتضمن التحدث نيابة عن المجموعة ككل، فقادة الاعمال لديهم القدرة على (زيادة او تخفيض المنافسة، ويمكنهم دفع المكافأة وتعزيزها)، بينما تستمد سلطتها من الشروط القانونية والتعاقدية بين اصحاب العمل والموظفين، فالشرعية للقيادة الاخلاقية ترتكز بالصورة الاساس على الحرية والمعرفة واحترام الافراد العاملين، فالقيادة تتضمن الخضوع والطاعة، ولكن الافراد العاملين ليس فقط وسيلة لتحقيق المزيد من الارباح، ولكن يتعين على المنظمة عدم المساس بحقوقهم وعدم انتهاك كرامتهم، وبالتالي فان الهدف من القيادة الاخلاقية هو العمل على دمج احترام الكرامة الانسانية والاعتراف بحقوق الانسان الاساس في التميز في العمل والكفاءة من اجل متابعة الكفاءة الاقتصادية (Becker,2007:55).

٢) **المعيار التنظيمي**:- يعكس هذا المعيار الاطر التنظيمية الجديدة للمنظمة والتي تتضمن المعايير الاخلاقية لثقافة المنظمة، والممارسات التجارية على المستوى المحلية والدولي. اذ ان القيادة الاخلاقية لا تتفاعل فقط مع البيئات الداخلية، وثقافات المنظمة المختلفة، والهياكل الهرمية، بل انها تعمل على تطوير المنظمة ايضاً. اذ يمكن ان تمر المنظمة بعدة مراحل من اجل التحول الى منظمة اخلاقية وهذه المراحل هي:-

أ- منظمة غير اخلاقية

ب- منظمة قانونية

ت- منظمة مستجيبة

ث- انشاء الاخلاقيات

ج- منظمة اخلاقية (Becker,2007:57).

٣) **المعيار الفردية**:- يشير هذا المعيار الى الجانب الفردي كونه المورد الاساس الذي يمن من خلاله ممارسة الاعمال الجيدة مع المعايير الاخلاقية للقيادة المثالية التي تحدد دور كل فرد في المنظمة، والتي تخدم التطور الاخلاقي قادة الاعمال الفردية (Becker,2007:55).

- **تنفيذ القيادة الاخلاقية**

اقترح (Ronald Sims) عشرة مبادئ من اجل تنفيذ القيادة الاخلاقية والتي يمكن حصرها في النقاط الاتية:-

١) النظر في الخصائص الشخصية للافراد الذين يتقدمون الى المنظمة.
٢) صياغة بيانات السلوك الاخلاقي المهم والمتوقع
٣) تطوير السياسات التنظيمية التي تحدد الاهداف الاخلاقية والاجراءات الرسمية للتصدي للسلوك غير الاخلاقي.
٤) تطوير مدونة الاخلاق
٥) تطوير لجنة اخلاقيات المنظمة
٦) المحافظة على ثقافة المنظمة الاخلاقية
٧) معاقبة السلوك غير الاخلاقي وتجنب معاقبة السلوك الاخلاقي
٨) عند وضع الاعضاء في اوضاع تنافسية تكون حساسة لاحتمال السلوك غير الاخلاقي واتخاذ الخطوات المناسبة لتجنب ذلك.
٩) تطوير برنامج تدريبي منهجي
١٠) الوضع في الحسبان ان قرارات الحكم الاخلاقي تطلب اتخاض قرارات جماعية تؤدي الى مستويات عالية من التفكير الاخلاقي افضل من اتخاذ القرارات الفردية (Sims,1991:503-504).

ثانياً:- الازمات (crises)

- **مفهوم الازمات**

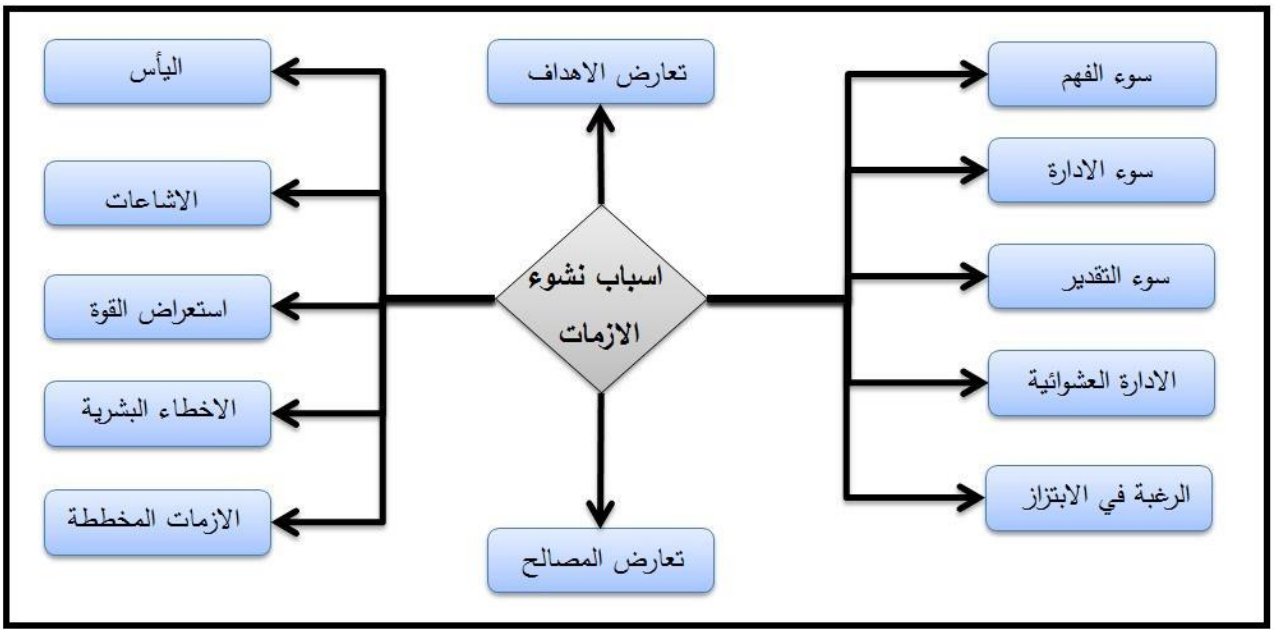
يلاحظ المتبع لمفهوم الازمات هنالك اختلاف في الاتفاق على مفهوم ورأي واحد، نظراً لتعدد الازمات وتصنيفاتها. فألازمه عبارة عن موقف عصيب يمكن ان يؤدي الى نتائج سيئة، او بعبارة اخرى هي حالة طارئة او حدث مفاجئ يؤدي الى الاخلال بالنظام المتبع في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعا واهتماماً فورياً وبالتالي يمكن تصنيف اي حدث بانه ازمه اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل

