

# دور القيادة المسؤولة في مواجهة الازمات التنظيمية

## دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء

م.م. محمد عيدان باني  
الجامعة التقنية الوسطى  
معهد الادارة

م.م. كمال عبد الزهرة حسن  
وزارة العدل  
دائرة كتاب العدول

م.م. هيثم حامد سالم  
وزارة النفط  
شركة مصافي الوسط

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.44.2021.128.3>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2021/4/19

تاريخ أستلام البحث : 2021/2/14

### المستخلص

يسعى البحث الحالي الى الكشف عن العلاقة السببية بين القيادة المسؤولة والازمات التنظيمية في شركة الكفيل للاستثمارات، اذ يحاول البحث تطوير نموذج بحثي وفحص النموذج تجريبياً من خلال جمع البيانات من الشركة عينة البحث، يطور البحث نموذجاً لاستجابة الازمات التنظيمية للقيادة المسؤولة اذ انه على حد علم الباحثين لم يتم تناول المتغيرين في انموذج فرضي واحد، اجري البحث في شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء واعتمد منهج الدراسة الاستطلاعية اذ جرى اختيار 119 موظفاً من متخذي القرار في الشركة واعتمدت الاستبانة في جميع البيانات وتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستعمال البرنامج الاحصائي المتقدم **Smart PLS** لفحص العلاقات المفترضة بين المتغيرات، تكشف النتائج أن القيادة المسؤولة تؤثر بشكل عكسي على الازمات التنظيمية، كما ينبغي على القيادات العليا في الشركات التفكير في كيفية تجنب الازمات عبر الحلول الاستباقية والمسؤولة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المسؤولة، الازمات التنظيمية، شركة الكفيل للاستثمارات.



مجلة الادارة والاقتصاد  
العدد 128 / حزيران / 2021  
الصفحات : 49-66

## المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

### أولاً: المنهجية

#### 1- مشكلة البحث

تعاني المنظمات من ازمات تنظيمية تعصف في استقرارها وتهدد مصالح حملة الاسهم والمالكين وخصوصا بعد التدهور الاقتصادي الناتج عن جائحة كورونا Covid-19 وما تبعها من سياسات زادت من التهديدات الخارجية التي الفت بظلالها على قطاعات الاعمال وصعبت من مهام الادارة العليا في التعامل مع تلك الظروف، اذ يمكن اعتبار الأزمة التنظيمية حالة غير مرغوب فيها وغير مواتية تدخل فيها الشركة في حالة حرجة بسبب عوامل داخلية وخارجية تفشل المنظمة في مواكبة التغيرات في البيئة والتكيف معها، وهنا يبرز دور مسؤولية القيادة العليا في التعامل مع تلك الازمات، وبناء على ما تقدم تبرز مشكلة البحث في الاجابة على التساؤلات التالية:

- أ- هل هناك علاقة بين القيادة المسؤولة والازمات التنظيمية؟
- ب- هل تشرك الشركة قيد البحث اصحاب المصلحة في حل الازمات ؟
- ت- هل تمتلك الشركة قيادات مسؤولة تأخذ على عاتقها مواجهة الازمات والعمل على حل المشاكل بنفسها؟

#### 2- اهداف البحث

تهدف البحث الحالية الى ما يلي:

- أ- تحديد تأثير القيادة المسؤولة في الازمات التنظيمية.
- ب- تحديد تأثير ابتكار ثقافة أصحاب المصلحة في الازمات التنظيمية.
- ت- تحديد تأثير ممارسات الموارد البشرية في الازمات التنظيمية.
- ث- تحديد تأثير الدعم الاداري في مواجهة الازمات التنظيمية.

#### 3- أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال ما تشكله القيادة المسؤولة من عنصر أساسي لحماية المجتمعات والافراد ضد الازمات التنظيمية فضلا عن تحقيق المسؤولية تجاه المجتمع الاوسع بوصفها سمة العصر، اذ يتناول البحث موضوعين مهمين في حقل ادارة الاعمال ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه القيادة المسؤولة في نجاح قيادة المنظمة وتغلبها على المعوقات لتحقيق اهدافها ونظرا لكثرة التحديات التي تواجه المنظمة ومنها الازمات التنظيمية فقد اكتسب البحث اهميته كونه يتناول موضوع حيوي ومعاصر لازمة جائحة كوفيد 19 تعصف بالعالم ككل وتؤثر على نشاط المنظمات وتولد ازمات تنظيمية مرافقة، كما ويكتسب البحث اهميته من أهمية الدور الذي تؤديه شركة الكفيل للاستثمارات في القطاع العراقي.

#### 4- فرضيات البحث:

تستند البحث الى فرضية رئيسية:

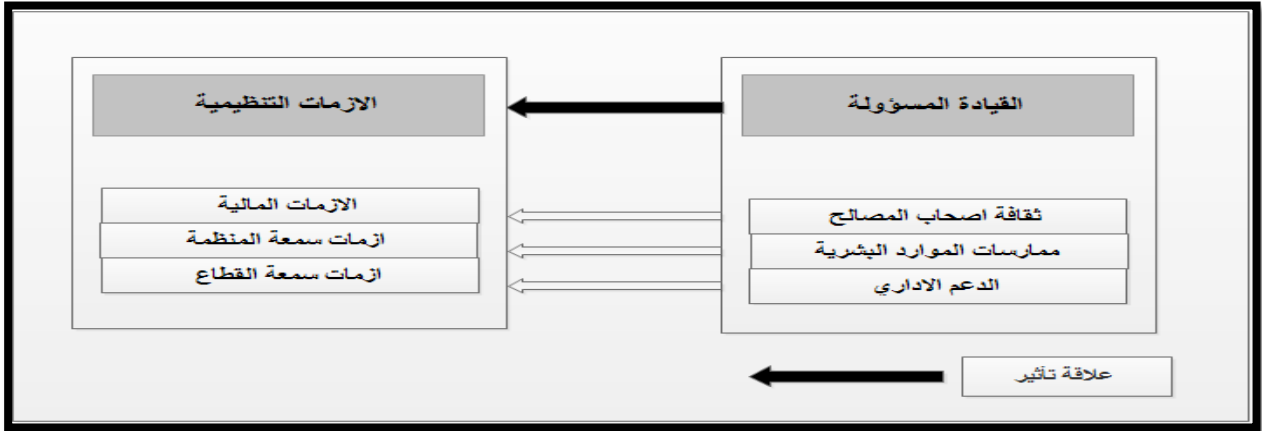
- (1) H1 يوجد تأثير معنوي عكسي للقيادة المسؤولة في مواجهة (او الحد من) الازمات التنظيمية. وتتفرع من هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية
- H1-1 يوجد تأثير معنوي عكسي لثقافة أصحاب المصلحة في مواجهة (او الحد من) الازمات التنظيمية.
- H1-2 يوجد تأثير معنوي عكسي لممارسات الموارد البشرية في مواجهة (او الحد من) الازمات التنظيمية.
- H1-3 يوجد تأثير معنوي عكسي للدعم الاداري في مواجهة (او الحد من) الازمات التنظيمية.

