

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام

م. د شهلاء حمزة صادق الجبوري  
مديرية تربية / الرصافة الاولى

الكلمات المفتوحة : الثقافة التنظيمية ، إدارة الازمات ، رؤساء الاقسام  
مستخلص البحث:  
أستهدف البحث الحالي التعرف الى:

١. الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام.
٢. ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام .
٣. العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام.

يتحدد البحث الحالي بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى رؤساء الاقسام في جامعتي (بغداد/المستنصرية) للعام الدراسي (٢٠٢١ / ٢٠٢٢) .  
وتحقيقاً لذلك قامت الباحثة ببناء مقياس لمتغير الثقافة التنظيمية وفقاً لنظرية القيم الذي يتألف من (٢٥) فقرة لقياس المتغير، وكذلك قامت الباحثة ببناء مقياس لإدارة الازمات الذي تم بناءه وفق أنموذج (Murphy & Bayley)، والذي يتألف من (٣٤) فقرة لقياس المتغير لدى رؤساء الاقسام، وتم التحقق من صدق المقياسين من خلال عرضهما على مجموعة من الخبراء والمحكمين ، كما تم التحقق من ثبات المقياسين بطريقتين هما : الاختبار واعادة الاختبار ، وطريقة الفا كرو نباخ ، وبعد التحقق من دقة الخصائص السايكومترية لمقياسي البحث طبق المقياسين على عينة البحث الاساسية البالغة (٢٠٠) من رؤساء الاقسام بطريقة قصدية ، ثم حلت البيانات باستعمال الحقيبة الاحصائية للعلوم الانسانية Spss ، وقد توصل البحث الى جملة من النتائج منها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام، وقد وضعت الباحثة مجموعة من التوصيات والمقترحات.

### مشكلة البحث:

تتأثر جميع المؤسسات التربوية والتعليمية بالعديد من التغيرات والتطورات في مجالات الحياه كافه ،وتختلف هذه التأثيرات حسب الافكار والمعتقدات والقيم السائدة إذ ان ثقافة المجتمع تساهم وبشكل كبير في تشكيل ثقافة وسلوك الافراد والعاملين داخل تلك المؤسسات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ،وان عدم الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية والتعاضد عن تعلم اهميتها -وعناصرها -وخصائصها ما هو الا تعبير عن ضعف في ادراك مديري الاقسام للمشكلات التي تواجه العديد من المؤسسات التعليمية ،وبالتالي ينعكس على الدور المفترض بهم أدائه في العمل وعلى اسلوب تعاملهم مع بعضهم البعض وكذلك تعاملهم مع افراد المجتمع من خارج المؤسسات التعليمية(المؤتمر التربوي التاسع، ٢٠١١ : ٣٣) ،ان تواضع الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام وسيادة التربص بالعاملين واصطياد أخطائهم ،قد يولد سلوكا قياديا بعيدا عن المواصفات

العلمية ، وهذا بدوره يؤدي الى الصراعات والمشاحنات مما يبعدها عن دافعية العمل المثمر المؤدي الى الانجاز المطلوب داخل المؤسسة التعليمية (Benton, ٢٠٠٠: ٢٧).

ان الادارات في أي مؤسسة تربوية او تعليمية تشكل الخط الاول في مواجهة الازمات الداخلية والخارجية للمؤسسة وهنا يبرز دور الادارات التعليمية في مواجهة هذه الازمات او التخفيف من اثارها (الشمري، ٢٠٠٨ : ٣).

لذلك تكمن الازمة العراقية في استمراريتها اذ ما انتهت القيادة الادارية من السيطرة على ازمة معينة والا دخلت في ازمة او ازمات مضاعفة نتيجة لتأثير العديد من العوامل الداخلية والخارجية ،لم تتمكن الادارة العراقية والجامعية من مواجهتها فضلا عن المشكلات الإدارية التقليدية ،انعكست تلك الظروف والصعوبات وخلقت أزمات تواجه القيادات الإدارية مما جعل مدراء المؤسسات ومنها الجامعات يواجهون تحديات جوهرية في ممارسة العملية الإدارية (السامرائي، ٢٠٠٢ : ١١)، لذا تعد

الازمات واحدة من اهم الظواهر في حياه المؤسسات المعاصرة وخصوصا في الجامعات وهي تستحق الانتباه اليها وابداع نظم أداريه خاصه لمعالجتها ومواجهتها ( الدهان، ١٩٨٩: ٦٨) ،ومما لا شك فيه أن جامعات العراق في ظل الأوضاع التي مر بها بلدنا باتت تعاني من هزات عميقة قد تحدث شرخاً لا يمكن اصلاحه إلا بصعوبة بالغة، لذا فمن الضروري أن تتوافر لدى إدارة الاقسام في الكليات أمكانية التنبؤ بحدوث الأزمات التي قد تتعرض لها وبمختلف أنواعها بغية معالجتها.

لذا تكمن مشكله البحث الحالي في الإجابة على السؤال الاتي:- (هل هناك علاقه بين الثقافة التنظيمية واداره الازمات لدى رؤساء الاقسام؟)

#### اهمية البحث:

لكي تنجح أي مؤسسة تربوية وتعليمية لتحقيق اهدافها في التقدم والنجاح وتحقيق النتائج لابد لها من اداره فعالة تستطيع من خلالها تحقيق اهدافها وتكون قادرة على التنسيق لتصل بالمؤسسة الى التكامل المنشود في مختلف المدخلات العلمية والمادية والادارية والبشرية من اجل تحقيق اهداف المجتمع(مرعي ، ٢٠٠٢ : ١٣).

