

أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية

د. سعد عبد الله إبراهيم الخريف

أستاذ الإدارة العامة المساعد

فاطمة آل مفتاح

باحثة

قسم الإدارة العامة

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات لدى عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي بالتطبيق على عينة من القياديين في جامعة الملك سعود بلغ حجمها (81) قيادي. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لاستقصاء آراء مجتمع الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن أسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات جاء في المرتبة الأولى، واحتل أسلوب الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات على المرتبة الثانية. وجاء أسلوب الحكم الشخصي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الأخير، وجاء أسلوب المباريات كأحد الأساليب الحديثة التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الأخيرة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى أن الدورات المتخصصة في برامج اتخاذ القرارات تمكن القيادات الإدارية من استخدام القرارات الملائمة أثناء الأزمات، وكذلك اتضح من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي وسنوات الخبرة في المجال الإداري والدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، كان من أهمها ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية على ممارسة الأساليب الحديثة عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وكذلك توفير الأجهزة، والإمكانات اللازمة التي تساعد في ممارسة الأساليب الحديثة أثناء اتخاذ القرارات في الأزمات.

وتختم الدراسة توصياتها بالتوصية بإجراء دراسة مقارنة بين الجامعات السعودية الحكومية، تهدف لمعرفة الأساليب التي يتم ممارستها عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات لمعرفة الجامعة الأكثر تميزاً في استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، والاستفادة من تجاربها.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، الأزمات، القيادات الإدارية، جامعة الملك سعود.

المقدمة

يتميز العالم اليوم بالتطور السريع في معظم المجالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتقنية وغيرها، مما يتطلب من المنظمات أن تكون واعية لتلك التغييرات المتسارعة التي تفرضها عليها البيئة الخارجية والداخلية، وأن تقوم باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، لكي تحقق النجاح المنشود. وتذكر (النايه، 1992: 54) أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، على اعتبار أن كل وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق ورقابة يتم داخلها عملية اتخاذ قرارات، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإداري.



وترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بالقائد، ويذكر (القحطاني، 2016: 19) أن عملية اتخاذ القرارات هي من المهمات الرئيسية للقائد، والتي تتطلب اتباع أسلوب الحكم، والقياس، والبعد عن أسلوب التخمين والحدس، لأن القائد هو الذي يمتلك سلطة اتخاذ القرار، وهو الذي يتحمل نتائج، وتبعات القرار. ومع أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من أصعب العمليات الإدارية التي تواجه القادة في الظروف العادية، فإنها تكون أشد صعوبة أثناء الأزمات، حيث يكون متخذ القرار تحت تأثير ضغوط مختلفة، منها محدودية الوقت، والضغوط الداخلية، والخارجية التي تساهم في تعصيب مهمة اتخاذ القرار على القائد.

ويذكر (اللامي، 2015) أن متخذ القرار يواجه صعوبة اتخاذ القرار أثناء الأزمات، ويرجع ذلك لعدم الوضوح، وعدم القدرة على الاعتماد على نظام محدد، أو مقياس، بالإضافة إلى عدم تشابه الأزمات، مما يجعل القرارات تتصف بعدم التأكد والتعقيد والتدخل العاطفي ومقاومة التغيير. وبناء على ذلك، فإن مواجهة الأزمات تتطلب وجود قادة لديهم استعداد مسبق للتعامل مع الأزمات، ولديهم الخبرة والمهارة الكافية لتسهيل الوصول للقرارات المناسبة عند الحاجة إليها.

الإطار النظري وأدبيات الدراسة

الإطار النظري

1- مفهوم اتخاذ القرار:

يُعرفه (Barnard, 1968: 14) بأنه محاولة تقليص حالات للاختيار، ويُعرفه (العزاوي، 2006: 21) بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها، ويعرفه (جلدة، 2009: 14) أنه عبارة عن عملية اختيار حل معين من بين حلين، وأكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، وبالتالي فهي عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة وتحديد بدائلها وحلها.

2- الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

اتخاذ القرار ليس مرادفاً لصنع القرار، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صنع القرار من معلومات، وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يعتبر أحد أهم مراحل صنع القرار، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها (الورواوي وآخرون، 2016: 208).

3- أساليب اتخاذ القرار

وتنقسم أساليب اتخاذ القرار إلى نوعين:

أ- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار

أولاً - التجربة والخبرة

ويكتسبها المدير من خلال الخبرة، والتجارب السابقة التي مارسها وعمليات اتخاذ القرار التي شارك فيها، ومن خلال البرامج الإدارية التي أشرف عليها، وكذلك الوقت الذي يقضيه في التفكير، والتحليل والتقييم للمواقف السابقة، والتي كونت صورة شاملة في ذهنه، والتي بدورها تكون المعرفة والخبرة لدى متخذ القرار (الأشهب، 2015).

ثانياً - الحكم الشخصي (البديهية)

هناك جدلية في استخدام أسلوب الحكم الشخصي كونه يعتمد على الحدس الشخصي لمتخذ القرار، ونظرته للأمور من منظوره الشخصي، وغالباً ما يعتمد على خبراته السابقة، وخلفياته الثقافية، والمعلومات المتوافرة لديه، فهو بالتالي يفتقد للأساس العلمي، لذلك فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على مدى نجاح قدرة متخذ القرار في فهم المعلومات والتعامل معها، وتقديرها لاختيار القرار الأنسب (عامر؛ والمصري، 2016: 61).

ثالثاً - دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي)

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تُقدم له حول المشكلة، وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار أفضل بديل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار، وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل (جلدة، 2009: 70).

رابعاً - إجراء التجارب

في بداية أسلوب إجراء التجارب، كان متخصص في تطبيقات البحث العلمي ثم انتقل بتطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، ويقوم هذا الأسلوب بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب، أخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والاجتماعات المرتبطة بالمشكلة محل القرار؛ حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية.

ب- الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات

أولاً - بحوث العمليات

ويقصد بها "استعمال الأساليب الكمية مثل المحاكاة، وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما؛ للوصول إلى حل رياضي مثالي، كما يعرفها ميلر وستار Miller & Star بأنها تطبيق الوسائل والطرائق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة" (جلدة، 2009: 71).

ثانياً - شجرة القرارات

ويذكر (الركابي وآخرون، 2018) أن أسلوب شجرة القرارات، والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار في البيئة المحيطة باتخاذ القرار، وكما يفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وهذا يعني أن اتخاذ قرار فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنشر في سلسلة متعاقبة في هذا المدخل وبيئته. ويشير (السيد، 2003: 62) أنه عادة ما يتم التعبير عن هذه الشجرة عن طريق استخدام رموز لكل نقطة اتخاذ قرار، وكذلك المواقف المحتملة مواجهتها، وذلك على النحو التالي: (تمثل القرار)، وهي النقطة التي يتم عندها اختيار واحد من البدائل المتعددة والمتاحة. و(نقطة المواقف المحتملة)، والتي يعبر عن أحد المواقف المحتمل مواجهتها بعد اختيار البديل.

ثالثاً - نظرية المباريات

يذكر (عبد الحميد، 2014: 273)، أن نظرية المباريات تعتبر إحدى النظريات الرياضية التي تستخدم لاتخاذ أفضل القرارات، وهي تمثل موقف الصراع المشترك بين أطراف مختلفة، ويحاول أن يستخدم أفضلها؛ لكي يتوصل إلى أفضل الحلول التي تجعله في أفضل وضع لمواجهة الأطراف الأخرى المشاركة في النزاع.

