

دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات

دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية

م . م باقر علي بلجات

م.م محسن علوان محمد

baqerali1983@yahoo.com

Mhsenali3@gmail.com

جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار وقياس دور الجامعات العراقية في اعداد قيادات اخلاقية لمواجهة الازمات. وقد تم اختيار اهداف البحث من خلال اختيار عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية وبلغت عينة البحث (48) 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 ومواجهة 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 جامعة القادسية على ضرورة تعزيز القيادات الاخلاقية من اجل مواجهة الازمات من خلال توفر معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الازمة اثناء حدوثها، فضلا عن ان جامعة القادسية تحرص على تطوير الاهداف والمقاييس الضرورية من اجل النهوض بمستواها التعليمي والإبداعي.

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

Key Words: Moral Leadership, Crises

❖ المقدمة

تشكل الجامعات جزء مهم من المجتمع كونها وبشكل اساس تمثل ركن مهم من الثقافة الاجتماعية من خلال المحافظة على سمات وعادات وتقالييد 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 والتكنولوجية 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

بأخلاقيات 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 البحث 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 البحث

أولاً: -مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث 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 اثاره التساؤلات الاتية :-

- 1- ما مستوى توفر القيادة الاخلاقية في الجامعة المبحوثة ؟
- 2- ما مستوى الازمات التي تعاني منها الادارة الجامعة ان وجدت؟
- 3- ما مستوى قدرة الادارة الجامعة على معالجة الازمات في الجامعة المبحوثة ؟
- 4- ما طبيعة ونوع علاقة الارتباط والتاثير بين القيادة الاخلاقية وادارة الازمات ؟

ثانياً: -أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من خلال الاتي: -

أ. تعد من البحوث الرائدة من نوعها التي تناولت موضوع القيادة الاخلاقية وادارة الازمات على المستوى المحلي.

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 الجامعة المبحوثة ، ولا سيما أنها تعد واحدة من القطاعات المهمة في العراق لما لها دور في تطور المجتمع .

ثالثاً :- أهداف البحث

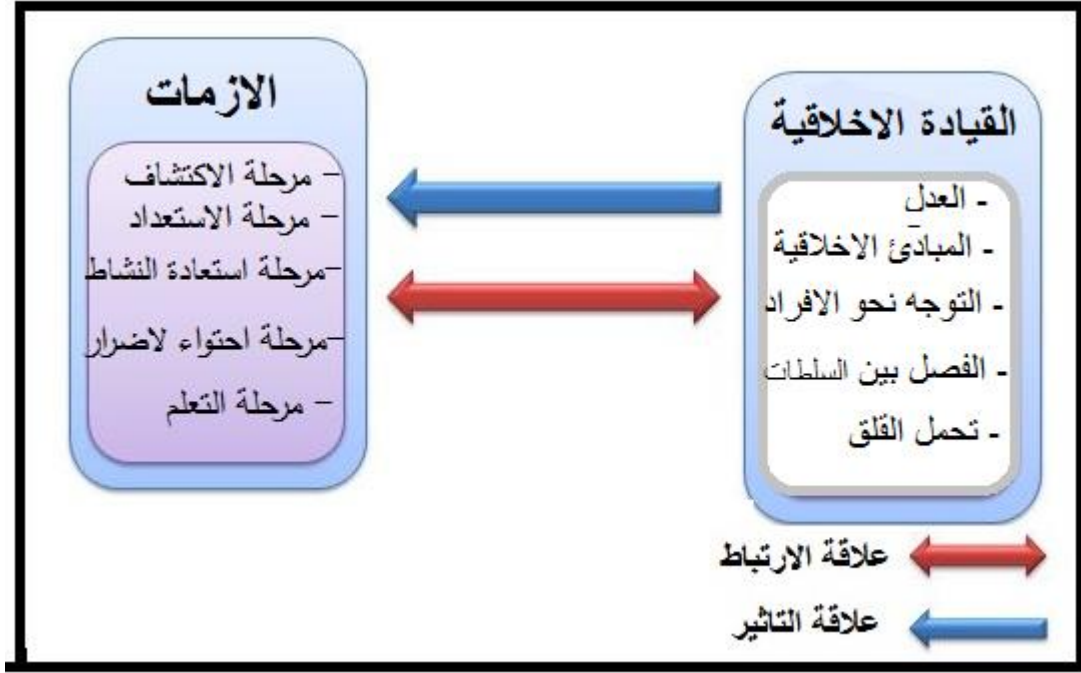
يمكن تحديد اهداف البحث بالنقاط الاخرى:-

- 1- الكشف عن مستوى القيادة الاخلاقية التي تمثلها الجامعة المبحوثة .
- 2- الكشف عن مستوى الازمات والمتمثلة ب(مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم، ومرحلة احتواء الاضرار) في الجامعة المبحوثة .
- 3- تحديد الطرق والاساليب التي يمكن من خلالها معالجة الازمات التي تعاني منها الادارة الجامعة.
- 4- تحديد طبيعة ونوع العلاقة بين القيادة الاخلاقية من اجل دعم وتعزيز قدرة الادارة الجامعة على معالجة الازمات في جامعة القادسية .
- 5- زيادة وعي منظمات الاعمال بشأن اهمية القيادة الاخلاقية .

رابعاً :- المخطط الفرضي للبحث

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

- 1- المتغير المستقل: - ويتمثل بالقيادة الاخلاقية ويتضمن هذا البعد خمسة ابعاد رئيسة هي (العدل، والمبادئ الاخلاقية، والتوجه نحو الافراد، والفصل بين السلطات، وتحمل القلق) ، وتم اعتماد مقياس (الطائي واخرون، 2017) في تحديد وقياس هذه المتغير .
- 2- 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، 2017م) في تحديد وقياس هذه المتغير.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحث

خامساً: فرضيات البحث

❖ الفرضية الاولى

• توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية و الازمات. وتنبثق منها

الفرضية الفرعية الاتية

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية وابعاد الازمات المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الاضرار، ومرحلة التعلم).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين العدل وابعاد الازمات المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الاضرار، ومرحلة التعلم).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المبادئ الاخلاقية وابعاد الازمات المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الاضرار، ومرحلة التعلم).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه نحو الافراد وابعاد الازمات المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الاضرار، ومرحلة التعلم).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الفصل بين السلطات وابعاد الازمات المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الاضرار، ومرحلة التعلم).

