

دور العدالة التنظيمية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة ميسان

م.د. محمد خليل إبراهيم

جامعة ميسان/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال

الملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوعا مهما وحيويا يتركز في التعرف على العلاقة والأثر بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، وتجسدت مشكلة الدراسة بتساؤل رئيس مفاده: هل هناك علاقة وأثر بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات في جامعة ميسان؟ واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل إجابات أفراد العينة من منتسبي جامعة ميسان والبالغ عددهم (١٧٨) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلا عن الانحدار المتعدد والبسيط. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة وأثر بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات في جامعة ميسان.

Abstract

This study deals with a very important subject focusing on identifying the relationship and the impact between organizational justice and improving the effectiveness of crisis management. The problem of the study was reflected in a major question: Is there a relationship and effect between organizational justice and improving the effectiveness of crisis management in university of Misan. The questionnaire used as a main tool for collecting data from the study community. The study found that there is a link and effect between organizational justice and improving the effectiveness of crisis management in university of Misan.

المحور الأول: منهجية الدراسة

١- مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في إن مختلف المؤسسات الحكومية في العراق ومنها الجامعات العراقية تعاني من الكثير من المشكلات، منها ما يتعلق بعدالة توزيع العوائد والمكافئات وتخصيص الموارد، ومنها ما يتعلق بعدالة الإجراءات المتبعة، ومنها ما يتعلق بعدالة التعامل بين الرئيس والمرؤوس سواء على المستوى الشخصي أو على المستوى التنظيمي، كل هذه الظروف قد تؤدي إلى حدوث أزمات في تلك المؤسسات. وقد اجمع المؤلفين والباحثين في مجال الإدارة على أن العدالة المؤسسية أصبحت من أهم أدوات نجاح المنظمات، ويجمعون على أن المنظمات المعاصرة تواجه ظروفًا وأحداثًا على درجة كبيرة من التعقيد، مما يجعل تلك المنظمات بحاجة إلى أسلوب إداري علمي يساعدها في الاستعداد الجيد لإدارة الأزمات، ويعتبر الباحث العدالة المؤسسية من تلك الأساليب الإدارية الحديثة التي تمثل سلاح فعال يمكن أن يستخدم في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل هناك علاقة واثرة بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات في جامعة ميسان؟.

٢- أهمية الدراسة:

أن أهمية هذه الدراسة تظهر من واقع وطبيعة التحديات الكبيرة التي تحيط بمؤسسات القطاع العام الحكومي بشكل عام والجامعات العراقية بشكل خاص في ظل ظروف وأحداث ومتغيرات سياسية واقتصادية وأمنية معقدة إلى حد كبير، وتحاول هذه الدراسة لفت انتباه القيادات الإدارية في جامعة ميسان إلى أهمية موضوع العدالة المؤسسية باعتباره أحد العوامل المهمة في تحسين كفاءة وفالية الجامعة في مواجهة الأزمات والحد من أثارها السلبية، حيث لاحظ الباحث عدم وجود دراسات ميدانية اجنبية أو محلية - على حد علم الباحث- تناولت العلاقة بين العدالة المؤسسية وإدارة الأزمات. لذلك يرى الباحث أن هذه الدراسة يمكن أن تقدم مساهمة علمية وعملية تاف إلى المكتبة العراقية ويستفاد منها الباحثون ومؤسسات القطاع العام الحكومي بشكل عام والجامعات العراقية بشكل خاص.

٣- أهداف الدراسة:

تأسيساً على ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على أهمية العدالة المؤسسية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات
- تسليط الضوء على النواحي الفكرية والمعرفية للعدالة المؤسسية وإدارة الأزمات

- تسليط الضوء على أبعاد العدالة المؤسسية التي يجب أخذها بنظر الاعتبار من قبل القيادات الإدارية في جامعة ميسان والتي يمكن أن تساعد في تحسين فاعلية إدارة الأزمات
 - تسليط الضوء على مراحل إدارة الأزمة ومقومات نجاح فريق إدارة الأزمات
 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقيادات الإدارية في جامعة ميسان تساهم في تحسين فاعلية وقدرة الجامعة على إدارة الأزمات.
 - التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات
- ٤- فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيتين الآتيتين: -

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"
- "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"
- "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"
- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"
- "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عدالة التعاملات وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"

٥- نموذج الدراسة:

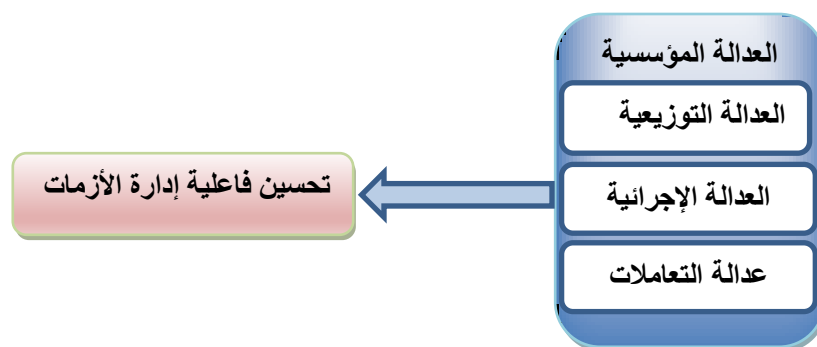
استنادا إلى فرضيات الدراسة يتكون نموذج الدراسة الافتراضي من متغيرين رئيسيين هما:

- المتغير المستقل وهو العدالة المؤسسية ويتألف هذا المتغير من ثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات)
- المتغير التابع وهو إدارة الأزمات

والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة الافتراضي.