رابعاً - بناء السيناريوهات

ويذكر (Schoemaker, 1959: 25-26) أن بناء السيناريوهات يقدم خطوة متقدمة عن طريق تبسيط سيل البيانات إلى عدد محدود من المواقف، حيث يروي كل سيناريو كيف تتفاعل عناصر المشكلة المختلفة في ظل ظروف معينة، ويضيف بأن بناء السيناريوهات هو طريقة منظمة لتخيل المستقبل المحتمل، والذي طبقت الشركات على المشكلات ذات النطاق الواسع.

خامساً - نظم دعم القرار

يعرفها (عبد الله، 2015: 99) مجموعة متكاملة من البرمجيات، الحزم الجاهزة، والنماذج، وأدوات المعالجة، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل، وتقديم برامج إدارة، وإنتاج الحوار، فهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات المهيكلية وغير المهيكلية.

4- الأزمات

يجب أن ندرك حقيقة أن عالم اليوم مليء بالأزمات، وذلك يعود إلى أسباب تتعلق بالمتغيرات السياسية، والاقتصادية والسكانية والحياة البيئية، وأصبحت سلسلة الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وعوامل تحريكها من الأمور التي تشكل تحديات كبيرة تواجه الأفراد والمنظمات والدول، والتي تؤدي إلى خلق المشكلات والصعوبات، وكذلك الانهيارات في القيم، والمعتقدات، والممتلكات، لذلك فإن هناك ضرورة ماسة إلى الوعي لتلك الأزمات، والاستعداد لها لتجنب الكثير من (جابرية، 2018: 71).

أولاً - مفهوم الأزمة

يمكن تقديم مفهوم للأزمة بأنها "موقف، أو وضع، يتسم بعدة سمات، منها التهديد الشديد للمصالح، والأهداف الجوهرية، ومحدودية الوقت المتاح لدى متخذ القرار" (الظاهر، 2008: 10).

ثانياً - متطلبات إدارة الأزمات وفقاً لـ (الظاهر، 2008: 141)

- وجو نظام متكامل من البيانات والمعلومات.
- تشجيع روح المبادرة والإبداع.
- مرونة الهياكل وأساليب العمل.
- إيجاد نظم حديثة وفعالة للمراقبة والمتابعة.
- الاعتماد على استراتيجية التغيير المخطط.
- تفعيل المشاركة في اتخاذ القرار.
- تعزيز الخبرات الفردية في المجالات الإدارية.

ثالثاً - خطوات وطرق التعامل مع الأزمة:

- تقدير الموقف الأزموي: في ظل المناخ المتوتر للأزمة والأهداف الخفية من وراء صنع الأزمة يحتاج المدير لتقدير السليم لأبعاد الموقف.
- تحليل الموقف الأزموي: تحليل الموقف وعناصره بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية من وراء صنع الأزمة والأهداف غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها.
- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة: مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج وحشد القوى لمواجهة الأزمة.
- التدخل لمعالجة الأزمة: يتم التدخل بعد أن تم الإعداد الجيد لكل شيء، وإجراء الحسابات الدقيقة.

رابعاً - عوامل النجاح في إدارة الأزمة

- إدراك أهمية الوقت.
- توافر نظم إنذار مبكر.
- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة.
- إنشاء قاعدة معلومات.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.
- نظام اتصال يتصف بالكفاءة والفاعلية.

الدراسات السابقة:

دراسة (محسن، 2019)، وهدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات، ومستوى اتخاذ القرارات، وإيجاد العلاقة الارتباطية بين إدارة الأزمات، واتخاذ القرار لدى عمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسين، تكون مجتمع البحث من (4941) تدريسيًا وتدرسيًا. وتكونت العينة من (370) فردًا باستخدام العينة الطبقية العشوائية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت النتائج إلى أن القيادات الجامعية لها أثر مهم في عملية اتخاذ القرار أثناء وقوع الأزمات في الجامعة، والكليات، وأوصت الدراسة إلى أنه لابد لكليات جامعة المستنصرية من وضع خطوات إدارية سليمة لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية، أهمها العمل على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، وكذلك قيام الجهات العليا في الجامعة بكل ما هو من شأنه زيادة، وتفعيل امتلاك العمداء القدرة، والمهارة في اتخاذ القرارات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.

دراسة (البليبيسي، 2016)، والتي هدفت إلى التعرف على العقبات، والمعوقات التي تواجه متخذي القرار لتطبيق عملية تطوير أساليب اتخاذ القرار الأمني، ومدى تطبيق أساليب اتخاذ القرار الأمني الحديثة لإدارة الأزمات، وبلغ مجتمع الدراسة (1556) موظفًا، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية عددها (156) موظفًا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت أبرز النتائج إلى أن هناك ضعفًا في عملية تدريب متخذي القرار على استخدام الأساليب الحديثة في عملية اتخاذ القرار، وكذلك ضعف في استخدام الأساليب الحديثة التي تناولتها الدراسة، وأوصت الدراسة بتخصيص ميزانية لعمليات تدريب متخذي القرار، وعمليات تطبيق الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار.

دراسة (عطياني والناظر، 2016)، درست تقييم مدى استخدام الأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الأساليب الكمية في ترشيد القرارات الإدارية، وتألف مجتمع الدراسة من كافة شركات الأدوية الأردنية المدرجة أسهمها في سوق عمان المالي، وقد أظهرت النتائج أن الشركات تستخدم نماذج النقل والتخصيص والسيطرة على المخزون في عملية صنع القرارات، في حين كشفت الدراسة عن ضعف في استخدام أسلوبي البرمجة الخطية والتحليل الشبكي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية في ترشيد القرارات الإدارية، وتوصي الدراسة بتنمية الوعي بأهمية استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتدريب صانعي القرارات وتأهيلهم في شركات صناعة الأدوية على استخدام البرمجة الخطية والتحليل الشبكي في صناعة القرارات.

دراسة (الثبتي، 2014)، هدفت إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية، وكذلك تقييم مهارة اتخاذ القرارات، وحل المشكلات لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية، والبالغ عددهم (23160)، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجمها 5000 عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، وأشارت نتائج الدراسة المتعلقة باتخاذ القرارات أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام لمهارة اتخاذ القرارات متوسطة؛ وقد يكون سبب ذلك يعود إلى أن رؤساء الأقسام العلمية، ليس لديهم الصفات، والقدرات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الإدارية، والأكاديمية داخل الأقسام، ويحتاجون إلى دورات لإكسابهم تلك المهارة، وأوصت الدراسة بإعادة تأهيل، وتدريب رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية من خلال تطوير مهاراتهم الإدارية من أجل القيام بأدوارهم الإدارية، والعلمية، والأكاديمية بما يحقق أهداف الأقسام، ويساهم في تطويرها.