✓ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحمل القلق وابعاد الازمات المتمثلة بـ (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة احتواء الاضرار، ومرحلة التعلم).

❖ الفرضية الثانية

• يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في الازمات. وتنبثق منها الفرضية الفرعية الاتية

- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعدل في الازمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمبادئ الاخلاقية في الازمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الافراد في الازمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية للفصل بين السلطات في الازمات.
- ✓ يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحمل القلق في الازمات.

سادساً: - عينة البحث

تتألف عينة البحث من مجموعة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية، اذ وزعت (55) استمارة استبيان على مجموعة من رؤساء الاقسام العلمية بشكل عشوائي لغرض قياس مستوى توافر القيادة الاخلاقية في هذه الكليات من اجل تحديد مدى قدرة الجامعة المبحوثة على مواجهة الازمات والعمل على معالجتها باعلى مستوى ممكن. واسترجع (49) استبانة، وتم استعمال (48) استمارة استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، كون ان هنالك استماره واحده فقط غير 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 محورين تم توضيحهما في الجدول (1) .

الجدول (1) محاور استمارة الاستبانة ومقاييسها وتوصيفها

المصادر	الفقرات	الإبعاد	المتغيرات	المحاور
الطائي واخرون، 2017	5	العدل	القيادة الاخلاقية	المحور الاول
	5	المبادئ الاخلاقية		
	5	التوجه نحو الافراد		
	5	الفصل بين السلطات		
	5	تحمل القلق		
	5	المجموع		
الدوري و الحيت، 2017	5	مرحلة الاكتشاف	الازمات	المحور الثاني
	5	مرحلة الاستعداد		
	5	مرحلة احتواء الاضرار		
	5	مرحلة استعادة النشاط		
	5	مرحلة التعلم		
	25	المجموع		
	30	المجموع الكلي		

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: -

1- الوسط الحسابي: -يستعمل لغرض معرفة متوسط اجابات افراد الجامعة.

2- الانحراف المعياري: - يستعمل لغرض معرفة تشتت اجابات افراد الجامعة المبحوثة عن وسطها الحسابي.

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

4- الأهمية النسبية: -وهو تحديد أهمية كل فقرة من فقرات المقياس مقارنةً بأهمية الفقرات الأخرى في المقياس.

5- معامل الفا كرونباخ: -للتأكد من ثبات مقياس البحث وتناسق الفقرات فيما بينها.

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

المبحث الثاني:- الاطار النظري

اولاً:- القيادة الاخلاقية (Moral Leadership)

1) 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 ادارته للمساءلة. وأشار (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، فضلاً 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 (الطار و الموسوي،2016: 159) 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.

2) اهمية القيادة الاخلاقية

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

- 1) التأثير على اداء المنظمة من خلال التأثير على سلوكيات القائد واحترافه العمل الموكل اليه.
- 2) تساعد على خلق نماذج جديدة ونشر المعرفة، وتقديم الرؤيا التي تدعم عملية الخلق والتخصيص الامثل للموارد
- 3) توفر مناخ معرفي يولد الافكار الأخلاقية واجراءات يتم تنفيذها وتقدير الجهود المبذولة.
- 4) تطوير العمل بشكل مجموعات للاستعمال الامثل للموارد (مادية وغير مادية) وخلق التحدي والمنافسة بينهم واستعمال الحكم الذاتي كمحفز.
- 5) تبني بيئة تغذي علاقات الثقة والاحترام وتطلق العنان امام الجميع لتوليد الافكار.
- 6) تساعد على اعداد البنى التحتية والهياكل التي تمكن من استيعاب وتطوير الابتكارات، والتكنولوجيا المبتكرة، والمستوردة، وتسخيرها لمصلحة التطورات والتحسينات التي سوف تدخل الى المنظمة.
- 7) تطوير المهارات الفردية ومهارات جماعية لحل المشاكل بشكل خلاق
- 8) تطبيق النماذج العقلية الجديدة للمداخل الموجهة ذاتياً، واستبدال الصراع بين الافراد بالتعاون.
- 9) توجيه الافراد نحو المستقبل والتأكيد على الجدية بالبحث، وتشجيع الانفتاح على الافكار غير المألوفة والغريبة (العطار و الموسوي، 2016: 159)

3) سمات القيادة الأخلاقية

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

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

يمكن قياس القيادة الاخلاقية من خلال ثلاثة معايير اساسية والمتمثلة بالاتي:-

1) **المعيار الشرعي:-** تسعى القيادة الاخلاقية في ادارة 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، والتضييق) او عن طريق المكافاة، فضلا عن ان السلطة الشرعية تتضمن التحدث نيابة عن المجموعة ككل، فقيادة الاعمال لديهم القدرة على (زيادة او تخفيض المنافسة، ويمكنهم دفع المكافاة 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).

2) **المعيار التنظيمي:-** يعكس هذا المعيار الاطر التنظيمية الجديدة للمنظمة والتي تتضمن المعايير الاخلاقية لتقافة المنظمة، والممارسات التجارية على المستوى المحلي 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 (Becker,2007:57)هي:-

أ- منظمة غير اخلاقية

ب- منظمة قانونية

ت- منظمة مستجيبة

ث- انشاء الاخلاقيات

ج- منظمة اخلاقية.

3) **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 لقيادة الاعمال الفردية (Becker,2007:55).

5) تنفيذ القيادة الاخلاقية

اقترح (Ronald Sims) عشرة مبادئ اساسية لتنفيذ القيادة الاخلاقية تركز في النقاط الاتية:-

- 1) النظر في الخصائص الشخصية للأفراد الذين يتقدمون الى المنظمة.
- 2) صياغة بيانات السلوك الاخلاقي المهم والمتوقع
- 3) تطوير السياسات التنظيمية التي تحدد الاهداف الاخلاقية والاجراءات الرسمية للتصدي للسلوك غير الاخلاقي.
- 4) تطوير القواعد الاخلاقية
- 5) تطوير لجنة اخلاقيات المنظمة
- 6) المحافظة على ثقافة المنظمة الاخلاقية
- 7) معاقبة السلوك غير الاخلاقي وتجنب معاقبة السلوك الاخلاقي
- 8) عند وضع الاعضاء في اوضاع تنافسية تكون حساسة لاحتمال السلوك غير الاخلاقي واتخاذ الخطوات المناسبة لتجنب ذلك.
- 9) تطوير برنامج تدريبي منهجي
- 10) الوضع في الحسبان ان قرارات الحكم الاخلاقي تطلب اتخاذ قرارات جماعية تؤدي الى مستويات عالية من التفكير الاخلاقي افضل من اتخاذ القرارات الفردية (-Sims,1991:503-504).