#### 5- المخطط الاجرائي للبحث

يتضمن المخطط الفرضي للبحث متغيرين أساسيين: (1) القيادة المسؤولة ، (2) الازمات التنظيمية يستعرض الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث.

**دور القيادة المسؤولة في مواجهة الأزمات التنظيمية**  
**دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء**

شكل (1) المخطط الاجرائي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لفرضيات البحث

**6- مجتمع وعينة البحث:**

تعد شركة الكفيل من الشركات التي حققت نجاحاً على المستوى المحلي، وهذا حفز الباحثين للخوض في محاولة لدراسة القيادة المسؤولة التي من خلالها تميزت الشركة في التعامل مع التحديات التي تواجهها ومعالجة المشاكل والالتزامات على الصعيدين الداخلي والخارجي لذا ركز الباحثين في دراستهم على هذه الشركة.

جدول (1) وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكور	119	100%
		إناث	0	0%
	المجموع		119	100%
2	التحصيل الدراسي	عليا	2	1%
		بكالوريوس	27	23%
		دبلوم	20	17%
		إعدادية فما دون	70	59%
	المجموع		119	100%
4	العمر	30-18	80	67%
		50-31	25	21%
		70-51	4	3%
		70 فأكثر	10	9%
		المجموع		119

المصدر: من إعداده الباحثين استناداً إلى معلومات استمارة الاستبانة

اشتمل مجتمع البحث على موظفي شركة الكفيل في العراق، وبعد ان تم تحديد المجتمع فانه يتعين على الباحثين بان يحدد المجتمع المستهدف Target Population والذي هو ذلك الجزء من المجتمع الذي يقوم الباحثين بجمع البيانات منه (Hair et al., 2013, 38)، اذ قام الباحثين باختيار الموظفين (المسؤولين) في

شركة الكفيل في محافظة كربلاء والبالغ عددهم 119 موظفاً من متخذي القرار في الشركة واعتمدت استبانة ليكرت خماسية التدرج كأداة لجمع البيانات، وقد قام الباحثين باختيار هذه المحافظة لأهميتها ولكونها محطة انطلاق شركة الكفيل في الأسواق المحلية.

اذ اعتمد الباحثين للمجتمع المستهدف أسلوب العينة العشوائية والتي تضمن تمثيل المجتمع المستهدف بدقة، اذ بلغ عدد الموظفين فيها 160 موظفاً في المستويات الادارية والوسطى والعليا في الشركة قيد البحث، وتم التوصل الى أن حجم العينة يجب أن يكون (119) من خلال الاعتماد على معادلة (Thompson,2002) الاتية:-

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

### 7- تصميم المقياس

تم اعتماد مقياس الدراسات السابقة في قياس متغيرات البحث، حيث تم قياس متغير القيادة المسؤولة من خلال مقياس (Doh, et al, 2011) والمتضمن ثلاثة ابعاد فرعية، في حين تم قياس متغير الازمات التنظيمية من خلال مقياس (Willems, 2016) والمتضمن ثلاثة ابعاد فرعية.

### 8- الأساليب الإحصائية

سيتم البحث التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقياس النزعة المركزية والتشتت فضلا عن نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS-SEM) من خلال برنامج Smart PLS. ثانياً: الدراسات السابقة:

1- دراسة (Doh, et al, 2011) Responsible Leadership Helps Retain Talent in India "القيادة المسؤولة تساعد في الحفاظ على المواهب في الهند":

تهدف الدراسة الى بيان دور القيادة المسؤولة في الحفاظ وتنمية مواهب الموظفين العاملين في عدد من المنظمات الهندية والعالمية العاملة في الهند اذ شملت الدراسة 28 منظمة وتم جمع اراء 4352 موظفاً حول العلاقة بين القيادة المسؤولة، ومدى اعتزاز المنظمة بهم ورعايتهم والاحتفاظ بهم وتنمية مواهبهم ومدى اعتزاز الموظفين بمؤسساتهم، خلصت نتائج الدراسة الى وجود ارتباطات قوية بين القيادة المسؤولة وتنمية مواهب الموظفين مما يشير إلى أن القيادة المسؤولة تولد الدعم الذي يحتاجه الموظف وتمنحه الثقة في الممارسات التي ينفذها المدير والإجراءات المسؤولة وترتبط الموظف بالمنظمة وتزيد من درجة انتمائه لها.

2- دراسة (Gond, et al, 2011) The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface الموارد البشرية في القيادة المسؤولة"

تهدف الدراسة الى التحقيق في كيفية مساهمة الموارد البشرية في القيادة المسؤولة، وابرار مجالات التعاون بين وظائف الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات حول الممارسات الناشئة للقيادة المسؤولة، اذ شملت الدراسة تحليل مقابلات 30 مدير تنفيذي بعضهم مدراء موارد بشرية واخرين مدراء مسؤولية اجتماعية موزعين في 22 شركة عاملة في فرنسا، خلصت نتائج الدراسة الى وجود ادوار متعددة وعلاقة بين الابعاد الوظيفية والعملية للموارد البشرية في القيادة المسؤولة كما يمكن ان تساهم ممارسات الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية الى بناء قيادة مسؤولة اذا ما استثمرت بالشكل المناسب.