دراسة (الهندي والحمامي، 2003)، هدفت إلى التعرف على واقع استخدام المديرين للأساليب الكمية في اتخاذ القرارات داخل الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الأجهزة الحكومية والتي يبلغ عددها (84) جهاز، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من مفردات العينة لديهم رغبة كبيرة في معرفة الأساليب الكمية، وغالبية مفردات العينة يعتمدون على الخبرة كطريقة في اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة على التأكيد على أهمية استخدام الأساليب الكمية كأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات في الأجهزة الحكومية، وضرورة إعداد المديرين في الأجهزة الحكومية لمواكبة التطور التقني والمعلوماتي.

دراسة (Phillips, 2009)، هدفت إلى التعرف على تأثير التجارب النفسية عند استخدام أسلوب المخاطرة لاتخاذ القرار، وتصادمه مع القلق والتوتر، وتقدم الدراسة اقتراح لإطار عمل بحثي يدمج بين الوضع قبل تأثير ظروف الضغوطات التالية على متخذ القرار (تصور الربح، والخسارة، والخطر، والتعقيد، والضغط التنظيمي) مع ملاحظة التجارب النفسية (لضيق الوقت، وحالة عدم اليقين، وجمع أكبر قدر من المعلومات، والدينامية*)⁽¹⁾، والتي من الممكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر، وتم استخدام منهج دراسة الحالة التجريبي، وتكون مجتمع الدراسة من طلاب كلية إدارة الأعمال، وبلغ حجم العينة 123 طالبًا، وتم التوصل إلى أن استخدام نظم دعم القرار من الممكن أن يؤدي إلى تعزيز، أو تخفيف التصورات النفسية للضغوط، وبالتالي التأثير على جودة القرار.

دراسة (Lee et al., 2008) هدفت إلى عدم الاعتماد على الحدس، والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية، ويمكن الاستعانة بالحدس مع التحليل الكمي كنموذج متكامل في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الأمريكية، واعتمدت الدراسة

(1) يقصد بمصطلح الدينامية والذي يعود إلى كلمة الديناميكية بالتجدد، والحماسة، والنشاط.

على تحليل النتائج باستخدام المنهج النوعي، وتوصلت. نتائج الدراسة إلى أن اتخاذ القرارات واحدة من أهم المهارات الإدارية للقدرة على استغلال المصادر المتوافرة بأنسب الطرائق، وتسخير كل الجهود لتحقيق الأداء الأمثل بكفاءة عالية، وكذلك أنه في المؤسسات ذات البيئة الصغيرة، والأقل تعقيداً، يعتمد في اتخاذ القرارات على الحدس، والحد الأدنى من استخدام الأساليب الكمية لتحقيق أهداف المنظمة، وفي المنظمات الأكبر حجماً تستخدم كلا الأسلوبين الكمي، والنوعي، ويمكن أن يتخذ المدراء قرارات ذات جودة عالية باستخدام تقنيات بحوث العمليات بما فيها البرمجة الخطية، والمحاكاة، والصفوف، وعلى الرغم من أن مدراء العمليات ليس من المتوقع أن يكونوا خبراء في علوم اتخاذ القرارات، إلا أنهم يجب أن يكون لديهم دراية بأساسيات بعض الأدوات المستخدمة في دعم أنظمة اتخاذ القرارات للمنظمة بشكل عام.

دراسة (Higgins & Freedman, 2013) هدفت للتعرف على التحديات التي تواجه الأشخاص عند اتخاذ القرارات بشكل عام، وبشكل خاص عند نشوء الأزمات، وكذلك تقديم مفاهيم مختلفة والتي من الممكن أن تؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات، وعرض طرق مختلفة تساهم في اتخاذ قرارات أفضل، وتم الاستعانة بحلقة المراقبة-التوجيه-القرار-الفعل (OODA Loop) الكلاسيكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن يكون هناك نمذجة متكررة لعملية اتخاذ القرارات، وكذلك استيعاب مجالات اتخاذ القرار، بالإضافة إلى استخدام الإدراك البشري الذي يساعد في تخفيف حدة القرار، وممارسة عملية اتخاذ القرار عن طريق التمارين والمحاكاة.

مشكلة الدراسة

إن إدارة الأزمات عملية إدارية يتم العمل بها عند التعرض لحدث مفاجئ، حيث تحتاج الأزمة لتدخل سريع، ولقرارات حاسمة وسريعة تتناسب مع خطورة الحدث المتطور، وبالتالي إن عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القائد الإداري، وكما يذكر (رجب، 2010) أنه إذا كانت الإدارة هي الإحساس التنظيمي التي تجعل مظاهر النشاط ممكناً، وإذا كانت القيادة هي بمثابة القلب النابض لهذه العملية، فإن اتخاذ القرارات هي العنصر الأساس في القيادة. وعلى القائد أن يولي عملية اتخاذ القرارات أثناء الأزمات أهمية كبيرة، وكما يذكر (الشعلان، 2013) أنه لا بد من الإيمان بأن القرارات التي يتم اتخاذها لمواجهة الأزمات، إنما هي المحرك للأزمة، وتداعياتها سلباً وإيجاباً؛ لذلك فلا مجال للارتجال في إصدار قرارات أثناء الأزمة دون الاعتماد على أساليب علمية، ومنهجية في التشخيص، وتقويم الآثار المحتملة، والاعتماد على معلومات أصلية وموثقة. وفي ظل التسارع العالمي اليوم، والتغيرات التي تحيط بالبيئات المختلفة، فإنها تظهر الحاجة إلى ضرورة التعامل مع أساليب واتخاذ قرارات حديثة أثناء الأزمات، والتي تساهم في سرعة التوصل للقرارات الرشيدة مع المحافظة على الموارد في المنظمة، حيث يذكر (مرتضي وآخرون، 2010) أن استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة. وبناءً على ما سبق ونظراً لأهمية عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في التعرف على أساليب اتخاذ القرارات التي تمارسها القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات ومعوقاتهما، وسبل تطويرها؛ ولذلك تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات؟ ويتفرع منه الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة

- 1- ما أساليب اتخاذ القرارات التي تتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية عند استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات؟
- 3- ما سبل تطوير أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال اتخاذ القرارات على ممارسة أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود تعزى (للمؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات)؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على أساليب اتخاذ القرارات التي تتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات.

- 2- التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية عند استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.
- 3- التعرف على سبل تطوير أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود.
- 4- التعرف على تأثير (المؤهل الدراسي، وعدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، وعدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار، وإدارة الأزمات) في مجال اتخاذ القرارات على ممارسة أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود.
- 5- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الأكاديمية التي قد تفيد الباحثين في إيجاد حلول بحثية جديدة، والتوصيات العملية التي قد تساعد القيادات في الجامعات السعودية على تحسين أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.

أهمية الدراسة

تنقسم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين، هما على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء موضوع أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات نظراً إلى ندرة المراجع العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام، وكذلك ندرة المراجع التي تتعلق بالموضوع في البيئة السعودية بشكل خاص، إذ إنه من خلال البحث الذي قام به الباحثان في المكتبات وقواعد البيانات، ظهر قلة الدراسات التي تناولت أساليب اتخاذ القرارات. وبالتالي، ستمثل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل إدارة الأزمات لسد النقص في هذا الجانب، وإثراء المكتبة الإدارية من خلال الربط بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي واختيار الأساليب المناسبة التي تساهم بفعالية في الحد من الأزمات أو تقليل الآثار الناتجة عنها.

