

## فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية

إعداد

د. نجوى وفائي سليم

أستاذ مساعد - كلية العلوم الإدارية والإنسانية  
كليات بريدة الأهلية

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية  
كلية التجارة - جامعة مدينة السادات  
المجلد الخامس عشر - العدد الرابع - ديسمبر ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

سليم، نجوى وفائي، (٢٠٢٣)، "فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٥ (٤)، ٢٩٠-٣١٤.

## ملخص البحث

### فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت استبانة تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية بلغت خمس جامعات هي: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وجامعة أم القرى، وجامعة حفر الباطن، وجامعة حائل لتمثل، وجامعة جازان لتمثل، في العام الدراسي (٢٠٢٠ / ٢٠٢١)، وبلغت عينة البحث (٣٠٠) عضو تم اختيارهم بطريقة عنقودية، وفق مراحل متعددة، وكشفت نتائج البحث أن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية مرتفع، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تأثير الرتبة الأكاديمية لصالح فئة أستاذ، كما توجد فروق دالة إحصائية بحسب متغير سنوات الخبرة لصالح فئة (١٠) سنوات فأكثر، وعلى ضوء تلك النتائج توصى الباحثة بتعزيز دور القادة الأكاديميين في تحقيق الفعالية اتخاذ القرارات الإدارية، خاصة في ظل الظروف والتطورات الطارئة، بوضع برامج التنمية المهنية اللازمة لذلك..

**الكلمات المفتاحية:** اتخاذ القرار الإداري، إدارة الأزمات، الجامعات السعودية.

## The effectiveness of administrative decision-making in crises among academic Leaders in Saudi universities

### Abstract

The current study aimed to reveal the level of effectiveness of administrative decision-making in crises among academic leaders in Saudi universities from the point of view of faculty members. They are: Imam Muhammad bin Saud Islamic University, Umm Al-Qura University, Hafar Al-Batin University, Hail University to represent, and Jazan University to represent, in the academic year (2020/2021), and the research sample reached (300) members who were selected in a cluster manner, according to multiple stages, The results of the research revealed that the level of effectiveness of administrative decision-making in crisis management among academic leaders in Saudi universities is high. And that there are no statistically significant differences attributed to the gender variable, while there are statistically significant differences attributed to the effect of the academic rank in favor of the category of professor, and there are also statistically significant differences according to the variable of years of experience in favor of the category of (10) years or more. In light of these results, the researcher recommends strengthening The role of academic leaders in achieving effective administrative decision-making, especially in light of emergency developments, by developing professional development programs necessary for that.

## أولاً: مقدمة

تعد إدارة الأزمات واتخاذ القرار من أكثر اهتمامات المؤسسات إلحاحاً في الوقت الحاضر بسبب التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات، وخاصة المؤسسات التعليمية. وعلى الرغم من تشابه هذه الأزمات بين جميع الجامعات العالمية من حيث وجود هذه الأزمات، إلا أنها تختلف في نوع وشدة هذه الأزمات وكيفية اتخاذ القرار الإداري المناسب لها.

وبالنظر إلى تصنيفات الجامعات العالمية، على سبيل المثال، يُلاحظ أن الجامعات العربية وخاصة الجامعات السعودية تحتل المراكز الأخيرة في هذا التصنيف. وهذا قد يعطي إشارة سلبية عن مستوى جودة التعليم في هذه الجامعات مقارنة بالجامعات العالمية، الأمر الذي يتطلب نظاماً فعالاً لإدارة المؤسسة، وقادة إداريين قادرين على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. يلجأ كثير من القادة إلى تأجيل قراراتهم الإدارية في إدارة الأزمة، وقد يفشل البعض في التمييز بين المشكلة والأزمة ودلالاتها أو تحديد الظروف والمعايير المستخدمة للحكم على فاعلية القرار الذي يجب اتخاذه، وهو ما يؤثر سلباً على كيفية إدارة الأزمات والقرارات غير الصحيحة التي يتخذونها وعلى جودة المؤسسة. تمثل عملية اتخاذ القرار الإداري في أزمة ما عملية متابعة ديناميكية تشمل في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وتعتمد كفاءة القرار على أسلوب اتخاذ القرار، وليس على السلطة للقيام بذلك. (اللامي وآخرون، ٢٠١٦)

يرتبط نجاح أي عمل إداري ارتباطاً وثيقاً بجودة القرارات الإدارية لمتخذي القرار، والتي تشكل أساس الإدارة في عملياتها المتعددة: التخطيط والتنظيم والرقابة والتوظيف والتوجيه (عبد الرحمن، ٢٠١٩). العامل الأكثر أهمية في تطوير أي خطة ناجحة لإدارة الأزمات هو توافر فريق عمل متكامل لديه القدرة والسرعة على الاستجابة لتحديد موقف ونوع الأزمة، وتحديد المسؤوليات الواضحة لكل عضو لتنفيذ المهام الموكلة إليه. ووضع الخطط والإجراءات والأدوات اللازمة مدعومة بحملة إعلامية تسير جنباً إلى جنب مع خطوات مواجهة الأزمات، وعملية التقييم تبين المراحل التي تم من خلالها التعامل مع الأزمة (قادري، ٢٠٠٨). حيث إن الارتباط بين العملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار يبدأ من التفكير في إنشاء المؤسسة، وأن وجود الإدارة ونجاحها هو نتيجة اتخاذ القرارات السليمة. (الخالدي، ٢٠١٦)

توظف مؤسسات الدول المتقدمة فرقاً متخصصة في إدارة الأزمات تستخدم المنهج العلمي للتعقب بحدوث أزمات مختلفة بناءً على دراسات جادة وعمليات قياس دقيقة ومستمرة. تضع هذه الفرق الخطط الشاملة اللازمة لمواجهة الأزمات المحتملة في مراحلها المختلفة. هذه الحقيقة تثير التساؤل حول وجود مثل هذا الفريق في المؤسسات التعليمية الذي يتعامل مع الأزمات التي قد تتعرض لها هذه المؤسسة الأكاديمية أو أن دور هذه الأقسام يقتصر على معالجة آثار الأزمات بعد وقوعها. (العبابنة، ٢٠١٧)

يظهر دور القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من خلال تفعيل الأدوار المهمة التي تساعد في اتخاذ قرارات إدارية سليمة لمعالجة الأزمات التي قد تحدث في ظل الظروف المتغيرة لجميع العاملين داخل وخارج المؤسسة (طلاب وأعضاء هيئة تدريس وعاملين). يتحمل القادة الأكاديميون مسؤولية تطبيق الاحتياطات الأمنية في كيفية إدارة الأزمات بمشاركة موظفيهم.

وبالنظر إلى عمل الباحثة في القطاع الجامعي أثناء ظهور جائحة كورونا الذي شكل إحدى الأزمات التي واجهتها العملية التعليمية في مختلف دول العالم، بما في ذلك الجامعات السعودية، فقد لاحظت ظهور أدوار جديدة للقادة الأكاديميين، مثل معالجة هذه الأزمة وإدارتها من خلال تكثيف عملية نشر الوعي بأهمية التعلم الإلكتروني. كما تتمثل أدوار القادة الأكاديميين في توفير التطوير والتدريب لأعضاء هيئة التدريس للتعامل مع الطلاب من خلال المنصات التي أطلقتها مواقع الجامعة وكيفية توظيفهم لضمان سير العملية التعليمية والعمل على حل المشكلات الإدارية وإيجاد البدائل المناسبة للطلبة. استمرار العملية التعليمية،

## فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية..... د. نجوى وفاني سليم

بالإضافة إلى تشجيع أعضاء هيئة التدريس على تكوين مجموعات تعليمية وتنموية. ومن ثم كان توجهي إلى البحث في هذا الموضوع نظرًا لأهمية دور القيادات الأكاديمية في تلك الأزمات وبالأخص أهمية اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات السعودية، وفعاليتها في مواجهة الأزمات، خاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باعتبارهم أقدر على الحكم على مدى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل القيادات الأكاديمية إبان الأزمات وبخاصة الأزمات بالغة الخطورة، مثل أزمة فيروس كورونا المستجد كوفيد-19.