شكل رقم (١)

النموذج الافتراضي للدراسة



٦- حدود الدراسة: قام الباحث بتقسيم حدود هذه الدراسة إلى أربعة حدود وكما يلي:

- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على عينه من منتسبي جامعة ميسان
- الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في جامعة ميسان في محافظة ميسان جنوب العراق
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠١٧-٢٠١٨
- الحد الموضوعي: تركز هذه الدراسة على التعرف على العلاقة والأثر بين العدالة المؤسسية وإدارة الأزمات

المحور الثاني: الجانب النظري

١- مفهوم العدالة المؤسسية

قدم الباحث Adams (١٩٦٣) نظرية العدالة التي تعتبر العدالة كدافع، حيث إن أفراد المنظمة يطمحون في الحصول على معاملته عادلة من قبل المنظمة، وترى هذه النظرية إن معيار العدالة هو موازنه العاملين في المنظمة لمدخلاتهم التي يقدموها لوظيفتهم مع المخرجات التي يحصلون عليها منها. بالإضافة إلى ذلك يسعى الفرد إلى مقارنة ما يحصل عليه من الوظيفة مع ما يحصل عليه زملائه الآخرين. لذلك نجد إن هناك تباين في آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم العدالة المؤسسية، وفيما يلي استعراض لمجموعة من تلك المفاهيم:

- العدالة المؤسسية هي مدركات العاملين في المنظمة للعدالة وذلك من خلال تصنيف وجهات نظرهم ومشاعرهم عن معاملة أقرانهم الآخرين داخل المنظمة (Mark & Adrian, 2003).
- العدالة المؤسسية هي حصيلة الموائمة بين الجهود التي يبذلها العاملون والعوائد المتحققة عنها (Saale & Moore, 2003)
- العدالة المؤسسية هي الدرجة التي يشعر بها الفرد العامل في المنظمة بأنه يعامل بشكل عادل في وظيفته (Ivancevich, et al., 2005)
- العدالة المؤسسية هي أدراك جماعي لعدالة إدارة المنظمة اتجاه العاملين في المنظمة، لذلك تحتل العدالة المؤسسية أهمية كبيرة من إدارة المنظمة لما لها من تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على العاملين في المنظمة من حيث الثقة والرضا والأداء والالتزام ... وغيرها والذي ينعكس بدوره على المنظمة ككل (James, 1993; Beugre, 2002)
- العدالة المؤسسية هي عدالة الأسلوب الذي يستخدمه الرئيس مع المرؤوس على المستوى الإنساني والوظيفي (Karriker & Williams, 2009).
- العدالة المؤسسية هي مجموعة من المعايير الاجتماعية التي تدير بها المنظمة أعمالها، وتتضمن تلك المعايير ثلاثة أبعاد، الأول هو كيفية تخصيص الموارد والثاني كيفية واتخاذ القرارات وتنفيذها والثالث كيفية التعامل الشخصي مع العاملين في المنظمة (Bies & Tripp, 1996)
- العدالة المؤسسية هي مدى إدراك الأفراد العاملين في المنظمة للمعاملة العادلة ومدى تأثير ذلك على المنظمة (Cropanzano & Greenberg, 1997; Tatum & Eberlin, 2008)

٢ - أبعاد العدالة المؤسسية

تتفق معظم أدبيات الإدارة على وجود ثلاثة أبعاد للعدالة المؤسسية هي عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل (Niehoff & Moorman, 1993; Rego & Cunha, 2006). وفيما يلي شرح مفصل لتلك الأبعاد:

العدالة التوزيعية: وهي البعد الأول وتعتبر الأساس للعدالة المؤسسية، وتمثل درجة شعور الأفراد العاملين في المنظمة بعدالة توزيع القيم المادية والغير مادية التي يمكن أن يحصلون عليها من منظماتهم (Ishak & Alam, 2009)، حيث عرفها Milkovich و Newman (2011) على أنها العدالة في كيفية تخصيص موارد المنظمة، بعبارة أخرى العدالة التوزيعية تعني مقدار الموارد والمكافآت التي يحصل عليها الأفراد من المنظمة. ويرى Folger و Greenberg (١٩٨٥)؛ و Rego و Cunha (٢٠٠٦) ان العدالة التوزيعية هي العدالة المدركة من قبل العاملين في المنظمة للمحتوى والنتائج.

إذا تركز العدالة التوزيعية على مخرجات وعوائد الأفراد العاملين في المنظمة، وبذلك تمثل مدى إدراك الفرد لعدالة أو عدم عدالة مدخلاته للتوزيعية المكلف بها من حيث الجهد، وعدد ساعات العمل، و المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، مقابل ما يحصل عليه من المنظمة من أجور ومكافآت وفرص للتدريب وغيرها من المميزات، ومقارنتها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون بالنسبة إلى مدخلاتهم، ومن الجدير بالذكر إن الأفراد العاملين في المنظمة ينظرون إلى الحالة العامة لتوزيع العوائد في المنظمة بغض النظر عن كون هؤلاء الآخرون الذين يقارنون أنفسهم بهم هم من نفس المنظمة أو من خارجها.

العدالة الإجرائية: وهي البعد الثاني للعدالة المؤسسية، وتمثل درجة شعور الأفراد العاملين في المنظمة بخصوص مدى عدالة إجراءات تحديد وتقييم المخرجات في المنظمة (البشايشة، ٢٠٠٨). حيث يرى Jeon (٢٠٠٩) إن العدالة الإجرائية تركز على أسلوب وآلية العمليات المتبعة لتحديد المخرجات، بمعنى آخر هي المعايير والأنظمة التي تنتج مخرجات وعوائد الأفراد العاملين في المنظمة، وما يترتب على ذلك من شعور العاملين بعدالة وأنصاف تلك المعايير والإجراءات. ويتفق مع هذا الرأي حواس (٢٠٠٣) التي عرفت العدالة الإجرائية على أنها شعور أفراد المنظمة بعدالة الإجراءات المتبعة في عملية اتخاذ القرار الخاص بتوزيع النتائج. ومن الجدير بالذكر هنا إن شعور الفرد العامل بالعدالة الإجرائية يخضع لعدة شروط منها إن تطبق الإجراءات على جميع العاملين وبدون استثناء، وإن لا تكون الإجراءات متحيزة، وإن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار آراء العاملين المتأثرين بالقرار، وإن تكون هناك آلية معينة لتصحيح القرار الخاطئ (الطحيح ومحمد، ٢٠٠٣). وفي نفس السياق يضع كل من Leventhal (١٩٨٠) و Folger و Bies (١٩٨٩) مجموعة من المعايير لإدراك العدالة الإجرائية وهي:

- الانسجام: أي إن يكون هناك ثبات في التعامل مع العاملين في المنظمة
- عدم التحيز: أي عدم الميل لفرد في المنظمة دون آخر
- الدقة: أي توشي الدقة والموضوعية في المعلومات قبل الشروع باتخاذ القرارات الإجرائية
- التصحيح: أي العمل على تصحيح الإجراءات المتخذة في حالة وجود شكاوى من الأفراد العاملين
- التمثيل: أي يجب أن تكون القرارات الإجرائية ممثلة لجميع العاملين في المنظمة دون استثناء
- الأخلاقية: أي احترام المبادئ والقيم والأخلاق السائدة عند تطبيق الإجراءات

وبذلك يمكن تحقيق عدالة تلك الإجراءات والمعايير إذا ما أتاحت المنظمة الفرصة للأفراد العاملين فيها لمناقشة آلية تقييم أدائهم