6) ابعاد القيادة الاخلاقية

هنالك اربعة ابعاد رئيسية يمكن من خلالها قياس القيادة الاخلاقية، وهي كما يلي:

1) العدل

يشير هذا البعد الى حصول كل انسان على حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع، مثلاً وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به (الحداد، 2014: 289). وتوصل (الطائي واخرون، 2017: 281) الى ان القائد الاخلاقي يجب ان يوجه اهتمامه الى المبادئ الاساس المتمثلة بالنزاهة والعدل والامانة، فالعدالة تستلزم منه ان يضع قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته اثناء توزيع المكافئات او توجيه العقوبات.

(2) المبادئ الاخلاقية

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

(3) التوجه نحو الافراد

ان اهتمام القائد الاخلاقي بالافراد العاملين لديه والاهتمام بهم ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من اجل الانجاز والابداع والابتكار سينعكس بصورة ايجابية عن الممارسة القياده التي يتبناها القائد مما يجعل الافراد العاملين يهتمون نحو القائد (الطائي واخرون، 2017: 282). وينظر (Sajfert et al.,2016:40) ان القيادة الاخلاقية تعمل على توجيه القائد نحو خدمة احتياجات أتباعه ويساعدهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة وحرية ومستقلة واستيعاب .

(4) الفصل بين السلطات

على القيادة الاخلاقية ان تفصل بين المستويات الادارية ولكل مستوى له مسؤولياته وصلاحياته وتوزيع القوى فيما بين الافراد وحسب الاعمال المناطة بهم وعند توزيع الاعمال فلا بد من متابعة ومراقبة تنفيذ هذه الاعمال لاجل تحديد الانحرافات ومعالجتها (الطائي واخرون، 2017: 281).

(5) تحمل القلق

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

ثانياً: - الازمات (crises)

1) مفهوم الازمات

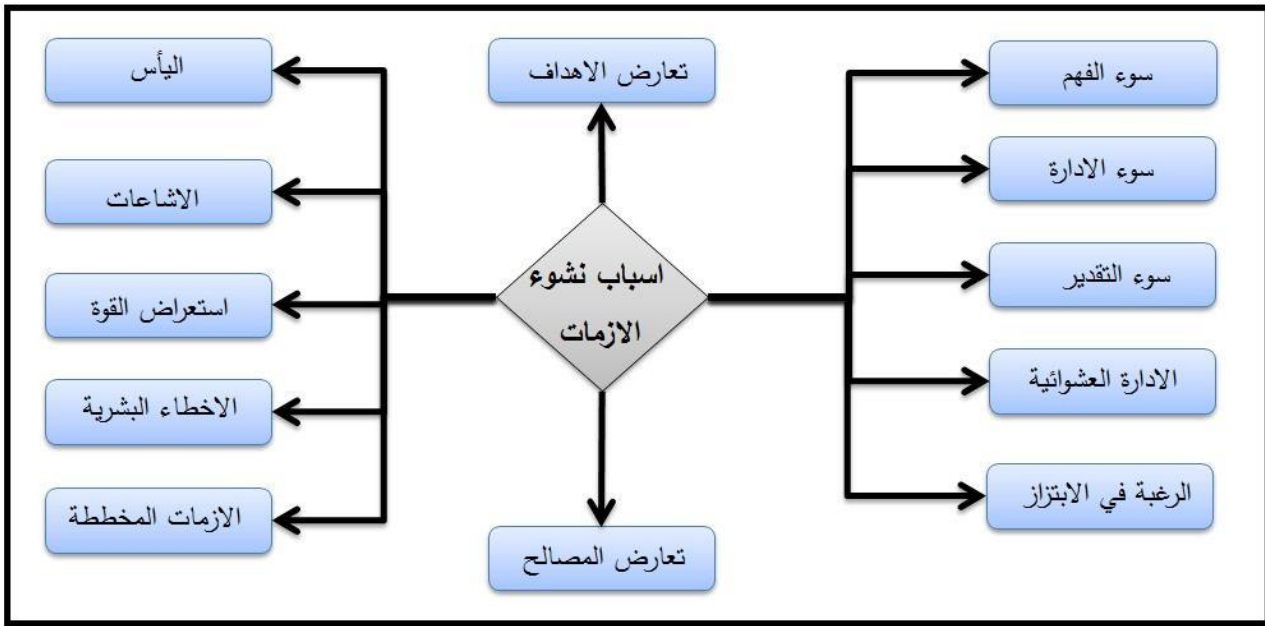
يلاحظ المتبع لمفهوم الازمات هنالك اختلاف في الاتفاق على مفهوم ورأي واحد، نظراً لتعدد الازمات وتصنيفاتها. ويرى (Dubrovski,2007:333) ان الازمة عبارة عن حالة قصيرة الامد وغير مرغوب فيها وغير مؤاتيه وحرجة على المنظمة والتي تنشأ من الاسباب الداخلية والخارجية التي تهدد استمرار ونمو و وجود المنظمة. و اشار(العجلوني،2009: 198) الى الازمه بانها 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 سريعاً واهتماماً فورياً وبالتالي يمكن تصنيف اي حدث بانه ازمه اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة. و حدد (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 التأثير والتخلص من الاثار. و اضاف (الجبوري واخرون، 2011: 83) 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،2014: 98) الى الازمة كونها تتمثل بالقدرة على ازالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة. وقد وصف (Silva et al.,2014:94 ; Fearn-Banks,2001:479) الازمة بانها حدث كبير يؤدي الى نتائج سلبية محتملة تؤثر على المنظمة من خلال التأثير 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. و ادعى (حسين، 2015: 83) ان الازمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم اهداف مشروعة من خلال ادارة الازمة ذاتها للتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها. و يعتقد (سلمان و مهاوي،2016: 192) ان الازمات هي محاولات وجهود نظامية مستمرة لرسم اتجاهاتها وتهيئة المناخ المناسب في مواجهة الازمة. و قدم (السلطاني واخرون، 2017: 47) ان الازمة هي مفاجأة تحمل في طياتها فرص او تهديدات تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر في خطط واجراءات المنظمة. و اكد (Al Shobaki et al.,2017:44) ان ادارة

الازمات تتطوي 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. وتوصل (الدوري و الحيت، 2017: 33) 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.