### ثانيًا: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المؤسسات التعليمية أزمات مثل تزايد أعداد الطلاب، ونقص الموارد المالية، وتدني جودة مخرجات التعليم، وتراجع التصنيف العالمي للجامعات، فضلاً عن الأزمات الطارئة التي تواجه المؤسسات التعليمية، لعل من أبرزها جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) التي واجهتها جميع المؤسسات الأكاديمية ليس على المستوى المحلي فحسب بل وعلى المستوى العالمي، وحيث إن كفاءة الوحدات الأكاديمية بالكليات والجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم أهداف الجامعة، تعتمد بصورة كبيرة على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لرئيسها ونوعيته، وتتحدد بقدراته واستعداداته في إدارة الوحدة الإدارية بدءًا من القسم وانتهاء بالوحدة الأكبر وهي الجامعة، وفي قدرته على توجيه الآخرين نحو تحقيق المؤسسة، باعتبار رؤساء تلك الوحدات المشرفين المباشرين على فعاليات وأنشطة الوحدات المختلفة، والمخططين لها، والمقيمين لمستويات الأداء، والمتابعين لتنفيذ مسؤولياتهم سواء بالنسبة للطلاب أو الباحثين أو أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وغير ذلك من مهام ومسؤوليات (محجوب، ٢٠٠٤، ٨١)، وفي قدرتهم على اتخاذ القرارات وصنعها بما في ذلك مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنعها قبل اتخاذها خاصة في حالة الأزمات، ومن هنا فقد أوصت دراسة العوامر (٢٠٢٠) بضرورة تعزيز فرص مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من خلال المشاركة في عملية صنع القرار.

بيد أنه وبالنظر إلى طرق اختيار وتعيين القيادات الأكاديمية بالجامعات بصفة عامة يعتمد في الغالب على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية، دون إعداد أو تدريب سابق (William, 2001)، وفي الجامعات السعودية فإن نظام تعيينهم لا يشترط توفر الخبرات اللازمة لأداء أدوارهم، كما لا يتلقون التدريب اللازم الذي يعينهم على أداء المسؤوليات، والأدوار المنوطة بهم (السيسي، الزهراني، ٢٠١٨)، فضلاً عن المشكلات الناجمة عن غياب التوصيف الدقيق والمحدد لمهام تلك القيادات (كعكي، ٢٠٠٥)، ومن ثم فإنه من الصعوبة بمكان أداء تلك القيادات أدوارهم بالكفاءة المطلوبة، ويدعم ذلك القصور، ما لاحظته الباحثة خلال عملها في المجال الأكاديمي كعضو هيئة تدريس بالجامعات السعودية من تباين في إدارة القادة الأكاديميين لإدارة الأزمات، واتخاذ القرار الصحيح الذي يساهم في إيجاد حلول للأزمات قبل انتشارها، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية؛ لإلقاء الضوء على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات، وتحديد الطريقة الأنسب لإدارة الأزمات في مجال العمل الأكاديمي، بما يضمن سير العملية الأكاديمية بسلاسة وكفاءة.

## تساؤلات الدراسة:

### سعت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المشاركين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، المرتبة الأكاديمية)، ونوع الجامعة وسنوات الخبرة؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

#### تسعى هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات، والذي يتعارض مع تقدم العمل المؤسسي لهم.
- 2- توضيح آراء أعضاء هيئة التدريس حول فاعلية القيادات الأكاديمية في اتخاذ القرارات الإدارية في إدارة الأزمات، مما يساعد في تقديم ملاحظات لأصحاب المصلحة حول ذلك.
- 3- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري، وقدرتهم على إدارة الأزمات لتحليل التناقضات في وجهات النظر وفقاً لتلك المتغيرات.
- 4- تقديم بعض التوصيات التي يمكن لمتخذي القرارات الاسترشاد بها، في مجال الدراسة؛ لوضع برامج للتنمية المهنية للقيادات بما يساهم في فاعلية القرارات الإدارية وتنمية مهارتهم في كيفية تنفيذها بما يحقق أهداف المؤسسة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

##### تكمن أهمية هذه الدراسة في:

##### 1- الأهمية النظرية:

##### ترجع أهمية البحث الحالي فيما يلي:

- محاولته الإسهام في التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري بالنظر إلى الأزمات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وإثبات قدرتهم على إدارتها داخل المؤسسة.
- قد يساهم البحث الحالي في إثراء المعرفة النظرية حول فاعلية اتخاذ القرار الإداري في إدارة الأزمات من خلال تحليلاتها النظرية، ونتائجها وتوصياتها.

##### 2- الأهمية التطبيقية:

يأمل البحث الحالي في أن تُفيد نتائجه المسؤولين عن التعليم الجامعي السعودي في وضع الخطط والبرامج اللازمة للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، بما يساهم في تنمية مهارات اتخاذ القرارات، وذلك في ضوء ما يسفر عنه البحث من تحليلات نظرية ونتائج ميدانية.

### خامساً: مصطلحات الدراسة:

صنع القرار: عرّف شاهين (٢٠١٥، ص ٢٧) عملية صنع القرار الإداري على أنها: "عملية ذهنية يتم من خلالها اختيار العديد من البدائل المتاحة، ويتم اتباع الخطوات العلمية المنطقية للوصول إلى قرار يتعلق بمشكلة معينة، ثم الإعلان عنها. ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه".  
من الناحية الإجرائية، يتم تعريفها على أنها مجموع الدرجات التي حصل عليها المشاركون بعد الاستجابة لمقياس صنع القرار الذي أعدته الباحثة.  
الأزمة التعليمية: هي حالة مفاجئة ومرهقة يصاحبها توتر، خارج عن السيطرة، وتفترق إلى الوقت المتاح لاتخاذ القرار، وتهدد المؤسسة التعليمية، أو تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها، وتتطلب إجراءات سريعة وفورية لتحقيق أهدافها. الحيلولة دون تفاقم الوضع، وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه. (العجمي، ٢٠٠٨)

#### ١- إدارة الأزمات الأكاديمية:

**إدارة الأزمات كنظام:** هي نظام إدارة قائم على الموقف يتضمن أدوارًا ومسؤوليات واضحة، وعمليات تتعلق بالمتطلبات التنظيمية للمؤسسة. الأزمة هي أيضًا حدث غير مضمون حدوثه؛ لذلك يمكن أن تكون الإدارة المسبقة مستحيلة.

#### إدارة الأزمات إجرائياً:

حالة تتضمن درجة من التهديد والخطر وتتميز بضيق الوقت نتيجة حدوثها المفاجئ بسبب التغيرات البيئية المفاجئة التي تتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة، وفي قدرتهم متابعة سلسلة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة التعليمية لمواجهة الأزمات التي تمر بها، وهذه الإجراءات ستكون قبل حدوث الأزمة وأثناءها وبعدها، والتي سيتم قياسها في هذه الدراسة بالدرجة الكلية. التي يحصل عليها المبحوث في استبانة الدراسة في مجال إدارة الأزمات.

القادة الأكاديميون: هم أشخاص مؤهلين علمياً يشغلون المناصب الإدارية التالية: (عميد كلية، وكيل عميد، رئيس قسم أكاديمي)، ويدرسون في الجامعات السعودية.

٢- **الجامعات السعودية:** المقصود في هذه الدراسة هو الجامعات السعودية الحكومية الخاضعة للقوانين السعودية بعد تطويرها، مثل جامعة حفر الباطن شرقاً، وجامعة جدة غرباً، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وسطاً، وجامعة نجران جنوباً وجامعة حائل شمالاً، ومن ثم يخرج عن ذلك الكليات الأهلية والخاصة التي لا تنتمي لجامعات داخل المملكة وفق القوانين الأخيرة.

**أعضاء هيئة التدريس:** كل من يحمل شهادة الدكتوراه. ويعمل في جامعات المملكة العربية السعودية في الكليات العلمية والإنسانية برتب علمية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد ويخرج عن هذا النطاق المعيدين والمحاضرين والذي يُطلق عليهم في الجامعات السعودية لقب عضو هيئة تدريس.

#### سادساً: حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة الحالية على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري بالنظر إلى الأزمة الإدارية في جامعات المملكة العربية السعودية إبان جائحة كورونا المستجد كوفيد-١٩ للعام الدراسي (2020/2021)، حيث يتم تحديد الأداة بناءً على ردود أعضاء هيئة التدريس على بنود أداة البحث. كما اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس من الرتبة العلمية: أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد في خمس جامعات، هي: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتمثل جامعات وسط المملكة، وجامعة أم القرى لتمثل جامعات غرب المملكة، وجامعة حفر الباطن لتمثل جامعات شرق المملكة، وجامعة حائل لتمثل جامعات شمال المملكة، وجامعة جازان لتمثل جامعات جنوب المملكة كما هو موضح بصورة تفصيلية في عينة الدراسة.

## سابعاً: القسم النظري والدراسات السابقة:

### ١- الإطار النظري:

وفيها تتناول الباحثة، اتخاذ القرارات وأهميتها، ومفهوم الأزمة وإدارتها، وطرق إدارة الأزمات، وأنواع القرارات التي يمكن اتخاذها في إدارة الأزمة، وفيما يلي توضيح ذلك:

#### اتخاذ القرار:

يُعد صنع القرار جوهر العملية الإدارية والأساس لممارسات المهارات الإدارية ذات الأهمية، ويعتبر القادة والمربون أن عملية اتخاذ القرار هي أساس عملهم لأنها تعتبر عملية مستمرة ومتراصة. حيث لا يتم فصل التنظيم والتخطيط والتحكم والتوجيه عن بعضها البعض، بل يشكلون عملية اتخاذ القرارات.