ب- الأهمية العملية

تكتسب دراسة أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات أهمية عملية من خلال ما ستقدمه هذه الدراسة من توصيات يمكن أن تساعد القيادات الإدارية في اكتساب المعرفة لاختيار الأسلوب المناسب من أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، في جامعة الملك سعود خاصة، ومؤسسات التعليم العالي عامةً. كما تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما توصلت إليه من توصيات تساعد في إزالة العقبات، والعوائق التي تعيق عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، وتحسينها، لذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تساهم في رفع وعي، وإدراك القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود؛ لمعرفة هذه العقبات والعوائق من خلال التعرف على أساليب واضحة، وعلمية، وحديثة، لعملية اتخاذ القرارات أثناء مواجهة الأزمات.

فرضية الدراسة

فرضية الدراسة: H_1 يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود و(المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات).

متغيرات الدراسة

- 1- المتغير المستقل المتمثل في الأزمات.
- 2- المتغير التابع المتمثل في استخدام أساليب اتخاذ القرارات الإدارية ويشمل:
 - أ- الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار: (التجربة والخبرة، الحكم الشخصي، دراسة الآراء وتحليلها، إجراء التجارب).
 - ب- الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار: (بحوث عمليات، شجرة قرارات، نظرية المباريات، بناء سيناريوهات، نظم دعم قرار).
 - 3- المتغير الوسيط المتمثل في المتغيرات الديموغرافية: (المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرار وإدارة الأزمات).

تصميم الدراسة

أ- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول دراسة أساليب اتخاذ القرار التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، والذي يحاول أيضاً أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل لتعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

ب- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود للعام 1442هـ، الموافق 2020 ممن يشغلون المناصب (رئيس/ة قسم - عميد/ة - وكيل/ة عمادة - وكيل/ة قسم - وكيل/ة كلية - وكيل/ة - مديرة/ة)، وقد استعان الباحثان في حصر أعداد هذه المناصب وفقاً للمعلومات المتوافرة في قسم الموارد البشرية لدى جامعة الملك سعود، وقد بلغ عدد هذه القيادات (399).

ج- عينة الدراسة

نظراً لحجم مجتمع الدراسة، قام الباحثان باختيار جميع مفردات الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وبلغ عدد المستجيبين (83) قيادي، وتم استبعاد إجابتين غير قابلة للتحليل، وبالتالي يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (81)، وبلغت نسبة المستجيبين 20% من مجتمع الدراسة.

د- أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الاستبانة اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من أساليب اتخاذ القرارات التقليدية، والحديثة أثناء الأزمات كالتالي:

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية للمستجيب (الجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات)

- القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، وتتكون الاستبانة من (54) فقرة موزعة على 3 محاور هي:

▪ المحور الأول: أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، وتتكون من (9) أساليب.

• الأسلوب الأول: الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البديهية) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب الخامس: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب السادس: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب السابع: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب الثامن: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

• الأسلوب التاسع: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويتكون من 4 فقرات.

▪ المحور الثاني: معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويتكون من (9) فقرات.

▪ المحور الثالث: سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات، ويتكون من (9) فقرات.

هـ - صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق المقياس

- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص الذين قاموا مشكورين بتوجيه الباحثان لتتلاءم أسئلة دراستها مع أسئلة الأداة، وكذلك التأكد من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتهي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية للاستبيان. وفي ضوء آراءهم قام الباحثان بالقيام بالتغييرات المطلوبة.

- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه.

• معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (1)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور، والدرجة الكلية للمحور الأول

الأسلوب	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأسلوب	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	1	0.395	دالة عند 0.01	الثالث	9	0.484	دالة عند 0.01
	2	0.414	دالة عند 0.01		10	0.366	دالة عند 0.01
	3	0.489	دالة عند 0.01		11	0.561	دالة عند 0.01
	4	0.662	دالة عند 0.01		12	0.515	دالة عند 0.01
الثاني	5	0.640	دالة عند 0.01	الرابع	13	0.396	دالة عند 0.01
	6	0.620	دالة عند 0.01		14	0.723	دالة عند 0.01
	7	0.440	دالة عند 0.01		15	0.711	دالة عند 0.01
	8	0.526	دالة عند 0.01		16	0.647	دالة عند 0.01

• معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً؛ لما وضع لقياسه.

• معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

• معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور، والدرجة الكلية للمحور الثاني

الأسلوب	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الأسلوب	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	1	0.541	دالة عند 0.01	الرابع	13	0.495	دالة عند 0.01
	2	0.356	دالة عند 0.01		14	0.552	دالة عند 0.01
	3	0.432	دالة عند 0.01		15	0.489	دالة عند 0.01
	4	0.568	دالة عند 0.01		16	0.446	دالة عند 0.01
الثاني	5	0.613	دالة عند 0.01	الخامس	17	0.748	دالة عند 0.01
	6	0.405	دالة عند 0.01		18	0.569	دالة عند 0.01
	7	0.550	دالة عند 0.01		19	0.679	دالة عند 0.01
	8	0.736	دالة عند 0.01		20	0.496	دالة عند 0.01
الثالث	9	0.565	دالة عند 0.01				
	10	0.598	دالة عند 0.01				
	11	0.597	دالة عند 0.01				
	12	0.589	دالة عند 0.01				

جدول رقم (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور،
والدرجة الكلية للمحور الثالث

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.684	6	0.629	دالة عند 0.01
2	0.628	7	0.762	دالة عند 0.01
3	0.755	8	0.783	دالة عند 0.01
4	0.775	9	0.782	دالة عند 0.01
5	0.683			دالة عند 0.01

جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور،
والدرجة الكلية للمحور الرابع

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.529	6	0.713	دالة عند 0.01
2	0.653	7	0.570	دالة عند 0.01
3	0.573	8	0.641	دالة عند 0.01
4	0.701	9	0.544	دالة عند 0.01
5	0.681			دالة عند 0.01

جدول رقم (5)

معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات	0.662	دالة عند 0.01
الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات	0.682	دالة عند 0.01
سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات	0.699	دالة عند 0.01
معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات	0.651	دالة عند 0.01

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها

جدول رقم (6)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات	0.687	0.712
الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات	0.745	0.798
سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات	0.814	0.908
معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات	0.689	0.745
الدرجة الكلية	0.725	0.803

يبين الجدول أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقاً لما وضعت لقياسه.

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً؛ حيث إن جميع المجالات يرتبط بعضها ببعض، وبالدرجة الكلية للاستبانة، حيث إن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق، والاتساق الداخلي.

2- ثبات المقياس:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة، لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة، وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وتم تقدير ثبات الاستبانة على أفراد مجتمع الاستطلاع، وذلك باستخدام طريقي معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية.

- طريقة التجزئة النصفية

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية)، ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سيرمان براون.

معامل الارتباط المعدل $= 2r/1+r$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (6)، والتي يتضح منها أن قيمة معامل الارتباط المعدل) سيرمان مقبول ودال إحصائياً. وبذلك يكون قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها. لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

- طريقة ألفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة أخرى لحساب الثبات، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية لكل مجال من مجالات الاستبانة، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.888)، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وبذلك قد تم

التأكد من صدق، وثبات استبانة الدراسة، مما يجعل الباحثان على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحيتهما لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

يعتبر شرط التوزيع الطبيعي للبيانات من الشروط المهمة لاستخدام الاختبارات المعلمية، ولتحقق من هذا الشرط لمتغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov)، وكانت النتائج كالتالي:

وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05 وبالتالي، فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.