الاعتيادي للمنظمة (العجلوني،٢٠٠٩ :١٩٨). وتوصل (الدوري و الحيت، ٢٠١٧: ٣٣) الى ان الازمة هي عبارة عن حدث غير متوقع او متوقع احياناً يؤدي الى احداث تغيير في المنظمة قد يكون مرغوب فيه او غير مرغوب فيه. واضاف (الجبوري واخرون، ٢٠١١: ٨٣) ان الازمة تشير الى حالة او موقف متخذ القرار في احد الكيانات الادارية (دولة، و منظمة، ومشروع، واسره) تتلاحق فيها الاحداث وتتشابك معها الاسباب بالنتائج ويفقد متخذ القرار مقدرة السيطرة عليها او على اتجاهاتها المستقبلية. وتطرق (سلمان،٢٠١٤: ٩٨) الى الازمة كونها تتمثل بالقدرة على ازالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة. ويعتقد (سلمان و مهاوي،٢٠١٦: ١٩٢) ان الازمات هي محاولات وجهود نظامية مستمرة لرسم اتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب في مواجهة الازمة. وادعى (حسين، ٢٠١٥: ٨٣) ان الازمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم اهداف مشروعة من خلال ادارة الازمة ذاتها للتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها. وقدم (السلطاني واخرون، ٢٠١٧: ٤٧) ان الازمة هي مفاجأة تحمل في طياتها فرص او تهديدات تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في خطط واجراءات المنظمة. وقد وصف (Silva et al.,2014:94 ; Fearn-Banks,2001:479) الازمة بانها حدث كبير يؤدي الى نتائج سلبية محتملة تؤثر على المنظمة من خلال التاثير على منتجاتها او اسمها التجاري، فضلا عن ان الازمة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من العمل ولا يمكن فصلها عن النشاط التنظيمي المعتاد، بل قد تهدد سمعة وبقاء المنظمة.. ويرى (Dubrovski,2007:333) ان الازمة عبارة عن حاله قصيرة الامد وغير مرغوب فيها وغير مؤاتيه وحرجة على المنظمة والتي تنشأ من الاسباب الداخلية والخارجية التي تهدد استمرار ونمو و وجود المنظمة. واكد (Al Shobaki et al.,2017:44) ان ادارة الازمات تنطوي على اتخاذ القرارات الادارية بسرعة في الظروف الحرجة، اذ ان الازمات هي التي تقود صناع القرار الى اتخاذ موقف عاجل لصنع القرار مع الحد من العواقب المحتملة على نطاق واسع في ظل البيئة المضطربة. وحدد (Al-Rab,2010:1 ; Chollet et al.,2016:2 ; Panos,2013:1657 ; Yamamoto&Sekeroglu,2011:3212) ان الازمات هي منهجية محاولة تحديد الازمات المحتملة، واتخاذ الاجراءات والمقاييس المناسبة لمنع واحتواء التاثير والتخلص من الاثار.

- **اسباب نشوء الازمة**

هنالك عدة اسباب تؤدي الى نشوء الازمة. فمنها من هو خارج القدرات البشرية ويرجع الى اسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق ارادة الفرد ونتيجة لتداخلاته ومنها فيما يتعلق بمجالات مختلفة قد تكون فردية، و اجتماعية، وادارية (سلمان،٢٠١٤: ٩٩). وبالتالي يمكن حصر هذه الاسباب في النقاط الاتية، انظر الشكل (٢):-

١) انعدام الثقة
٢) ضعف الامكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية.
٣) التسرع في اتخاذ القرارات
٤) سوء الفهم والادراك للمعلومات المرتبطة بالازمة
٥) جمود وتخلف الانظمة الادارية
٦) عدم الاهتمام بالتدريب والجوانب الانسانية للعاملين
٧) سوء الادارة
٨) الاخطاء البشرية المقصودة والغير مقصودة
٩) تعارض المصالح والاهداف
١٠) سوء التقدير لموقف الازمة
١١) الاشاعات (العجلوني،٢٠٠٩ :١٩٨ ; سلمان،٢٠١٤: ٩٩).