3- دراسة (Willems, 2016) Organizational crisis resistance: Examining leadership mental models of necessary practices to resist crises and the role of organizational context "مقاومة الأزمات التنظيمية: اختبار النماذج الذهنية للقيادة من الممارسات الضرورية لمقاومة الأزمات ودور السياق التنظيمي"

تستكشف هذه الدراسة إذا ما كانت النماذج الذهنية للقيادة لمقاومة الأزمات تعتمد على السياق التنظيمي، جرى تطبيق الدراسة في 44 منظمة تنموية غير حكومية في بلجيكا وشملت عينه الدراسة 304 مدير (قائد) من مختلف المستويات، تشير نتائج الدراسة أن قادة المنظمات غير الربحية يعتبرون التحسين المستمر، كممارسة الحوكمة، ذات صلة خاصة بالمقاومة الفعالة للأزمات التنظيمية، كما يظهر التحليل متعدد المستويات

أيضا أن الاختلافات في النماذج الذهنية للقيادة لا يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات التنظيمية المستخدمة (الحجم التنظيمي ، وحجم المجموعة القيادية، والأنشطة التشغيلية، واللغات في المجموعة القيادية).

4- دراسة (Pandey and Sharma, 2014) "An exploratory study on organizational crisis in information technology industry" دراسة استكشافية في الازمات التنظيمية في صناعة تكنولوجيا المعلومات"

تسلط الدراسة الضوء على الازمات التنظيمية لصناعة تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على المديرين في قيادة المنظمة خلال الازمات التنظيمية وما ترافقها من تحديات تواجه المدراء، جرى اختيار صناعة التكنولوجيا (IT) في دلهي مجالا للدراسة، من بين أبرز الازمات التي سادت صناعة تكنولوجيا المعلومات فقدان المديرين التنفيذيين المهارات الكافية لحل الازمات التي تنشأ نتيجة ترك الموظفين الاساسين لوظائفهم، خلصت الدراسة الى ان من بين الازمات البارزة في صناعة تكنولوجيا المعلومات في دلهي هي ازمات الموارد البشرية بالإضافة الى ازمات سمعة المنظمة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث

### اولا: للقيادة المسؤولة

#### Responsible Leadership

#### 1- تعريف القيادة المسؤولة

في السنوات الأخيرة، ازداد الطلب على القادة بشكل يتسم بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع وتنظيم الأعمال وحماية حقوق أصحاب المصلحة بشكل كبير، لكون القيادة المسؤولة تدعو القادة إلى التصرف في بيئة العمل التي فقدت الشرعية والثقة بسبب سوء السلوك غير الأخلاقي في مختلف الأشكال، أدى هذا الوعي المتزايد إلى ضرورة وجود قيادة مسؤولة تجعل من حوكمة الشركات الفعالة في المقدمة، من بين الأسباب التي أدت إلى زيادة الحاجة إلى تحسين الحوكمة، هي فضائح الشركات العالمية وانهارها، والأزمة المالية بالإضافة إلى العديد من حالات سوء الإدارة، وانعدام المساءلة والسلوك غير الأخلاقي (Maritz, et al,2011:102). في اللغة، يحمل مصطلح المسؤولية عدة معانٍ، لكن كلها تدور حول فكرة التحكم في سلوك الفرد من خلال الآليات الداخلية، لكي يتم اعتباره "مسؤولاً"، سيحتاج الفرد إلى الشعور بالالتزام داخلي للقيام بالشئ الصحيح تجاه الآخرين، أن القيادة المسؤولة أوسع، وأكثر توجهاً استراتيجياً، وربما أقل إثارة للجدل من المفاهيم المماثلة ، مثل القيادة الأخلاقية، قد يتم الخلط بين التركيز على الأخلاقيات وقيم ديانات معينة والسلوك الشخصي من جانب القائد قد لا يؤثر على الآخرين، في حين أن التركيز على المسؤولية يوجه الانتباه نحو الآخرين المعنيين الذين قد يكون القائد مسؤولاً تجاههم وبالتالي فإن القيادة المسؤولة تستند إلى معايير أخلاقية و / أو قانونية واسعة، فهي موجهة نحو الاهتمامات المحددة للآخرين، والالتزام بالتصرف بناءً على تلك المعايير، وتكون مسؤولة عن عواقب تصرفات الفرد (Waldman and Galvin, 2008: 328)، ويعرف (Pless, and Maak, 2011:5) القيادة المسؤولة على أنها "القيادة القائمة على القيم والعلاقة الأخلاقية المبنية على المبادئ الأخلاقية بين القادة وأصحاب المصلحة والذي يربطهم شعور مشترك بالمعنى والغرض فهم يسعون الى ذات الهدف الوصول الى مستويات أعلى من الدافع والالتزام لتحقيق وتوليد القيم المستدامة والتغيير الاجتماعي". وأخيراً يعرف (Voegtlin, et al,2019:2) القيادة المسؤولة على أنها "مفهوم معياري بطبيعته حيث انتقلت الأبحاث الحديثة نحو توافق في الآراء على أنه ينبغي النظر إليه إدارة تفاعلات الشركة مع المجتمع واهتمامات أصحاب المصلحة والمساهمة في تحقيق نتائج ذات اداء عالي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، فالقائد هو من يمكن ويدير التفاعلات مع مختلف اصحاب المصلحة في الشركة". يمكن القول ان القيادة المسؤولة هي مفهوم شامل حيث يرى الموظفون منظماتهم على أنها تمتلك وجهة نظر أخلاقية واستباقية لأصحاب المصلحة تجاه المجتمع من خارج المنظمة والموظفين أنفسهم.

#### 2- القيادة المسؤولة ونظرية أصحاب المصلحة

لم يحاول أي شخص تطوير نظرية قيادة أصحاب المصلحة theory of stakeholder leadership ، هنالك تأكيدات أن القيادة المسؤولة وأصحاب المصلحة ليسا فقط مرتبطين بشكل لا ينفصل، إذ ان القيادة المسؤولة