عرّف دونيان (٢٠١٣) جودة اتخاذ القرار على أنها مجموعة من المؤشرات التي تُستخدم للحكم على عملية صنع القرار وتشمل العديد من الأبعاد مثل تقييم آلية صنع القرار، وتوافر التفكير المنطقي والعقلاني في دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب لحل المشكلة في الوقت المناسب. إلى جانب ذلك، تقييم تكلفة القرار ونوعية المعلومات المستخدمة في اتخاذه.

عرّف عامر (٢٠١٤، ٤) اتخاذ القرار بأنه عملية عقلانية يتم من خلالها اختيار أفضل الحلول الممكنة، وإصدار حكم يتعلق بمشكلة معينة لتحقيق الهدف المنشود في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. وخلصت الباحثة إلى أن القرارات الإدارية هي الأسلوب الذي يتبعه القائد في الحكم على فعل النظام. يعتمد القرار على اتخاذ أفضل الخيارات التي تمت مناقشتها.

#### أهمية القرارات الإدارية:

صنع القرار هو محور العملية الإدارية، عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات محددة في كل مرحلة من مراحل تطوير الخطة، سواء عند تحديد الهدف، أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد المناسبة، أو اختيار أفضل طرق وأساليب تشغيله. وعندما تحدد الإدارة المنظمة المناسبة لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي والنوع والحجم وأسس تقسيم الإدارات والأفراد الذين يحق لهم القيام بكل وظيفة، والنطاق المناسب للإشراف، وخطوط الإدارة. السلطة والمسؤولية والتواصل. (أميان، ٢٠١٠)

يرى نيمي (٢٠١٢) أن عملية اختيار القرارات تتضمن الاختيار من بين البدائل باتباع الخطوات الإدارية وتطوير خطوات صنع القرار، بدءاً من تشخيص المشكلة وتحديد الأهداف، وجمع المعلومات والبيانات، وتوليد البدائل، وموازنة المخاطر والعواقب، وتحديد الحلول ومتابعتها. تكمن أهمية اتخاذ القرارات في نتائج عملية اتخاذ القرار، حيث إن اتخاذ القرار هو أحد العمليات الرئيسية في الإدارة، وهو محور العمل الإداري. يميز صنع القرار القادة عن بعضهم البعض من حيث النجاح أو الفشل، حيث إن القائد هو الشخص الأكثر قدرة على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بجميع العمليات الإدارية داخل المنظمة، والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة وعمليات التقييم.

#### مفهوم الأزمة، وإدارتها:

الأزمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتكوينها والعوامل الدافعة لها، وبالتالي فهي تمر بمراحل متعددة، ولكل مرحلة خصائصها وخصائصها التي تميزها عن غيرها وتوضح مسار الأزمة وتطورها. إن الوعي بالأزمة منذ وقوعها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها والسيطرة على نتائجها

## فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية..... د. نجوى وفائي سليم

واحتواء نتائجها، وقد اعتبر السامرائي (٢٠١٤) الأزمة ظاهرة حتمية في البيئة المؤسسية للقطاعين العام والخاص، حيث إنها تشكل أحد المعايير التي يجب أن تأخذها الإدارات، وخاصة المدارس، في الاعتبار بجدية (Stark McConnell & Drennan, 2015) وبما أن المؤسسة الجامعية مسؤولة عن طلابها وكوادرها، فإن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق القائد الذي من المفترض أن يحسن إدارة المؤسسة ويوجهها بشكل مناسب مع مراعاة الظروف التي تنشأ وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة وجيدة. (ترامب، ٢٠١٩، ١٩)

إن القائد الأكاديمي الناجح في إدارة الأزمات هو الذي يحل الأزمة بدقة، ويحدد أسبابها، ودوافع ظهورها، ومدى انتشارها. علاوة على ذلك، يمكنه التنبؤ بتأثيره، واختيار اللحظة المناسبة لتدخل فريق إدارة الأزمات لاحتوائه، واعتبر (Karasev & Eliopoulos 2019) أن إدارة الأزمات ضرورية للتشغيل السليم للمؤسسة الجامعية، وعلى الرغم من ذلك تحدث الأزمات في جميع أنحاء العالم مع استعداد محدود لإدارة أزمة متوقعة وتباين في اتخاذ القرار الإداري المناسب.

### طرق إدارة الأزمات:

أفاد العديد من الباحثين المهتمين باتخاذ القرارات الإدارية بالنظر في الأزمات بمراحل إدارة الأزمات (اللامي وآخرون، ٢٠١٦، والربابنة، ٢٠١٧، والعامرة، ٢٠٢٠) بما في ذلك:

**مرحلة تحديد الأزمة:** من الضروري فهم الموقف الذي تواجهه المنظمة واتخاذ القرار المناسب. يجب تحديد خصائص هذه الأزمة. في هذه المرحلة، تحتاج المنظمة إلى قدر معين من المعلومات والحقائق حول الموقف، وتحديد الأهداف، والنظر في الضوابط التي تواجه صانع القرار.

**التشخيص:** تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الأسباب الأخلاقية للأزمة، ويجب تحديد منهج محدد لتشخيص الأزمات، كمنهج وصفي، أو منهج بيئي، أو منهج منظم ... إلخ.

**التحليل:** يجب تصنيف جميع الحقائق المتعلقة بالأزمة وتجميعها، حسب الموارد المتاحة (بشرية وفنية ومادية)، وخطورة الأزمة ودرجة تعقيدها، بالإضافة إلى درجة السرعة المطلوبة. لحل الأزمة.

**تحديد الحلول البديلة:** من خلال تحديد الحل البديل بدقة ووضوح من حيث النوع والكمية والوقت والمكان بشرط أن يكون الحل البديل شئيين: القدرة على المساهمة في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها صاحب القرار. وأن يتم ذلك في حدود الموارد المتاحة.

**التقييم البديل:** في هذه المرحلة يتم دراسة الحلول البديلة مع الأخذ في الاعتبار مزايا وعيوب كل منها من خلال العناصر، وتحديد العوامل الاستراتيجية التي يركز عليها الاهتمام، ودرجة مساهمة البديل في حل الأزمة، ومقدار التكلفة أو الأعباء الناتجة عن التطبيق أو اختيار كل بديل وتحديد المتطلبات الخاصة. ما يجب الوفاء به لتنفيذ كل بديل، والإطار الزمني المتوقع للبديل لحل الأزمة وإحداث أثارها وتحديد الأزمات الجانبية التي قد تنجم عن تطبيق كل بديل.

**اختيار البديل المناسب:** ويتم ذلك من خلال مقارنة البدائل السابقة للوصول إلى البديل الأكثر قدرة على تحقيق الهدف المنشود، وذلك باختيار البديل بعيداً عن التحيز أو التركيز على بديل دون غيره، واختيار البديل مقبول لما سوف ينفذه، واختيار البديل مع الأخذ في الاعتبار المخاطر الناتجة عنه، واحتمال نجاحه أو فشله.

**اتخاذ القرار:** في هذه المرحلة، تتم الموافقة على اتخاذ القرار واختياره.

**تنفيذ القرار:** يتم وضع القرار موضع التنفيذ وعرض نتائج التنفيذ للحصول على معلومات دقيقة.



مرحلة تنفيذ اختبار الصلاحية: تم ذلك من خلال التغذية الراجعة حيث إن تنفيذ القرار قد ينتج عنه مؤشرات قد تؤدي إلى تغيير في القرار أو اختيار بديل آخر.

أنواع القرارات المتعلقة بالأزمات:

من أهم القرارات التي يتخذها القائد في إدارته للأزمة ما يلي (أميان، ٢٠١٠)، (صباح، ٢٠١٩):

- قرارات ما قبل وقوع الأزمة: قرارات استراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى الكشف عن أسباب الأزمات لمنع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث.
- القرارات خلال الأزمة: وهي القرارات العملياتية والتكتيكية المتتالية والتشاركية التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الأحداث وتصعيد الأزمة، والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد تفاقمها.
- قرارات ما بعد الأزمات وهي التقارير التي تتخذ بعد حدوث الأزمة.

## ٢- الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية موضوع فاعلية اتخاذ القرار وأثره في جودة أداء المؤسسات التعليمية، فقد تناولته دراسات عديدة في مجال التربية وغيرها، وسوف يتم عرض هذه الدراسات، وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم، وسيتم عرض كل دراسة من هذه الدراسات وفق أهدافها ومنهجها وعينتها وأداتها وما توصلت إليه من نتائج، وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم وذلك على النحو التالي:

**هدفت دراسة أحمد (٢٠٢٢)** إلى التعرف على أثر بيئة تعلم قائمة على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تنمية التحصيل وتنمية مهارات اتخاذ القرار في ضوء نموذج كولب؛ ولتحقيق أهداف البحث تم تطبيق المنهج شبه التجريبي تكونت عينة الدراسة من (٦٢) طالب وطالبة من طالبات كلية التربية جامعة الملك خالد. وأسفرت نتائج الدراسة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين متوسطي درجات طالبات المجموعتين الضابطة والتجريبية في كل من الاختبار التحصيلي ومهارات اتخاذ القرار. وأسفرت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تأثير بيئة التعلم القائمة على الذكاء الاصطناعي في ضوء نموذج كولب على متغيري التحصيل المعرفي واتخاذ القرار.