الشكل (٢) اسباب نشؤ الازمات

المصدر:- (سلمان،٢٠١٤: ١٠١)

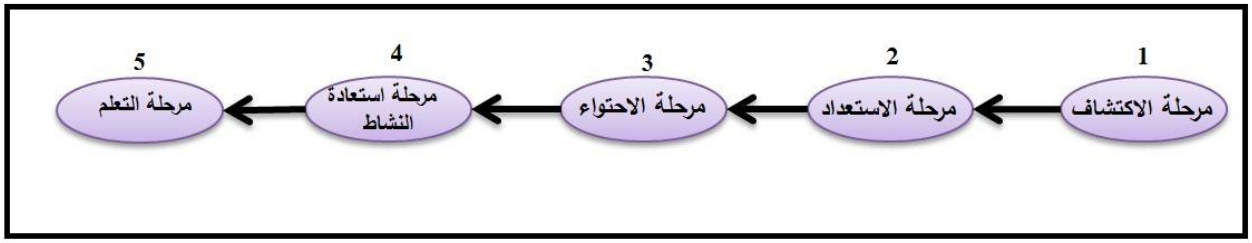
- **خطوات الحد من الازمة**

يتطلب الحد من الازمة ومعالجتها الاستجابة لمجموعة من الخطوات الفورية وهي كما يلي:-

١) الاستجابة الفورية للازمة من اجل حماية الافراد العاملين والمنظمة وممتلكاتها.
٢) بذل جهد مضاعف من اجل انعاش المنظمة من جديد عقب حصول الازمة.
٣) التخفيف من حدة تأثير الازمات
٤) الاستعداد للتعلم من نتائج الازمات مستقبلاً (Mukherjee&Gupta,2008:549).

- **مراحل الازمات**

هنالك خمسة مراحل رئيسة يمكن من خلالها قياس الازمات التي تتعرض لها الجامعة المبحوثة والتي يمكن حصرها في النقاط الاتية، انظر الشكل (٣):-



الشكل (٣) مراحل قياس الازمات

المصدر: اعداد الباحث

١) **مرحلة الاكتشاف:-** تتمثل هذه المرحلة بادراك وفهم وتحليل اشارات الانذار، وما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية وان الامر لا يعدو بالشعور بالقلق حيال امكانية وقوع الازمة، وان لم توجه المنظمة الانتباه الكافي الى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها فمن

المحتمل جداً ان تقع الازمة (العجلوني،٢٠٠٩ :٢٠٤ ; الجبوري واخرون، ٢٠١١: ٨٣). واشار (الدوري و الحيت، ٢٠١٧: ٣٩ ; سلمان،٢٠١٤: ٩٨) ان هذه المرحلة تركز بالصورة الاساس على رصد وتحليل الاشارات التي يتم التنبؤ بوقوعها ويتم وضع مؤشرات خاصة للمنظمة لكي تساعدها على اكتشاف الازمة.

٢) **مرحلة الاستعداد:-** تبدأ هذه المرحلة حينما تستطيع المنظمة اعطاء الانتباه الكافي بان هناك اشارات انذار 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،٢٠٠٩ :٢٠٤ ; الجبوري واخرون، ٢٠١١: ٨٣). وتوصل (الدوري و الحيت، ٢٠١٧: ٣٩) الى ان هذه المرحلة تركز على مدى قدرة المنظمة على التصدي للازمة وعدم وقوعها من خلال التنبؤ بها، اما بالنسبة للازمات التي يمكن التنبؤ بها فيتم رسم سيناريوهات خاصه بها، وذلك للحد من الخسائر الى ادنى حد ممكن.

٣) **مرحلة احتواء الاضرار:-** تشير هذه المرحلة الى مسؤولية الجهاز الاداري والمسؤولين في المنظمة من اجل القيام بتحديد حجم الخسائر والاضرار التي وقعت والقيام لبعض الاساليب والجهود لاحتوائها او لعلاجها سواء مادياً او نفسياً وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الازمات على طبيعة الحادث الذي وقع(العجلوني،٢٠٠٩ :٢٠٥ ; الجبوري واخرون، ٢٠١١: ٨٣). وعزز (الدوري و الحيت، ٢٠١٧: ٣٩ ; سلمان،٢٠١٤: ٩٨) ان المنظمة في مرحلة الاحتواء تهتم بالازمة حالة وقوعها، وذلك يعني ان الازمة تقع في هذه المرحلة وعلى المنظمة ان تقوم بوضع خططها موضع التنفيذ وتستعمل الوسائل اللازمة للحد من انتشار الازمة.

٤) **مرحلة استعادة النشاط:-** تنطلق هذه المرحلة عند انتهاء مرحلة الاحتواء، اذ تعمل هذه المرحلة على اعادة البناء بالاستناد على تشخيص الازمة بدقة وتشكيل فرق الدراسة وتحديد اهداف التطوير واعادة البناء و وضع خطط التطوير لاستعادة النشاط وتنفيذها والرقابة عليها (العجلوني،٢٠٠٩ :٢٠٥ ; الجبوري واخرون، ٢٠١١: ٨٣). ويرى (الدوري و الحيت، ٢٠١٧: ٣٩) ان هذه المرحلة تتمثل بقدرة المنظمة على استعادة نشاطها وممارسة اعمالها الاعتيادية والعودة بوضعها الى مرحلة ما قبل وقوع الازمة.