ويؤكد تاييلور على ان مهمه تخطيط الاعمال تقع على عاتق الادارة ومهمه التنفيذ تقع على العاملين كما يؤكد في الوقت ذاته على ان هناك مسؤولية مشتركة بين الادارة والعاملين لتحقيق الكفاءة المطلوبة،(رفاعي ، ٢٠٠٥ : ٦١).

وتعد المؤسسات التعليمية ومن ضمنها الجامعات واحدة من اهم المؤسسات التي تسهم في تحقيق التقدم وتطوير المجتمع في جميع الميادين المختلفة(احمد ، ١٩٨٧ : ٥٨). وقد ازداد الاهتمام بالتعليم الجامعي بعد ما افرزته ضرورات الحياة حيث أصبح العلم والمعرفة سلاحاً وميداناً للصراع الدولي وعدت الدول المتقدمة الجامعات الصورة المصغرة لما ينبغي أن يكون عليه المجتمع والطريق التي تسير فيه لتلبية متطلبات التقدم العلمي والتكنولوجي (السامرائي، ٢٠٠٢ : ٤) ،وتعد الجامعات من أهم مؤسسات التعليم العالي ، التي تساهم في تحقيق التقدم والرخاء من خلال تطوير المجتمع في ميادينه المختلفة الاقتصادية والاجتماعية ومن هنا جاء الاهتمام بالجامعات وضرورة تدعيمها لتوفر لها مقومات التنمية والتقدم (أحمد ، ١٩٨٧ : ٥٨)،والادارة الجامعية الناجحة هي الادارة التي تتمتع بقيادات علمية وادارية في تدبير الازمات

الإدارية في الكليات ، وأن الإداري الناجح في الكلية هو الذي ينقل العملية الادارية من حالة الركود الى حالة  
الفعالية والتجديد المستمرين ، وتبرز أهمية البحث من خلال النقاط الآتية :

١ . تُعد إدارة الأزمات من المواضيع الحيوية التي تهتم بها الإدارة المعاصرة، نظراً لكثرة الأزمات وتنوعها،  
فضلاً عن أهمية إدارة الأزمات من أجل استمرار المؤسسة التربوية متمثلة بالمدرسة ، وتحقيق أهدافها  
التربوية والتعليمية.

٢ . أهمية عينة التطبيق، وهم رؤساء الاقسام إذ أن رئيس القسم يعد قائد العملية التعليمية في الكلية،  
وإدارته للأزمة تعني إدارته للكلية بنجاح وفاعلية.

٣ . يخدم هذا البحث الادارة التعليمية بما ستقدمه من معلومات علمية، حول مفهوم الأزمة التعليمية  
 وأنواعها، والعوامل المؤثرة فيها.

اهداف البحث:

يستهدف البحث الحالي التعرف الى:

١-الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام.

٢-اداره الازمات لدى رؤساء الاقسام .

٣-العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و اداره الازمات لدى رؤساء الاقسام.

حدود البحث:

يتحدد البحث الحالي بدراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداره الازمات لدى رؤساء الاقسام في  
جامعتي (بغداد/المستنصرية) للعام الدراسي (٢٠٢١ / ٢٠٢٢) .

مصطلحات البحث:

اولاً: الثقافة التنظيمية organizational culture

التعريف النظري( Benton, ٢٠٠٠)

مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد  
والأعراف السائدة في مؤسسة ما بحيث تعطي لهذه المؤسسة تفرداً وخصوصية قياساً للمؤسسات  
الأخرى.(Benton, ٢٠٠٠:٢٧)

التعريف الاجرائي: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات مقياس.

## ثانيا: إدارة الازمة *Crisismanagement*

### التعريف النظري

عرفه ميترف *Mittraff* 1994

انها الجهود الهادفة إلى تصميم واعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف اشارات الانذار والاستعداد والوقاية واحتواء الافراد واستعادة النشاط والتعليم من الأزمات المتوقعة" ( *Mittraff*,1994, p.20 ).

التعريف الاجرائي:.. هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من خلال الإجابة على فقرات مقياس.

### رئيس القسم *Managment Department*

عرفته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في العراق رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨

انه تدريسي يعين بقرار من رئيس الجامعة بناء على توصية من عميد الكلية وتحديد صلاحياته بموجب النظام الجامعي (وزارة التعليم العالي، ١٩٨٨ :١٦).

### الاطار النظري

#### النظرية المتبناة في تفسير الثقافة التنظيمية *organizational culture*

نظرية القيم: ان الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم والاتجاهات التي تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة فان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على اهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد أنماطهم الثقافية (وصفي، ١٩٨١ :١٥٥). ويرى انصار هذه النظرية قلة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وان الثقافة الواحدة عدد محدد من (القيم، والاتجاهات، والمعتقدات والاعراف) وتشكل الواقع لحاملين تلك الثقافة، ولكل ثقافة توجد مجموعة من القوى (القائد) التي يؤكد أفراد الجماعة على اهميته، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماط الثقافة (ثقافة القوة، ثقافة الدور، وثقافة المعلم، ثقافة الفرد) (الغامدي، ٢٠٠٨ :٣٨).

#### ومن اهم خصائص الثقافة التنظيمية:

-الانتظام في السلوك والتقيد به كنتيجة التفاعل بين أفراد المؤسسة فان العاملين يستعملون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف نتيجة اختلاطهم مع بعضهم البعض لفترة طويلة في مؤسسة واحدة.

-القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المؤسسة ويتوقع من كل عضو الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات. كذلك وجود قيم ثانوية تسود في هذه المؤسسة مثل نوع القيادة الصفية، نوع الاتصال بين المدرسين والطلبة. (العيان، ٢٠٠٥ :٣١٤).

-الفلسفة: لكل مؤسسة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والمدرسين والطلبة أي وضع آلية رئيسية توضع اطار ثقافة العمل السائدة مع توضيح القيم والافتراضات والاعتقادات التي تكون فلسفة عمل المؤسسة.