**ودراسة الحوراني (٢٠٢٢)** التي هدفت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية على ضوء مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة لمواجهة تحديات القرن ٢١ في الأردن والتي تناولت جانباً حديثاً من مجالات التدريب الذي أصبح ضرورياً لمديري المدارس في ظل التطورات السريعة في حياتنا المعاصرة، بحكم أنها تمس كل جوانب حياة الإنسان كونه لا يعيش منفرداً، وإنما يعيش داخل منظمات مختلفة أوجدها المجتمع لتلبية احتياجات أفرادهم ومواجهة مشكلاتهم. ومن أجل هذا، فإن قيام الإدارة بدورها على الوجه الأكمل، وتحقيقها لأهدافها بالشكل المطلوب، يساعد في تحقيق الرفاه لأفرادها. ويحظى النمو المهني المستمر للعاملين التربويين ورجال الإدارة التربوية على وجه الخصوص، بأهمية متزايدة، وذلك لأن التطور والتجديد سمة بارزة من سمات العصر الحديث الذي يشهد سباقاً علمياً في جميع المجالات. ويأتي دور القادة التربويين الذين يقع على عاتقهم تطوير أداء جميع العاملين بمؤسساتهم في مقدمة الأعمال الواجب تنفيذها وتنفيذها، ولكي يكون التدريب محققاً للأهداف التي أقيم من أجلها، لا بد أن تكون الاحتياجات التدريبية للمتدربين الذين وضع البرنامج التدريبي من أجلهم، واضحة ومحددة.

وسعت دراسة الشامي (٢٠٢٢) إلى بناء برنامج قائم على التفكير والحكمة ومعرفة آثاره في مهارات اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، وشملت العينة (٦٠) طالباً من السنة التحضيرية بجامعة الملك فيصل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات

المجموعتين التجريبية والضابطة في القياسين القبلي والبعدى وفق مقياس مهارات اتخاذ القرار لصالح القياس البعدى، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها استخدام البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة الحالية في تنمية مهارات الطلاب في اتخاذ القرار. وحاولت دراسة عطاري، وزياري (٢٠٢١) تحديد العلاقة بين كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وتحديد الفروق بينهما تبعاً لمتغيرات نوع الجامعة ونوع القسم، والخبرة. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وطبقت استنباطيتين على عينة قوامها (٦٠) رئيس قسم، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية متوسطة، وأن ثمة علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار، بمعامل الارتباط بلغ (٠,٧٤). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية تعزى إلى متغيرات نوع الجامعة، ونوع القسم، والخبرة.

وسعت دراسة عبد الحافظ (٢٠٢١) إلى التعرف على علاقة الاتصال الإداري بفاعلية اتخاذ القرار بالاتحادات الرياضية المصرية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان، والذي تم تطبيقه على عينة مكونة من (٢٩٠) من أعضاء مجلس الإدارة، ببعض الاتحادات الرياضية وأفرعها: (الكراتيه والسباحة والكونغ فو والغوص والإنقاذ)، وأسفرت نتائج الدراسة عن حصول مسئولى اتحاد الغوص على نسب مقبولة في فاعلية اتخاذ القرار وحصل محور صياغة القرار على (٧٤,٤٪) ومحور تهيئة القرار على نسبة (٧٣,٣٪) بينما جاء محور متابعة القرار في الترتيب الأخير بنسبة (٧٢,٥) . % وهدفت دراسة عيسى (٢٠٢١) إلى التعرف على تأثير الاتصال الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات، ومعرفة انعكاس أساليب ووسائل الاتصال الإداري على اتخاذ القرارات، وتحديد أهم المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أساليب ووسائل الاتصال الإداري المناسبة تزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين مهارات الاتصال الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات، وأنه توجد معوقات للاتصال الإداري بالمنظمة تحد من فاعلية اتخاذ القرارات، وأوصت الدراسة بتوفير المعلومات لمتخذي القرارات، وتفعيل استخدام وسائل الاتصال الإلكتروني لتحسين فاعلية اتخاذ القرار.

وسعت دراسة الناييف (٢٠٢١) إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية من قبل القيادات بجامعة حائل، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج لدراسة تلك العلاقة، وقد تم تصميم مقياس الأداء الاستراتيجي، ومقياس اتخاذ القرار الإداري لدى القيادات بجامعة حائل. وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (٢١٩) عضو هيئة تدريس بجامعة حائل، وقد أسفرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي يدعم صناعة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، وأن هناك اتفاقاً من العينة حول قدرة أبعاد الذكاء الاستراتيجي في توجيه واتخاذ القرارات، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة موجبة بين الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرارات الإدارية بجامعة حائل.

وأجرى العامرة (٢٠٢٠) دراسة لتحديد درجة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع استبانة على (٨٤) رئيس قسم. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع درجة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية في المنطقة الشمالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تأثير المتغيرات. والجنس والجامعة، وأن هناك فروقاً تعزى إلى تأثير الرتبة الأكاديمية، كانت الفروق لصالح فئة الأستاذ. فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة، كانت الفروق لصالح فئة أكثر من ١٠ سنوات.

## فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية..... د. نجوى وفاني سليم

**وهدفت دراسة اللحام (٢٠٢٠):** إلى الكشف عن مستوى الإدارة الرشيقة لدى القيادات الأكاديمية في الأقصى، كما هدفت إلى تحديد درجة فاعلية اتخاذ القرار لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت استبانة عن الإدارة الرشيقة واتخاذ القرار طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت ٢٥٦ عضوًا، أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي المعبر عن الدرجة الكلية للإدارة الرشيقة وأبعادها يتراوح بين (٧٦٣٢-٧،٢٩٨) وهو أكبر من المستوى الافتراضي، كما أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في ممارسة الإدارة الرشيقة من قبل القيادات الأكاديمية تعزى إلى كل من متغيرات: الجنس، والتخصص، وسنوات الخدمة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق لصالح أعضاء هيئة التدريس درجة الماجستير ودرجة الأستاذ المساعد أن متوسط الدرجة الكلية فاعلية اتخاذ القرار وكفاءة أبعاده أكبر من المستوى الافتراضي.

**وحاولت دراسة ربابعة (٢٠١٩)** الكشف عن القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية اتخاذ القرار بجامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة بغرض جمع المعلومات، تم تطبيقها على عينة قوامها ٦٠ من رؤساء الأقسام. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج هي: إن درجة توافر القيادة التحويلية بأبعادها كانت عالية، وإن درجة توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار كذلك جاءت عالية.

**وسعت دراسة شهيد (٢٠١٨):** إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار على المستوى بجامعة طاهري محمد بشار، وللتحقق من صحة الفرضيات اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، استبيان مكون من ٣٤ فقرة، على عينة من موظفي الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود فروق دالة إحصائية بين مستوى متطلبات إدارة المعرفة ودرجة فاعلية اتخاذ القرار.

**وهدف (Mador 2016)** إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في القرارات الإدارية الإستراتيجية في الجامعات البريطانية لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المقابلات كأدوات لجمع البيانات من قبل الفريق. تكونت عينة الدراسة من إداريين في الإدارة العليا، وأظهرت نتائج الدراسة نقاط القوة في الإدارة العليا بالجامعة، إضافة إلى نقاط الضعف في قراراتها الإدارية الاستراتيجية. وأجرى العباينة (٢٠١٧): دراسة تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اعتمد المنهج الوصفي المسحي، وطبق استبانة على (٢٤٠) من أعضاء هيئة التدريس. وكشفت النتائج أن درجة ممارسة إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية في شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى تأثير متغير الجنس.