(2) اسباب نشوء الازمة

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

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



الشكل (2) اسباب نشوء الازمات

المصدر:- (سلمان، 2014: 101)

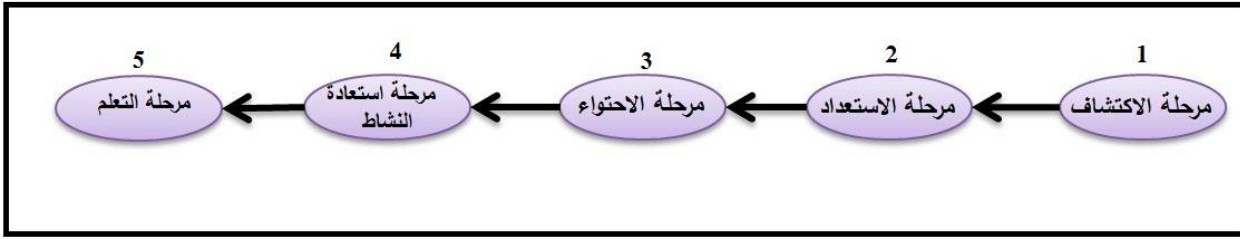
(3) خطوات الحد من الازمة

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

- 1) الاستجابة الفورية للازمة من اجل حماية الافراد العاملين والمنظمة وممتلكاتها.
- 2) بذل جهد مضاعف من اجل انعاش المنظمة من جديد عقب حصول الازمة.
- 3) التخفيف من حدة تأثير الازمات
- 4) الاستعداد للتعلم من نتائج الازمات المستقبلية (Mukherjee&Gupta,2008:549).

(4) مراحل الازمات

هنالك خمسة مراحل رئيسة يمكن من خلالها قياس الازمات التي تتعرض لها الجامعة المبحوثة والتي يمكن حصرها في النقاط الاتية، انظر الشكل (3):-



الشكل (3) مراحل قياس الازمات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج الورد 2010

1) **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، 2009: 204)؛ (الجبوري واخرون، 2011: 83). و اشار (الدوري و الحيت، 2017: 39)؛ (سلمان، 2014: 98) ان هذه المرحلة تركز بالصورة الاساس على رصد وتحليل الاشارات التي يتم التنبؤ بوقوعها ويتم وضع مؤشرات خاصة للمنظمة لكي تساعد على اكتشاف الازمة.

2) **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، 2009: 204)؛ (الجبوري واخرون، 2011: 83). وتوصل (الدوري و الحيت، 2017: 39) 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.

3) **مرحلة احتواء الاضرار:** - تشير هذه المرحلة الى مسؤولية الجهاز الاداري والمسؤولين في المنظمة من اجل القيام بتحديد حجم الخسائر والاضرار التي وقعت والقيام ببعض الاساليب والجهود لاحتوائها او لعلاجها سواء مادياً او نفسياً وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الازمات على طبيعة الحادث الذي وقع (العجلوني، 2009: 205)؛ (الجبوري واخرون، 2011: 83). وعزز (الدوري و الحيت، 2017: 39)؛ (سلمان، 2014: 98) ان المنظمة في مرحلة الاحتواء تهتم بالازمة حالة وقوعها.

4) **مرحلة استعادة النشاط:** - تنطلق هذه المرحلة عند انتهاء مرحلة الاحتواء، اذ تعمل هذه المرحلة على اعادة البناء بالاستناد على تشخيص الازمة بدقة وتشكيل فرق البحث وتحديد اهداف

التطوير وإعادة البناء و وضع خطط التطوير لاستعادة النشاط وتنفيذها والرقابة عليها (العجلوني، 2009: 205؛ الجبوري وآخرون، 2011: 83). ويرى (الدوري و الحيت، 2017: 39) ان هذه المرحلة تتمثل بقدرة المنظمة على استعادة نشاطها وممارسة اعمالها الاعتيادية والعودة بوضعها الى مرحلة ما قبل وقوع الازمة.

(5) **مرحلة التعلم**:- تشير هذه المرحلة الى التعلم المستمر من الازمة والاستفادة من الدروس الخاصة بها وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه ومن الطرائق التي تساعد المنظمة للاستفادة من الازمة من اجل تكوين انماط سلوكية فعالة في مواجهة الازمات المستقبلية سواء المشابهة او غير المشابهة مثل (التدريب المستمر والدائم للأفراد عن كيفية الانتباه على اشارات الانذار المبكر، وكيفية تقدير الخسائر، وكيفية ادارة الازمات، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لحضور برامج التدريب ولقاءات بحث الازمة لتأكيد الاستفادة منها وغيرها من الطرائق التي تساعد المنظمة على الاستفادة من الازمة لنفادي الوقوع بها (العجلوني، 2009: 205؛ الجبوري وآخرون، 2011: 83). وتتوصل (الدوري و الحيت، 2017: 39؛ سلمان، 2014: 99) ان المنظمة في هذه المرحلة تقوم ببحث اسباب وقوع الازمة وظروفها لاستخلاص الدروس والعبر لضمان عدم تكرار مثل هذه الازمة مستقبلاً.

المبحث الثالث:- الاطار التطبيقي

أولاً:- تحليل مستوى متغيرات الدراسة

من اجل تسهيل عملية التحليل الاحصائي فان الباحث سوف يعوض بدلالات رمزية للدلالة على متغيرات البحث و ابعاد وفقرات كل متغير، وعلية فان الجدول (2) يوضح ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

الجدول (2) ترميز وتوصيف ومحاور استمارة الاستبانة ومقاييسها

المحاور	المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الرمز	المصادر
المحور الاول	القيادة الاخلاقية (ML)	العدل	5	DL	الطائي وآخرون، 2017
		المبادئ الاخلاقية	5	FL	
		التوجه نحو الافراد	5	PL	
		الفصل بين السلطات	5	WL	
		تحمل الفلق	5	BL	

		25	المجموع		
الدوري و الحيت، 2017	DS	5	مرحلة الاكتشاف	الازمات (CI)	المحور الثاني
	PS	5	مرحلة الاستعداد		
	CS	5	مرحلة احتواء الاضرار		
	RS	5	مرحلة استعادة النشاط		
	LS	5	مرحلة التعلم		
		25	المجموع		
		50	المجموع الكلي		

ثانياً: تحليل التوزيع الطبيعي

تتناول هذه الفقرة تحليل التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث، كون انه لا يمكن البدء بعملية التحليل الا من خلال اخضاع بيانات العينة المسحوبة الى مجموعة من الاختبارات لمعرفة فيما اذا كان يمكن تعميم النتائج على المجتمع او لا، ولذلك تم لاستعانة باختبار (كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk)). والجدول (3) يوضح اختبارات التوزيع الطبيعي.