-القواعد: عبارة عن تعليمات قد تصل الى التشريعات غير المقصودة تصدر عن المؤسسة وتختلف في شدتها من مؤسسة الى أخرى والفرد يعمل في المؤسسة وفقاً للقواعد المرسومة له ليكون لديه سلوك يسير به وفق هذه القواعد ليكون عنصر فاعل فيها.

-المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والاجراءات والقوانين وأنماط الاتصال. (الخليفة: ٢٠٠٨: ١٠٣).

ثانياً: النظرية المتبناة في تفسير ادارة الازمات

أ نموذج (Murphy & Bayley)

يركز نموذج Murphy & Bayley على استخدام منهج علمي وعملي في إدارة أي أزمة وهذا المنهج يتطلب مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الأزمة وهذه الخطوات هي :

تقدير الموقف (موقف الأزمة): إن وقوع أية أزمة في المؤسسة يرافقتها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيداً لصناع القرار وتتضمن الأزمة عناصر غير واضحة وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المؤسسة بأجراء تقدير سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المؤسسة ، من خلال تحرير جميع الأعمال والتصرفات التي قامت وتقوم بها قوى الأزمة وتحديد الاعمال التي تقوم بها المؤسسة لمواجهة الأزمة وتقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة (ابو فارة، ٢٠٠٩: ٢٢٢) .

تحليل الموقف (موقف الأزمة): تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف وتوفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الاسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف ، وأن تحليل الموقف يركز على اجراء تحليل شامل ومتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة وتحديد مكونات الموقف ثم يجري العمل على إعادة تركيب هذه العناصر بصورة منظمة للتوصل إلى معلومات عن الموقف وسبل مواجهة ومعالجته .

التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: يجري في هذه الخطوة تحديد ووضع الخطط والبرامج للتعامل مع الأزمة ومواجهتها واجراء كل ما هو لازم لتهيئة بيئة المؤسسة لعمليات التغيير المرتقبة .

التدخل في الأزمة لمعالجتها: بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها واستعداداتها ضمن الخطوة الثالثة فأنها في هذه الخطوة تبدأ في عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفؤة والفاعلة ويكون التدخل بتطبيق الخطة المعتمدة التي تم اقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة (ابو فارة ، ٢٠٠٩: ٢٢٤) ، وقد ذكر ستيف ألبرت (Steve Albert) في كتابه إدارة الأزمات ستة سمات تميز الأزمة وهي:

-المفاجأة: وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بشكل مفاجئ.

-نقص المعلومات: وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة.

-تصاعد الأحداث: عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.

-فقدان السيطرة: جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور.

-حالة الذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه (العماري، ١٩٩٣ : ٣٠).

الدراسات السابقة:

-دراسة (مهد، ٢٠١١):

"الثقافة التنظيمية لرؤساء الاقسام العلمية في جامعه بغداد في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسين"

اهداف البحث:

١ - مستوى الثقافة التنظيمية لرؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعه بغداد.

٢ - الاهمية النسبية لأبعاد الثقافة التنظيمية لرؤساء الاقسام العلمية في جامعه بغداد.

-العينة:

بلغت العينة ( ٣٨٠ ) تدريسي وتدرسيية من الاقسام العلمية في كليات جامعه بغداد المتمثلة (كلية الهندسة- العلوم-الاعلام-التربية للبنات)، اعتمدت الاستبانة اداة لتحقيق البحث .استخدمت الحزمة الاحصائية (spss) الاحصائية.

النتائج:

١- هناك مستوى جيد من الثقافة التنظيمية يتمتع بها رؤساء الاقسام العلمية في جامعه بغداد.

٢-تركيز رؤساء الاقسام العلمية في جامعه بغداد على بعض ابعاد الثقافة التنظيمية وقللة الاهتمام بالاخري.

- دراسة (النداوي ٢٠٠٤) :

" دور القيادات الادارية العراقية في مواجهة الأزمات دراسة ميدانية لعينة من القيادات الادارية لجامعات المنطقة الشمالية " جامعة الموصل - جامعة صلاح الدين جامعة دهوك "

أ- الهدف : هدفت الدراسة إلى ما يأتي :

١- التعرف على أنماط القيادات الادارية في الجامعات العراقية عينة الدراسة .

٢- تحديد نوع العلاقة بين القيادات الادارية والمرؤوسين في ظروف الأزمات .

٣- تحديد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الادارية العراقية الآن ومحاولة ايجاد الحلول لها .

٤- التعرف على أهم خصائص القيادات الادارية في اثناء مواجهة الأزمات .

ب- الإجراءات وكانت كالاتي :

- ١- مجتمع البحث : شمل مجتمع البحث ثلاث جامعات عراقية ضمن المنطقة الشمالية في العراق وهي (جامعة الموصل - جامعة صلاح الدين - جامعة دهوك)
  - ٢- العينة : شملت عينة الدراسة القيادات الادارية في الجامعات العراقية المتمثلة بـ (عمداء الكليات - معاوني العمداء - رؤساء الاقسام) .
  - ٣- الأداة : اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.
  - ٤- الوسائل الاحصائية : النسبة المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري .
- ج- النتائج :

-ارتفاع نسبة الذكور في مواقع القيادات الادارية حيث شكلت نسبة الذكور (٩٦,٨ %) وعلى الرغم من ذلك يعتبر دخول المرأة ايجابياً ومعبراً عن التوجه نحو التوازن والرغبة في المشاركة.

#### منهجية البحث واجراءاتها

يتضمن هذا الفصل تحديد منهج البحث وعرضاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة بدءاً بوصف مجتمع البحث وعينته وكيفية اختيار العينة والخطوات المتبعة في اعداد أداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها واختيار الوسائل الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات التي سيتم التوصل إليها بما يتناسب مع أهداف البحث .

