



# 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

فاطمة آل مفتاح

أستاذ الإدارة العامة المساعد

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 المسجبي بالتطبيق على عينة من القياديين في جامعة الملك سعود بلغ حجمها (81) قيادي. واعتمدت الدراسة على الاستبيان 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 وأشارت النتائج أيضًا 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 تساعده في ممارسة الأساليب الحديثة أثناء اتخاذ القرارات في الأزمات.

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

**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 التغيرات المتسارعة التي تفرضها عليها البيئة الخارجية والداخلية، وأن تقوم باتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، لكي تتحقق النجاح المنشود. وتذكر (النابه، 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، وتجهيز، وتنسيق ورقابة يتم داخلها عملية اتخاذ قرارات، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار محور العملية الإداري.

\* تم استلام البحث في يونيو 2021، وقبل للنشر في أغسطس 2021، وسيتم نشره في يونيو 2024.

© المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، 2024، ص 35-66. (معرف الوثائق الرقمي): DOI: 10.21608/aja.2021.80700.1107

وترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بالقائد، ويدرك (القططاني، 2016: 19) أن عملية اتخاذ القرارات هي من المهام الرئيسية للقائد، والتي تتطلب اتباع أسلوب الحكم، والقياس، 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 تواجهه القادة في الظروف العادية، فإنها تكون أشد صعوبة أثناء الأزمات، حيث يكون متخد القرار تحت تأثير ضغوط مختلفة، منها محدودية الوقت، والضغط الداخلي، والخارجية التي تساهم في تعصيّب مهمة اتخاذ القرار على القائد.

ويذكر (اللامي، 2015) أن متخد 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 تتصرف بعدم التأكيد 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 البديل الممكحة 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 بيئه العمل، وبالتالي في عملية تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البديل، أو الحلول المتاحة، وبعد ذلك يقوم المدير متخد القرار بتحديد المشكلة وتحديد بادئتها 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 (الورواري وأخرون، 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 والتقويم للمواقف السابقة، والتي كانت صورة شاملة في ذهنه، والتي بدورها تكون المعرفة والخبرة لدى متخد القرار (الأشب، 2015).

##### ثانياً - الحكم الشخصي (البدائية)

هناك جدلية في استخدام أسلوب الحكم الشخصي كونه يعتمد على الحدس الشخصي لمتخد القرار، ونظرته للأمور من منظوره الشخصي، غالباً ما يعتمد على خبراته السابقة، وخلفياته الثقافية، والمعلومات المتوفرة لديه، فهو وبالتالي يفتقد للأساس العلمي، لذلك فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على مدى نجاح قدرة متخد 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 تقدم له حول المشكلة، وتحليلها ليتمكن على ضوئها من اختيار أفضل بدائل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، والتي تساعده في تسلیط 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 متعدد القرارات نفسه إجراء التجارب،أخذًا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة، والمجتمعات 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 بأ أنها تطبق الوسائل والطرائق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة" (جلدة، 2009: 71).

#### ثانياً - شجرة القرارات

ويذكر (الركابي وأخرون، 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 وبنته. ويشير (السيد، 2003: 62) أنه عادة ما يتم التعبير عن هذه الشجرة عن طريق استخدام رموز لكل نقطة اتخاذ قرار، وكذلك المواقف المحتمل مواجهتها، وذلك على النحو التالي: (تمثل القرار)، وهي النقطة التي يتم عندها اختيار واحد من البديل المعددة والمتحركة. (نقطة الموقف المحتملة)، والتي يعبر عن أحد المواقف المحتمل مواجهتها بعد اختيار البديل.

#### ثالثاً - نظرية المباريات

يدرك (عبد الحميد، 2014: 273)، أن نظرية المباريات تعتبر إحدى النظريات الرياضية التي تستخدم لاتخاذ أفضل القرارات، وهي تمثل موقف الصراع المشترك بين أطراف مختلفة، وتحاول 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 منتظمة لتخيل المستقبل المحتمل، والذي طبقته الشركات على المشكلات ذات النطاق الواسع.