توفر منظوراً مقنعاً حول كيفية ربط القيادة بنظرية أصحاب المصلحة، من خلال جعل علاقة (القائد - صاحب المصلحة) مركز الاهتمام، تركز القيادة المسؤولة على المسؤوليات التي يتحلى بها القادة فيما يتعلق بمختلف مجموعات أصحاب المصلحة، عبر بناء وتنمية علاقات سليمة أخلاقياً مع مختلف أصحاب المصلحة هي مسؤولية هامة للقادة في مجتمع أصحاب المصلحة المترابط، "ما هو دور القيادة - والقادة - في شبكة من القيادة، لذلك يجب على القيادة المسؤولة طرح سؤال أساسي: "ما هو دور القيادة - والقادة - في شبكة من أصحاب المصلحة، وكيف يمكن للقائد أن يقود بمسؤولية عبر مختلف المصالح، التي يحتمل أن تتعارض مع الاحتياجات والاهتمامات؟" (Maak and Pless 2006: 101). إذ تقدم الدراسات أيضاً نموذجاً لأصحاب المصلحة في القيادة التنظيمية وتؤكد على أهمية السياق والعلاقات ومجموعات أدوار القائد وخصائص القائد. هذه المكونات لها أدوار كبيرة فيما يتعلق بمفاهيم القيادة المسؤولة، ومع ذلك، هنالك إشارة إلى علاقة قيادة أصحاب المصلحة وفعاليتهم، فإن القيادة المسؤولة توسع نطاق الأداء لتشمل المسؤولية والمساءلة والشرعية والثقة. (Pless, and Maak, 2011:6) برزت القيادة المسؤولة في السنوات الأخيرة كمفهوم شامل لإعادة التفكير في مفهوم القيادة في سياق نظرية أصحاب المصلحة. وتقر بأن المنظمات تعمل في عالم متزايد الترابط والعولمة، وعليها أن تتحرك نحو أنماط تفاعلية أكثر ارتباطاً بجميع مكوناتها، في مجتمع أصحاب المصلحة، يجب أن تتجاوز القيادة المفاهيم التقليدية للقائد. هنا، يصبح القادة منسجماً ومركزاً للعلاقات مع مختلف مجموعات أصحاب المصلحة. تعتمد القيادة المسؤولة على المنظورات العلائقية في نظرية القيادة وكذلك على المفاهيم والأطر الأساسية لنظرية أصحاب المصلحة لاقتراح منظور متجدد لإدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات (Gond, et al, 2011:117).

### 3- ابعاد القيادة المسؤولة

يتم التركيز على القيادة المسؤولة من منظور الموظفين وتقييمهم لشمول منظماتهم لأصحاب المصلحة المتنوعين، ونزاهة ممارسات الموارد البشرية، والدعم الإداري الذي يتلقونه لأداء فعال، على وجه التحديد، يقترح (Doh, et al, 2011) أنه في سياق تصورات الموظف والاحتفاظ بالمهوية، تشمل القيادة المسؤولة الأبعاد الآتية:

- (1) **ثقافة أصحاب المصلحة stakeholder culture** التي تدعم العمل بطريقة أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً، وتصورات المسؤولية الاجتماعية للشركات كعنصر ثقافة أصحاب المصلحة
- (2) **ممارسات الموارد البشرية (HRP) human resource practices** التي هي عادلة وشاملة لجميع الموظفين يجب أن يعتقدوا أن منظماتهم تدير موظفيها بنشاط كمهوية. تشير إلى هذا باعتباره مكون إدارة الموارد البشرية
- (3) **الدعم الإداري managerial support** لتطوير ونجاح الموظفين، يجب على الموظفين الاعتقاد بأن مديريهم المباشرين يهتمون برفاهيتهم ويمثلون القدوة للآخرين بطريقة مسؤولة، هذا هو عنصر الدعم الإداري.

### ثانياً: لزامات التنظيمية

#### Organizational Crisis concept

#### 1- مفهوم الازمات التنظيمية

أحد أهم التأثيرات على المنظمات وأعضائها هو الأزمة التنظيمية، أهميتها مستمدة من تأثيرها على الجوانب الأكثر حيوية للمنظمة، مع انعكاسات على حياتها، هناك أزمة تنظيمية تؤثر بشكل مباشر على رفاهية أعضائها وبشكل مباشر أولئك الذين تعتمد عليهم المنظمة في تقديم مدخلاتها (مثل موردي الموارد وسوق العمل)، الذين يأخذون مخرجاتها (الزبائن)، على أولئك الذين يجب أن تتنافس معهم المنظمة، وعلى المجتمع نفسه، الأزمات وإدارتها أو سوء الإدارة موجودان في كل مكان في المجتمع البشري، تحدث على مستويات عديدة غير الوطنية والدولية وفي العديد من المجالات الأخرى غير المالية والسياسية والعسكرية، تواجه الجامعات ومؤسسات الأعمال والأحزاب السياسية والأسر وحتى الأفراد أزمات دورية تنشأ عن مجموعة متنوعة من المواقف. على

سبيل المثال، قد تشمل أزمات العمل تلك الناتجة عن الخسارة المهددة في الأسواق الحالية لمنتجات أحدث، أو تهديد الأرباح المفقودة، أو التهديد بتقليل صلاحيات الإدارة، أو الإضرار المكلف المحتمل في بعض نزاعات إدارة العمل، أو الخسارة المهددة السيطرة من قبل صانعي القرار ذوي الخبرة أو الإدارة العليا (Milburn, et al, 2009:2) وتعرف الأزمات التنظيمية على أنها "مشكلة محتملة الحصول أو حدث شديد التأثير يهدد استمرارية المنظمة ويتميز بغموض السبب والنتيجة ووسائل الحل ، بالإضافة إلى الاعتقاد بأنه يجب اتخاذ القرارات بسرعة" (Pearson, , and Clair, 1998: 6) كما يعرف (Fearn-Banks, 2007:8) الأزمات التنظيمية على أنها "حدث كبير له نتيجة سلبية محتملة تؤثر على المنظمة وعامة الناس أو منتجاتها أو خدماتها أو اسمها الجيد وبالتالي توقف التدفق العادي لأعمال المنظمة"، وقد أورد (Sinha, 2011:17) تعريف اخر للازمات التنظيمية على انها" وضع يمكن أن يتصاعد في شدته، أو يخضع لتدقيق حكومي أو إعلامي دقيق، ويعرض الصورة العامة الإيجابية الحالية لمؤسسة ما، أو يتداخل مع العمليات التجارية العادية، بما في ذلك الإضرار بالنتيجة النهائية"، وتعرف الأزمات التنظيمية على انها "الحالة التي تواجه فيها المنظمة تهديدا كبيرا (أو مجموعة من التهديدات المختلفة) التي، بحد ذاتها أو من خلال آثارها المباشرة، تعرض بقاء المنظمة للخطر. في حين أن الأزمات غالبا ما تنطوي على إفلاس أو انخفاض كبير في القيمة السوقية للمنظمات (Willems, 2016: 5)

## 2- ابعاد الازمات الداخلية:

حدد (Willems, 2016) ابعاد الازمات التنظيمية بالآتي:

- أ- الازمات المالية **Financial Crisis**: وهي التي تحدث بسبب الهدر في الموارد المالية مما يؤثر على قدرة المنظمة على تقديم خدماتها.
- ب- ازمات سمعة المنظمة **Organization reputation crisis**: وهي الازمات التي تحدث بسبب الكلام المنقول عن بيئة العمل داخل المنظمة والتي تؤثر على الاداء المتوقع للمنظمة بشكل عام وتؤثر على سمعتها في السوق .
- ت- ازمات سمعة القطاع **Sector reputation crisis**: وهي الازمات التي تحدث للقطاع ككل بسبب نقشي الظواهر السلبية ضمن منظمات قطاع معين.