٥) **مرحلة التعلم:-** تشير هذه المرحلة الى التعلم المستمر من الازمة والاستفادة من الدروس الخاصة بها واعادة التقييم لتحسين ما تم انجازة ومن الطرائق التي تساعد المنظمة للاستفادة من

الازمة من اجل تكوين انماط سلوكية فعالة في مواجهة الازمات المستقبلية سواء المشابهة او غير المشابهة مثل (الاحتفال سنوياً بذكرى الازمة، والتدريب المستمر والدائم للافراد عن كيفية الانتباه على اشارات الانذار المبكر، وكيفية تقدير الخسائر، وكيفية ادارة الازمات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور برامج التدريب ولقاءات دراسة الازمة لتأكيد الاستفادة منها وغيرها من الطرائق التي تساعد المنظمة على الاستفادة من الازمة لتفادي الوقوع بها (العجلوني،٢٠٠٩: ٢٠٥ ; الجبوري واخرون، ٢٠١١: ٨٣). وتوصل (الدوري و الحيت، ٢٠١٧: ٣٩ ; سلمان،٢٠١٤: ٩٩) ان المنظمة في هذه تقوم بدراسة اسباب وقوع الازمة وظروفها لاستخلاص الدروس والعبر لضمان عدم تكرار مثل هذه الازمة مستقبلاً.

المبحث الثالث:- الجانب التطبيقي

اولاً:- ترميز محاور وفقرات البحث

من اجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي فان الباحث سوف يعوض بدلالات رمزية للدلالة على متغيرات البحث و ابعاد وفقرات كل متغير، وعلية فان الجدول (٢) يوضح ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

الجدول (٢) ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز	المصادر
المحور الاول	القيادة الاخلاقية	احادية البعد	٥	ML	Cheng et al, 2009
المجموع			٥		
المحور الثاني	الازمات (CI)	مرحلة الاكتشاف	٥	DS	الدوري و الحيت، ٢٠١٧
		مرحلة الاستعداد	٥	PS	
		مرحلة احتواء الاضرار	٥	CS	
		مرحلة استعادة النشاط	٥	RS	

		مرحلة التعلم	٥	LS	
المجموع			٢٥		
المجموع الكلي			٣٠		

ثانياً: – <u>اختبار مصداقية وثبات الاستبانة</u>

يتضح من الجدول (٣) ان معامل كرونباخ الفا اكبر من (٧٥%)، اذ اكد (Nunnaly& Bernstein, 1994:297) ان هذه النسبة هي نسبة مقبولة وتشير الى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث الحالي.

الجدول (٣) يوضح معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

المحاور	**المتغيرات**	**الابعاد**	**الفقرات**	**معامل كرونباخ الفا للابعاد**	**معامل كرونباخ الفا للمتغيرات**
المحور الاول	القيادة الاخلاقية	احادية البعد	٥	0.991	٠,٩٩١
المحور الثاني	الازمات (CI)	مرحلة الاكتشاف	٥	0.989	٠,٩٨٦
		مرحلة الاستعداد	٥	0.987	
		مرحلة احتواء الاضرار	٥	0.988	
		مرحلة استعادة النشاط	٥	0.987	
		مرحلة التعلم	٥	0.990	

ثالثاً:- الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث: - تناول هذه الفقرة تحديد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من الأبعاد المستعملة في البحث.

١- متغير القيادة الاخلاقية

تشير النتائج الواردة في الجدول (٤) أن هناك اتفاق إيجابي لمتغير القيادة الاخلاقية ، اذ يشير المعدل العام للاوساط الحسابية لعينة المبحوثين الى اتفاق نسبة عالي وهذا ما دل عليه الوسط حسابي العام اذ بلغ (3.42) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه الدراسة والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين بشكل اساس، وبانحراف معياري قدرة(0.575)، اي بمعامل اختلاف قدره (١٧%) . ولعل أبرز الفقرات التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي الفقرة الثالثة كونها احتلت المرتبة الاولى بين الفقرات، بوسط حسابي مرتفع جداً قدر (3.98) وانحراف معياري بلغ (0.577) أي بمعامل اختلاف بلغ (١٥%) وبمستوى اجابة يشير الى اتفاق اغلب المبحوثين، . بينما جائت الفقرة الثانية بالمرتبة الاخيرة كونها حصلت على ادنى وسط حسابي اذ بلغ (2) وبانحراف معياري (0.641) أي بمعامل اختلاف قدره (٣٢%).

الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا للاجابة ومستوى واتجاه الاستجابة لفقرات بُعد (٤٠) =N

التسلسل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ادنى اجابة	اعلى اجابة	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
ml1	3.8	0.687	18	2	5	اتفق	مرتفع	٣
ml2	2	0.641	32	1	3	لا اوافق	منخفض	٥
ml3	3.98	0.577	15	2	5	اتفق	مرتفع	١
ml4	3.9	0.591	15	2	5	اتفق	مرتفع	٢
ml5	3.4	0.672	20	2	4	اتفق	مرتفع	٤
ML	**3.42**	**0.575**	**17**			**اتفق**	**مرتفع**	**-----**

٢- متغير الازمات

- **بعد مرحلة الاكتشاف**

تشير النتائج الواردة في الجدول (٥) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الخامسة وهذا جعلها تحتل المرتبة الاولى، اذ كانت بوسط حسابي بلغ (٤,٢٣) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٧٢) أي بمعامل اختلاف قدره (١٣%)، بينما كان نصيب الفقرة الثالثة والرابعة هو الترتيب الاخير اذ بلغ الوسط الحسابي لهما (٢,٨٣) أي بانحراف معياري بلغ (٠,٧٤٧، ٠,٧٨١) على التوالي، أي بمعامل اختلاف قدره (٢٦%، ٢٨%) على التوالي.

الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا للاجابة ومستوى واتجاه الاستجابة لبُعد مرحلة الاكتشاف N=٤٠

التسلسل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ادنى اجابة	اعلى اجابة	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
ds1	3.4	0.81	24	2	5	اتفق	مرتفع	٢
ds2	3	0.784	26	2	4	اتفق	مرتفع	٣
ds3	2.83	0.747	26	2	4	محايد	معتدل	٤
ds4	2.83	0.781	28	2	4	محايد	معتدل	٤
ds5	4.33	0.572	13	3	5	اتفق	مرتفع	١
DS	**3.28**	**0.688**	**21**			**اتفق**	**مرتفع**	

- **مرحلة الاستعداد**

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (٦) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الثانية اذ بلغ الوسط الحسابي لها (٣,٩٠) أي بانحراف معياري بلغ (٠,٥٤٥) أي بمعامل اختلاف قدره (١٤%). بينما كانت الفقرة الخامسة بالمرتبة الاخيرة كونها حصلت على ادنى وسط حسابي والذي كان (٢,٤) أي بانحراف معياري بلغ (٠,٩٥٥) أي بمعامل اختلاف قدره (٤٠%).

الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا للاجابة ومستوى واتجاه الاستجابة لبُعد مرحلة الاستعداد N=٤٠

التسلسل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ادنى اجابة	اعلى اجابة	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية

ps1	3.63	0.628	17	2	5	اتفق	مرتفع	٣
ps2	3.9	0.545	14	3	5	اتفق	مرتفع	١
ps3	3.83	0.594	16	3	5	اتفق	مرتفع	٢
ps4	3.43	0.844	25	2	5	اتفق	مرتفع	٤
ps5	2.4	0.955	40	1	4	محايد	معتدل	٥
PS	**3.44**	**0.655**	**19**			**اتفق**	**مرتفع**	**-----**

- **مرحلة احتواء الاضرار**

نلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (٧) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.48) أي بانحراف معياري قدره (0.877) أي بمعامل اختلاف قدره (٢٥%). بينما جائت الفقرة الثالثة بالمرتبة الاخير بوسط حسابي بلغ (2.78) وبانحراف معياري قدره (١) أي بمعامل اختلاف قدره (٣٦%).

الجدول (٧) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا للاجابة ومستوى واتجاه الاستجابة لبُعد مرحلة احتواء الاضرار N=٤٠

التسلسل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ادنى اجابة	اعلى اجابة	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
cs1	3.48	0.877	25	2	5	اتفق	مرتفع	١
cs2	3.33	0.797	24	2	5	اتفق	مرتفع	٢
cs3	2.78	1	36	2	5	محايد	معتدل	٤
cs4	3.08	0.616	20	2	4	اتفق	مرتفع	٣
cs5	3.23	0.733	23	2	4	محايد	معتدل	٢
CS	**3.18**	**0.738**	**23**			**محايد**	**معتدل**	**----**

- **مرحلة استعادة النشاط**

نستنتج من الجدول (٨) ان اعلى وسط حسابي كان من نصيب الفقرة الاولى بوسط حسابي بلغ (٣,٨٠) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٤٨) أي بمعامل اختلاف قدره (١٧%). بينما

الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الاخيرة بوسط بلغ (٢,٤٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٦٠) أي بمعامل اختلاف قدره (٣٩%).

الجدول (٨) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا للاجابة ومستوى واتجاه الاستجابة لبُعد مرحلة استعادة النشاط N=٤٠

التسلسل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ادنى اجابة	اعلى اجابة	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية
rs1	3.8	0.648	17	2	5	اتفق	مرتفع	١
rs2	3.65	0.662	18	2	4	اتفق	مرتفع	٢
rs3	3.4	0.81	24	2	4	اتفق	مرتفع	٣
rs4	2.78	0.768	28	2	4	محايد	معتدل	٤
rs5	2.48	0.96	39	1	4	محايد	معتدل	٥
RS	**3.22**	**0.69**	**21**			**اتفق**	**مرتفع**	**----**

- **مرحلة التعلم**

نلاحظ من النتائج المستخرجة في الجدول (٩) ان اعلى وسط حسابي بلغ (٣,٥٣) وهو من نصيب الفقرة الاولى وبانحراف معياري بلغ (٠,٧١٦) أي بمعامل اختلاف قدره (٢٠%). الامر الذي يمكن التعويل علية انها جائت بالمرتبة الاولى. بينما المرتبة الاخيرة كانت من نصيب الفقرة الثالثة بوسط قدره (٢,٨٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٢٢) أي بمعامل اختلاف قدره (٢٩%).