#### منهج البحث

اعتمدت الباحثة في البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي بوصفه الانسب في دراسة العلاقات الارتباطية والكشف عما بينها من فروق لوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها.

#### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من رؤساء الاقسام العلمية والانسانية في جامعتي بغداد والمستنصرية للعام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢١) اذ بلغ عددهم (٢٠٦) رئيس قسم موزعين بحسب الجامعة والكلية والمنصب على (٣٦) كلية بواقع (٢٤) كلية تابعة لجامعة بغداد و(١٢) كلية تابعة للجامعة المستنصرية من الذكور وكما في الجدول(١).

#### جدول(١)

#### مجتمع البحث

جامعة المستنصرية		جامعة بغداد	
رئيس القسم	الكلية	رئيس القسم	الكلية
٧	كلية التربية	٧	تربيته ابن الرشد

٧	الآداب	٩	تربية بنات
٦	العلوم	٧	فنون جميله
٤	الادارة والاقتصاد	٥	علوم للبنات
١١	الطب	٨	الآداب
٧	الهندسة	١٠	زراعه
١٣	تربيته الاساسية	٣	الاعلام
٢	القانون	٤	علوم سياسية
٦٦	طب الاسنان	٥	هندسة الخوارزمي
٥	الصيدلة	٦	تربية ابن الهيثم
٢	التربية الرياضية	٣	علوم الاسلامية
١٣٩	المجموع	٦٧	المجموع

عينة البحث:

تألفت عينة البحث من (٢٠٠) رئيس قسم تم اختيارهم بصورة قصدية من رؤساء الاقسام في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية بواقع (١٠٠) رئيس قسم من جامعة بغداد و(١٠٠) رئيس قسم من الجامعة المستنصرية وكما موضح في الجدول(٢).

#### جدول(٢)

عينة البحث

المنصب		الجامعة
رئيس القسم		
انساني	علمي	
٥٠	٥٠	بغداد
٥٠	٥٠	المستنصرية
٢٠٠		المجموع

أداة البحث

لتحقيق أهداف البحث الحالي تطلب توافر أداتين احدهما لقياس الثقافة التنظيمية والاخرى لقياس مفهوم ادارة الازمات .  
أولاً: مقياس الثقافة التنظيمية:



لقياس مفهوم الثقافة التنظيمية قامت الباحثة ببناء مقياس يتألف من (٢٥) فقرة ، بالاعتماد على نظرية القيم ، وحرصت الباحثة على ان تكون الفقرات قصيرة وذات لغة مفهومة ، وان تكون جميع الفقرات تعبر عن فكرة واحدة.

ثانياً: مقياس ادارة الازمات

لقياس مفهوم ادارة الازمات قامت الباحثة ببناء مقياس يتألف من (٣٤) فقرة ، بالاعتماد على نموذج (Murphy & Bayley)، حيث تم صياغة الفقرات بأسلوب التقرير الذاتي ، وحرصت الباحثة على أن تكون الفقرات قصيرة وذات لغة مفهومة وان تكون جميع الفقرات تعبر عن فكرة واحدة. التحليل الاحصائي لفقرات المقياسين:

تم استعمال اسلوب المجموعتين المتطرفتين للتحقق من القوة التمييزية لفقرات المقياس، حيث قامت الباحثة بتطبيق المقياسين على عينة التحليل الاحصائي البالغة (٢٠٠) رئيس قسم ، وصححت الاجابات ثم احتسب الدرجة الكلية لكل استمارة ، ثم رتب جميع الاستمارات تنازليا ، ثم حددت المجموعتان المتطرفتان في الدرجة الكلية والاعتماد على نسبة (٢٧%) من افراد المجموعتين ، واستبعاد نسبة (٤٦%) الوسطى كما اوصى كيلي ، وذلك كي تكون قيم معامل التمييز منسقة. (علام، ٢٠٠٠ : ٢٨٤) فاصبح عدد الافراد في كل مجموعة (٥٤) . وبعد تطبيق الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المقياسين البالغ عددها (٢٥) فقرة ، تبين ان جميع الفقرات مميزة، والجدول (٣) يبين ذلك:

### جدول (٣)

القوة التمييزية لفقرات مقياس الثقافة التمييزية

القيمة التائية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٤,٢٣٧	٠.٤٥٢	٣,٦٣٢	٠.٥٦١	٥,٦٥٤	١
٦,٦٣٢	٠.٣١٢	٣,٣٢٣	٠,٦١٢	٥,٤٤٣	٢
٣,٧٨٣	٠.٣٣٥	٣,٣٢٣	٠,٦٣٢	٤,٨٧٣	٣
٤,٧٦٠	٠.٣٣٦	٣,٢٣٩	٠,٤٣٢	٤,٥٥٩	٤
٤,٨٨٩	٠.٣٣٢	٣,٥٦٩	٠.٤٣٣	٤,٣٤٩	٥
٥,٨٤٨	٠.٣٧٢	٣,٦٧٤	٠.٥٧٨	٤,٣٤٤	٦
٤,٨٣٩	٠.٣٧٣	٣,٦٧٢	٠,٦٧٧	٤,٢٣٢	٧
٤,٥٤٩	٠.٣٥٨	٣,٣٤٩	٠,٦٣٥	٤,٨٨٩	٨
٥,٩٨٢	٠.٣٤١	٣,٤٥٥	٠,٦٤٣	٤,٧٧٥	٩