## 3- طرق معالجة الازمات التنظيمية

تعددت طرق معالجة الازمات التنظيمية تبعا لطبيعة الازمة وشدتها والامكانيات المتوفرة بالإضافة فلسفة القيادات في التعامل مع الازمات، اذ يتفق كل من (المعموري، 2014: 36)، (هادي، 2010: 46) و(مسك، 2011: 46) ان هناك طريقتان رئيستان للتعامل مع الازمة هي:

- أ- الطرق التقليدية: وتتمثل بالآتي:
- انكار الازمة وعدم الاعلان عنها: تتبع هذه الطريقة القيادات الديكتاتورية والتي تعتقد ان بأنكار الازمة وعدم اعلانها يمنحها القدرة على السيطرة عليها وايقافها.
- كبت الازمة: قيام الادارة بغلاق جميع المنافذ التي من الممكن ان تستغلها الازمة للانتشار وانهاء تواجد القوى المحركة لها والقضاء عليهم اولا بأول.
- التقليل من شأن الازمة: بعد اعتراف القيادات العليا بوجود ازمة حقيقية تحاول في هذه الطريقة ان تقلل من شأنها ومن الاثار المترتبة عن حدوثها.
- تشكيل لجنة لبحث الازمة: وفق هذه الطريقة تحاول الادارة ان تجمع معلومات عن الازمة ومصادرها والاسباب التي دعت الى حدوثها من خلال تشكيل لجنة لتحديد وتشخيص كامل جوانب الازمة.
- عزل قوى الازمة: بعد معرفة الادارة بأسباب الازمة والقوى المفتعلة لها تحاول جاهدة عزل الاطراف المتسببة بافتعالها والمؤيدة لها.
- اخماد الازمة: وهي من اكثر الطرق عنفاً وذلك لاستخدام القوة المفرطة في مواجهتها واستخدام ما يمكن لتصفيتها وانهاؤها.

- تفريغ الازمة: محاولة تخفيف الضغط من خلال مسارات بديلة تفقد الازمة زخمها وحدتها ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها اذ تتحول من تيار ازمة رئيسي الى تيارات فرعية جانبية.
- ب- الطرق غير التقليدية: منها:
  - طريقة فرق العمل: اعتماد الادارة على الخبراء والمتخصصين للتحقيق في جميع الاطراف ذات العلاقة بالازمة
  - طريقة الاحتياط التعبوي: هي طريقة ادخار الاحتياطات اللازمة لمواجهة أي ازمة، فهي طريقة وقائية.
  - طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمة: عندما تتعلق الازمة بالافراد تلجأ الادارة الى المشاركة الديمقراطية بين الرئيس والمؤوسين للتعبير بالرأي لحل تلك الازمات.
  - طريقة احتواء الازمة: هي محاصرة الازمة بغية تقييد نطاق تأثيرها، ومحاولة احتوائها لإفقادها قوتها
  - طريقة تصعيد الازمة: تستخدم هذه الطريقة عندما تواجه القيادة ازمة غير واضحة المعالم بالتالي تحاول ان تقلل من ضغط الازمة بالتصعيد حتى يتفكك كيان الازمة من الداخل نتيجة لتعارض المصالح.
  - طريقة تفتيت الازمة: يستخدم هذا الاسلوب مع الازمات الكبيرة اذ تحاول الادارة الى تجزئة الازمة الى اجزاء يسهل السيطرة عليها والتعامل معها.

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

اعتمد البحث التحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية والتشتت كما تم استخدام نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares (PLS-SEM من خلال برنامج SmartPLS.

اولاً: نبذة تعريفية عن شركة الكفيل للاستثمارات العامة في محافظة كربلاء

تأسست شركة الكفيل للاستثمارات العامة ( عقارية ، سياحية ، تجارية ، مقاولات عامة، وكالات تجارية، الحج والعمرة، الانتاج الزراعي والحيواني) عام 2008 بمحافظة كربلاء والتابعة للعتبة العباسية المقدسة هي واحدة من مشاريع العتبة التي اطلقتها تحت مشروع الكفيل لتنمية القطاع الصناعي والزراعي والتجاري في البلد، والتي تهدف الى دعم الانتاج الوطني وسد حاجة السوق من السلع والخدمات الاساسية، اذ تعمل الشركة بثلاث مشاريع رئيسية هي:

1- مشاريع انتاجية وتحتوي على معملين الاول معمل الكفيل للمياه المعدنية ومعمل الواحة لصناعة الاعلاف الحيوانية المركزة معمل لانتاج الاعلاف الحيوانية ( البلت ) وبطاقة انتاجية تصل الى 20 طن / ساعة لغرض تقويم ودعم قطاع مربي الدواجن في العراق من خلال تجهيزهم بالاعلاف المركزة ( مكونات نباتية فقط ) صحية ومناسبة ولاكمال مخطط التربية والانتاج والجزر داخل البلد وللمساهمة بدعم الاقتصاد الوطني بالاضافة الى مجمع الجود لانتاج المستلزمات الزراعية اذ يعمل المشروع لانتاج الاسمدة الزراعية ( NPK ) عالية الجودة والمكملات والمحسنات الغذائية للإنتاج الحيواني وكذلك ينتج المبيدات والاسمدة الاحيائية ( الامنة بيئياً ) حيث يمتاز بأنه من المشاريع الصناعية النظيفة غير الملوثة وتتألف الخطوط الانتاجية للمشروع :

- خط انتاج الاسمدة المركبة الذائبة بطاقة انتاجية تصميمية بحدود 24 طن / يوم
- خطوط انتاج الاسمدة المعلقة بطاقة انتاجية تصميمية تبلغ 20 طن / ساعة
- خطوط انتاج الاسمدة السائلة بطاقة انتاجية تصميمية تبلغ 15,000 لتر / يوم
- 2- مشاريع زراعية وتحتوي على مشروع النقل البري للسلع والمنتجات المبردة بالاضافة الى مزارع ابي الفضل العباس (ع) في محافظة كربلاء المقدسة / طريق كربلاء - نجف بمساحة قدرها 100 دونم والهدف دعم الاقتصاد الوطني والمساهمة في تحقيق الأمن الغذائي باشر العمل فيه عام 2011.
- 3- مشاريع حيوانية وتحتوي على مشروعين زراعة المحاصيل العلفية والتي تتألف من 6 مرشات محورية وهي (الزهراء "ع" ، سيد الشهداء "ع"، ام البنين "ع" ، الجود ، الغاضرية، العلقمي) لزراعة محاصيل الحبوب المختلفة منها الذرة الصفراء والحنطة والشعير و الجت و الدخن وغيرها من المحاصيل