عدالة التعاملات: وهي البعد الثالث للعدالة المؤسسية، وتمثل درجة شعور الأفراد العاملين في المنظمة بعدالة التعامل نتيجة التزامهم بإجراءات المنظمة (Rego & Cunha, 2006)، فهي تمثل تصوراتهم حول المعاملة التي يحضون بها نتيجة تطبيق الإجراءات والتعليمات التنظيمية (Yavuz, 2010)، وتعكس اهتمام الأفراد العاملين في المنظمة بنوعية التعامل معهم (Bies & Moag, 1986) وعدالة التعامل حسب رأي جاد الرب (٢٠١٠) تعني إلى حد كبير معاملة أفراد المنظمة باحترام وتقدير وكرامة. وتتفق معه في هذا الرأي Carolina (٢٠٠٥) التي ترى إن عدالة التعامل تتضمن المعاملة الشخصية للأفراد العاملين في المنظمة، حيث يؤكد Greenberg (١٩٩٠) على إن العدالة الإجرائية تمثل العلاقة بين الفرد والمنظمة في حين إن عدالة التعامل تمثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. ويرى Masterson وآخرون (٢٠٠٥) إن هناك أربعة عناصر أساسية لعدالة التعاملات هي:

- المصداقية: وتشير إلى مدى مصداقية وشفافية المدير
 - الاحترام: ويشير هذا العنصر إلى مدى طريقة تعامل المدير مع الأفراد العاملين
 - الأسئلة المناسبة: وتشير إلى نوعية ومدى ملائمة الأسئلة التي يطرحها المدير على الأفراد العاملين التي يجب أن تكون لائقة ولا تتضمن أحكام مسبقة
 - التبرير: ويشير هذا العنصر تبرير القرارات المتخذة اتجاه الأفراد العاملين
- ٣- مبادئ العدالة المؤسسية

تتضمن العدالة التنظيمية عشرة مبادئ أساسية هي (Leventhal et al., 1980; Greenberg & Lind, 2000):

- الأنصاف: يشير هذا المبدأ إلى إن ما يحصل عليه الأفراد من المنظمة يجب أن يتناسب مع مساهمتهم
- الإدراك: يشير هذا المبدأ إلى إن أدراك الفرد العامل في المنظمة للعدالة يساهم في تحقيق الشعور العام بالعدالة
- المشاركة: يشير هذا المبدأ إلى إن مشاركة الفرد العامل في المنظمة في صناعة القرارات والإجراءات وتنفيذها يعزز من العدالة المؤسسية
- المساواة: يشير هذا المبدأ إلى إن المعاملة العادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة من حيث الأجور، والمكافآت، وعدد ساعات العمل، والواجبات الوظيفية يعزز من العدالة المؤسسية
- الاتساق: يشير هذا المبدأ إلى إن ثبات سلوك القيادة شرط ضروري وأساسي لشعور المرؤوس بالعدالة

- المصلحة العامة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تكون عملية صناعة القرار خالية من المصلحة الشخصية وأن يكون هدفها الأساس هو المصلحة العامة للمنظمة
- التصحيح: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تصحيح القرارات الخاطئة أو الغير جيدة لتعزيز العدالة المؤسسية
- الدقة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تبنى القرارات على أساس معلومات دقيقة وواضحة لتعزيز العدالة المؤسسية
- التمثيل: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن تمثل القرارات المتخذة مصالح جميع الأطراف المعنية بالمنظمة
- الأخلاق: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة اتباع القيم والمعايير الأخلاقية مثل (النزاهة والجدية والإخلاص والشفافية والصدق والأمانة والاحترام وغيرها) يعزز من العدالة المؤسسية

٤- أهمية العدالة المؤسسية

برزت الحاجة لوجود العدالة المؤسسية كنتيجة للسياسات والإجراءات التنظيمية البيروقراطية القائمة على الظلم وسلب حقوق الأفراد العاملين في المنظمة، مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للمنظمة، ويمكن توضيح أهمية العدالة المؤسسية من خلال النقاط التالية (Ganapathy, 2002; Cropanzano et al., 2007; Milkovich & Newman, 2011):

- العدالة المؤسسية تكشف بوضوح طبيعة وعدالة نظام توزيع الرواتب والأجور المتبع في المنظمة، حيث تعتبر عدالة التوزيع من الأبعاد المهمة التي يتم من خلالها تقييم نظام توزيع العوائد في المنظمة
- تطبيق العدالة المؤسسية يساعد الإدارة على التمكن في عملية صناعة القرارات الإدارية وتحقيق السيطرة، حيث تعتبر عدالة الإجراءات أحد أهم أبعاد العدالة التنظيمية والتي يتحدد على أساسها شكل الالتزامات الوظيفية ونظام العقوبات، والأداء المرغوب لتحقيق أهداف المنظمة وكيفية التعامل مع المشاكل
- العدالة المؤسسية توضح المناخ التنظيمي والعلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة، حيث تعتبر عدالة التعامل أحد أبرز جوانب العدالة المؤسسية وتعطي صورة واضحة عن نوعية العلاقات الإنسانية والاجتماعية ضمن العلاقات التنظيمية داخل المنظمة وبشكل يعكس التفاعلات التنظيمية داخل المنظمة.
- العدالة المؤسسية توضح مدى الرضا عن إدارة المنظمة وعملية اتخاذ القرار فيها

- العدالة المؤسسية تعكس بشكل واضح مدى جودة نظام الرقابة المعمول به في المنظمة، وتؤدي إلى تحسين قدرة المنظمة على زيادة فاعلية التغذية الراجعة، إعادة النظر بالتنظيم والأدوار والعمل على تصحيح الأخطاء بالشكل الذي يكفل تحقيق الاستدامة للعمليات التنظيمية
- العدالة المؤسسية تظهر بشكل واضح المنظومة القيمية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية للأفراد العاملين في المنظمة، وتحدد مدى النضج الأخلاقي لديهم في كيفية فهم وأدراك العدالة السائدة في المنظمة
- العدالة المؤسسية تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل، حيث أن تطبيق العدالة التنظيمية يحفز أفراد المنظمة على أداء واجباتهم الوظيفية بالشكل الصحيح لأنهم يعلمون بأنهم يكسبون على قدر ما يبذلون من مجهود
- تؤثر العدالة المؤسسية على الكثير من السلوكيات والمتغيرات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام الوظيفي، المواطنة التنظيمية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية

ثانيا: إدارة الأزمات

١- مفهوم الأزمة:

- هناك تعريفات متعددة ومختلفة تناولت مفهوم الأزمة بحسب أنواع الأزمات وأسباب حدوثها وبحسب المجالات والمستويات التي يركز عليها الباحثون في دراستهم لموضوع الأزمات، وفيما يلي استعرض لبعض تلك التعاريف:
- الأزمة هي عبارة عن لحظة حرجية ومصيرية تؤثر على مصير ووجود الكيان الإداري الذي تعرض لها (الخصيري، ١٩٩٠)
 - الأزمة هي عبارة عن أحداث وظروف غير متوقعة وتكون لها أضرار سلبية كبيرة تشمل المنظمة والأفراد العاملين فيها وعمليات الإنتاج والخدمات والوضع المالي وشهرة المنظمة وقد تمتد آثارها إلى المجتمع بأكمله (Crandall & Menefee, 1996)
 - الأزمة هي عبارة عن نقطة تحول وتغيير في أوضاع استثنائية وغير مستقرة تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها في حالة كون الأطراف ذات العلاقة غير مستعدة أو لا تمتلك القدرة على احتواء آثارها وإضرارها (Bieber, 1998)
 - الأزمة هي توقف أو شلل لأحداث المنظمة وحدوث خلل للعادات والأعراف السائدة فيها مما يستدعي إجراءات سريعة لاستعادة توازن وتكوين عادات وأعراف ملائمة للأوضاع والأحداث الجديدة التي فرضتها الأزمة (عليوة، ٢٠٠٤)

- الأزمة هي عبارة عن موقف أو حدث معين يواجه المنظمة وتتلاحق فيه الأحداث ويكون له تأثيرات ونتائج سلبية، ويزيد الأمر سوء عندما لا تكون للمنظمة قدرة في السيطرة على ذلك الحدث وتطوراته المستقبلية (أبو فارة، ٢٠٠٩)

٢- مفهوم إدارة الأزمات:

يعتبر موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات الحيوية لما لها من تأثير كبير على بقاء واستمرار المنظمة على قيد الحياة، حيث أن نجاح أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعتها عملها سواء كانت حكومية أو غير حكومية يعتمد على مدى قدرتها على الصمود بوجه الأزمات التي يمكن أن تواجهها سواء على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية، إذ يتطلب من المنظمة أن تثبت دائماً أنها قادرة على مواكبة ومواجهه التغيرات البيئية المستمرة. وفيما يلي استعراض لمجموعة من تعاريف إدارة الأزمات:

- إدارة الأزمات هي مدى قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والتهديدات وعدم التأكد بهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من السيطرة والتحكم في الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، حيث تقوم المنظمة بوضع تصور لأسوء الظروف التي يمكن أن تواجهها، ومن ثم اتخاذ القرارات استباقية لمواجهة تلك الظروف (Fink, 1989).
- إدارة الأزمات هي عملية اتخاذ قرارات وإجراءات حاسمة تحت ضغط ما بهدف تحقيق حماية الأفراد والمنظمات وبالشكل الذي يضمن بقائها واستمرارها والحفاظ على مكتسباتها (Aspery & Woodhow, 1992)
- إدارة الأزمات هي خطة عمل تنفذها المنظمة بسرعة في حالة تعرضها لأي موقف سلبي يهدد كيانها واستمرارها على قيد الحياة (Patterson, 1993)
- إدارة الأزمات هي من المداخل الإدارية المعاصر يقوم على أساس التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة من خلال عملية مسح وتحليل ورصد عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي من المحتمل أن تولد أزمة للمنظمة، وحشد جميع الموارد والإمكانيات المتاحة للحيلولة دون حدوث الأزمة، أو للتعامل معها بكفاءة وفاعلية للحد من الأضرار والخسائر التي يمكن أن تسببها للمنظمة العمل على إعادة المنظمة إلى وضعها الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة، ومن ثم دراسة وتحليل الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة بهدف تجنب تكرارها، وتحسين أساليب التعامل معها مستقبلاً (احمد، ٢٠٠١).
- إدارة الأزمات هي الوسيلة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الحالات الطارئة، والاستعداد للتعامل مع الحالات التي لا تستطيع المنظمة تجنبها (أبو شيخة، ٢٠٠٩)

- إدارة الأزمات هي محاولة منهجية لتعريف وتحديد الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوثها واحتواء آثارها السلبية والتخلص منها (Constantinides, 2013)
- إدارة الأزمات هي مجموعة من الاستعدادات والجهود التي تبذلها إدارة المنظمة لمواجهة الآثار السلبية التي قد تترتب على الأزمة أو محاولة الحد منها (البطريق، ٢٠١٧).

من خلال التعاريف أعلاه يرى الباحث أن إدارة الأزمات هي تقدير الأحداث المفاجئة التي يمكن أن تمر بها المنظمة ورسم اتجاهات الحلول البديلة وتصور جميع السيناريوهات المحتملة لتطور تلك الأحداث والظروف، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم لكل سناريو من تلك السيناريوهات وتحديد المسارات المطلوبة لإحكام السيطرة على الحدث المتوقع وتطوراتها.

٣- مراحل إدارة الأزمات:

تعددت آراء المؤلفين والباحثين حول تحديد مراحل إدارة الأزمة، حيث يعتبرها البعض منهم على أنها خطوات للتدخل في حل الأزمة، والبعض الآخر يراها على شكل خطوات يمكن للقائد أن يتبعها أثناء الأزمات، لكن Pearson و Rondinelli (١٩٩٨) ذكرها على شكل خمسة مراحل أساسية ويتفق معه في هذا الرأي العديد من الباحثين العرب مثل العماري (١٩٩٣) والحملوي (١٩٩٥) وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: الاكتشاف: هي مرحلة اكتشاف الإشارات الأولية والتحذيرية لوقوع الأزمة، ومن الجدير بالذكر أن هذه الإشارات لا تظهر جميعها دفعة واحدة لذلك يتطلب اكتشافها وقت طويل نسبياً، وتعتبر من أهم المراحل لأن الاكتشاف المبكر للأزمة يساعد المنظمة في الاستعداد الجيد ومحاولة تجنب آثارها

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: في هذه المرحلة يقوم فريق إدارة الأزمات بتشخيص نقاط الضعف والقوة في المنظمة بهدف الاستعداد الجيد وتهيئة الوسائل الوقائية لمواجهة الأزمة.