الجدول (3) اختبارات التوزيع الطبيعي للقيادة الاخلاقية وادارة الازمات

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

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (3) ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، اذ ان القيمة المعنوية لاختباري كلومجروف - سيمنروف (Kolmogorov - Smirnov) و شابيرو - ويليك (Shapiro - Wilk) اعلى من (0.05) وهي قيمة مقبولة. وبالتالي فان يمكن القول انه يمكن تعميم النتائج على المجتمع.

ثالثاً: - اختبار مصداقية وثبات الاستبانة

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

الجدول (3) يوضح معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

المتغيرات	الابعاد	الفقرات	الفا كرونباخ للأبعاد	الفا كرونباخ للمتغيرات	الفا كرونباخ للبحث ككل
القيادة الاخلاقية (LE)	العدل	5	0.972	0.973	0.975
	المبادئ الاخلاقية	5	0.974		
	التوجه نحو الافراد	5	0.975		
	الفصل بين السلطات	5	0.974		
	تحمل القلق	5	0.974		
الازمات (CI)	مرحلة الاكتشاف	5	0.971	0.972	
	مرحلة الاستعداد	5	0.974		
	مرحلة احتواء الاضرار	5	0.973		
	مرحلة استعادة النشاط	5	0.973		
	مرحلة التعلم	5	0.974		

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

1- متغير القيادة الاخلاقية

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) 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 (4.04) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين بشكل اساس، وبانحراف معياري قدرة (0.710). ولعل أبرز الابعاد التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو بعد الفصل بين السلطات (WL) كونه احتل المرتبة الاولى بين الابعاد، بوسط

حسابي مرتفع جداً قدر (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.718) وبمستوى اجابة يشير الى اتفاق اغلب المبحوثين. بينما جاء بالمرتبة الثانية كانت ضمن بُعد المبادئ الاخلاقية (FL)، و بُعد التوجه نحو الافراد (PL) وبوسط حسابي متساوياً قدره (4.07) وبانحراف معياري بلغ (0.729)، (0.620) على التوالي. بينما المرتبة الثالثة والاخيرة كانت من نصيب بُعد تحمل القلق (BL)، و بُعد العدل (DL) بوسط حسابي متساوياً بلغ (3.98) وبانحراف معياري قدره (0.821، 0.765) على التوالي.

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

القيادة الاخلاقية (48) N=

ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت	ترتيب الاهمية	مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ت
5	مرتفع	اتفق	0.668	3.98	w11	2	مرتفع	اتفق	0.824	3.96	d11
3	مرتفع	اتفق	0.794	4.08	w12	3	مرتفع	اتفق	1.048	3.92	d12
1	مرتفع	اتفق	0.867	4.19	w13	1	مرتفع	اتفق	0.743	4.21	d13
2	مرتفع	اتفق	0.672	4.13	w14	2	مرتفع	اتفق	0.849	3.96	d14
4	مرتفع	اتفق	0.944	4.04	w15	4	مرتفع	اتفق	0.996	3.83	d15
الاولى	مرتفع	اتفق	0.718	4.08	WL	الثالثة	مرتفع	اتفق	0.821	3.98	DL
3	مرتفع	اتفق	0.863	3.98	b11	1	مرتفع	اتفق	0.722	4.23	f11
1	مرتفع	اتفق	0.81	4.06	b12	5	مرتفع	اتفق	0.885	3.94	f12
2	مرتفع	اتفق	0.824	4.04	b13	2	مرتفع	اتفق	0.79	4.19	f13
4	مرتفع	اتفق	0.713	3.96	b14	3	مرتفع	اتفق	0.863	4.02	f14
5	مرتفع	اتفق	0.914	3.88	b15	4	مرتفع	اتفق	0.785	3.98	f15
الثالثة	مرتفع	اتفق	0.765	3.98	BL	الثانية	مرتفع	اتفق	0.729	4.07	FL
----	مرتفع	اتفق	0.710	4.04	ML	2	مرتفع	اتفق	0.714	4.15	p11
						1	مرتفع	اتفق	0.574	4.4	p12
						3	مرتفع	اتفق	0.753	3.83	p13
						2	مرتفع	اتفق	0.714	4.15	p14
						3	مرتفع	اتفق	0.781	3.83	p15
						الثانية	مرتفع	اتفق	0.620	4.07	PL

2- متغير الازمات

نستنتج من النتائج الواردة في الجدول (5) أن هناك اتفاق إيجابي لمتغير الازمات، اذ يشير المعدل العام للاوساط الحسابية لعينة المبحوثين الى اتفاق نسبة عالي وهذا ما دل عليه الوسط حسابي العام اذ بلغ (3.88) وهو اعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في هذه البحث والبالغ (3) الأمر الذي يشير إلى اتجاه إيجابي في استجابة المبحوثين

بشكل اساس، وبانحراف معياري قدرة(0.829). ولعل أبرز الابعاد التي أسهمت في إغناء هذا المتغير بُعد مرحلة الاكتشاف (DS) كونه حصل على اعلى وسط حسابي وقدره (3.98) وبانحراف معياري بلغ (0.792)، بينما جاء بُعد مرحلة التعلم (LS) بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.801)، وكانت المرتبة الثالثة من نصيب بُعد مرحلة احتواء الاضرار (CS) بوسط حسابي مساوياً لـ (3.88) وبانحراف معياري قدره (0.893). وجاءت المرتبة الرابعة من نصيب بُعد مرحلة استعادة النشاط (RS) بوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.867). بينما المرتبة الخامسة وهي المرتبة الاخير كانت من نصيب بُعد مرحلة الاستعداد (PS) بوسط حسابي لا باس به قدره (3.80) وبانحراف معياري بلغ (0.930).