جدول رقم (8)
نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار الاحتمالية	قيمة القيمة
الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات	1.562	0.065
الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات	1.025	0.124
سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات	0.369	0.236
معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات	0.978	0.158
الدرجة الكلية	0.874	0.214

جدول رقم (7)
معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور	معامل ألفا
الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات	0.759
الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات	0.882
سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات	0.880
معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات	0.796
الدرجة الكلية	0.888

الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

أساليب المعالجة الإحصائية

لغرض معالجة البيانات الميدانية التي تم جمعها لجأ الباحثان إلى تطبيق العديد من الأساليب الإحصائية الملاءمة كما واضح من الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS).

عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل لإجابات أسئلة الدراسة ومناقشتها، من خلال عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، وإجابات العينة على فقرات الاستبانة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم وأساليب الإحصاء الوصفي، وذلك في سبيل اختبار فرضيات الدراسة.

تبين من خلال نتائج الجدول (9) أن (25.9%) من الإناث، وكان (74.1%) من الذكور، وكانت نسبة الحاصلين على الدكتوراه (46.9%)، بينما كانت نسبة الحاصلين على الثانوية العامة أقل (3.7%)، بينما كانت نسبة (38.3%) من مجتمع الدراسة يشغلون المنصب الوظيفي رؤساء أقسام، وكانت ما نسبته (1.2%) ممن يشغلون المنصب الوظيفي وكبلاً، وكانت نسبة (74.1%) ممن لديهم سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات، وكانت ما نسبته (12.3%) ممن لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، وكانت ما نسبته (48.1%) ممن لديهم 3 دورات فأكثر، وكانت (14.8%) ممن لم يلتحقوا بدورات متعلقة باتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

جدول رقم (9)

خصائص أفراد مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود للعام الدراسي وفقاً للجنس، والمنصب الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية.

البيانات الشخصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	أنثى	21	25.9
	ذكر	60	74.1
المنصب الوظيفي	عميد/ة	3	3.7
	وكيل/ة/عمادة	6	7.4
	وكيل/ة	1	1.2
	وكيل/ة كلية	3	3.7
	وكيل/ة قسم	10	12.3
	رئيس/ة قسم	31	38.3
المؤهل التعليمي	مديرة/ة	27	33.3
	دكتوراه	38	46.9
	بكالوريوس	25	30.9
	ماجستير	15	18.5
	ثانوية عامة	3	3.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	12.3
	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	11	13.6
عدد الدورات التدريبية المتعلقة باتخاذ القرارات وإدارة الأزمات	أكثر من 10 سنوات	60	74.1
	3 دورات فأكثر	39	48.1
	من 1 - 3 دورات	30	37.0
	لا يوجد	12	14.8
المجموع		81	100.0

1- استخدام أساليب اتخاذ القرارات التقليدية والحديثة بجامعة الملك سعود

يوضح جدول (10) نتائج إجابات المبحوثين على محاور استخدام أساليب اتخاذ القرار التقليدية والحديثة بجامعة الملك سعود.

جدول رقم (10)

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمستوى المرجح للمحور الأول

الترتيب	المتوسط الانحراف الوزني النسبي	الانحراف المعياري النسبي	المتوسط الحسابي النسبي	الفقرة
الأسلوب الأول: الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات.				
2	84.40	57.	4.22	استخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
3	80.80	77.	4.04	استخدام أسلوب الخبرة عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات يساهم في التوصل للقرارات الرشيدة
1	87.40	70.	4.37	تساهم الخبرة في سرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
4	72.60	1.07	3.63	يقصر استخدام أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات على الأزمات المتكررة في العمل
1	81.30	48.	4.06	الدرجة الكلية للأسلوب الأول
الأسلوب الثاني: الحكم الشخصي (البدئية) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات.				
4	61.80	95.	3.09	استخدم الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
3	58.00	86.	2.90	يساعد أسلوب الحكم الشخصي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء الأزمة
1	66.40	1.01	3.32	يساعد الحكم الشخصي في سرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
2	59.20	99.	2.96	يمكن الاعتماد على أسلوب الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات عند التعامل مع الأزمات غير المتكررة في العمل
4	61.36	77.	3.07	الدرجة الكلية للأسلوب الثاني
الأسلوب الثالث: دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.				
1	85.20	74.	4.26	استخدم أسلوب الحكم الجماعي للخروج بقرارات أثناء الأزمات
2	84.40	74.	4.22	يساعد الحكم الجماعي على توفير البدائل الكافية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات
3	71.60	1.08	3.58	يساهم أسلوب الحكم الجماعي في سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات
4	65.00	1.17	3.25	يناسب أسلوب الحكم الجماعي كافة المواقف التي تتطلب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
2	76.54	70.	3.83	الدرجة الكلية للأسلوب الثالث
الأسلوب الرابع: أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.				
4	66.20	1.03	3.31	استخدم أسلوب إجراء التجارب للخروج بقرارات أثناء الأزمات
3	74.40	97.	3.72	يساهم أسلوب إجراء التجارب في تفادي الثغرات الموجودة في أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
1	81.80	78.	4.09	يتطلب أسلوب إجراء التجارب مزيد من الوقت للوصول لمتخذ القرار للبدائل المناسبة
2	79.00	76.	3.95	يحتاج أسلوب إجراء التجارب لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات لبيئة خاصة لتطبيقه
3	75.31	70.	3.77	الدرجة الكلية للأسلوب الرابع
73.63	42.	3.68	الدرجة الكلية للمحور	
الأسلوب الخامس: بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.				
2	72.40	73.	3.62	استخدم أسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
4	66.00	80.	3.30	يوجد استخدام ملاحظ لأسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود
3	70.60	91.	3.53	يساهم أسلوب بحوث العمليات في تقليل الوقت اللازم أثناء الأزمات
1	73.60	74.	3.68	يساهم أسلوب بحوث العمليات في التوصل للقرارات المناسبة أثناء الأزمات
3	70.62	62.	3.53	الدرجة الكلية للأسلوب الأول
الأسلوب السادس: شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات				
2	70.60	91.	3.53	استخدم أسلوب شجرة القرارات لاتخاذ القرار أثناء الأزمات
4	65.40	94.	3.27	هناك صعوبة في استخدام أسلوب شجرة القرار لاتخاذ القرار أثناء الأزمات
3	68.20	88.	3.41	يساعد أسلوب شجرة القرارات في تقليل الوقت لاتخاذ القرار المناسب أثناء الأزمات
1	74.60	88.	3.73	يساهم أسلوب شجرة القرارات في تنسيق الجهود بين القيادات الإدارية، والحصول على القرار الرشيد أثناء الأزمات
4	69.69	69.	3.48	الدرجة الكلية للأسلوب الثاني
الأسلوب السابع: المباريات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.				
4	59.78	86.	2.98	استخدم أسلوب المباريات لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	66.00	86.	3.30	يساهم أسلوب المباريات في إعطاء متخذ القرار فرصة للتعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
3	59.80	89.	2.99	يساعد أسلوب المباريات في تقليل الوقت لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات
2	62.20	79.	3.11	يؤدي استخدام أسلوب المباريات في الوصول إلى قرارات ذات خسائر أقل أثناء الأزمة
5	61.91	75.	3.10	الدرجة الكلية للأسلوب الثالث
الأسلوب الثامن: السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.				
3	77.60	89.	3.88	استخدم أسلوب السيناريوهات لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات
1	79.20	77.	3.96	يساهم التعامل مع أسلوب السيناريوهات في اتخاذ قرارات إبداعية أثناء الأزمات
4	75.40	87.	3.77	يساعد أسلوب السيناريوهات الإدارة في توفير الوقت لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات
2	79.00	72.	3.95	يساعد وضع سيناريوهات محتملة للقرارات أثناء الأزمات من زيادة احتمالية اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات
1	77.78	74.	3.89	الدرجة الكلية للأسلوب الرابع
الأسلوب التاسع: أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.				
3	73.80	75.	3.69	استخدم أسلوب نظم دعم القرار أثناء الأزمات
1	75.40	69.	3.77	ينجح تطبيق نظم دعم القرار في اتخاذ قرارات حساسة أثناء الأزمات
2	74.40	78.	3.72	يوفر استخدام نظم دعم القرار الوقت للحصول على القرار المناسب أثناء الأزمات
4	68.20	74.	3.41	هناك سهولة في استخدام نظم دعم القرار أثناء الأزمات
2	72.90	59.	3.65	الدرجة الكلية للأسلوب الخامس
	70.58	44.	3.53	الدرجة الكلية للمحور الثاني