**هدفت دراسة الأشرم، العاجز (٢٠١٦):** إلى التعرف على مستوى ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لأبعاد المرونة الإستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم البحث منهجًا تحليليًا وصفيًا، من خلال استبيانين لهذا الغرض طبقت على عينة قدرها (١٩٧) عضوًا، ووجدت الدراسة من خلال نتائجها أن: درجة ممارسة رؤساء الأقسام في تلك الجامعات للمرونة الاستراتيجية وأبعادها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بنسبة متوسطة. وأن مستوى فاعلية اتخاذ القرار لرؤساء الأقسام في تلك الجامعات جاء متوسطًا كذلك، وأنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقديرات عينة الدراسة في أبعاد المرونة الاستراتيجية، ومستوى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

أجرى Garcia (2015) دراسة حول أدوار رؤساء الجامعات ومديري الأزمات في إدارة الأزمة - دراسة حالة لنظام جامعة فلوريدا. درست الدراسة كيفية فهم الرؤساء ومديري الأزمات لمفهوم الأزمة، وقيادة الأزمات، وإدارة الأزمات، وكيف ينظرون إلى أدوارهم ومسؤولياتهم في إدارة الأزمة. وشارك في الدراسة (١٦) مشاركاً و(٦) رؤساء و (١٠) مديرين للأزمة. وأظهرت النتائج أن الجامعات معنادة على الأزمات، ولكن رغم ذلك تغير تعريفها وتركيزها على مجال التعليم العالي بشكل كبير في الخمسين عامًا الماضية، وأن تطبيق أنظمة الإدارة. كما أشارت إلى أن الأزمات ظاهرة متنامية في الحرم الجامعي في جامعات أمريكا بدرجة متوسطة، وأكدت نتائج الدراسة أن قيادة الأزمات مرتبطة بشكل أساسي بالعلاقة بين الرؤساء ومديري الأزمات.

وهدفت دراسة شناوي (٢٠١٤) إلى التعرف إلى درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (٣٧٨) عضوًا من مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، هي: إن درجة فاعلية اتخاذ القرارات في مجالس الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة اليرموك، وأن هناك علاقة في فاعلية القرارات المتخذة في مجالس أقسامها، بين الجامعات الخاصة والحكومية لصالح الجامعات الحكومية.

وأجرى العموش (٢٠١٣) دراسة هدفت إلى الكشف عن كيفية إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية السعودية. تم استخدام منهج المسح الوصفي. تكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) عضوًا أكاديميًا وإداريًا، واستخدم الاستبانة كأداة دراسة. وتشير النتائج إلى أن الأكاديميين والإداريين يواجهون صعوبات في إدارة الأزمات بسبب عدم وجود إدارة متخصصة للتعامل مع هذا الموضوع. كما أشارت الدراسة إلى أن دور القائد (أكاديمي أو إداري) في الجامعات في التعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعات قبل حدوثها كان بدرجة عالية، وخلال حدوثها، وبعد وقوعها كانت بدرجة متدنية.

#### تعقيبًا على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مشكلة إدارة الأزمات، وتتنوع بين الدراسات العربية والأجنبية، واستخدم معظمها الاستبيان كأداة دراسة، بما في ذلك المقابلات، ورغم تنوع الأساليب إلا أن هناك أوجه تشابه في بعضها -المجالات والاختلافات في الآخرين- وقد استفادت الباحثة في بناء أداة الدراسة من الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في تطوير أداة لجمع المعلومات وتحديد نتائجها ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وتعزيز بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري.

الدراسة الحالية شبيهة بالدراسات السابقة من حيث الموضوع الذي تتناوله وهو اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الأزمات بشكل منفصل، وقد اختلفوا في التعامل مع الموضوعين معًا بشكل مترابط. أما بالنسبة للأداة فقد استخدمت الباحثة (الاستبيان) كأداة دراسة، لذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالتعامل مع موضوعين معًا (اتخاذ القرار الإداري، والأزمات) حيث تناولت الدراسات السابقة المتغيرين بشكل منفصل. وقد تميزت هذه الدراسة بمحاولة التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري بالنظر إلى إدارة الأزمات الإدارية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

### ثامناً: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتضمن هذا القسم وصفاً لأهداف الجانب الميداني للدراسة، ومنهجها، ومجتمع الدراسة، وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، وطرق التحقق من صحتها وثباتها، ونتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

#### ١ - أهداف الجانب الميداني:

يهدف الجانب الميداني إلى الكشف عن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما إذا كانت ثمة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد العينة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات: الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

#### ٢ - منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لطبيعة وأهداف البحث، حيث تم من خلاله جمع البيانات والمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس بها باعتبارهم أقدر على الحكم على فاعلية هذه القرارات من غيرهم من الفئات الجامعية، وتقدير الفروق وفقاً للمتغيرات التي تم تحديدها، ومن ثم تحليل تلك البيانات ومناقشتها وتفسيرها في ضوء خصائص العينة ونتائج الدراسات السابقة.

#### ٣ - مجتمع وعينة البحث:

نظراً لاتساع وكبر حجم مجتمع البحث قامت الباحثة باختيار العينة بطريقة عشوائية، وفق عدة مراحل متتابعة، حيث قامت الباحثة باختيار جامعة عشوائياً من مجموعة الجامعات التي تقع وسط المملكة، واختيار جامعة عشوائياً من مجموعة الجامعات التي تقع غرب المملكة، واختيار جامعة عشوائياً من مجموعة الجامعات التي تقع شرق المملكة، واختيار جامعة عشوائياً من مجموعة الجامعات التي تقع شمال المملكة، واختيار جامعة عشوائياً من مجموعة الجامعات التي تقع جنوب المملكة، ثم اختيار عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختارة، بحيث تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، وتُمثل مناطق المملكة العربية السعودية جغرافياً، وطبقاً لذلك فقد وقع اختيار عينة البحث على خمس جامعات، هي: "جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتمثل جامعات وسط المملكة، وجامعة أم القرى لتمثل جامعات غرب المملكة، وجامعة حفر الباطن لتمثل جامعات شرق المملكة، وجامعة حائل لتمثل جامعات شمال المملكة، وجامعة جازان لتمثل جامعات جنوب المملكة".

ويشير التقرير السنوي في مواقع الجامعات الرسمية إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية يبلغ ٣٨٧٤ عضواً، وعدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى يبلغ ٤٩٩٩ عضواً، بينما يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن ١٠٧٢ عضواً، وعدد أعضاء هيئة التدريس حسب التقرير السنوي بجامعة جازان ١١٥٣ عضواً، وعدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل ١٩٧٢ عضواً، والجدول التالي يوضح بعض هذه الخصائص:

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفاني سليم

جدول (١)

توزيع أعضاء هيئة التدريس على الجامعات الخمس المختارة.

م	الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس
١	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	٣٨٧٤
٢	جامعة الملك أم القرى	٤٩٩٩
٣	جامعة حفر الباطن	١٠٧٢
٤	جامعة جازان	١١٥٣
٥	جامعة حائل	١٩٧٢
	الإجمالي	١٣٠٧٠

وطبقاً للجدول الإحصائية فإن العينة الممثلة لمجتمع البحث يجب ألا تقل عن ٢٥٤ عند مستوى دلالة ٠,٠١، ومن ثم فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة، بلغت ٣٠٠ عضو من أعضاء هيئة التدريس بتلك الجامعات، حيث تم توزيع (٤٢٥) استمارة على أعضاء هيئة التدريس، خلال العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠٢٠)، وتم استرجاع (٣٠٠) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية بنسبة (٧١٪) من الاستبانات التي تم توزيعها وهي نسبة معقولة أخذاً في الاعتبار خصائص مجتمع أعضاء هيئة التدريس. ويوضح الجدول رقم (٢) خصائص عينة البحث وفق بعض المتغيرات.

جدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب مستويات متغيرات: الجنس، الدرجة الأكاديمية، الخبرة

المتغيرات	فئة	عدد	النسبة المئوية٪
جنس تذكير أو تأنيث	ذكر	١٦٠	٪٥٣,٣
	أنثى	١٤٠	٪٤٦,٧
الجامعة	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.	٨٨	٪٢٩,٣
	جامعة الملك أم القرى	١١٤	٪٣٨
	جامعة حفر الباطن	٢٥	٪٨,٣
	جامعة جازان	٢٨	٪٩,٣
	جامعة حائل	٤٥	٪١٥
الدرجة الأكاديمية	أستاذ مساعد	١٤٣	٪٤٧,٧
	أستاذ مشارك	١١٣	٪٣٧,٧
	أستاذ	٤٤	٪١٤,٧
الكليات	أقل من ٥ سنوات	١٥٤	٪٥١,٣
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠	١٠٥	٪٣٥
	١٠ سنوات فما فوق	٤١	٪١٣,٧

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفاني سليم

٤- أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء أداة تهدف إلى التعرف على مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت من (٢٠) فقرة، تعبر عن مدى فاعلية اتخاذ القيادات الجامعية للقرار إبان الأزمات.

صدق الاستبانة :

الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق الاستبانة قامت الباحثة بعرضها على عدد (١٣) من المحكمين أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات السعودية من تخصصات الإدارة العامة والإدارة التربوية؛ وذلك لمعرفة رأيهم في مدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، والحكم على ما تحتويه الاستبانة من فقرات من حيث صحة الصياغة والوضوح، وترتيب الفقرات ومدى انتمائها للمحور، وبعد الاطلاع على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين قامت الباحثة بالتعديل والحذف والإضافة، وفقاً لنسب اتفاق المحكمين، حتى تم ظهور الأداة في صورتها النهائية .