## دور القيادة المسؤولة في مواجهة الأزمات التنظيمية

### دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء

التي تعتمد عليها مشاريع تربية الاغنام مثل المخاليط العلفية منها البرسيم والجبث والكيكويما والشوفان وغيرها ليتم الاعتماد عليها بشكل مباشر في تغذية الاغنام ومشروع محطات بركات ابي الفضل العباس (ع) لتربية الاغنام والتي تعمل بطاقة تصل الى ( 12,000 ) رأس غنم بطاقة اولية ( 8000 ) رأس غنم من سلالة الاغنام العراقية الاصلية، وبعد هذا المشروع من المشاريع الاستراتيجية لتطوير الثروة الحيوانية في البلد والمنطقة ويعمل على تطوير الانتاج الحيواني من خلال استخدام التقنيات الانتاج الحديثة ولسد حاجة السوق المحلية ولتحقيق الاكتفاء الذاتي من لحوم الاغنام، فضلا عن مشاريع مستقبلية جرى العمل على اكتمالها منها معمل اسفالت الكفيل ومصنع الفضل لتصنيع وتعليب التمور ومعمل ثرمستون الكفيل. ( <http://alkafeelinv.com> )

#### ثانيا: عرض وتحليل النتائج

##### 1- التحليل الوصفي

يكشف الجدول (2) عن التحليل الوصفي للمقياس وباستخدام المعدل كمقياس للنزعة المركزية واستخدام الانحراف المعياري كمقياس لتشتت البيانات، لقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة فقرات متغير القيادة المسؤولة للوسط الفرضي البالغ 3 (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات المتغير في المنظمة قيد البحث، في حين كانت فقرات متغير الاستقواء اقل من الوسط الفرضي وبالتالي فإنه يدل على عدم انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة اجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

#### جدول (2)

##### التحليل الوصفي لفقرات المقياس

المتغير	البعد	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة المسؤولة	ج المصالح ثقافة أصحاب	X1-1	4.1853	0.74298
		X1-2	4.0294	0.69046
		X1-3	4.2235	0.85416
	ممارسات الموارد البشرية	X2-1	4.0118	0.75775
		X2-2	3.9559	0.65640
		X2-3	4.0441	0.88830
	الإداري الدعم	X4-1	4.1176	0.78283
		X4-2	4.0588	0.77039
		X4-3	4.1294	0.80057
الازمات التنظيمية	أزمات مالية	Y1-1	2.1176	0.79119
		Y1-2	2.1176	0.82912
		Y1-3	2.0147	0.75369
	أزمات المنظم سمعة	Y2-1	2.0588	0.79769
		Y2-2	1.9971	0.88830
		Y2-3	2.2206	0.86652
	أزمات القطاع سمعة	Y5-1	2.0735	0.85778
		Y5-2	1.9853	0.97540
		Y5-3	1.9473	0.90585

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

**دور القيادة المسؤولة في مواجهة الأزمات التنظيمية**  
**دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في شركة الضفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء**

**2- تقييم نموذج المقياس**

يعد تقييم جودة المقياس أو ما يسمى بانموذج القياس من الخطوات الأساسية للتحليل والتي تسبق عملية اختبار الفرضيات، ويتم تقييم نموذج القياس في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال أربعة معايير وكما يظهر في الجدول (3):

جدول (3)

معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

جدول (4)

نتائج اختبار نموذج القياس لمتغير القيادة المسؤولة

الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
X1-1	0.755	0.838	0.812	0.608
X1-2	0.788			
X1-3	0.771			
X2-1	0.743	0.851	0.819	0.632
X2-2	0.781			
X2-3	0.752			
X3-1	0.786	0.827	0.812	0.610
X3-2	0.728			
X3-3	0.712			
X4-1	0.774	0.831	0.801	0.628
X4-2	0.746			
X4-3	0.787			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (4) نتائج اختبار نموذج القياس لمتغير القيادة المسؤولة والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب وAVE .

**دور القيادة المسؤولة في مواجهة الأزمات التنظيمية**  
**دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في حركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء**

جدول (5)

نتائج اختبار انموذج القياس لمتغير الازمات التنظيمية

AVE	الثبات المركب	كرونباخ الفا	التشبعات	الفقرات
0.608	0.809	0.809	0.797	Y1-1
			0.811	Y1-2
			0.785	Y1-3
0.619	0.878	0.879	0.742	Y2-1
			0.784	Y2-2
			0.722	Y2-3
0.609	0.832	0.824	0.707	Y3-1
			0.757	Y3-2
			0.751	Y3-3
0.641	0.868	0.836	0.727	Y4-1
			0.767	Y4-2
			0.749	Y4-3
0.623	0.895	0.886	0.787	Y5-1
			0.766	Y5-2
			0.785	Y5-3

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يبين الجدول (5) نتائج اختبار انموذج القياس لمتغير الازمات التنظيمية والتي أظهرت تحقيق كافة الفقرات للحدود المقبولة من التشبعات، كما حققت المتغيرات الحدود المقبولة لكل من كرونباخ الفا والثبات المركب و AVE.