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى واتجاه الاستجابة لفقرات وابعاد ادارة الازمات N=48

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

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 (6) مصفوفة الارتباط بين القيادة الاخلاقية والازمات

الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين القيادة الاخلاقية والازمات وابعاد كل منهما

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

تجدر الإشارة الى ان جميع تقديرات انموذج اختبار فرضيات الارتباط هي تقديرات معنوية تحت مستوى (اقل من 5%) . وعليه نستنتج من النتائج الواردة في الجدول (6) النقاط التالية:-

- 1) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين القيادة الاخلاقية (ML) والازمات (CI) وقد بلغت قوة الارتباط بينهما (67.6%).
- 2) قبول فرضية الارتباط التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية موجبة بين القيادة الاخلاقية (ML) و ابعاد الازمات، وقد بلغت قوة الارتباط بينها كما يلي (مرحلة الاكتشاف (DS) (82.1%)، ومرحلة الاستعداد (PS) (58.1%)، ومرحلة احتواء الاضرار ()

(CS) (64.8%)، ومرحلة استعادة النشاط (RS) (63.6%)، ومرحلة التعلم (LS) (59.9%)

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

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

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

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

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

❖ علاقة تاثير القيادة الاخلاقية في الازمات

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

الجدول (7) تأثير القيادة الاخلاقية في الازمات

T المحسوبة	F المحسوبة	R ²	ادارة الازمات		المتغير المستقل	
			a	B ₁	المتغير المعتمد	
7.632	58.242	%55.9	0.884	0.755	العدل	القيادة الاخلاقية
5.347	28.586	%38.3	1.021	0.703	المبادئ الاخلاقية	
5.290	27.988	%37.8	0.535	0.822	التوجه نحو الافراد	
5.535	30.632	%40	0.904	0.730	الفصل بين السلطات	
5.818	33.850	%42.4	1.075	0.705	تحمل القلق	
6.222	38.708	%45.7	0.697	0.789	القيادة الاخلاقية	

تجدر الاشارة الى ان جميع تقديرات انموذج اختبار فرضيات التأثير هي تقديرات معنوية تحت مستوى (اقل من 5%). وعليه نستنتج من النتائج الواردة في الجدول (7) النقاط التالية:-

1- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية في الازمات)، وهو تأثير ايجابي، اي ان قيام الإدارات الجامعة ببناء قيادات اخلاقية بمقدار (0.789) وبمعدل معلمي مقداره (0.697) فان ذلك يؤدي الى زيادة تأثير القيادات الاخلاقية على الازمات من خلال انخفاض الازمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار (0.789)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد ان بإمكان الادارات الجامعة ان تفسر حوالي (45.9%) من الازمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (54.3%) فانها تقع خارج حدود الدراسة. وان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (38.708) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (6.222) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

2- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعدل (DL) في الازمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي ان قيام الإدارات الجامعة ببناء قيادات اخلاقية ذو عدالة عالية بمقدار (0.755) وبمعدل معلمي مقداره (0.884) فان ذلك يؤدي الى زيادة عدالة القيادات الاخلاقية من خلال التأثير على الازمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار (0.755)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد ان بإمكان الادارات الجامعة ان تفسر حوالي (55.9%) من الازمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (44.1%) فانها تقع خارج حدود الدراسة. وان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (58.242) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان

قيمة (T المحسوبة) والبالغة (7.632) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

3- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمبادئ الاخلاقية (FL) في الازمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي ان قيام الإدارات الجامعة ببناء قيادات اخلاقية ذات مبادئ الاخلاقية عالي المستوى بمقدار (0.703) وبمعدل معلمي مقداره (1.021) فان ذلك يؤدي تحسين المبادئ الاخلاقية للقيادات الامر الذي يؤثر على الازمات التي تتعرض لها الجامعة بمقدار (0.703)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد ان بإمكان الادارات الجامعة ان تفسر حوالي (38.3%) من الازمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (61.7%) فانها تقع خارج حدود الدراسة. وان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (28.586) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (5.347) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

4- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتوجه نحو الافراد (PL) في الازمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي ان قيام الإدارات الجامعة ببناء قيادات اخلاقية موجهة نحو الافراد بمقدار (0.822) وبمعدل معلمي مقداره (0.535) فان ذلك يؤدي الى زيادة تركيز القيادات الاخلاقية على الاهتمام بالافراد العاملين الامر الذي يؤدي الى التأثير على الازمات التي تتعرض لها الجامعة وتنخفض بمقدار (0.822)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد ان بإمكان الادارات الجامعة ان تفسر حوالي (37.3%) من الازمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (62.2%) فانها تقع خارج حدود الدراسة. وان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (27.988) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (5.290) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

5- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية للفصل بين السلطات (WL) في الازمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي ان قيام الإدارات الجامعة ببناء قيادات اخلاقية تعمل على تعزيز السلطات بمقدار (0.730) وبمعدل معلمي مقداره (0.904) فان ذلك زيادة تأثير سلطة القيادات الاخلاقية من خلال التأثير على الازمات التي تتعرض لها الجامعة وتنخفض بمقدار (0.730)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد ان بإمكان الادارات الجامعة ان تفسر حوالي (40%) من الازمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (60%) فانها تقع خارج حدود الدراسة. وان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (33.850) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (5.535) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

6- قبول فرضية التأثير التي تنص على (يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتحمل القلق (BL) في الازمات (CI))، وهو تأثير ايجابي، اي ان قيام الإدارات الجامعة ببناء قيادات اخلاقية قادرة على معالجة القلق الذي يعاني منه العاملين بمقدار (0.705) وبمعدل معلمي مقداره (1.075) فان ذلك يحفز القيادات الاخلاقية على ضرورة معالجة حالات القلق التي تصيب الافراد العاملين من جراء حدوث الازمات التي تتعرض لها الجامعة الامر الذي يؤدي الى انخفاض الازمات بمقدار (0.705)، فضلا عن قدرة معامل التحديد التفسيرية تؤكد ان بإمكان الإدارات الجامعة ان تفسر حوالي (42.4%) من الازمات التي تتعرض لها، بينما القيمة الباقية والبالغة (57.6%) فانها تقع خارج حدود الدراسة. وان قيمة (F المحسوبة) والبالغة (33.850) اعلى من (F الجدولية)، اضافة الى ان قيمة (T المحسوبة) والبالغة (5.818) اعلى من (T الجدولية) الامر الذي يؤكد قبول البديلة ورفض فرضية العدم والتي تؤكد عدم وجود اي تأثير.