٥,٨٤٠	٠.٣٦٣	٣,٥٦٣	٠,٥٦٧	٤,٦٣٣	١٠
٥,٧٦٧	٠.٣٤٣	٣,٥٥١	٠.٥٤٧	٤,٤١١	١١
٥,٨٨٢	٠.٣٧٢	٣,٣٣٧	٠.٦٧٨	٤,٧٦٧	١٢
٥,٩٠٧	٠.٣٧٢	٣,٤٥٣	٠.٥٧٨	٤,٥٩٥	١٣
٥,٨٨٣	٠.٣٨٢	٣,٦٥٨	٠.٥٨٦	٤,٥٦٨	١٤
٦,٩٠٨	٠.٣٣٢	٣,١١٥	٠.٦٣٤	٤,٦٦٥	١٥
٥,٨٢٣	٠.٣٦٢	٣,٨٣١	٠.٥٦٨	٤,٢٩١	١٦
٦,٧٠٤	٠.٣٧٢	٣,٧٦٣	٠.٥٧٧	٤,٧٥٥	١٧
٥,٨٣٣	٠.٣١١	٣,٩٤٥	٠.٦١٨	٤,٣٣٢	١٨
٤,٦٩٤	٠.٣٤١	٣,٠٢٢	٠.٥٤٣	٤,٨٧٨	١٩
٦,٨٤٤	٠.٣٢٢	٣,٧٦١	٠.٥٢٧	٤,٥٤٢	٢٠
٤,٨٤١	٠.٣٧١	٣,٤٣٣	٠.٦٧٧	٤,٥٦٥	٢١
٥,٨٥٣	٠.٣٩٣	٣,٣٤٥	٠.٥٩٨	٤,٨٢١	٢٢
٥,٥٤٥	٠.٣٧٢	٣,٥٨٧	٠.٥٧٨	٤,٤٨٢	٢٣
٤,٦٤٢	٠.٣٦١	٣,٦٣١	٠.٨٦٢	٤,٦٣٣	٢٤
٤,٨٠١	٠.٣٣١	٣,٧٦٢	٠.٥٣٤	٤,٧٢٢	٢٥

## جدول (٤)

## القوة التمييزية لفقرات مقياس ادارة الازمات

القيمة التائية	المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
٨.٥٤٣	٠.٥٥٤٢	٢.٦٣٢	٠.٦٣١	٣.٦٥٤	١
٦,٦٩٢	٠.٧١٤٢	٢.٣٢٣	٠,٥٢٢	٣.٤٤٣	٢
٧.٧٨٣	٠.٦٥٣٥	٢.٣٢٣	٠.٥٧٢	٤.٣٣٩	٣
١١.٧٦٠	٠.٧٣٣٦	٢.٢٣٩	٠.٦٣٢	٣.٥٥٩	٤
٧.٥٨٩	٠.٦٣٣٢	٢.٥٦٩	٠.٧٣٣	٣.٣٤٩	٥
٨.٨٤٨	٠.٦٦٧٢	٣.٦٧٤	٠.٦٧٨	٤.٧٧٤	٦
٦.٨٣٩	٠.٦٥٧٣	٢.٦٧٢	٠.٧٥٢	٣.٢٣٢	٧
٧.٥٤٩	٠.٥٦٥٨	٢.٣٤٩	٠.٥٥٤	٣.٨٨٩	٨
٥,٩٥٦	٠.٥٦٤١	٢.٤٥٥	٠.٤٤٣	٤.٨٧٥	٩
٧.٢٣٧	٠.٥٦٥٢	٣,٦٣٢	٠.٦٦١	٥,٦٥٤	١٠
٦,٦٣٢	٠.٥٦١٢	٣,٣٢٣	٠.٧١٢	٥,٤٤٣	١١

٨.٧٨٣	٠.٦٤٣٥	٣,٣٢٣	٠.٥٣٢	٤,٨٧٣	١٢
٥.٧٦٠	٠.٧٥٣٦	٣,٢٣٩	٠.٦٣٢	٤,٥٥٩	١٣
٧.٨٣٣	٠.٦٤٣٢	٣,٥٦٩	٠.٤٣٣	٤,٣٤٩	١٤
٨.٨٤٨	٠.٥٦٧٢	٣,٦٧٤	٠.٥٧٨	٤,٣٤٤	١٥
٦.٨٣٩	٠.٦٥٧٣	٣,٦٧٢	٠.٦٧٧	٤,٢٣٢	١٦
٧.٥٤٩	٠.٥٤٥٨	٣,٣٤٩	٠.٦٥٣	٤,٨٨٩	١٧
٥,٩٨٢	٠.٤٣٤١	٣,٤٥٥	٠.٦٤٣	٤,٧٧٥	١٨
٧.٨٤٠	٠.٥٣٦٣	٣,٥٦٣	٠.٥٦٧	٤,٦٣٣	١٩
١٠.٨٨٢	٠.٥٣٧٢	٢.٣٣٧	٠.٦٧٨	٤,٧٦٧	٢٠
٧.٩٠٧	٠.٧٣٧٢	٢.٤٥٣	٠.٥٧٨	٣,٥٩٥	٢١
٦.٨٤٠	٠.٥٣٨٢	٣,٦٥٨	٠.٥٨٦	٣,٥٦٨	٢٢
٧.٩٠٨	٠.٦٣٣٢	٣,١١٥	٠.٦٣٤	٣,٦٦٥	٢٣
٥.٧٦٣	٠.٦٣٦٢	٣,٨٣١	٠.٥٦٨	٣,٢٩١	٢٤
٦,٧٠٤	٠.٦٣٧٢	٢.٧٦٣	٠.٥٧٧	٣,٧٥٥	٢٥
٨.٨٣٣	٠.٥٣١١	٣,٩٤٥	٠.٦١٨	٤,٨٣٢	٢٦
٧.٦٩٤	٠.٦٣٤١	٢.٠٢٢	٠.٥٤٣	٤,٢٢٨	٢٧
٦,٨٤٤	٠.٥٣٢٢	٣,٧٦١	٠.٥٢٧	٤,٥١١	٢٨
٨.٦٤٤	٠.٦٣٧١	٢.٤٣٣	٠.٦٧٧	٣,٥٢٥	٢٩
٧.٨٤١	٠.٥٣٧١	٣,٤٣٣	٠.٦٧٧	٣,٣٦٥	٣٠
٥,٨٥٣	٠.٧٣٩٣	٣,٣٤٥	٠.٥٩٨	٣,٨٢١	٣١
٦.٥٤٥	٠.٥٣٧٢	٣,٥٨٧	٠.٥٧٨	٤,٤٣٣	٣٢
٥.٦٤٢	٠.٦٣٦١	٣,٦٣١	٠.٨٦٢	٣,٦١٠	٣٣
٤,٨٠١	٠.٦٣٣١	٣,٧٦٢	٠.٥٣٤	٣,١٢٢	٣٤