المرحلة الثالثة: احتواء آثار الأزمة والحد منها: تأتي هذه المرحلة بعد حدوث الأزمة، حيث يتم حصر الأضرار الناتجة عن وقوع الأزمة

المرحلة الرابعة: استعادة نشاط المنظمة: في هذه المرحلة تحاول المنظمة بإعادة ترتيب نشاطاتها والمباشرة بأعمالها واستعادة توازنها والتكيف مع الأزمة من خلال سيناريوهات تم إعدادها مسبقاً لاستعادة نشاط المنظمة والتعافي من الأزمة

المرحلة الخامسة: التعلم: في هذه المرحلة يقوم فريق إدارة الأزمة بتحليل ودراسة وفهم الأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمة بهدف استخلاص الدروس والوقوف على نقاط قوة المنظمة بهدف الارتقاء بها وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف والسعي لمعالجتها.

٤- مقومات نجاح إدارة الأزمات:

لكي تحقق المنظمة النجاح في إدارة الأزمات المحتملة، لا بد أن تبذل قصارى جهودها لتوفر مجموعة من المقومات الأساسية بهدف تسهيل مهمة الفريق المكلف بإدارة الأزمات، حيث اتفق العديد من المؤلفين والباحثين مثل (الخصيري (١٩٩٧) وجودة (١٩٩٩) والبزاز (٢٠٠١) واللوزي (٢٠٠٣) والشهراني (٢٠٠٥) وسالم (٢٠١٥) أن أهم المقومات الواجب توفرها لنجاح إدارة الأزمات يتمثل بالآتي:

- أن تعمل المنظمة على تبسيط الإجراءات الإدارية والابتعاد عن التعقيد قدر الإمكان
- أن تعمل المنظمة على جعل الهيكل التنظيمي للمنظمة وأساليب العمل المتبعة قابلة للتطوير والتغيير اذا اقتضت الضرورة
- أن تعمل المنظمة على تطوير الخبرات والمهارات الإدارية الأفراد العاملين في المنظمة
- أن تهتم المنظمة باختيار قياداتها الإدارية التي تمتلك القدرة على التفاعل مع الأحداث بكفاءة
- أن تعمل المنظمة على بناء نظام معلومات إدارية فعال، حيث يعتبر هذا النظام الأساس في عملية اتخاذ القرار
- أن تحرص المنظمة على تشكيل فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتطويرها باستمرار
- أن تعمل المنظمة على نشر وتشجيع ثقافة المبادرة والأبداع
- أن تحرص المنظمة على تحديث وتطوير أنظمتها وأجهزتها الرقابية
- أن تعمل المنظمة على تحسين وزيادة مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار
- أن يحرص فريق إدارة الأزمات على الحضور الدائم وعدم التهاون أو الانتظار
- أن يحرص فريق إدارة الأزمات على التواجد المستمر في موقع الحدث
- أن تعمل المنظمة على تفويض السلطات والصلاحيات الكافية لفريق إدارة الأزمة وبالشكل الذي يمنحه حرية التصرف ومرونة الحركة وفقا لمتطلبات المواقف والأحداث
- أن تعمل المنظمة على التعامل مع الأزمات وفق منهجية إدارية سليمة قائمة على أساس التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة

• التنسيق والتفاهم والانسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة

٥- أسباب فشل إدارة الأزمات:

يرى كلا من Dynes وآخرون (١٩٨١) و Quarantelli (١٩٨٨) أن هناك مجموعة من المعوقات الإدارية والتنظيمية التي قد يواجهها فريق إدارة الأزمات تؤدي إلى فشل إدارة الأزمة، وهذه المعوقات يمكن تلخيصها بالآتي:

أ- عدم قدرة نظام الاتصالات على تلبية متطلبات اتخاذ القرار، فعند وقوع الأزمة غالباً ما تتأثر وسائل الاتصال ونظام الاتصالات في المنظمة وهذا يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار واتخاذ الإجراءات المناسبة نتيجة عدم تدفق المعلومات بشكل جيد وكافي

ب- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة يؤدي إلى الإرباك وعدم الكفاءة في عمل فريق إدارة الأزمة وبالتالي ينعكس سلباً على قدرة الفريق في التعامل مع الأزمة

ج- أحد أهم أسباب فشل إدارة الأزمات هو غياب التنسيق والتناغم والتفاهم بين أعضاء فريق إدارة الأزمة، فكلما كان نطاق الأزمة كبير وعدد المتضررين من الأزمة كبير وعدد الأطراف المشاركة في فريق إدارة الأزمة كبير، كلما كانت احتمالية غياب التنسيق الفعال بين تلك الأطراف كبيرة.

المحور الثالث: الجانب العملي

١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من منتسبي جامعة ميسان، حيث تم توزيع (٢٠٠) استبانة، استرد منها (١٩٦) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٧٨) بنسبة بلغت (٩٠,٨%)، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الخبرة).

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	١٤١	٧٩,٢
	أنثى	٣٧	٢٠,٨

المجموع	١٧٨	
العمر	اقل من ٤٠ سنة	٨٦
	من ٤٠ سنة إلى اقل من ٥٠ سنة	٧٣
	٥٠ سنة فأكثر	١٩
المجموع	١٧٨	
التحصيل الدراسي	دبلوم فاقل	١٠٩
	بكالوريوس	٦٧
	ماجستير	٢
	دكتوراه	٠
المجموع	١٧٨	
الخبرة	اقل من ١٠ سنوات	٣١
	من ١٠ سنوات إلى اقل من ٢٠ سنة	١١٩
	٢٠ سنة فأكثر	٢٨
المجموع	١٧٨	

٢- أداة الدراسة:

قام الباحث بتصميم البحث على بناء على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة حقائق راهنة، مرتبطة بظاهرة معينة أو موقف معين أو حدث معين أو ظروف معينة بهدف التوصل إلى حقيقة جديدة أو علاقات جديدة أو التأكد من صحة حقائق معينة وأثارها وتفسيرها وكشف الجوانب المتعلقة بها والعوامل التي تتحكم وتسيطر عليها، وبالتالي استخلاص النتائج لتعميمها (شفيق، ١٩٨٥؛ الوادي والزعي، ٢٠١١). بناء على ذلك قرر الباحث إن الاستبانة هي الأداة الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. ويعرف سليمان (٢٠١٤)

الاستبيان على انه قائمة تضم مجموعة من الأسئلة حول متغيرات الدراسة ويطلب من المفحوص الإجابة عن تلك الأسئلة بهدف التعرف على راية أو اتجاهه أو ميله إزاء موضوع الدراسة، وغالبا يتم استخدام هذه الوسيلة أو هذه الأداة في الدراسات التي تتبع المنهج الوصفي.