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن الأسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، حصل على المرتبة الأولى؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.26)، وقد يرجع ذلك إلى موافقة مجتمع الدراسة مع عبارة أن "أسلوب الحكم الجماعي يساعد على توفير البدائل الكافية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات" بمتوسط حسابي بلغ (4.22).

بينما حصل أسلوب الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، على المرتبة الثانية؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.22)، واحتلت عبارة "تساهم الخبرة في سرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات" على متوسط حسابي بلغ (4.37).

واحتل أسلوب السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، على المرتبة الثالثة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، وكانت العبارة "يساهم التعامل مع أسلوب السيناريوهات في اتخاذ قرارات إبداعية أثناء الأزمات" الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، يليها عبارة يساعد وضع سيناريوهات محتملة للقرارات أثناء الأزمات من زيادة احتمالية اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات بمتوسط حسابي بلغ (3.95).

وجاء أسلوب نظم دعم القرار أثناء الأزمات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، بالمرتبة الرابعة؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، واحتلت عبارة "ينجح تطبيق نظم دعم القرار في اتخاذ قرارات حساسة أثناء الأزمات"، المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، بينما جاءت العبارة التي نصها "هناك سهولة في استخدام نظم دعم القرار أثناء الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.41).

واحتل أسلوب بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وكانت العبارة الأعلى "أسلوب بحوث العمليات يساهم في التوصل للقرارات المناسبة أثناء الأزمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، وكانت العبارة الأقل مرتبة يوجد استخدام ملاحظ لأسلوب بحوث العمليات في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود بمتوسط حسابي بلغ (3.3).

وفي المرتبة السادسة، جاء أسلوب شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وتبين أن العبارة التي نصها "يساهم أسلوب

شجرة القرارات في تنسيق الجهود بين القيادات الإدارية، والحصول على القرار الرشيد أثناء الأزمات" حصلت على المرتبة الأولى؛ بمتوسط حسابي قدره (3.73)، بينما جاءت العبارة، والتي نصها "هناك صعوبة في استخدام أسلوب شجرة القرار لاتخاذ القرار أثناء الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.27).

واحتل أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، المرتبة السابعة؛ بمتوسط حسابي وقدره (3.31)، واحتلت عبارة "يتطلب أسلوب إجراء التجارب مزيد من الوقت للوصول متخذ القرار للبدائل المناسب" الأعلى مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (4.09).

وجاء أسلوب "الحكم الشخصي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي وقدره (3.09)، وجاءت العبارة، "يساعد الحكم الشخصي في سرعة اتخاذ القرارات أثناء الأزمات" الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، واحتلت عبارة "يساعد أسلوب الحكم الشخصي على اتخاذ قرارات صحيحة أثناء الأزمة" الأقل مرتبة بمتوسط حسابي بلغ (2.9).

واحتل أسلوب المباريات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.98)، وتبين في الأسلوب أن العبارة التي نصها "يساهم أسلوب المباريات في إعطاء متخذ القرار فرصة للتعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.30)، بينما جاءت العبارة، والتي نصها "استخدم أسلوب المباريات لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.98).

2- المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية عند استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.

جدول رقم (11)

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمستوى المرجح للمحور الثاني

الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري النسبي	الوزن النسبي	الفقرة
2	4.32	67.	86.40	عدم المعرفة الجيدة بممارسة أساليب اتخاذ القرارات الحديثة أثناء الأزمات
4	4.25	66.	85.00	نقص التدريب الدوري للقيادات الإدارية للتعامل مع أساليب اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات المتوقعة
3	4.31	68.	86.20	عدم وضوح الرؤيا أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
1	4.38	73.	87.60	قصور أجهزة الإحصاء، والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات، والمعلومات الضرورية، وتنظيمها، ومراجعتها
5	4.25	78.	85.00	ضعف في قنوات الاتصال، وتوفير المعلومات، وبالتالي عدم المقدرة على تطبيق أساليب اتخاذ القرارات الملاءمة أثناء الأزمات
8	3.68	99.	73.60	يستغرق تحليل البيانات وقتاً أطول عند استخدام أساليب اتخاذ القرارات الحديثة أثناء الأزمات
9	3.60	96.	72.00	عدم توافق استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات مع طبيعة العمل في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات
6	4.09	90.	81.80	جمود وتعقد الأنظمة، واللوائح التي تعيق استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
7	3.93	96.	78.60	تحتاج أساليب اتخاذ القرارات الحديثة إلى تطوير النماذج بصفة مستمرة، وهذا يعيق من استخدامها أثناء الأزمات
	4.09	51.	81.78	الدرجة الكلية للمحور الرابع

تبين من خلال نتائج الجدول رقم 11 أن معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود، جاءت بمتوسط حسابي 4.09، ووزن نسبي قدره 81.78%، وهي درجة موافقة في الاستجابة على فقرات هذا المجال.

بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور بين (3.60)، و(4.38)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة بمحور معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود متوافرة بدرجة موافقة.

- جاءت العبارة التي نصها "قصور أجهزة الإحصاء، والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات، والمعلومات الضرورية، وتنظيمها، ومراجعتها" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.38)، ووزن نسبي قدره (87.60%).
- جاءت العبارة، والتي نصها "عدم توافق استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات مع طبيعة العمل في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.60)، ووزن نسبي قدره (72.00%).