الصدق: تم استخراج الصدق من خلال:

- الصدق الظاهري: تم التحقق منه من خلال عرض فقرات المقياسين على مجموعة من الخبراء والمختصين وطُلب منهم الحكم على صلاحية ووضوح الفقرات لكلا المقياسين ، وقد حصلت جميع الفقرات على نسبة اتفاق (٨٠٪) ولم تُحذف اي فقرة.

الثبات: تم التحقق من مؤشرات ثبات المقياسين من خلال:

- الاختبار وإعادة الاختبار: حيث تم تطبيق المقياس على مجموعة من رؤساء الاقسام وعددهم (٣٠) رئيس قسم. وتم اعادة تطبيقه بعد مرور اسبوعين ، وباستعمال معامل الارتباط(بيرسون) بين درجات التطبيقين بلغ معامل الثبات (٠,٨٠).
  - معادلة الفا كرونباخ: وقد استعملت الباحثة معادلة(الفا كرونباخ) لتقدير الثبات وبلغ معامل الثبات (٠,٧٨).
- الوسائل الاحصائية
- اعتمدت الباحثة المعالجات الاحصائية في بناء المقياس وتحليل النتائج على برنامج الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية(spss).

### عرض النتائج وتفسيرها

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي توصل اليها البحث استنادا الى ماتم جمعه من بيانات ، كما يتضمن تفسير النتائج في ضوء النظرية المتبناة.

الهدف الاول: التعرف على الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام.

لتحقيق هذا الهدف تم تحليل اجابات العينة البالغة (٢٠٠) رئيس قسم وتبين ان المتوسط الحسابي بلغ (٦٨,٥٤١) وانحراف معياري (٢٣,١٦٧) وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة (٤,٢٥٢) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٩) مما يدل على ان العينة تتسم بالثقافة التنظيمية ، والجدول (٥) يوضح ذلك.

### جدول (٥)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة الثقافة التنظيمية لدى رؤساء الاقسام

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
الثقافة التنظيمية	٢٠٠	٦٨,٥٤١	٢٣,١٦٧	٧٥	٤,٢٥٢	١,٩٦	دالة

وتشير النتائج ان رؤساء الاقسام في جامعتي بغداد والمستنصرية لديهم ثقافة تنظيمية ، وقد ترجع الاسباب الى الخبرات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد من خلال ممارسته للوظائف الادارية ، وكذلك توافر الفرص الثقافية والتعليمية في الجامعات.

الهدف الثاني: التعرف على ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام

لتحقيق هذا الهدف تم تحليل اجابات العينة البالغة (٢٠٠) رئيس قسم ، وتبين ان المتوسط الحسابي بلغ (٣٢.١٩٢) والانحراف المعياري (١٨.٧٢١) وعند استعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين ان القيمة التائية المحسوبة بلغت (٣,٢٤٦) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (١٩٩) وتشير هذه النتيجة الى افراد العينة يتسمون بقدرتهم على ادارة الازمات والجدول (٦) يوضح ذلك:

## جدول (٦)

الاختبار التائي لعينة واحدة لمعرفة ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية		الدلالة
					الجدولية	المحسوبة	
ادارة الازمات	٢٠٠	٣٢,١٩٢	١٨,٧٢١	١٠٢	١,٩٦	٣,٢٤٦	دالة

وتشير هذه النتيجة الى ان رؤساء الاقسام لديهم استعداد لإدارة الازمات ، وقد يرجع السبب الى الظروف التي مر بها العالم والمجتمع العراقي بصورة خاصة خلال جائحة كورونا وتعرض الافراد والمسؤولين الى ضغط كبير ، ذلك ما أنتج الخبرة والدراية لكيفية التعامل مع الازمات.

الهدف الثالث: العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام.

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال معامل ارتباط بيرسون واطهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠,٨٥)، وعند اختبار الدلالة المعنوية لمعامل الارتباط ظهرت القيمة التائية (٢٣,٨٢) وهي دالة احصائيا عند مستوى (٠,٠٠١) والجدول (٧) يوضح ذلك:

## جدول (٧)

العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وادارة الازمات

مستوى الدلالة	القيمة التائية		درجة الحرية	قيمة معامل الارتباط	العينة
	الجدولية	المحسوبة			
دالة	٣,٣٩١	٢٣,٨٢	١٩٨	٠,٨٥	٢٠٠

ويشير الجدول السابق الى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية وادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام ، أي كلما زادت الثقافة التنظيمية كلما زاد ادارة الازمات ، ويمكن تفسير ذلك في ضوء النظرية المتبناة، ان الافراد عندما يتمتعون بثقافة عالية لتنظيم الأشياء والمهام الموكلة اليهم يكون لديهم استعداد وقدرة على ادارة الازمة ومواجهة الاحداث الطارئة بكل اكثر انضباطاً .