بناء على ما سبق واستنادا إلى الإطار النظري للدراسة قام الباحث بتصميم استبيان موجهة إلى عينة من منتسبي جامعة ميسان للتعرف على آرائهم حول دور العدالة المؤسسية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، وقد تكونت الاستبانة من جزئين رئيسين هما:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الخبرة)

الجزء الثاني: عبارة عن استبانة تضم (٢٥) سؤالاً تدور حول التعرف على وجهات نظر عينة الدراسة حول العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية وإدارة الأزمات).

٣- الصدق والثبات:

بهدف التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة التي تم تصميمها ومدى صلاح وملائمة أسئلة الاستبانة من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث باستشارة مجموعة من المحكمين المختصين لاستفادة من آرائهم حول الاستبيان ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة، وفي ضوء ذلك تم تعديل وإعادة صياغة بعض الفقرات لتخرج الاستبانة بشكلها النهائي. وبهدف التعرف على مدى ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي، قام الباحث باستخدام "اختبار ألفا كرونباخ" لقياس درجة مصداقية فقرات الاستبيان حيث تم تجربة الاستبانة بصورتها النهائية على عينة عشوائية تكونت من (٢٥) فردا من خارج عينة الدراسة واتضح أن قيمة معامل الثبات للمقياس ككل (٠,٩٣٣)، وبذلك تعد هذه القيمة ثابتة وتدل على أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية.

ومن الجدير بالذكر أن مقياس البحث قد صمم بالاعتماد على "مقياس Likert الخماسي" بهدف إعطاء مساحة أكبر لأفراد العينة في الإجابة على فقرات الاستبيان.

٤- أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث على "برنامج حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS" للقيام بالتحليل الإحصائي ، حيث استخدام "معامل ارتباط سبيرمان" للتعرف على مدى وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة (العدالة التنظيمية وإدارة الأزمات)، بالإضافة إلى "تحليل الانحدار المتعدد" بهدف اختبار أثر المتغيرات المستقلة جميعها مجتمعة

على المتغير التابع، والانحدار البسيط من اجل التعرف على تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

٥- تحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

يركز هذا المبحث على عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وذلك من خلال تحليل آراء وإجابات عينة البحث حول متغيرات البحث المتمثلة بالعدالة التنظيمية وإدارة الأزمات. وقد اعتمد الباحث الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) كأساس للقياس ولتقييم الدرجة التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد العينة، وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة، وفيما يلي وصف لإجابات أفراد العينة من منتسبي جامعة ميسان حول متغيرات الدراسة:

• وصف إجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (العدالة المؤسسية):

تم استخدام ثلاثة أبعاد لقياس متغير العدالة المؤسسية هي (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات)، حيث تضمن كل بعد من هذه الأبعاد خمسة أسئلة، وكانت إجابات عينة الدراسة كما موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (٢)

إجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل (العدالة المؤسسية)

المؤشرات الإحصائية			عدد الفقرات	العناصر
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
١٩,٥٢	٠,٨٨٢	٤,٢١	٥	العدالة التوزيعية
٣٣,١٠	٠,٧٦٠	٤,٥٣	٥	العدالة الإجرائية
١٧,٥٥	١,٠١٨	٤,١١	٥	عدالة التعاملات
٢٣,٣٩	٠,٨٨٧	٤,٢٨٣	١٥	العدالة المؤسسية ككل

من خلا النظر في نتائج الجدول رقم (٢) يظهر أن الوسط الحسابي لمتغير العدالة المؤسسية ككل قد بلغت قيمته (٤,٢٨٣) وهو بذلك أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (٣)، وبانحراف معياري (٠,٨٨٧) ومعامل اختلاف مقداره (٢٣,٣٩)، مما يدل على أن هناك انسجام في الإجابات الواردة بخصوص العدالة المؤسسية وإن أفراد عينة الدراسة متفقون بشكل كبير على فقرات هذه المتغيرات.

أما على المستوى التفصيلي لكل بعد من أبعاد العدالة المؤسسية، يتضح من نتائج الجدول أعلاه إن قيمة الوسط الحسابي لأبعاد العدالة المؤسسية التي تضم (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) بلغت (٤,٢١) ، (٤,٥٣ ، ٤,١١) على التوالي وجميعها هذه الانحرافات المعيارية أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يشير بوضوح إلى إن إجابات عينة الدراسة لهذه الأبعاد اتجهت نحو الاتفاق الكبير على فقرات هذه الأبعاد، وبانحراف معياري بلغ (٠,٨٨٢ ، ٠,٧٦٠ ، ١,٠١٨)، ومعامل اختلاف بلغ (١٩,٥٢ ، ٣٣,١٠ ، ١٧,٥٥) وهذا يدل على إن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت أكثر تجانساً لعدالة التعاملات تلتها للعدالة التوزيعية، ومن ثم للعدالة الإجرائية.

• وصف إجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع (تحسين فاعلية إدارة الأزمات):

قام الباحث بصياغة عشر أسئلة حول لقياس المتغير التابع، ويظهر الجدول رقم (٣) أدناه التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة من منتسبي جامعة ميسان.

جدول رقم (٣)

إجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع (تحسين فاعلية إدارة الأزمات)

المؤشرات الإحصائية			عدد الفقرات	العناصر
معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٢٦,٧٧	١,١٣٢	٣,٨٥	١٠	تحسين فاعلية إدارة الأزمات

يشير الجدول رقم (٣) أعلاه إلى أن الوسط الحسابي للمتغير التابع قد بلغ (٣,٨٥) وبانحراف معياري مقداره (١,١٣٢) ومعامل اختلاف (٢٦,٧٧)، وهذا يبين أن هناك انسجام في الإجابات الواردة فيما يتعلق بفقرات هذا المتغير.

٦- اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"

جدول رقم (٤)

"مصفوفة الارتباط سبيرمان" بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات

المتغير	تحسين فاعلية إدارة الأزمات	نتيجة الفرضية
العدالة التوزيعية	٠,٨٢٣	قبول الفرضية
العدالة الإجرائية	٠,٩٠١	قبول الفرضية
عدالة التعاملات	٠,٩٤٢	قبول الفرضية
العدالة المؤسسية ككل	٠,٩٧٩	قبول الفرضية

من خلال معطيات الجدول رقم (٤) أعلاه تبين وجود علاقات ارتباط قوي جدا بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة "معامل الارتباط سبيرمان" (٠,٩٧٩) وهذا يعني أنها دالة إحصائية وتدلل على أنه كلما زاد مستوى العدالة المؤسسية في المنظمة كلما تحسنت فاعلية إدارة الأزمات فيها، وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات".