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة (الصدق البنائي) :

وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٢) فرداً من أفراد عينة البحث، وتم استبعادهم من العينة عند التطبيق النهائي للأداة، ثم استخرج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين العبارات والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي (٣):

جدول (٣)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لها

رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط	رقم العبارة	معاملات الارتباط
١	**٠,٦٠٠	٧	**٠,٦٩٢	١	**٠,٤٧٣
٢	**٠,٥١٣	٩	**٠,٤٢٨	١٦	**٠,٧٤٤
٣	**٠,٣٨٩	١٠	**٠,٧٦٣	١٧	**٠,٧٩٩
٤	**٠,٥٦٩	١١	**٠,٧٨٤	١٨	**٠,٨٧٤
٥	**٠,٦٠٣	١٢	**٠,٧١٩	١٩	**٠,٦٠٢
٦	**٠,٧٢٤	١٣	**٠,٨٩٥	٢٠	**٠,٧٢١
٧	**٠,٤٣٩	١٤	**٠,٦٥٧		
٨	**٠,٧٧٥	١٥	**٠,٧٨٦		

\*\* دالة عند (٠,٠١)

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفائي سليم

يُتضح من الجدول السابق (٣) ما يلي:

- أن قيم معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاستبانة تراوحت ما بين (٠,٣٨٩) للعبارة الثالثة و(٠,٨٩٥)، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط العبارات بالاستبانة ككل بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقراتها.

**ثبات الاستبانة :**

ولقياس مدى ثبات الاستبانة استخدمت الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach'a Alpha)، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ٠,٨٧٣، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يدل على ثبات أداة الاستبانة، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق.

**تصحيح الأداة:**

تم اعتماد مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لتصحيح أدوات الدراسة، من خلال إعطاء كل عنصر درجة واحدة من خمس درجات (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، ممثلة عددياً (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. وبناء عليه تم اعتماد معايير إحصائية لتحديد مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فيما يلي توضيحها:

**جدول (٤)**

المعايير الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة

Means	Degree
1.00-1.80	منخفض جداً
1.80-2.60	منخفض
2.60-3.40	معتدل
3.40-4.20	عالي
3.40-500	عالي جداً



فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفائي سليم

تاسعاً: نتائج البحث ومناقشتها:

١- نتائج السؤال الأول:

ينص السؤال الأول على "ما مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟".  
وللإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المشاركين على بنود الأداة كما هو موضح في الجدول التالي (٥):

جدول (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المشاركين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجة المتوسط الحسابي لتقديرات المشاركين على الأداة مجملة وكل فقرة من فقراتها:

الرقم	العناصر	متوسطات*	انحراف معياري	مرتبة	مستوى
١	تساعد إدارة الأزمات القادة الأكاديميين في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للقسم الأكاديمي.	٤,٠٨	٨١.	١	عالي
١٩	تساعد إدارة الأزمات القادة الأكاديميين على التنفيذ الفعال للقرارات المتخذة.	٤,٠٠	٧٣.	٢	عالي
١٥	تمكن إدارة الأزمات القادة الأكاديميين من استثمار الفرص أثناء اتخاذ القرارات.	٣,٩٢	٨٢.	٣	عالي
٢٠	تمكن إدارة الأزمات القائد الأكاديمي من إعطاء انطباع إيجابي للمسؤولين عن القرارات الفعالة المتخذة في حل الأزمات	٣,٩٢	٦٨.	٤	عالي
٥	صنع القرار الإداري الفعال يتيح للقائد الأكاديمي استخدام المرونة التي تتناسب مع طبيعة الأزمة.	٣,٩٠	٧٥.	٥	عالي
١٨	فاعلية إدارة الأزمات تساعد القائد الأكاديمي على تحسين القرارات الإدارية المتخذة.	٣,٨٨	٧٢.	٦	عالي
٦	توفر قرارات الإدارة الفعالة للقائد الأكاديمي المرونة الكافية لتعديل قراراته مع مراعاة التطورات المختلفة.	٣,٨٨	٨١.	٧	عالي
٩	يربط القائد الأكاديمي القرارات المتخذة برؤية الجامعة ورسالتها في ظل إدارة الأزمات	٣,٨٧	٨٩.	٨	عالي
٤	تساعد إدارة الأزمات على الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات اللازمة لصانعي القرار.	٣,٨٢	٧٠.	٩	عالي
١٠	تمكن إدارة الأزمات صانع القرار من تحديد مشكلته بوضوح لإيجاد حل للأزمة قبل أن تنتشر.	٣,٨٠	١,٠٤	١٠	عالي
١١	يسعى القادة الأكاديميون لاتخاذ القدرات الإدارية اللازمة لتحقيق أهداف القسم الأكاديمي في الأزمات.	٣,٧٦	٩٦.	١١	عالي
٣	صنع القرار الإداري الفعال يجعل القائد الأكاديمي يتمتع برضا المديرين التنفيذيين في إدارة الجامعة.	٣,٧٥	٨٣.	١٢	عالي

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفائي سليم

رقم	العناصر	متوسطات*	انحراف معياري	مرتبة	مستوى
١٦	يساعد اتخاذ القرار الفعال القائد الأكاديمي على مراجعة القرارات لتقييم إيجابياتهم وفقاً للأمور الجديدة.	٣,٧٣	٨٧.	١٣	عالي
١٧	تسمح إدارة الأزمات للقائد الأكاديمي بالمشاركة مع جميع أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات لإدارة الأزمة.	٣,٧٠	٩٠.	١٤	عالي
٧	تتيح إدارة الأزمات اتخاذ القرار من خلال تحليل المعلومات بعيداً عن الجهود الشخصية التي قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة داخل الجامعة.	٣,٧٠	٩٤.	١٥	عالي
٢	تساعد إدارة الأزمات القائد الأكاديمي في اختيار بديل من القرارات التي تحقق أعلى عائد وأقل تكلفة وحل مشكلة الأزمة.	٣,٦٧	٩٦.	١٦	عالي
٨	تساهم قواعد البيانات المتوفرة في إدارة الجامعة في اتخاذ القرار لإدارة الأزمات.	٣,٦٤	٩٠.	١٧	عالي
١٢	يأخذ القائد الأكاديمي بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات.	٣,٦١	٨٦.	١٨	عالي
١٣	ترتبط إدارة الأزمات قرارات القائد الأكاديمي بالأهداف الاستراتيجية التي يتعين تحقيقها للجامعة.	٣,٦١	٨١.	١٩	عالي
١٤	تساعد إدارة الأزمات القائد الأكاديمي في اتخاذ أفضل البدائل عند اتخاذ القرارات.	٣,٦١	٩١.	٢٠	عالي
	مجموع	٣,٨٠	٥٣.		عالي

أعلى درجة (١) وأدنى درجة (٥).

يوضح الجدول (٥) أن متوسط أداة عامة لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس هو (٣,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٥٣) ويسجل مستوى عالٍ. كما يبين الجدول (٥) أن متوسطات البنود لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري بالنظر إلى الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تتراوح بين (٣,٦١-٤,٠٨)، و (عالية).

كما يتضح من نفس الجدول (٥)، أن الفقرة رقم (١) التي نصها "إدارة الأزمات تساعد القادة الأكاديميين في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة للقسم الأكاديمي"، المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٨)، وانحراف معياري (٠,٨١)، ودرجة (عالية). ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة بدرجة عالية، بحسب تقديرات المشاركين، إلى الدور الذي يلعبه القادة الأكاديميون في إصدار القرارات الإدارية المناسبة، وتلافي تراكم الاختلالات والفجوات في القسم الأكاديمي التي تؤدي إلى أزمات متتالية في ظل ظروف أزمات غير عادية مثل حالة التعلم عن بعد التي كانت نتيجة عوائق فيروس كورونا. وحصلت الفقرة ١٩ التي نصها "إدارة الأزمات تساعد القادة الأكاديميين على التنفيذ الفعال للقرارات المتخذة" على المرتبة الثانية بدرجة عالية، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي تلعبه إدارة الأزمات في مساعدة القادة الأكاديميين في اتخاذ قرارات إدارية صارمة للحفاظ على استمرارية المنظمة.

وبخصوص الفقرة (١٥)، فقد جاءت درجتها عالية كذلك، تُعزى درجته العالية هذه إلى حقيقة أن القادة الأكاديميين يستفيدون من الفرص المتاحة في اتخاذهم للقرارات الإدارية الفعالة، يستفيد القادة من هذه القرارات في تطوير مؤسستهم بعد انتهاء الأزمة. كما جاءت الفقرة (٢٠)، في المرتبة الرابعة وبدرجة عالية

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفاني سليم

كذلك، وقد يُعزى ذلك إلى الدور الذي لعبته إدارة الأزمات في تمكين القادة الأكاديميين من إعطاء انطباع إيجابي لدى المسؤولين عن القرارات المتخذة بفعالية في حل الأزمات المناوئة، بما يجعل مؤسسته تتمتع بالمرونة والقدرة على تعديل القرارات الإدارية المتخذة في الأمور العادية بما يتناسب مع طبيعة ظروف الأزمة ويقلل من مخاطرها.