الجدول (٩) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والحدود الدنيا والعليا للاجابة ومستوى واتجاه الاستجابة لبُعد مرحلة التعلم N=٤٠

التسلسل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	ادنى اجابة	اعلى اجابة	اتجاه الاجابة	مستوى الاجابة	ترتيب الاهمية

١	مرتفع	اتفق	5	2	20	0.716	3.53	ls1
٢	معتدل	محايد	4	1	30	0.927	3.09	ls2
٣	معتدل	محايد	4	2	30	0.917	3.08	ls5
٤	معتدل	محايد	4	1	0.36	1.085	3.05	ls4
٥	معتدل	محايد	4	1	0.29	0.822	2.88	ls3
----	**معتدل**	**محايد**			**0.27**	**0.837**	**3.12**	**LS**

رابعاً:- علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الاخلاقية والازمات

❖ **علاقة الارتباط بين القيادة الاخلاقية والازمات**

تهتم هذه الفقرة بقياس علاقة الارتباط بين القيادة الاخلاقية بوصفها المتغير المستقل، و الازمات بوصفها المتغير المعتمد، من خلال اختبار فرضيات البحث الرئيسة وفرضياتها الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط البسيط Pearson. والجدول (١٠) مصفوفة الارتباط بين القيادة الاخلاقية والازمات

الجدول (١٠) مصفوفة الارتباط بين القيادة الاخلاقية والازمات

المتغير المعتمد / المتغير المستقل	مرحلة الاكتشاف	مرحلة الاستعداد	مرحلة احتواء الاضرار	مرحلة استعادة النشاط	مرحلة التعلم	الازمات
القيادة الاخلاقية	.860**	.954**	.917**	.953**	.905**	.938**

تجدر الاشارة الى ان جميع تقديرات انموذج اختبار فرضيات الارتباط هي تقديرات معنوية تحت مستوى (اقل من ٥%). وعليه نستنتج من النتائج الوارده في الجدول (١٠) النقاط التالية:-

١) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين القيادة الاخلاقية و الازمات) وقد بلغت قوة الارتباط بينهما (٩٣,٨%)

٢) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (جد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة الاكتشاف) وكان مستوى الارتباط حوالي (٨٦%)

٣) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة الاستعداد). الامر الذي يمكن التعويل عليه ان هنالك علاقة ارتباط قوية وقدرها (٩٥,٤%)

٤) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة احتواء الاضرار)، وبلغ الارتباط بينهما (٩١,٧%)

٥) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة استعادة النشاط)، وقد بلغ معامل الارتباط (٩٥,٣%)

٦) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية ومرحلة التعلم) اذ ان معامل الارتباط كان بمستوى (٩٠,٥%).

❖ **علاقة تاثير القيادة الاخلاقية في الازمات**

تتناول هذا الفقرة عرض و تحليل ومناقشة نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

الجدول (١١) تأثير القيادة الاخلاقية في الازمات

المتغير المستقل / المتغير المعتمد		القيادة الاخلاقية		R^2	F المحسوبة	T المحسوبة
		B_1	A			
الازمات	مرحلة الاكتشاف	١,٠٢٨	- ٠,٢٣٦	٧٤%	١٠٧,٩٢٨	١٠,٣٨٩
	مرحلة الاستعداد	١,٠٨٦	- ٠,٢٧٣	٩١,١%	٣٨٨,٤٩٨	١٩,٧١٠
	مرحلة احتواء الاضرار	١,١٧٥	- ٠,٨٣٩	٨٤,١%	٢٠٠,٥٨٣	١٤,١٦٣
	مرحلة استعادة النشاط	١,١٤٢	- ٠,٦٨١	٩٠,٨%	٣٧٧,٠٩٢	١٩,٤١٩
	مرحلة التعلم	١,٣١٧	- ١,٣٧٩	٨١,٩%	١٧٢,٣٨٥	١٣,١٣٠
الازمات		١,١٥٠	- ٠,٦٨٢	٨٨,١%	٢٨٠,٦٥١	١٦,٧٥٣

تجدر الاشارة الى ان جميع تقديرات انموذج اختبار فرضيات التاثير هي تقديرات معنوية تحت مستوى (اقل من ٥%). وعليه نستنتج من النتائج الوارده في الجدول (١١) النقاط التالية:-

١-قبول فرضية التاثير المباشر التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في الازمات)، وهو تاثير عكسي، اي قيام الادارت الجامعة ببناء قيادات اخلاقية بمقدار (٠,٦٨٢) فان ذلك يؤدي الى انخفاض الازمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار (١,١٥٠)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد ان بامكان الادارات الجامعة ان تفسر حوالي (٨٨,١%) من الازمات التي تتعرض لها، وان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (٢٨٠,٦٥١) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (١٦,٧٥٣) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تاثير.

٢-قبول فرضية التاثير المباشر التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة الاكتشاف). وهو تاثير عكسي، اذ ان زيادة قدرة الجامعة على بناء قيادات اخلاقية رصينة وقادرة على مواجهة الازمات بمقدار (٠,٢٣٦) يؤدي الى انخفاض الازمات بمقدار (١,٠٢٨)، اضافة الى الدور المهم للجامعة من تفسير ما يقارب (٧٤%) من الازمات التي تتعرض لها، كما ان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (١٠٧,٩٢٨) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (١٠,٣٨٩) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تاثير

٣-قبول فرضية التاثير المباشر التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة الاستعداد). وهو تاثير عكسي، تؤكد هذه الفرضية على الدور المهم الذي تسهم به الجامعات من خلال دعم وتعزيز القيادات الاخلاقية لدى المديرين بالتاثير على استعدادهم على مواجهة الازمات، اذ ان وفق هذه الفرضية فان زيادة القيادة الاخلاقية بمقدار (٠,٢٧٣) يؤدي الى انخفاض الازمات بمقدار (١,٠٨٦)، فضلا عن قدرة معامل التفسير على تحليل ما يقارب (٩١,١%) من الازمات الداخلية والخارجية، كما ان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (٣٨٨,٤٩٨) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (١٩,٧١٠) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تاثير.