التوصيات: في ضوء نتائج البحث التي توصلت اليها الباحثة توصي بما يأتي :

- ١- توصي الباحثة تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات لما لها من دور ريادي في تطوير النظام التعليمي
- ٢- دعم رؤساء الاقسام الذين يحاولون ادارة اقسامهم وفق ثقافة تنظيمية متطورة.
- ٣- تحفيز الدوائر المختصة في وزارة التعليم العالي على الاستفادة من البحوث والدراسات التي تتضمن البحث في موضوعي الثقافة التنظيمية وادارة الازمات.
٤. توصي الباحثة بإبراز دور الثقافة التنظيمية داخل الكليات لما لها دور ارتباضي بسلوكهم الذي ينعكس سلبا أو ايجابيا على معيشتهم من تدريسيين وموظفين وطلبة.

المقترحات: استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة ما يأتي:

١. إجراء دراسة مماثلة في جامعات العراق لمحافظة أخرى غير محافظة بغداد.
٢. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية مع متغيرات أخرى مثل (الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، التنظيم الانفعالي) .
٣. إجراء دراسة على عينات أخرى مختلفة مثل (مدراء المدارس، عمداء الكليات، رؤساء الجامعات (في محافظة بغداد).

#### المصادر

- ابو فارة ، يوسف: (٢٠٠٩) ، إدارة الأزمات مدخل متكامل\_، مكتبة الجامعة للنشر والتوزيع - الاردن .
- احمد ، حافظ فرج : (١٩٨٧) ، التعليم الجامعي - واقعه واتجاهات تطويره ، مطبعة حسان - القاهرة - مصر .
- الندوي، مريم مصطفى سلمان: (٢٠٠٤)، العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية واداة الازمات، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، أطروحة دكتوراه غير منشورة.
- الخليفة، زياد سعيد: (٢٠٠٨)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.
- الدهان، أميمة: (١٩٨٩)، إدارة الأزمات في المنظمات، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد (٥)، العدد (٤).
- رفاعي، فيصل الراوي، (٢٠٠٥)، الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الاطفال، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- السامرائي ، فيصل يونس : (٢٠٠٢) ، المعوقات الادارية والفنية للجامعات العراقية وعلاقتها مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية ابن رشد - جامعة بغداد .

- الشمري، ميسون حياوي وهاب: (٢٠٠٨)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى القيادات الإدارية في المديرية العامة للتربية في محافظة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة/ جامعة بغداد، كلية التربية، ابن رشد، بغداد، العراق.
- علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٠): القياس والتقويم النفسي والتربوي (اساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة)، الطبعة الاولى، القاهرة، دار الفكر العربي .
- العمري. عباس رشدي(١٩٩٣): ادارة الازمات في عالم متغير، مركز الاهرام للترجمة والنشر، القاهرة.
- العميان، محمود سليمان: (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٣، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغامدي، ماجد بن عزم الله: (٢٠٠٨) ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية التقنية بالباحة، رسالة ماجستير، قسم علوم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
- مرعي، محمد مرعي: (٢٠٠٠)، دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل، سلسلة الرضا للمعلومات.
- مهد، ابتسام جواد: (٢٠١١)، الثقافة التنظيمية لرؤساء الاقسام العلمية في جامعه بغداد في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسين جامعه بغداد، كلية التربية للبنات.
- وزارة التربية العراقية: (٢٠١١) ، المؤتمر التربوي التاسع/ بغداد.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: (١٩٨٨)، قانون وزارة التعليم العالي ، رقم ٤٠ العراق
- وصفي، عاطف: (١٩٨١)، الانثروبولوجيا الثقافية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- Benton Kathleen Mary Lynn, (٢٠٠٠), portrait of ineffective educational community: A case studying school culture DAL- A ٦٠١. ٣٣١٤.
- Mitroff , Fan F (١٩٩٤) , crisis management and Enivonment talism : A Natural fit , California management Review , No. ٣ winter .

## الملاحق

### ملحق رقم (١)

#### مقياس الثقافة التنظيمية بصورتها النهائية

عزيزي رئيس القسم ..... المحترم .

تروم الباحثة اجراء دراستها موسومة بـ(الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى رؤساء الاقسام ) ، وبصفتكم احد اعضاء مجتمع البحث جئتم راجية الاجابة على جميع الفقرات خدمة للبحث العلمي علما ان هذا المقياس هو لغرض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم .  
مع جزير الشكر والامتنان

## الباحثة

ت	الفقرات	ينطبق علي دائما	ينطبق علي احيانا	لا ينطبق علي
١	يحدد رئيس القسم الصلاحيات التنظيمية للعاملين في القسم.			
٢	يهتم بالإجراءات الروتينية في العمل.			
٣	يشرك الاساتذة في القسم بعملية اتخاذ القرار.			
٤	يزرع الثقة بنفوس الاساتذة في عملهم.			
٥	يشجع المشاركات الجماعية في حل المشكلات الناجمة عن العمل.			
٦	يهيئ جو من الرضا بين العاملين في القسم.			
٧	يسمح للعاملين بحرية التعبير عن الراي.			
٨	يهتم بإنجاز العمل في الوقت المحدد.			
٩	يفوض المهام حسب التخصصات.			
١٠	يعزز الجانب الانساني في العمل.			
١١	يشعر اعضاء الهيئة التدريسية بالانتماء للمهنة.			
١٢	يشجع على الابداع في تطوير الخطط المستقبلية.			
١٣	يزرع الثقة في نفوس العاملين معه.			
١٤	تقيمه للتدريسيين يعتمد على محور الدقة في العمل.			
١٥	يتبنى سياسة تحديد الزمن لإنجاز المهام			
١٦	يقدر الافكار الابداعية.			
١٧	يهتم بمشكلات العاملين بالمدرسة.			
١٨	يصنع حلول متعددة للمشكلات التي تواجهه.			
١٩	يعمل على تفادي أي اسلوب يؤدي مشاعر الاخرين.			
٢٠	يعمل على اتاحة الفرص الكافية لتطوير اداء التدريسيين.			
٢١	يسعى لتلبية حاجات التدريسيين من علاوات ومكافئات.			