### 3- اختبار الفرضيات

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقاً لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (6) ادناه:

جدول (6)

معايير تقييم الانموذج الهيكلي

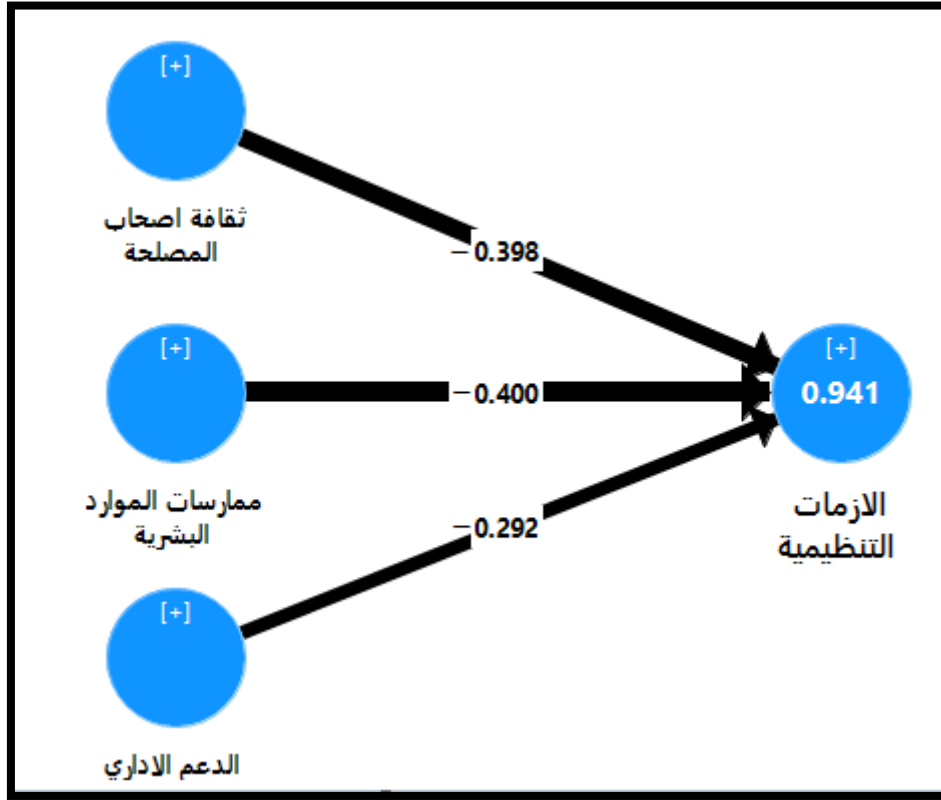
المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t أكبر أو تساوي 1.96
معامل التفسير	قيمة p أقل أو تساوي 0.05
	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.



دور القيادة المسؤولة في مواجهة الأزمات التنظيمية  
دراسة امتلاعية لعينة من الموظفين في شركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء



شكل (4) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية

ملاحظة: الارقام في الاسهم تمثل معامل المسار في حين الارقام في الدوائر فتمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] الى اخفاء الفقرات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (8)

نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f <sup>2</sup>	معامل التحديد R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> المعدل
H1-1	SC→OC	2.501	-0.398	4.422	0.015	قبول	0.099	0.941	0.92
H1-2	HRP→OC	2.347	-0.400	5.279	0.004	قبول	0.091		
H1-3	MS→OC	1.408	-0.292	3.044	0.002	قبول	0.120		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

أظهرت نتائج التحليل التي يستعرضها الجدول (8) الى ان الفرضيات (H1-1 و H1-2 و H1-3) قد حققت المعايير المطلوبة من قيمة t وقيمة p وبالتالي تقبل هذه الفرضيات، وقد بلغ معامل التحديد 92% لتمثل بذلك نسبة التأثير لكل من ثقافة اصحاب المصلحة وممارسات الموارد البشرية والدعم الاداري في الحد من الازمات التنظيمية، وكما نلاحظ ايضا ان معامل المسار سلبي الاشارة وهذا دلالة على عكسية العلاقة وهذا يعني ان

المتغيرات الفرعية للقيادة المسؤولة تؤثر بشكل عكسي في الازمات التنظيمية فهي تقلل وتحد منها وان هذا التأثير العكسي معنوي العلاقة لتحقيق كل من قيمة  $t$  و  $p$  معايير الحدود المطلوبة.

## المبحث الرابع - الجانب الاستنتاجي للبحث

### اولا / الاستنتاجات

- (1) اظهرت نتائج البحث ان القيادات العليا في شركة الكفيل للاستثمارات تمتلك الركائز الاساسية للقيادة المسؤولة والالتزام الاخلاقي ازاء المجتمع والبيئة النابعة من رؤيا اصحاب المصلحة في العتبة العباسية المقدسة وعلى الرغم من ذلك تحتاج هذه القيادات الى تطوير مهاراتها القيادية وتوظيف تلك القابليات لتقديم الدعم والتمكين للأفراد العاملين وكسب تأييد وثقة اصحاب المصلحة لتحقيق اهداف المنظمة الاقتصادية والاخلاقية اتجاه المجتمع.
- (2) تعاني شركة الكفيل للاستثمارات من عدم اهتمام القيادات العليا بجدية وخطورة الازمات التنظيمية وخصوصا تلك الازمات التي قد تنشأ في القطاع والتي تعمل على تفويض جهود المنظمة وتقليل ادائها بشكل عام.
- (3) تشير نتائج البحث الى ان ابعاد القيادة المسؤولة مجتمعة ذات تأثير معنوي عكسي على الازمات التنظيمية.
- (4) تحتاج المنظمات إلى التعلم من بيئتها والاستعداد للاضطرابات المستقبلية من خلال تبني وخلق رأس مال للسمعة لامتصاص الصدمات التي لا مفر منها في الأزمات. يمكن بناء رأس المال السمعة على أفضل وجه بواسطة القيادة المسؤولة وإجراءات الإدارة المسؤولة.

### ثانيا / التوصيات

- (1) على المنظمات عموما والمنظمة عينة البحث خصوصا تعزيز ممارسات القيادة المسؤولة من خلال خلق الثقافة التي تدفع وتزيد من هذه الممارسات بالتركيز على الدور الاخلاقي الذي يقع على عاتق القائد والمسؤولية اتجاه المجتمع والبيئة واصحاب المصلحة، فضلا عن المسؤولية النابعة من القيم والمبادئ في ادارة الموظفين العاملين وتقديم الاهتمام والدعم الاداري الكافي لهم.
- (2) من الضروري البحث في سبل تطوير أساليب القيادة المسؤولة، و توفير عوامل ازدهارها من خلال اظهار الشجاعة الاخلاقية للقائد والتطلع نحو التغيير الحقيقي والاخذ بالآراء لمشاركة الجميع في حل المشكلات والتواصل الفاعل مع اصحاب المصلحة بما يخدم اهداف المنظمة.
- (3) يجب ان تقوم الادارات برصد ومحاربة مسببات الازمات التنظيمية بما لها من آثار سلبية على العاملين والتي ستعكس سلبا على أدائهم والمنظمة ككل.
- (4) على شركة الكفيل للاستثمارات الاخذ بعين الاعتبار الازمات التي تعصف بالقطاع الاقتصادي في البلد والعمل بجدية لتشكيل لجنة لإدارة الازمات لتدارك اي طارئ وتدريب القيادات العليا على التعامل السليم مع الازمات لمعالجتها عند بدايتها.