٤-قبول فرضية التاثير المباشر التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة احتواء الاضرار)، وهو تاثير عكسي، تعكس هذه الفرضية دور الجامعات على انتاج مخرجات تتسم بالقيادة الاخلاقية، اذ ان مقدار زيادة القيادة الاخلاقية بحوالي (٠,٨٣٩) يؤدي الى انخفاض الازمات الى (١,١٧٥)، واسهم بهذا الدور ايضا معامل التفسير وقدرته على تحليل () من الازمات التي تتعرض لها الجامعات، كما ان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (٢٠٠,٥٨٣) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (١٤,١٦٣) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تاثير

٥-قبول فرضية التاثير المباشر التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة استعادة النشاط)، وهو تاثير عكسي، تؤكد هذه الفرضية على قدرة الجامعة المبحوثة على تفعيل دور القيادات الاخلاقية من اجل مواجهة ومعالجة الازمات، اذ ان زيادة قدرة القيادة الاخلاقية بمقدار (٠,٦٨١) يؤدي الى انخفاض الازمات بمقدار (١,١٤٢)، ويسهم معامل التفسير بتحليل (٩٠,٨%) من الاحداث الخارجية، كما ان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (٣٧٧,٠٩٢) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (١٩,٤١٩) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تاثير

٦-قبول فرضية التاثير المباشر التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في مرحلة التعلم). وهو تاثير عكسي، تؤكد هذه الفرضية على قدرة الجامعات على انتاج قيادات اخلاقية قادرة على مواجهة الازمات، اذ ان زيادة القيادة الاخلاقية بمقدار (١,٣٧٩) يؤدي الى انخفاض الازمات بمقدار (١,٣١٧)، و جاء معامل التفسير بدعم هذه الفرضية من خلال تفعيل قدرة الجامعات على تحليل (٨١,٩%) من الازمات التي تتعرض لها، كما ان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (١٧٢,٣٨٥) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (١٣,١٣٠) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تاثير

المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

- **الاستنتاجات**

١) هنالك اهتمام من قبل الجامعة المبحوثة على رصد الازمات والعمل على معالجتها داخل الجامعة وخارجها.

٢) تؤكد الجامعة المبحوثة على المصداقية في العمل، الامر الذي سيؤدي الى النهوض بالاداء التعليمي للجامعة.

٣) تؤكد الجامعة المبحوثة على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

٤) تؤكد الجامعة المبحوثة على تفعيل مبدأ المبادرة في العمل فضلا عن مبدأ روح الفريق الواحد.

٥) توفر الجامعة المبحوثة دورات تدريبية دورية لاكتشاف الازمات من اجل الوقوف على الاسباب التي تؤدي الى حدوثها.

٦) توفر الجامعة المبحوثة معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الازمة اثناء حدوثها.

٧) تؤكد الجامعة المبحوثة على مبدأ التعاون اثناء الحالات الطارئة من اجل معالجة الازمات اثناء حدوثها.

- **التوصيات**

١) يتعين على الجامعة المبحوثة التأكيد تفعيل برامج تدريبية مستمرة قادرة على تحسين القيادة الاخلاقية لمنتسبيها

٢) يتعين على الجامعة المبحوثة التاكيد على استحداث فروع وشعب جديدة خاصة على مراقبة الازمات التي قد تطرأ على الجامعة، الامر الذي يمكن قدرة الجامعة على مواجهة التغيير.

٣) ضرورة التاكيد على المصداقية والموثوقية العالي في العمل من اجل تجنب الوقوع في ازمات من شأنها قد تؤدي الى عرقلة الاعمال الموكلة الى المنتسبين.

٤) يتعين على الجامعة المبحوثة توفير الخطط الضرورية والملائمة من اجل تحريك موارد الجامعة لاحتواء الاثار الجانبية اثناء حدوث الازمات.

٥) يتعين على الجامعة المبحوثة ان تحرص على مشاركة منتسبيها (رؤساء الاقسام، والعمداء ، ومعاونيهم) في عملية صنع القرار بخصوص الازمات.

٦) يتعين على الجامعة المبحوثة ان توفر قاعدة بيانات خاصة بالازمات المتوقعة وتوفير معلومات حول الازمات السابقة وطرق معالجتها.

المصادر والمراجع

١) الجبوري، فؤاد / الربيعي، سمية / العبيدي، أمل، ٢٠١١م " ادارة الازمات والكترونية اتخاذ القرار" مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد ١٩، العدد ١.

٢) حسين، مظفر، ٢٠١٥م " دور الهيكل الغرضي ونوعية حياة العمل في استراتيجية ادارة الازمات: دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في دائرة صحة محافظة ديالى" مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد ١١، العدد ٣٣.

٣) الدوري، جمال /احمد،الحيت، ٢٠١٧م " اثر خصائص الريادي في ادارة الازمة: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد الثالث والخمسون

٤) السلطاني، سعدية / علوان، بشرى / علي، نغم، ٢٠١٧م " تشخيص العلاقة بين القيادات الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمات: دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل" مجلة جامعة بغداد العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع.