المبحث الرابع:- الاستنتاجات والتوصيات

• الاستنتاجات

- 1) تحرص الجامعة المبحوثة على ضرورة تعزيز القيادات الاخلاقية من اجل مواجهة الازمات من خلال توفر معلومات وافية حول كيفية التعامل مع الازمة اثناء حدوثها.
- 2) تحرص الجامعة المبحوثة تحرص على تطوير الاهداف والمقاييس الضرورية من اجل النهوض بمستواها التعليمي والإبداعي.
- 3) تؤكد الجامعة المبحوثة على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة من اجل ترسيخ المبادئ الاخلاقية بين الافراد المنتسبين لديها.
- 4) توفر الجامعة المبحوثة دورات تدريبية دورية لاكتشاف الازمات من اجل الوقوف على الاسباب التي تؤدي الى حدوثها.
- 5) تؤكد الجامعة المبحوثة على التوجه نحو الاهتمام بمنسوبيها من اجل تفعيل مبدأ روح الفريق الواحد الامر الذي يؤدي الى تعزيز طرق واساليب معالجة الازمات.
- 6) تحث الجامعة المبحوثة على مشاركة منتسبيها في دورات تدريبية داخل وخارج البلد من اجل تعزيز الدور الفعال للجامعة من جهة، والقضاء على القلق والتعب والازدراء نتيجة ضغوط العمل.

• التوصيات

- 1) يتعين على الجامعة المبحوثة استحداث نظام فعال قادر على اكتشاف الازمات قبل وقوعها.
- 2) يتعين على الجامعة المبحوثة ان تحث منتسبيها على ضرورة الاحاطة بالمعلومات المناسبة حول كيفية معالجة الازمات اثناء وقوعها.
- 3) يتعين على الجامعة المبحوثة التأكيد تفعيل برامج تدريبية مستمرة قادرة على تحسين القيادة الاخلاقية لمنتسبيها.
- 4) يتعين على الجامعة المبحوثة توجيه اهتمامها نحو الافراد العاملين من خلال توفير نوع من المكافئات والدعم المادي والمعنوي من اجل كسب رضاهم ومنح حدوث اي نوع من الازمات والمشاكل فيما بينهم.
- 5) يتعين على الجامعة المبحوثة ان تحث منتسبيها على تلافي الوقوع في المشاكل والازمات بشتى انواعها، واخذ الحيطة والعبر والدروس من الازمات اثناء وقوعها.
- 6) يتعين على الجامعة المبحوثة ان توفر قاعدة بيانات خاصة بالازمات المتوقعة وتوفير معلومات حول الازمات السابقة وطرق معالجتها.

المصادر والمراجع

- 1) الجبوري، فؤاد / الربيعي، سمية / العبيدي، أمل، 2011م " ادارة الازمات والالكترونية اتخاذ القرار " مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 19، العدد 1.
- 2) الحداد، حسون، 2014م " اثر ادارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة في التعليم العالي في العراق " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك.
- 3) حسين، مظفر، 2015م " دور الهيكل الغرضي ونوعية حياة العمل في استراتيجية ادارة الازمات: بحث تحليلية لآراء عينة من المديرين في دائرة صحة محافظة ديالى " مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد 33.
- 4) الدوري، جمال / احمد، الحيت، 2017م " اثر خصائص الريادي في ادارة الازمة: بحث استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الاردني " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والخمسون

- (5) السلطاني، سعدية / علوان، بشرى / علي، نغم، 2017م " تشخيص العلاقة بين القيادات الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمات: بحث استطلاعية لاراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل " مجلة جامعة بغداد العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع.
- (6) سلمان، سعد، 2014م " تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العاملة للصناعات الجلدية - بغداد " مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.
- (7) سلمان، فاضل / مهوي، رافد، 2016م " دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية: بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 94.
- (8) الطائي، يوسف / عبدالله، ده رون / رشيد، وريا، 2017م " القيادة الاخلاقية ودورها في ششالنزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف " مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 3، العدد 2.
- (9) العابدي، علي رزاق/ الهادي، هديل، 2017م " القيادة الابوية وتأثيرها في سلوكيات العمل: بحث تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف " مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الثاني.
- (10) العجلوني، محمود، 2009م " ادارة الازمات في القطاع المصرفي في اقليم الشمال " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الاصدار 20.
- (11) العطار، فؤاد / الموسوي، نادية، 2016م " دور القيادة الخلاقة في تطوير المقدرات التنظيمية الديناميكية: بحث تطبيقية في عينة من الكليات الاهلية " مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الرابع عشرة العدد الاول.
- 12) Abdul'Aal, E. 2008. Alqalaq: mafhoomh – tfseerah [Anxiety: concept – explanation]. Magazine of the Faculty of Education– Mansoura University, 1, 385–400.
- 13) Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Naser, S. S. A. (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA. International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, Volume 5, Issue 6, pp 43–47.
- 14) Al-Rab, S. (2010): Modern Trends in Risk Management and Organizational Crises, Ismailia, Engineering House, Egypt.

- 15) Barlow, D. 2004. *Anxiety and its disorders* (2nd ed.). NY: The Guilford Press.
- 16) Becker, G. K. (2007). The competitive edge of moral leadership. *International Management Review*, 3(1), 50–71.
- 17) Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- 18) Cheng, B. S., Lin, Y. C., Chou, L. f., (2009), Chinese organizational behavior studies in the age of globalization. *Taiwan Journal of East Asian Studies*, 6.2: 131–161.
- 19) Chollet, F., Tixier, J., slangen, P. (2016): Training decision-makers: Existing strategies for natural and technological crisis management and specifications of an improved simulation-based tool, *Safety Scinenc*, 90: 1–12.
- 20) Dubrovski, D, 2007 "Management mistakes as causes of corporate crises: Countries in transition", *Managing Global Transitions*, 5, 4, 333–354.
- 21) Fearn-Banks, K., 2001 "Crisis communications: A review of some best practices", in R Heath (Eds.), *Handbook of Public Relations*, Thousand Oaks, London/New Delhi, 479–487
- 22) Mukherjee, T., & Gupta, S. K. (2008). A modeling framework for evaluating effectiveness of smart-infrastructure crises management systems. In *Technologies for Homeland Security*, IEEE Conference on (pp. 549–554).
- 23) Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology*, 12(1), 32–39.
- 24) Nunnaly, J.C. & Bernstein, I.H., (1994), " Psychometric theory",

New York: McGraw-Hill.