## Reference:

## المصادر:

### المجلات والدوريات:

- 1- مسك ، زينات موسى، (2011)، "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.

- 2- المعموري، كواكب عزيز، (2014)، "أثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الأزمات لتحقيق إدارة الفشل بنجاح" رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد المستنصرية، العراق.
- 3- هادي، حيدر صالح، (2010)، "مستوى ادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعتي بغداد والمستنصرية"، رسالة ماجستير، كلية التربية الاساسية المستنصرية، العراق.

### Books

- 1- Fearn-Banks, K. (2007). Crisis Communications: A Casebook Approach. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- 2- Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

### Journal and Periodicals

1. Doh, J. P., Stumpf, S. A., and Tymon, W. G. (2011), "Responsible leadership helps retain talent in India, *In Responsible Leadership*", Springer, Dordrecht, (pp. 85-100).
2. Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., and El Akremi, A. (2011), "The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface", *In Responsible leadership*, Springer, Dordrecht, (pp. 115-132).
3. Lautz, W., and Joachim, J. (2015), "A turnaround of a SME family business during an organizational crisis: In-depth case study: United States commercial laundry firm", Jonkoping international business school, Master's Thesis in Management in a Global Context.
4. Maak, T., and Pless, N. M. (2006), "Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective", *Journal of business ethics*, 66(1), (pp. 99-115).
5. Maritz, R., Pretorius, M., and Plant, K. (2011), "Exploring the interface between strategy-making and responsible leadership", *In Responsible Leadership*, Springer, Dordrecht, (pp. 101-113).
6. Milburn, T. W., Schuler, R. S., and Watman, K. H. (2009), "Organizational crisis. Part I: Definition and conceptualization", *Human Relations*, 36(12), (pp.1141-1160).
7. Pandey, Shivani and Sharma, Vinky, (2014), "An exploratory study on organizational crisis in information technology industry", *International journal of research in computer application and management*, 4(9), September (pp. 46-50)
8. Pearson, C.M., and Clair, J. A (1998), "Reframing crisis management", *Academy of Management Review*, 23 (1), (pp.59-76).
9. Pless, N. M., and Maak, T. (2011), "Responsible leadership: Pathways to the future", *In Responsible leadership*, Springer, Dordrecht, (pp. 3-13).
10. Sinha, T. (2011), "Crisis management in organizations: an exploratory study of factors that affect strategy formation and selection", Louisiana State University, Doctoral Dissertations .

## دور القيادة المسؤولة في مواجهة الأزمات التنظيمية

دراسة استطلاعية لعينة من الموظفين في حركة الكفيل للاستثمارات في محافظة كربلاء

11. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., and Schwab, P. (2019), "Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership", *Journal of Business Ethics*, (pp. 1-21).
12. Waldman, D. A., and Galvin, B. M. (2008) , "Alternative perspectives of responsible leadership", *Organizational Dynamics*, 37(4), (pp. 327-341).
13. Willems, Jurgen, (2016), "Organizational Crisis Resistance: Examining Leadership Mental Models of Necessary Practices to Resist Crises and the Role of Organizational Context", *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27 (6), (pp. 2807-2832).

مصادر الانترنت

<http://alkafeelinv.com/> -1

القيادة المسؤولة: تم اعتماد مقاييس الدراسات السابقة في قياس متغيرات البحث، حيث تم قياس متغير القيادة المسؤولة من خلال مقياس (Doh, et al, 2011) والمتضمن ثلاثة ابعاد فرعية وهي:

البعد الاول -ثقافة أصحاب المصالح: يحترم آراء أصحاب المصلحة ويعتبر رفاهيتهم جزءاً لا يتجزأ من النجاح التنظيمي.					
الفقرات (يرجى كتابة الملاحظات أسفل الفقرات)	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً
مديري في العمل...					
يحاول تقييم التأثير على أصحاب المصلحة قبل اتخاذ قرارات العمل.					
يتأكد من معاملة أصحاب المصلحة بكرامة واحترام من قبل جميع المرؤوسين.					
يعزز العلاقات الشخصية مع أصحاب المصلحة لتطوير الأعمال بشكل أفضل.					
البعد الثاني - ممارسات الموارد البشرية: عادلة وشاملة لجميع الموظفين والموظفين يجب أن نعتقد أن منظمهم تدير موظفيها بنشاط كمهبة. نشير إلى هذا باعتباره مكون إدارة الموارد البشرية					
الفقرات (يرجى كتابة الملاحظات أسفل الفقرات)	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً
تقديم روابط مهام العمل ذات الأهداف التنظيمية طويلة المدى.					
1					
2					
3					
تشجع الأنشطة الخدمية المفيدة للفريق / المنظمة على المدى الطويل.					
البعد الثالث - الدعم الإداري: تدعم العمل بطريقة أخلاقية ومسؤولة مما يجعل الموظفين يعتقدون بأن مديريهم المباشرين يهتمون برفاههم ويقودون القدوة بطريقة مسؤولة. هذا هو عنصر الدعم الإداري.					
الفقرات (يرجى كتابة الملاحظات أسفل الفقرات)	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً
مديري في العمل...					
يقدم مثلاً على تحقيق النتائج أخلاقياً.					
يحدد النجاح ليس بالنتائج ولكن بالطريقة التي يتم الحصول عليها					





## Abstract

This Research attempts to investigate the causal relationships between Responsible Leadership and Organizational Crisis in AL-KHAFEEL Corporate for Investments, This Research develops a research model and empirically examines the model by collecting data from AL-KHAFEEL Corporate, This Research develops a model for responding to organizational crises of responsible leadership, because as far as researchers know, the two variables were not addressed in one hypothetical model, Based on the aggregated responses from surveys conducted in the AL-KHAFEEL Corporate, structural equation modeling by advanced statistical program **SmartPLS** was used to examine the hypothesized relationships between the variables, The results reveal that Responsible Leadership Influence negatively on Organizational Crisis, Along with the Responsible Leadership - Organizational Crisis linkage, implies that corporate managers should think about how to avoid crises through proactive and responsible solutions.

**Keywords:** Responsible Leadership, Organizational Crisis, AL-KHAFEEL Corporate for Investments.