3- سبل تطوير أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود

جدول رقم (12)

الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمستوى المرجح للمحور الثالث

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
7	83.00	55.	4.15	تساهم القرارات الموجهة في أساليب اتخاذ القرارات على زيادة قدرتي في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة أثناء الأزمات
9	81.80	81.	4.09	يساعد قياس مهارات اتخاذ القرارات لدى القيادات في جامعة الملك سعود بشكل سنوي على متابعة تطور مستوى القيادات لاتخاذ القرار المناسب أثناء الأزمات
8	82.80	69.	4.14	تساهم إجراء التجارب الافتراضية لبعض أساليب اتخاذ القرارات في تطوير قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الناجحة أثناء الأزمات
6	85.20	65.	4.26	تساعد ورشات العمل التثقيفية في تطوير أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات
4	86.00	70.	4.30	يساهم منح الحوافز السنوية لأفضل القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات على تشجيع القيادات الإدارية
2	87.00	64.	4.35	يساهم إنشاء إدارات خاصة لتبادل البيانات، والمعلومات بين الإدارات، والأقسام لاتخاذ القرار الملائم أثناء الأزمة
3	86.60	63.	4.33	يساهم عرض تجارب لقيادات ناجحة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في زيادة تحفيز القيادات الإدارية
5	86.00	70.	4.30	يساهم عقد ندوات علمية سنوية لأساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في تطوير مهارات القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات ملائمة أثناء الأزمات
1	88.20	63.	4.41	تساعد الدورات المتخصصة في برامج اتخاذ القرارات على تمكين القيادات من استخدام القرارات الملائمة أثناء الأزمات
	85.13	48.	4.26	الدرجة الكلية للمحور الثالث

تبين من خلال نتائج الجدول رقم 12 أن سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود، جاءت بمتوسط حسابي 4.26، ووزن نسبي قدره 85.13%، وهي درجة موافقة جداً في الاستجابة على فقرات هذا المجال.

وبلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور بين (4.09) و(4.41)، وهذا يعني أن جميع العبارات المتعلقة بمحور سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود متوافرة بدرجة موافقة جداً.

- جاءت العبارة التي نصها "تساعد الدورات المتخصصة في برامج اتخاذ القرارات على تمكين القيادات من استخدام القرارات الملائمة أثناء الأزمات"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.41)، ووزن نسبي قدره (88.20%).

- جاءت العبارة، والتي نصها "يساعد قياس مهارات اتخاذ القرارات لدى القيادات في جامعة الملك سعود بشكل سنوي على متابعة تطور مستوى القيادات لاتخاذ القرار المناسب أثناء الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (4.09)، ووزن نسبي قدره (81.80%).

اختبار فرضية الدراسة:

فرضية الدراسة: تنص على "تأثير (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في المجال الإداري، الدورات التدريبية) في مجال اتخاذ القرارات على ممارسة أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود.

باستخدام اختبار One Way Anova تم اختبار الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على عدم وجود علاقة بين آراء أفراد الدراسة حول ممارسة أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في المجال الإداري، الدورات التدريبية)، مقابل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود علاقة بين آراء أفراد الدراسة حول اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في المجال الإداري، الدورات التدريبية)، وللتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار One Way ANOVA والجدول يوضح ذلك:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى انه لا يوجد اختلاف بين آراء أفراد الدراسة حول اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في المجال الإداري، الدورات التدريبية). حيث كانت قيمة الدلالة غير دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالتالي نقبل الفرض العدمي.

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

في ضوء تحليل نتائج الدراسة نعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها وهي على النحو التالي:

النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة اعتماد القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود على ممارسة الأساليب التقليدية في المرتبة الأولى والثانية، وجاء أسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة

جدول رقم (13)
معامل One Way ANOVA لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة في المجال الإداري، الدورات التدريبية)

مستوى الدلالة	قيمة "ف" الدلالة	متوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	مجموع المربعات	مجموع المربعات
غير دالة إحصائياً	089.	597.	2	1.195	بين المجموعات	المؤهل الدراسي
		084.	78	6.523	داخل المجموعات	
		80	7.718	المجموع		
غير دالة إحصائياً	119.	205.	2	410.	بين المجموعات	سنوات الخبرة في المجال الإداري
		094.	78	7.308	داخل المجموعات	
		80	7.718	المجموع		
غير دالة إحصائياً	271.	127.	2	254.	بين المجموعات	الدورات التدريبية
		096.	78	7.464	داخل المجموعات	
		80	7.718	المجموع		

الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، ولبه أسلوب الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات بمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة (البليسي، 2016)، والتي تشير إلى وجود ضعف في استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرار أثناء الأزمات.

- أظهرت النتائج أن أسلوب "الحكم الشخصي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، أما بالنسبة لأسلوب المماريات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، فقد جاء بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.10).

- تشير النتائج إلى ضعف استجابة مجتمع الدراسة على عبارة "عدم ملاءمة استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات مع طبيعة العمل في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، أما بالنسبة لأعلى المعوقات، فكانت "قصور أجهزة الإحصاء، والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات، والمعلومات الضرورية، وتنظيمها، ومراجعتها" بنسبة بلغت (4.38)، وكذلك عدم وضوح الرؤيا أمام القيادات الإدارية في عملية التنبؤ، والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات

- أظهرت نتائج الدراسة أن الدورات المتخصصة في برامج اتخاذ القرارات تمكن القيادات من استخدام القرارات الملاءمة أثناء الأزمات بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، ولبها إنشاء إدارات خاصة لتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات، والأقسام تساعد في تطوير اتخاذ القرار الملائم أثناء الأزمة بمتوسط حسابي بلغ (4.35).

- وأظهرت نتائج الدراسة أنه ليس هناك تأثير للمؤهل الدراسي، وقد يكون ذلك عائدًا إلى أن المتوسط الحسابي من مجتمع الدراسة من حملة الدكتوراه بلغ (46.9)، وأن ليس هناك فروق متعلقة بسنوات الخبرة في المجال الإداري، وقد يعود ذلك أيضًا إلى أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة، والذي بلغ ما نسبته (74.1) لديه نفس سنوات الخبرة، وكذلك لا يوجد تأثير للدورات التدريبية في مجال اتخاذ القرارات على ممارسة أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود.

التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يقدم الباحثان بعض التوصيات، والتي يأملان أن تساهم في زيادة كفاءة متخذي القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود ومؤسسات التعليم العالي:
- ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية على ممارسة الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات، عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل، وكذلك وضع خطط لأزمات تجريبية مختلفة، وأن تتولى إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر عملية التطوير.
 - أن تتولى عمادة التطوير والجودة إنشاء وحدة خاصة بالاتصالات أثناء الأزمات، لتُمثل نقطة تمركز وتبادل للمعلومات بين جميع الأقسام الإدارية في جامعة الملك سعود، وبالتالي المساهمة في سرعة التوصل للمعلومات المطلوبة أثناء الأزمات.
 - توفير البرامج المتقدمة، والإمكانات اللازمة التي تساعد القيايين في ممارسة الأساليب الحديثة أثناء اتخاذ القرارات، على أن تقوم الجامعة بتخصيص جزء من ميزانيتها لتوفير الأجهزة والموارد المطلوبة.
 - ضرورة العمل على إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات في جامعة الملك سعود، يتضمن تجارب متخذي القرارات أثناء الأزمات للاستفادة منها.
 - استحداث فريق أو لجنة خاصة تعنى بتقييم آثار الأزمة بعد انتهائها، والعمل على التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة للأزمة.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة مقارنة بين الكليات العلمية، والإنسانية في جامعة الملك سعود لفهم واقع استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات بشكل أوضح.
- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات السعودية الحكومية، تهدف لمعرفة الأساليب التي يتم ممارستها عند اتخاذ القرارات أثناء الأزمات لمعرفة الجامعة الأكثر تميزاً، والاستفادة من تجاربها.