وبالإضافة لما سبق فقد جاءت الفقرات (١٢، ١٣، ١٤) في المواضيع الأربعة الأخيرة بدرجة عالية جميعها. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حقيقة أن القادة الأكاديميين بحاجة إلى مراعاة الظروف الداخلية والخارجية في مؤسساتهم عند اتخاذ قرارات بشأن الأزمات لمنع انتشارها والحد منه. هذا الموضوع يتطلب من القادة الأكاديميين العمل باستمرار لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة، خاصة في حالات الطوارئ، وعدم حصر خطتهم الإستراتيجية في وقت محدد، بحيث يتم اتخاذ أفضل البدائل عند اتخاذ القرارات، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ليتم تحقيقه للجامعة. وكانت نتائج الدراسة، التي جاءت بدرجة عالية بصورة إجمالية مما يشير إلى فاعلية اتخاذ القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية القرار الإداري في الأزمات، وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع نتائج دراسة مادور (٢٠١٦)، والتي أظهرت نقاط القوة في الإدارة العليا في الجامعة، فضلاً عن نقاط الضعف في قراراتها الإدارية الإستراتيجية. اختلفت نتائج هذه الدراسة التي جاءت بدرجة عالية عن نتيجة دراسة العموش (٢٠١٣) التي أظهرت وجود أزمات تواجه الأكاديميين والإداريين بشكل كبير نتيجة عدم وجود قسم متخصص للتعامل معها. هم. كما أنه يتعارض مع نتائج غارسيا (٢٠١٥)، والعبانة (٢٠١٧) التي جاءت بدرجة متوسطة.

## ٢- نتائج السؤال الثاني:

ينص السؤال الثاني على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المشاركين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تعزى لمتغيرات: ( الجنس والرتبة الأكاديمية ونوع الجامعة وسنوات الخبرة)؟"، و للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشاركين على أداة البحث عن مستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وفق المتغيرات التالية: الجنس، نوع الجامعة، المرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة: كما هو مبين في الجدول رقم (٦).

### جدول (٦)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات المشاركين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية وتعزى لمتغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)

المتغيرات	فئة	عدد	النسبة المئوية %
جنس تذكير أو تأنيث	ذكر	١٦٠	٥٣,٣ %
	أنثى	١٤٠	٤٦,٧ %
الدرجة الأكاديمية	أستاذ مساعد	١٤٣	٤٧,٧ %
	أستاذ مشارك	١١٣	٣٧,٧ %
	أستاذ	٤٤	١٤,٧ %
الكليات	أقل من ٥ سنوات	١٥٤	٥١,٣ %
	٥ - ١٠ سنوات	١٠٥	٣٥ %
	١٠ سنوات فما فوق	٤١	١٣,٧ %

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفاني سليم

يوضح الجدول رقم (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المشاركين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، بحسب المتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق ذات الدلالة، تم إجراء اختبار ANOVA رباعي الاتجاهات لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية كما هو مبين في الجدول. (٦)

جدول (٧)

تحليل التباين (ANOVA) رباعي الاتجاهات لوسائل حسب المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية)

Sig	F-value	MS	DF	SS	Variable
٩٥٨.	٠٠٣.	٠٠٠.	١	٠٠٠.	جنس (ذكر/أنثى)
* ٠٤٥.	٣,٢٦٦	٣٦٠.	٢	٧٢١.	الدرجة الأكاديمية
* ٠٣٦.	٣,٥٢١	٣٨٩.	٢	٧٧٧.	سنوات من الخبرة
		١١٠.	٦٣	٦,٩٥٤	خطأ
			٨٤	١٢٣٥,٠٣٧	مجموع

يتضح من الجدول (٧) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات الباحثين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية يعزى لمتغيري الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات الباحثين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، وفق متغيرين: الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية، أجرت الباحثة مقارنات بين الفئات باستخدام اختبار (شيفيه)، ويمكن توضيح تلك النتائج من خلال الجدول التالي:

أولاً: المقارنات اللاحقة (Scheffe) لمتغير الرتبة الأكاديمية.

جدول (٨) مقارنات بعدية (Scheffe) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية (المجموع) حسب متغير الرتبة الأكاديمية.

Sig	الاختلاف بين المتوسطات	الدرجة الأكاديمية (J)	الدرجة الأكاديمية (I)
٥٨٢.	٠٩.	أستاذ مساعد	أستاذ مساعد
٠٠٠.	٩٥- (*)	أستاذ	
٥٨٢.	٠٩-	أستاذ مساعد	أستاذ مساعد
٠٠٠.	١,٠٤- (*)	أستاذ	
٠٠٠.	٩٥. (*)	أستاذ مساعد	أستاذ
٠٠٠.	١,٠٤ (*)	أستاذ مساعد	

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفائي سليم

يوضح الجدول (٨) مقارنات بعدية باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، بحسب متغير الرتبة الأكاديمية. وأظهرت النتائج وجود فروق بين فئة "أستاذ" وفئة "أستاذ مشارك"، وكانت الفروق لصالح فئة "أستاذ". كما أظهرت النتائج اختلافات بين فئة "أستاذ مساعد" وفئة "أستاذ" حيث كانت الفروق لصالح فئة "أستاذ".  
ثانياً: مقارنات شيفيه ((Scheffe) في متغيرات سنوات الخبرة.

جدول (٩)

مقارنات بعدية (Scheffe) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية (المجموع) حسب متغير سنوات الخبرة.

Sig	الاختلاف بين المتوسطات	(J) سنوات الخبرة	(I) سنوات الخبرة
١,٠٠٠	٠٠.	١٠-٥ سنوات	أقل من ٥ سنوات.
٠٠٠.	٧٨- (*)	١٠ سنوات فما فوق	
١,٠٠٠	٠٠.	أقل من ٥ سنوات	١٠-٥ سنوات.
٠٠٠.	٧٨- (*)	١٠ سنوات فما فوق	
٠٠٠.	٧٨. (*)	أقل من ٥ سنوات	١٠ سنوات وما فوق
٠٠٠.	٧٨. (*)	١٠-٥ سنوات	

يوضح الجدول (٩) المقارنات اللاحقة باستخدام اختبار شيفيه (Scheffe) لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات بين القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية (المجموع) فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة.

وأظهرت النتائج وجود فروق بين الفئة (١٠ سنوات فأكثر) والفئة (أقل من ٥ سنوات)، وجاءت الفروق لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر). كما يبين الجدول رقم (٩) الفروق بين فئة (أقل من ٥ سنوات) وفئة (١٠ سنوات فأكثر)، وجاءت الفروق لصالح فئة (١٠ سنوات فأكثر).

من خلال مراجعة نتائج تقديرات الباحثين لمستوى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، حسب المتغيرات: (الجنس، سنوات الخبرة، المرتبة الأكاديمية)، بالنسبة لمتغير الجنس أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير الجنس، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القادة الأكاديميين، من الذكور والإناث، يسعون إلى تطوير المؤسسة والمحافظة على مصالحها من خلال اتخاذ قرار فعال عند الحاجة وفي الوقت المناسب. وأن القادة الأكاديميين لا يتبعون أسلوب المماثلة والتأخير في اتخاذ القرارات لأنه قد يؤدي إلى انخفاض مستوى المؤسسة، بل استفادوا من القرارات في الأزمة بشكل يساعدهم على تطوير المؤسسة بعد النهاية من الأزمة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة العموش (٢٠١٣) والتي أظهرت عدم وجود فروق تعزى إلى تأثير متغير الجنس، وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العبابنة (٢٠١٧) التي أظهرت فروقاً لصالح الجامعة.

## فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية..... د. نجوى وفاني سليم

وبالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية: أظهرت النتائج وجود فروق بين فئة (أستاذ) وفئة (أستاذ مشارك)، وكانت الفروق لصالح فئة (أستاذ). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق بين فئة (الأستاذ المساعد) وفئة (الأستاذ)، وكانت الفروق لصالح فئة الرتبة الأكاديمية (الأستاذ). ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة حسب تقديرات المشاركين إلى أن المرتبة الأكاديمية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد أفضل قرار إداري منطلقًا من مسيرتها الأكاديمية وتجاربها العلمية والبحثية وتقليدها للمناصب الإدارية. وهذه الحقيقة تمكن القادة الذين يحملون رتبة أستاذ من القدرة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة والتنبؤ بوقوع الأزمات مسبقًا وإمكانية إدارتها والسيطرة عليها.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: بينت النتائج وجود فروق بين فئة (١٠ سنوات فأكثر) و(أقل من ٥ سنوات) وجاءت الفروق لصالح (١٠ سنوات فأكثر). كما أظهرت النتائج اختلافات بين فئة (أقل من ٥ سنوات) و(١٠ سنوات فما فوق)، وجاءت الفروق لصالح الفئة (١٠ سنوات فما فوق). تُعزى هذه النتيجة إلى حقيقة أن فئة الخبرة التي تزيد عن (١٠) سنوات هم قادة يمتلكون مهارات إدارية وقيادية كبيرة، ويمكن أيضًا أن تُعزى هذه النتيجة إلى حقيقة أن هذه المجموعة لديها حماس ودافع كبير بسبب وجودهم. زيادة الخبرات العملية التي يقضونها في نشر الأبحاث ومشاركتهم في المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية والمشاركة الفعالة والتي لها تأثير كبير على عمليات صنع القرار وجودتها. جاءت نتيجة هذه الدراسة منسجمة مع نتيجة دراسة العوامر (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود فروق تعزى إلى تأثير سنوات الخبرة المتغيرة.