٥) سلمان، سعد،٢٠١٤م " تاثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العاملة للصناعات الجلدية – بغداد" مجلةكلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد٣٤.

٦) سلمان، فاضل / مهاوي، رافد، ٢٠١٦م " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية" مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٢، العدد ٩٤.

٧) العابدي، علي رزاق/ الهادي، هديل،٢٠١٧م "القيادة الابوية وتاثيرها في سلوكيات العمل: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف" مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني.

٨) العجلوني، محمود، ٢٠٠٩م " ادارة الازمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال" مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاصدار ٢٠.

٩) العطار، فؤاد /الموسوي، نادية، ٢٠١٦م " دور القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية: دراسة تطبيقية في عينة من الكليات الاهلية" مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشرة العدد الاول.

10) 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.

11) Al-Rab, S. (2010): Modern Trends in Risk Management and Organizational Crises, Ismailia, Engineering House, Egypt.

12) Becker, G. K. (2007). The competitive edge of moral leadership. International Management Review, 3(1), 50-71.

13) 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.

14) 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.

15) 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.

16) Dubrovski, D, 2007 “Management mistakes as causes of corporate crises: Countries in transition”, Managing Global Transitions, 5, 4, 333–354.

17) 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

18) 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).

19) 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.

20) Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H., (1994)," Psychometric theory", New York: McGraw-Hill.

21) 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.

22) Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of Management, 34, 566-593.

23) Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of Management, 34, 566-593.

24) 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.

25) 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).

26) Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. Journal of business ethics, 10(7), 493-506.

27) Yamamoto.G, Sekeroglu. (2011): Crisis management in the Turkish Leather industry, African Journal of Business Management, 5 (8): 3212-3219.

م/ استبانة

السيد المحترم .....

السيدة المحترمة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم **(دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة القادسية)** وان نجاح هذه البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام وادارة الكلية بشكل خاص.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا .. ومن الله التوفيق.

الجزء الاول

معلومات عامة

خصائص الشخص المجيب :

١. **المنصب الوظيفي الحالي:**

٢. **العمر:**

٣. **النوع الاجتماعي (الجنس):**

٤. **المؤهل الدراسي (الشهادة) :**

٥. **عدد سنوات الخدمة الوظيفية:**

الجزء الثاني

متغيرات البحث

اولاً:- القيادة الاخلاقية (Moral Leadership):- هو ذلك النوع من القيادة الذي يصور سلوكيات القائد التي تثبت الفضائل الشخصية المتفوقة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
	المديرين في العمل					
١	يتمتعون بمصداقية وموثوقية عالية					
٢	يعاملون الافراد العاملين بقساوة					
٣	يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الخاصة					
٤	يعدون بمثابة القدوة الحسنة لنا					
٥	يراعون مبدأ المبادرة في العمل.					

ثانياً:- ادارة الازمات:- هي سلسلة من الاحداث تبدأ لحادثة صغيرة تتطور الى حدث اكبر ثم تتحول الى ما يشبه الصراع وتنتهي بالوصول الى درجة الازمة.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق

						تماما
مرحلة الاكتشاف						
١	يوجد نظام انذار مبكر لاكتشاف الازمات في الجامعة					
٢	تقوم ادارة الجامعة بتحليل مؤشرات حدوث الازمات					
٣	تتوفر دورات تدريبية للعاملين لاكتشاف الازمة					
٤	هنالك مسح دوري لاكتشاف عوامل حدوث الازمة					
٥	عندما اكتشف مشاكل في العمل ابلغ مسؤولي					
مرحلة الاستعداد						
١	توجد تعليمات لدي حول كيفية التعامل مع الازمة حال وقوعها					
٢	هنالك تعاون بين الاقسام للتعامل مع الازمات					
٣	اكون دائماً مستعد لحدوث طارئ في عملي					
٤	يسهل الحصول على الموارد البشرية حين الحاجة اليها					
٥	يسهل الحصول على الموارد المالية حين الحاجة اليها بشكل طارئ					
مرحلة احتواء الاضرار						
١	يتم التعامل مع الازمة حين حدوثها لمنع انتشارها					
٢	هنالك خطط لتحريك موارد الجامعة لاحتواء اضرار الازمة					
٣	هنالك غرف عمليات للتعامل مع الازمات					
٤	توجد ادارة خاصة لإدارة الازمة					
٥	يؤخذ عمل الوقت بدقة عند التعامل مع الازمة					
مرحلة استعادة النشاط						
١	اسعى الى توفير المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز اعمالهم في الازمات					
٢	اهتم في انجاز الاعمال دون تأخير في الازمات					
٣	يوجد قسم لإعلام المسؤولين بتطوير الازمات باستمرار					
٤	هنالك فرق عمل متهيئة لتغطية جوانب من العمل حين تعطلها					
٥	تتعافى الجامعة بسرعة من اثار الازمة					
مرحلة التعلم						
١	احرص على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بخصوص الازمات					
٢	تقوم الجامعة بتقييم ادائها اثناء الازمة					
٣	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات بخصوص الازمات واسبابها					
٤	تستخلص الجامعة العبر والدروس من الازمة					
٥	تعمل الجامعة على تلافي الاخطاء التي وقعت اثناء الازمة الحالية					