حدود الدراسة

بالرغم من النتائج التي تحققت من الدراسة إلا أن هناك بعض المحددات والقيود التي يجب أخذها بعين الاعتبار. أولى هذه المحددات اقتصار الدراسة على جامعة الملك سعود. مما يجعل نتائج الدراسة غير قابلة للتعميم خارج جامعة الملك سعود، لذلك يُنصح أخذ جامعات أخرى في الدراسات المستقبلية.

كذلك كان حجم العينة النهائي الصالح للتحليل 81، لذا يُنصح بإجراء دراسات مستقبلية على حجم عينه أكبر ليسمح بتعميم النتائج. ثاني المحددات التي واجهها الباحثان، هي مشكلة تتعلق بأساليب اتخاذ القرارات الحديثة، وهي صعوبة توصيل مفهوم الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات للمجيبين، وذلك نظراً لغياب بعض مفاهيم أساليب اتخاذ القرارات الحديثة لدى القيادات في الجامعة، وقد يرجع السبب إلى عدم ممارستهم إلى تلك الأساليب، وقد حاول الباحثان تفادي ذلك من خلال تقديم شرح في بداية الاستبيان لجميع الأساليب الحديثة لضمان وصول المعلومة الصحيحة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية

- أحمد، إبراهيم أحمد. (2012). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- الأشهب، نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. عمان. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- بخيت، قمر محمد. (2010). «معوقات اتخاذ القرار وسبل تذليلها»، ندوة دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ص (205-218).
- البليسي، محمود علي. (2016). «سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين»، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: جامعة الأقصى.
- الثبتي، خالد عواض. (2014). «تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية»، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. ع (33)، ص ص 13 95. المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- جابرية، محمود. (2018). إدارة الأزمات بين النظرية والتطبيق. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- جلدة، سليم. (2009). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. عمان: دار الراجحة.
- الركابي، عباس؛ والخزاعي، عقيل؛ والكروي، حيدر. (2018). اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- السيد، إسماعيل محمد. (2003). الأساليب الكمية في الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الشعلان، فهد أحمد. (1996). «مواجهة الأزمات الأمنية»، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: المملكة العربية السعودية. مج (11)، ع (21)، ص ص 151-195
- الظاهر، نعيم. (2008). إدارة الأزمات. عمان: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- عامر، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى. (2016). صناعة واتخاذ القرار. القاهرة: مؤسسة طبية لنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، رجب. (2014). استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث دراسة نظرية وتطبيقية. الإمارات: دار الكتاب الجامعي.
- العزاوي، خليل أحمد. (2006). إدارة اتخاذ القرار الإداري. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.
- عطيان، مراد؛ الناظر، نهلة. (2016). «دور الأساليب الكمية في ترشيد القرارات الإدارية»، مؤته للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. الكرك: الأردن. مج (31)، ع (3)، ص ص 189-221.
- القحطاني، سالم. (2016). القيادة الإدارية. ط 3. الدمام: مكتبة المتنبي.
- اللامي، غسان قاسم. (2015). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. الدار المنهجية للنشر والتوزيع. عمان: الأردن.
- محسن، منتهى عبد الزهرة. (2019). «إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين»، مجلة كلية التربية، ع (34)، ص ص 515-548. المستنصرية: العراق.
- مرتضي، بابكر عبدالله؛ محمد زين. (2010). «استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية: بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء. (2006-2009). رسالة ماجستير منشورة، السودان: جامعة النيلين.
- محمد. جمال عبد الله. (2015). نظم المعلومات الإدارية. دار المعتز، الأردن: عمان.
- النابه، نجاه عبد الله. (1992). «واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة»، مجلة رسالة الخليج العربي، (ع) ٤٩ ص ص 53-94. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الهزاني، ندى؛ والعريفي، حصة. (2015). «معوقات اتخاذ القرار لدى وكيلات أقسام الكليات الإنسانية في جامعة الملك سعود»، المجلة التربوية الدولية المتخصصة. مج (4)، ع (12)، ص ص 80-100. عمان: الأردن.

- الهندي، وحي؛ الحمالي، راشد. (2003). «واقع استخدام المديرين للأساليب الكمية في اتخاذ القرارات. دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض»، مجلة جامعة الملك سعود. مج (15)، ع (1)، ص ص 73-114. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- الورواري، علاء الدين؛ والزهراني، بخيت؛ والزهراني، سالم؛ والسحاري، إبراهيم؛ والقرني، وليد. (2016). إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية

- Barnard, Chester. (1968). **The Functions of the Executive**. Harvard University Press. Cambridge
- Higgins, G. & Freedman, J. (2013). "Improving Decision Making in Crisis", **Journal of Business Continuity & Emergency Planning**, 71, 65-76.
- Lee, E. and Oh, J. Y. and Pines, E. (2008). "Practical Managerial Decision Making Tools: Operations Research", **Journal of Applied Business and Economics**, pp. 11–18.
- Phillips, Wren; Adya, M. (2009). "Risky Decisions and Decision Support: Does Stress Make a Difference?," **Proceedings of JAIS Theory Development Workshop**. Sprouts: Working Papers on Information Systems, 9 (55). <http://sprouts.aisnet.org/9-55>
- Schoemaker, Paul J. H. (1995). "Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", **Sloan Management Review**, Vol. 36, No. 2.

Decision -Making Methods During Crisis: A Field Study on a Sample of Administrative Leaders at King Saud University

Fatima I. Al muftah

Researcher Public Administration Department
College of Business Administration- King Saud University
fffatimaiibrahim@gmail.com

Dr. Saad A. Alkhurayyif

Assistant Professor
Public Administration Department
College of Business Administration- King Saud University
Salkhurayyif@ksu.edu.sa

ABSTRACT

The study aims to identify the methods of decision-making during a crisis. The study population consisted of the administrative leaders at King Saud University. To achieve the goals of the study a descriptive approach has been used on (81) leaders. A questionnaire has been used for identifying the opinions of the survey. The most remarkable findings showed the use of shared decision making during crisis as traditional method during crisis at King Saud University, and it was ranked first, also the experience method as a traditional method during crisis ranked as second. The personal judgment as traditional method during crisis ranked as the last, and gaming method as modern method during crisis ranked as the last. Also, the study showed that courses in decision-making enable leaders to take an appropriate decision during crisis. The study showed there is no statistically significant differences between the averages of the responses of the sample members about the three parts of methods of decision-making during a crisis due to the educational level, years of experience, and training courses variables. In light of its findings the study recommended improving leadership skills in taking modern decisions by conducting training courses and workshops. Also, provision the machines and utility to help for applying modern decision-making. Finally, conducting a comparative study between Saudi public universities, aiming to find out the methods that are practiced when making decisions during crises to know the most distinguished university, and to benefit from its experiences.

Keywords: *Decision-making, Crisis, Administrative leadership, King Saud University.*