25) Panos Constantinides (2013): The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster, *Technological Forecasting & Social Change*, 80(9): 1657–1673.

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

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

28) Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K., & Peng, C. (2011). What ethical leadership means to me: Asian, American, and European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435–457.

29) Sajfert, D., Nikolić, M., Čočkaló, D., Đorđević, D., & Lazić, J. (2016). The leadership and ethical leadership in the Serbian metal industry. *Industrija*, 44(1), 27–44.

30) Savas, A. C., Dos, I., & Demirkol, A. Y. (2013). The moderation effect of the teachers' anxiety on the relationship between empowerment and organizational commitment. *Anthropologist*, 16 (3), 645–651.

31) Silva, P., Pedron, C., Gonçalves, P., & Ferreira, M. (2014, November). Crises management in a social media environment from the perspective of a public relations manager. In *Atas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação* (Vol. 14, No. 14, pp. 92–106).

32) Silverthorne, C. 2005. *Organizational behavior in cross cultural perspective*. NY: New York University Press

33) Sims, R. R. (1991). The institutionalization of organizational ethics. *Journal of business ethics*, 10(7), 493–506.

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

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

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: بحث تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية 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 :

1. المنصب الوظيفي الحالي:
2. العمر:
3. النوع الاجتماعي (الجنس):
4. المؤهل الدراسي (الشهادة) :
5. 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 تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
العدالة						
	يعاملني رئيسي بعدالة وخصوصاً عند توزيع اعباء العمل					
	الاجر الذي استلمه يتوافق مع ما اقدمه من عمل ويسد احتياجاتي كافة					
	لا توجد عدالة في التعامل بين الافراد من قبل رئيسنا					
	المكافئات توزع بصورة عشوائية					
	العمل الذي اقوم به منصف لي					
المبادئ الاخلاقية						

1					يتعامل معنا رئيسنا باخلاق عالية وهذا انعكس على سلوكنا اتجاه الزبائن
2					نؤدي اعمالنا المناطة بنا بصورة متكاملة بسبب السلوك الاخلاقي الايجابي من قبل رئيسنا
3					رئيسنا المباشر في العمل يعاملنا باحترام
4					تسود الامانة والتعاون والاخلاص في عملنا
5					توجد بعض السلوكيات الاخلاقية السلبية في جامعتنا
الفصل بين السلطات					
1					لا نتدخل في الاعمال التي ليس من اختصاصنا خوفاً من الخطأ
2					دائماً رئيسنا يحاول ان يفصل بين الاعمال من اجل سهولة تنفيذها
3					لا يؤثر على عملي أي شخص وخصوصاً اذا كان سلوكه تخريبي
4					اعمل بإخلاص والرقيب هو ذاتي
5					الفصل بين الاعمال يسهل انجاز معاملات الزبائن ويحد من التكاثر
التوجه نحو الافراد					
1					دائماً نفكر في انجاز الاعمال بالتشارك
2					نشارك في بعض الاحيان باتخاذ القرار من اجل مصلحة جامعتنا
3					يترك لنا الخيار في ايجاد الطريقة الملائمة لحل المشكلات التي تواجهنا
4					نشعر باننا مهمين في الجامعة لا القيادة العليا تعيرنا اهتمامها
5					اذا ظهرت حالة فساد او سلوك تخريبي في العمل نعمل جاهدين لمحاربه
تحمل القلق					
1					ينتابني شعور بالقلق اذا حصلت حالة فساد او عمل سلبي في جامعتي
2					يحاول رئيسنا من بعث الاطمئنان في ذاتنا اذا تعرضنا الى انتكاسة في العمل
3					نحاول ان نسيطر على الخوف من المجهول ونعمل لانجاح جامعتنا
4					نعمل كفريق لمواجهة الفساد الاداري من اجل تقليل حالة القلق
5					نتحمل نتاج عملنا وننصح زملائنا بعدم الارتباك وتصحيح الانحراف.

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 تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
مرحلة الاكتشاف						
1	يوجد نظام اذار مبكر لاكتشاف الازمات في الجامعة					
2	تقوم ادارة الجامعة بتحليل مؤشرات حدوث الازمات					
3	تتوفر دورات تدريبية للعاملين لاكتشاف الازمة					
4	هنالك مسح دوري لاكتشاف عوامل حدوث الازمة					
5	عندما اكتشف مشاكل في العمل ابلغ مسؤولي					
مرحلة الاستعداد						
1	توجد تعليمات لدي حول كيفية التعامل مع الازمة حال وقوعها					
2	هنالك تعاون بين الاقسام للتعامل مع الازمات					
3	اكون دائماً مستعد لحدوث طارئ في عملي					
4	يسهل الحصول على الموارد البشرية حين الحاجة اليها					

5	يسهل الحصول على الموارد المالية حين الحاجة اليها بشكل طارئ
مرحلة احتواء الاضرار	
1	يتم التعامل مع الازمة حين حدوثها لمنع انتشارها
2	هنالك خطط لتحريك موارد الجامعة لاحتواء اضرار الازمة
3	هنالك غرف عمليات للتعامل مع الازمات
4	توجد ادارة خاصة لإدارة الازمة
5	يؤخذ عمل الوقت بدقة عند التعامل مع الازمة
مرحلة استعادة النشاط	
1	اسعى الى توفير المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز اعمالهم في الازمات
2	اهتم في انجاز الاعمال دون تأخير في الازمات
3	يوجد قسم لإعلام المسؤولين بتطوير الازمات باستمرار
4	هنالك فرق عمل متهينة لتغطية جوانب من العمل حين تعطلها
5	تتعافى الجامعة بسرعة من اثار الازمة
مرحلة التعلم	
1	احرص على مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بخصوص الازمات
2	تقوم الجامعة بتقييم ادائها اثناء الازمة
3	تمتلك الجامعة قاعدة بيانات بخصوص الازمات واسبابها
4	تستخلص الجامعة العبر والدروس من الازمة
5	تعمل الجامعة على تلافي الاخطاء التي وقعت اثناء الازمة الحالية