### عاشراً: التوصيات:

#### بناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

- تعزيز دور القيادات الأكاديمية في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة تساهم في تحديد البديل الأنسب والأسرع والأرخص مع مراعاة ظروف الأزمات، خاصة في ظروف التطورات الجديدة في فيروس كورونا.
- تعزيز دور إدارة الجامعة بالمساهمة في تطوير قواعد البيانات المتوفرة في إدارة الجامعة يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات ويمكن الإدارة من اتخاذ القرارات من خلال تحليل المعلومات بشكل محايد.
- تعزيز دور القائد الأكاديمي في مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات في الأزمات فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.
- إقامة اختبارات ومعامل مستمرة ومتطورة لقياس مدى فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات.
- تعزيز دور القائد الأكاديمي في مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات في الأزمات فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى الدولة بوجه عام إلى تحقيقها.
- دراسة فاعلية اتخاذ القرار بصورة موسعة في مجالات مختلفة.

## حادي عشر: مراجع الدراسة:

### 1- المراجع العربية

- أحمد، عبد الباقي، نهي عبد الحكم (٢٠٢٢). فاعلية بيئة تعلم قائمة على الذكاء الاصطناعي في تنمية التحصيل ومهارات اتخاذ القرار والاتجاه نحو التكنولوجيا لدى طالبات كلية التربية بجامعة الملك خالد في ضوء نموذج كولب، المجلة التربوية، كلية التربية - جامعة سوهاج، (٩٦)، ١ - ٤٥.
- الأشرم، نجاح فارس إسماعيل، العاجز، فؤاد علي. (٢٠١٦) درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية (غزة) غزة.
- إيمان، محمود سلمان. (٢٠١٠). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال. ط ٥، عمان: بيت وائل.
- الخالدي وإبراهيم. (٢٠١٦). الاتصال الإداري، عمان الأردن دار الرنيم للنشر والتوزيع.
- الراشد، سوسن. إسماعيل محمد. (٢٠١٦). معوقات صنع القرار التي تواجه مديري المدارس الابتدائية في حمص، مجلة جامعة البعث، (٣٨) ٥٢، ٢٤١-٢٩٦.
- الربابة إبراهيم. (٢٠٠٩). صناعة القرار، عمان الأردن دار الاوكا للنشر والتوزيع.
- رباحه، عمر عبدالرحيم أحمد (٢٠١٩). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، بحث مقبول للنشر، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، جامعة الحسين بن طلال، متاح على،  
<file:///C:/Users/mu/Downloads/%D9%81%D9%87%D8%B1%D8%B3-3.pdf> تم الاسترجاع في ٢٠٢١/٤/٣م
- السامرائي، حسين أ. سنجار. (٢٠١٤). تأثير أساليب القيادة على إدارة الأزمات وفقاً للوحدة، المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة، ٦ (٢)، ٣٧-٤٤.
- سهام محمد صالح كعكي (٢٠٠٥). الإثراء الوظيفي لمهام الهيئة الإدارية بأقسام كليات البنات التربوية في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (٢)، ١١-٤٧.
- السيسي، جمال أحمد، إبراهيم بن حنش الزهراني (٢٠١٨). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٤ (٧)، ٢٦٢-٣٤٤.
- الشامي، حمدان ممدوح إبراهيم (٢٠٢٢). فاعلية برنامج قائم على التفكير القائم على الحكمة في مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب السنة التحضيرية بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للاداب والعلوم والتربية ٣ (٢٣)، ٧١ - ١٠٣.
- شاهين أماني. (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظات غزة الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتهم بمستوى أداء مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- شطناوي، جميل (٢٠١٤). فاعلية القرارات المتخذة في مجالس الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، جامعة اليرموك، ١٠ (٣)، ٣٣٧ - ٣٤٩.
- شهيد، هدى (٢٠١٨). إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة -دراسة حالة: جامعة طاهري محمد بشار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ٥ (١)، ١٢٩-١٨٥.
- صبيحات إبراهيم. (٢٠١٩). قضايا واقتصاد معاصر. عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عامر، فاتن (٢٠١٥). درجة فعالية إدارة التميز المؤسسي لمديري المدارس الحكومية الأساسية في مديريات محافظات شمال الضفة الغربية وعلاقتها بأساليب القيادة من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- عيابنة، محمد سعيد، مصطفى. (٢٠١٧). إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن: معوقات وحلول مقترحة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك.
- عبد الحافظ، مؤمن طه عبد النعيم (٢٠٢١). الاتصال الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرار ببعض الاتحادات الرياضية، مجلة العلوم التربوية البدنية والرياضية جامعة بني سويف - كلية التربية الرياضية.

فاعلية اتخاذ القرار الإداري في الأزمات لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية.....  
د. نجوى وفاني سليم

- العجمي، محمد (٢٠٠٨). استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف، عمان، دار آذار للنشر والتوزيع والطباعة.
- عطاري، مجدي حمد توفيق، زيتاوي، إيمان عاكف (٢٠٢١). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، (٢)١، ١٢٧-١٩٣.
- العموش مي. (٢٠١٣). إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية ومقترحات التطوير، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العوامر، هبه (٢٠٢٠). مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين القرارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة جدارا.
- عوض، هيثم طلعت عيسى (٢٠٢١). الاتصال الإداري وأثره في فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية جامعة شندى، مجلة القلم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة، (٣)، ١٠١-١٢٢.
- اللامي، غسان، العيساوي، قاسم، إبراهيم، خالد. (٢٠١٦). مبادئ وتطبيقات إدارة الأزمات، عمان، الأردن، بيت المنهج.
- اللحام، محمود عاشور (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيدة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤). الدور القيادي لرؤساء الأقسام في الجامعات العربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- النابف، سعود بن عيسى (٢٠٢١). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية ٢٩(١)، ٣٩ - ٩١.

## ٢-المراجع باللغة الأجنبية:

- Donelan, R. (2013). *Development and Validation of a Generic Instrument for Assessing the Quality of Decision-Making*. A published thesis submitted under the conditions governing candidates for the degree of Doctor of *Philosophy (Ph.D.)*, CARDIFF UNIVERSITY, UK.
- Gentileschi, J. (2007). Managing communication during a school crisis: A case study. *Journal of School Public Relations*, 28(4),318-330
- Drennan, L. T., McConnell, A. & Stark, A. (2015). *Risk and crisis management in the public sector* (2nd ed.). London, UK: Routledge
- Garcia, B. (205). Crisis Leadership: The Roles University Presidents and Crisis Managers Play in Higher Education - A Case Study of the State University System of Florida" (2015). FIU Electronic Theses and Dissertations. 2180. <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/2180>
- 6. Karasavidou, E & Alexopoulos, N. (2019). School Crisis Management: Attitudes and Perceptions of Primary School Teachers. *European Journal of Educational Management*.2(2), 73 – 84
- William, J (2001). Academic Department Head as Key University Administrator, *Journal of Education*, 112(2),121-132.
- McNeil, J. (2017). Crisis Management in Schools: Evidence-based Post venation. *Journal of Applied Sciences*, 4 (8), No. (12).
- Mghweno, P, Mghweno L, &Baguma, P. (2014). Access to guidance and counseling services and its influence on Students' school life and career choice. *African Journal of Guidance and Counseling*, 1 (1), p. 007-015
- 9. Mador, M.(2016).



- Strategic Decision-Making Process Research: Are Entrepreneur and Owner Managed Firms Different? *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 2(3), 215 - 234
- Nemeth, C. (2012). *The Psychological Basis of Quality Decision Making. Working Paper Series*. Institute for Research on Labor and Employment, University of California: Berkeley.
- Seeger, R. (2010). *Michigan school's preparation for crises. Public Relations Department*. Wayne University
- Singh, P& Chahal, H. (2015). Reactive Crisis Management Model. *Journal of Research in Business, Economics, and Management (JRBEM)*. (4), 1, 56-76.
- Smithers, R. (2016). Headteacher Vacancies Expose School Crisis. *Journal of Applied Communication Research*. 35 (4).
- Trump, S., (2019). *How school can prevent and manage school crises, California*, 23 (3),612-619.