أما بالنسبة لعلاقة الارتباط بين أبعاد العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، فقد اظهر الجدول رقم (٤) أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة قوية جدا ودالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد العدالة المؤسسية (العدالة

التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات) وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، حيث تظهر النتائج إن قيمة "معامل الارتباط سبيرمان" قد بلغت (٠,٨٢٣، ٠,٩٠١، ٠,٩٤٢) على التوالي، وهذه قيم تعتبر دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وبالتالي قبول الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، مما يعزز موقف الباحث من قبول الفرضية الرئيسية الأولى. وهذا يعني انه كلما زاد مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات كلما تحسنت فاعلية إدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات"

جدول رقم (٥)

"تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لتأثير العدالة المؤسسية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات"

البيان	R	R ²	F	مستوى الدلالة	β	T	مستوى الدلالة
تحسين فاعلية إدارة الأزمات	٠,٧٧٦	٠,٨١٩	٤١,٤١١	٠,٠٠٠	العدالة التوزيعية	٠,٤٣٣	٤,٢٥٥
					العدالة الإجرائية	٠,٤٨٥	٤,١٧٩
					عدالة التعاملات	٠,٥٠١	٤,٦٤٨

لإخبار فرضية الدراسة الثانية قام الباحث بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، حيث اتضح من خلال نتائج الجدول رقم (٥) أن المتغير المستقل (العدالة المؤسسية) قد فسر ما نسبته (٨١,٩%) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تحسين فاعلية إدارة الأزمات) حيث كانت ($R^2 = ٠,٨١٩$ و $F = ٤١,٤١١$ ، ومستوى معنوية $Sig. = ٠,٠٠٠$) وبالباقى الذي كانت نسبته (١٨,١%) يعزى إلى متغيرات أخرى، وعليه يمكن للباحث قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

كما قام الباحث باستخدام "اختبار الانحدار البسيط" للتعرف على اثر كل بعد من أبعاد العدالة المؤسسية على تحسين فاعلية إدارة الأزمات، ودلت النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) أعلاه إن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لكل من العدالة التوزيعية ($\beta=0.433$)، وقيمة $T=4.255$) وبمستوى معنوية ($\alpha=0.000$)، والعدالة الإجرائية ($\beta=0.485$)، وقيمة $T=4.179$) وبمستوى معنوية ($\alpha=0.000$)، وعادلة التعاملات ($\beta=0.501$)، وقيمة $T=4.648$) وبمستوى معنوية ($\alpha=0.000$) ، مما يستدعي قبول الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية، وهذا يعزز من موقف الباحث في قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات. ويرى الباحث إن هذا الأثر ذو الدلالة الإحصائية يجسد أهمية تحقيق العدالة المؤسسية كأداة لتحسين فاعلية إدارة الأزمات.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك انسجام في إجابات منتسبي جامعة ميسان حول متغير العدالة المؤسسية وانهم متفقون بشكل كبير على أهمية ودور هذا المتغير في الحياة المؤسسية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.283) وهي قيمة مرتفعة، وقد انعكس هذا الاتفاق على المستوى التفصيلي أيضا لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية، حيث اتفق بشكل كبير منتسبو جامعة ميسان على أهمية توفر العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات

٢- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك انسجام في إجابات منتسبي جامعة ميسان حول متغير تحسين فاعلية إدارة الأزمات وانهم متفقون على أهمية اتباع إجراءات من قبل الجامعة لتحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (3.85)

٣- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط قوي جدا بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، بالإضافة إلى ذلك كان هناك علاقة ارتباط قوية بين كل بعد من أبعاد العدالة المؤسسية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات) وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، وهذا يعني إن زيادة مستوى العدالة المؤسسية في المنظمة يؤدي إلى تحسين فاعلية إدارة الأزمات فيها

٤- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العدالة المؤسسية وتحسين فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغت نسبة ما يمكن أن تحدثه العدالة المؤسسية من تغيير في إدارة الأزمات (81.9%) وهذا يعني أن اهتمام جامعة ميسان بتحسين مستوى العدالة المؤسسية يمكن أن يساعد بشكل كبير بحسين فاعلية إدارة الأزمات

التوصيات:

١. هناك حاجة ماسة للاهتمام بدراسة مضامين الفكر الإداري المعاصر فيما يتعلق بالعدالة المؤسسية وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، حيث أن ذلك يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة وتحسين أدائها
٢. الاهتمام بمبدأ العدالة المؤسسية كأداة إدارية تساعد في تحسين قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات خاصة في ظل ظروف انتشار الفساد المالي والإداري في مختلف المؤسسات العراقية وانعكاساته على الوضع الاقتصادي والسياسي والأمني
٣. من الضروري وضع خطة لتحسين مستوى العدالة المؤسسية وبكافة أبعادها في جامعة ميسان على أن يتم مراجعتها بشكل دوري للتأكد من تطور العدالة المؤسسية في الجامعة لما في ذلك من انعكاسات إيجابية على تحسين مستوى الأداء الكلي للجامعة
٤. في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية والأمنية التي يشهدها العراق، من الضروري أن يولي الباحثين في مجال علم الإدارة اهتمام كبير باختبار الأساليب الإدارية المعاصرة التي يمكن أن تساهم في تحسين فاعلية إدارة الأزمات وتمكين المؤسسات العراقية لمواجهة التحديات الكبيرة التي تحيط بها.

المصادر:

المصادر العربية:

١. أبو شيخة، نادر احمد (٢٠٠٩)، مدخل إلى إدارة الوقت، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن
٢. أبو فارة، يوسف (٢٠٠٩)، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى
٣. احمد، إبراهيم (٢٠٠١) إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية
٤. البزاز، حسن (٢٠٠١)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت
٥. البشايشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨)، أثر العدالة التنظيمية على بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (٤)، ع (٤)
٦. البطريق، غادة (٢٠١٧)، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر
٧. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٠) الأخلاقيات التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، مطابع الدار الهندسية