٢٢	يعمل على مشاركة الاساتذة في القسم لمعالجة جوانب الضعف والقصور لدى الطلبة.		
٢٣	يوفر بيئة تنظيمية تساعد على دعم احتياجات الاساتذة.		
٢٤	يسعى إلى تحسين العلاقات الانسانية في القسم بين الأساتذة وطلبه القسم.		
٢٥	يعاقب المقصرين في العمل.		

## ملحق (٢)

## مقياس ادارة الازمات بصورتها النهائية

عزيزي رئيس القسم ..... المحترم .

تقوم الباحثة بأجراء دراسة ، وتود معاونتكم معها في الإجابة عن فقرات المقياس المرفق طياً بكل دقة وصراحة وذلك بوضع علامة ( صح)بخط واضح تحت البديل الذي ينطبق عليك ،يرجى الإجابة عن جميع الاسئلة ولاترك أي سؤال من غير إجابة، تذكر أن الإجابة سرية ولايطلع عليها سوى الباحثة ولأغراض البحث العلمي ومن دون ذكر الاسم.

## الباحثة

ت	الفقرات	ينطبق علي دائماً	ينطبق علي احيانا	لا ينطبق علي
١	يتوقع رئيس القسم حدوث الأزمة ويهيئ منتسبي القسم نفسياً لما سيحصل .			
٢	يستمر بالعمل في القسم على الرغم من شعوره بوقوع الأزمة .			
٣	يشكل فريق عمل في الكلية لمواجهة الأزمة المحتملة الحدوث .			
٤	يتخذ اجراءات وقائية قبل ظهور الأزمة .			
٥	يستفيد من الأزمات التي سبق وعاشتها الكلية في تقليل احتمالات حدوث الأزمة الجديدة .			
٦	يستعين بالكفاءات العلمية في عملية صنع القرارات عند شعوره بالأزمة .			
٧	يضع خطة عمل مقترحة لمواجهة الأزمة .			
٨	يناقش الاجراءات الوقائية التي اتخذها مع منتسبي القسم في الكلية.			

٩	يأخذ بالآراء الجيدة التي يطرحها رؤساء الاقسام والمنتسبين للوقاية من الأزمة المحتملة .
١٠	يتعامل مع المواقف والحالات الطارئة بنظرة شمولية .
١١	يحدد السياسات والاستراتيجيات المناسبة لتلافي الأزمة .
١٢	يصوغ تعليمات وأوامر تتعلق بقضايا الأزمة .
١٣	يبني شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة عند توقع الأزمة .
١٤	يعطي عناية خاصة للتغذية الراجعة عند توقع الأزمة .
١٥	يعيد توزيع الأعمال اثناء حدوث الأزمة .
١٦	يستمتع اثناء وقوع الأزمة للآراء التي تطرح بشأن حصر الأزمة وعدم انتشارها .
١٧	يتخذ القرارات السريعة للحد من الأزمة .
١٨	يملك كفايات تساعد في التعامل مع الأزمات الصعبة .
١٩	يقدم لمنتسبي القسم التعزيز الايجابي عند حدوث الأزمة .
٢٠	ينبه منتسبي القسم بأسباب الأزمة .
٢١	يستثمر الوقت بالشكل الأمثل في مواجهة الأزمة .
٢٢	يحث المنتسبين على مواجهة المواقف الصعبة .
٢٣	يعمل على عدم حدوث الأزمة بإزالة مسبباتها .
٢٤	يتسم بالصراحة في التعامل عند حدوث الأزمة .
٢٥	يتحمل المسؤولية بصورة كاملة عند وقوع الأزمة .
٢٦	يملك القدرة على التفكير الابتكاري لكيفية حدوث الأزمة .
٢٧	يحدد المواقف التي تتعرض لها الأزمة .
٢٨	يتعرف على أسباب الأزمة قبل وقوعها .
٢٩	يحدد ركائز الأزمة قبل وقوعها .
٣٠	يشخص أبعاد الأزمة .
٣١	يحدد سبل التعامل مع الأزمة .
٣٢	يتعرف على العناصر صانعة الأزمة .
٣٣	يحاول ضبط انفعالاته عند حدوث الأزمة .
٣٤	يستعمل التفكير العلمي عند حدوث الأزمة .

**Organizational culture and its relationship to crisis  
management among department heads**

**Dr. Shahla Hamza Sadiq Al-Jubouri**

**Ministry of Education**

**Keywords: organizational culture, crisis management, heads of departments**

### **Abstract**

**:The current research aims to identify**

**Organizational culture of department heads.١**

**Crisis management for department heads.٢**

**The correlation between organizational culture and crisis management .٢  
.among department heads**

**The current research is determined by the study of organizational culture and its relationship to crisis management among department heads at (Baghdad/ Al-Mustansiriya) universities for the academic year (٢٠٢١/٢٠٢٢**

**In order to achieve this, the researcher built a scale for the organizational culture variable according to the theory of values, which consists of (٢٥) items to measure the variable. The validity of the two scales was verified by presenting them to a group of experts and arbitrators. The stability of the two scales was also verified by two methods: test and re-test, and Cronbach's alpha method. After checking the accuracy of the psychometric characteristics of the two research scales, the two scales were applied to the basic research sample of (٢٠٠) adults Heads of departments in an intentional manner, then analyzed the data using the statistical bag for human sciences Spss, and the research reached a number of results, including: the existence of a positive correlation between organizational culture and crisis management among the heads of departments, and the researcher has developed a set of recommendations and proposals.**