٨. جودة، محفوظ احمد (١٩٩٩)، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
٩. الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٥)، تجارب محلية وعالمية، أبو المجد للطباعة، القاهرة
١٠. حواس، أميرة محمد رفعت (٢٠٠٣)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال
١١. الخضيرى، محسن (١٩٩٠)، إدارة الأزمات :منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة :مكتبة مدبولي.
١٢. الخضيرى، محسن احمد (١٩٩٧)، إدارة الأزمات، مكتبة مدبولي، القاهرة
١٣. سالم، أمنية (٢٠١٥)، إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، مصر
١٤. سليمان، عبد الرحمن سيد (٢٠١٤)، "البحث العلمي"، عالم الكتب، القاهرة
١٥. شفيق، محمد (١٩٨٥) "البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة
١٦. الشهراني، سعد (٢٠٠٥)، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
١٧. الطحيح، سالم مرزوق، ومحمد، علي حسين (٢٠٠٣) العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية: دراسة على منظمات الأعمال الكويتية، مجلة الإداري، السنة ٢ العدد ٩٤، سبتمبر، ص ٧٩-١٠٩
١٨. عليوة، السيد (٢٠٠٤)، إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة، الإرهاب الدولي، الطبعة الثانية، مركز القرارات للاستشارات، القاهرة
١٩. العماري، عباس رشدي (١٩٩٣)، إدارة الازمات، مركز الازمات للترجمة والنشر، القاهرة
٢٠. اللوزي، موسى (٢٠٠٣)، التطوير المنظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
٢١. الوادي، محمد حسين؛ والزعبي، علي فلاح (٢٠١١)، " أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان

1. Adams, J. S. (1963), Toward an Understanding of Inequity. Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 67, pp 422-436.
2. Aspery, J. & Woodhow, N., (1992), Strategies for Survival, Management Services, 36 (II), NOV
3. Beugre, C.D (2002), Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 13, No. 7, p1094.
4. Bieber, R (1998), Clutch Management In Crisis, RIH, Management journal, vol35, No4.
5. Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. Research on Negotiations in Organizations, 1, 43-55.
6. Bies, R.J., & Tripp, T.M. (1996), The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues, In, S. Fox and P.E. Spector (Eds.), Counterproductive workplace behavior: An integration of both actor and recipient perspectives on Rights Journal, Vol, 2, No.2, pp 82-84
7. Carolina, M. (2005), Relationship between organizational justice and Burnout at the work until level, Journal of stress management, Vol 12, No 2, p 109
8. Commitment: Exploring the Mediating Effect of Trust in Top Management, Ph.D. Dissertation, University of Minnesota.
9. Constantinides, Panos (2013), The Failure of Foresight In Crisis Management. A Secondary Analysis of The Mari Disaster. In Technological Forecasting and Social Change, Vol. 80, no. 9, pp. 1657-1673
10. Crandall, W., & Menefee, M. L. (1996), Crisis Management In The Midst of Labor Strife: Preparing For The Worst. SAM Advanced Management Journal, Vol. 61, No. 1, pp 11-16.

11. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997), Organizational Justice, International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York, Wiley, p: 03;
12. Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007), The management of organizational justice, Academy of Management Perspectives, Vol. 21, pp 34–48.
13. Dynes, R. R., Quarantelli, E. L. & Gary A.K., (1981), A Perspective on Disaster Planning, 3rd ed., Disaster Research Center, University of Delaware, Newark, DE.
14. Fink, s. (1989), Crisis Management, American Management, New York, Association, Vol.7, No.1.
15. Folger, R. & Bies, R.J. 1989. Managerial Responsibilities and Procedural Justice, Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No. 2, pp 82–84.
16. Ganapathy, R. (2002), Discipline at work: A guide for managers. Kuala Lumpur, KL: Business Bytes Network.
17. Greenberg, J. & Lind, E.A. (2000), “The pursuit of organizational justice: from conceptualization to implication to application”, in Cooper, C.L. and Locke, E.W. (Eds), Industrial and Organizational Psychology, Blackwell Press, Malden, MA
18. Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of management, Vol. 16, No. 2, pp 400–402.
19. Ishak, N & Alam , S, (2009) , The Effects of Leader – Member Exchange on Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Empirical Study , European Journal of Social Sciences , Vol. (1), No (3) , p 234.
20. Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2005), Organizational Behavior and Management, 7th ed., McGraw–Hill/Irwin, New York

21. James, K. (1993), The Social Context of Organizational Justice: Cultural, Intergroup, and Structural Effects on Justice Behaviors And Perceptions, In, R. Cropanzano(Eds.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp: 21–30.
22. Jeon, Jeong–Ho (2009), The Impact of Organizational Justice and Job Security on Organizational
23. Karriker, J. H., & Williams, M. L (2009), Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A mediated Multifoci Model, Journal of management, Vol 35, No 1, p114
24. Leventhal, G.S. (1980), What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships, In, K.J. Gergen et al (Eds.), Social Exchange, Plenum press, p: 27.
25. Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. (1980), Beyond Fairness: A Theory of Allocation Of Preferences, in Mikula, G. (Ed.), Justice and Social Interaction, Springer–Verlag Press, New York, NY.
26. Mark, N & Adrian, T,(2003) Organizational Justice, trust and the management of change exploration, Personal Review, Vol 32, No 3,p361.
27. Masterson, S.S., Byrne, Z.S. & Mao, H. (2005), Interpersonal and Informational Justice, In, S. Gilliland, D.D. Steiner, D.P. Skarlicki and K. Van Den Bos (Eds.), What Motivates Fairness in Organizations?, Information age, USA, pp: 81– 82.
28. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011), Compensation, 10th ed., McGraw–Hill, New York, NY
29. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993), Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. Academy of Management Journal, Vol. 36, pp.527–556.

30. Patterson, B. (1993), Crisis Impact on Reputation Management Public Relation Journal, 49(II)
31. Pearson, C.M. & Rondinelli, D.A. (1998), Crisis Management in Central European Firms, Business Horizons, Vol. 41, No. 3, pp. 50-61
32. Quarantelli. E.L.(1988), Disaster Crisis Management, A Summary of Research Findings, Journal of Management Studies, New York, Vol 25, N, 4, P. 373
33. Rego A, Cunha M. (2006). Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a study in a Feminine, High Power Distance Culture, Submission of Papers for Publication, University de Santiago. Aveiro . Portugle. Pp. 3810-193.
34. Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. Management Research, Vol. 2, No. 3, pp 201-218.
35. Saale, F & Moore, S. (2003), Perception of Promotional Fairness and Promotion Candidates Qualification. Journal of Applied Pschology, 78, 105-110.
36. Tatum, B. C., & Eberlin, R. J (2008), The relationship between organizational justice and conflict style, Business Strategy Series, Vol 9, No 6, p297.
37. Yavuz M (2010), The effects of teachers' perception of organizational justice and culture on organizational commitment. African Journal of Business Management, Vol. 4, No. 5, pp 695-701.