#### خامسًا - 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 والتحاطب المباشر معه لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات المهيكلة وغير المهيكلة.

**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 بأ أنها "موقف، أو وضع، يتسم بعدة سمات، منها التهديد الشديد للمصالح، والأهداف الجوهرية، ومحدودية الوقت المتاح لدى متخد القرار" (الظاهر، 2008: 10).

**ثانياً - متطلبات إدارة الأزمات وفقاً للظاهر، 2008: 141**

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

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

**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 وتدريسيّة. 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 للكليات 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، والممارسة في اتخاذ القرارات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.

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

دراسة (عطيانى والناظر، 2016)، درست تقييم مدى استخدام الأساليب الكمية في صنع القرارات الإدارية لدى شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة أسمها في سوق عمان المالى، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الأساليب الكمية في ترشيد القرارات الإدارية، وتألف مجتمع الدراسة من كافة شركات الأدوية الأردنية المدرجة أسمها في سوق عمان المالى، وقد أظهرت النتائج أن الشركات تستخدم نماذج النقل والتخصيص والسيطرة على المخزون في عملية صنع القرارات، في حين كشفت الدراسة عن ضعف في استخدام أسلوب البرمجة الخطية والتحليل الشبكي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الأساليب الكمية في ترشيد القرارات الإدارية، وتوصى 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 (الثبيتي، 2014)، هدفت إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية السعودية، وكذلك تقييم مهارة اتخاذ القرارات، وحل المشكلات لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية، ويكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية الحكومية، وبالبالغ عددهم (23160)، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وبلغ حجمها 5000 عضو هيئه تدريس من مجتمع الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي (المسيحي)، 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 والحمالي، 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 المسيحي، ويكون 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 متخد القرار (تصور الربح، والخسارة، والخطر، والتقييد، والضغط التنظيمي) مع ملاحظة التجارب النفسية (الضيق الوقت، وحالة عدم اليقين، وجمع أكبر قدر من المعلومات، والдинاميكية<sup>(1)</sup>)، والتي من الممكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات محفوفة بالمخاطر، وتم استخدام منهج دراسة الحالة التجاري، 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 الديناميكية 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 المتوفرة بحسب 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 كلاً الأسلوبين الكمي، والنوعي، ويمكن أن يتخد 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 الذي يجعل 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 (الشعان، 2013) أنه لابد من الإيمان بأن القرارات التي يتم اتخاذها لمواجهة الأزمات، إنما هي المحرك للأزمة، وتداعياتها سلباً وإيجاباً؛ لذلك فلا مجال للارتفاع 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 (مرتضى 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 تمثل في التعرف على أساليب اتخاذ القرارات التي تمارسها القيادات الإدارية في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات ومعوقاتها، 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 حقول 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، بما على النحو التالي:

### أ- الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء موضوع أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات نظرًا 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 خلالربط بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي واختيار الأساليب المناسبة التي تساهمن 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 استقدمه 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 تتمكن من الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال ما توصلت إليه من توصيات تساعده في إزالة العقبات، والعوائق التي تعيق عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، وتحسينها، لذلك يؤمن من هذه الدراسة أن تساهمن في رفعوعي، 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 ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أساليب اتخاذ القرار أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود (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 لتع咪يات 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 مدير/ة)، وقد استعان الباحثان في حصر أعداد هذه المناصب وفقاً للمعلومات المتوفرة 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 الاستبيانات 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، وتكون من (9) أساليب.
  - **الأسلوب الأول:** الخبرة كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب الثاني:** الحكم الشخصي (البدئية) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب الثالث:** دراسة الآراء (الحكم الجماعي) كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب الرابع:** أسلوب إجراء التجارب كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب الخامس:** بحوث العمليات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب السادس:** شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب السابع:** المباريات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب الثامن:** السيناريوهات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
  - **الأسلوب التاسع:** أسلوب نظم دعم القرار كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويكون من 4 فقرات.
- **المحور الثاني:** معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات، ويكون من (9) فقرات.
- **المحور الثالث:** سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات، ويكون من (9) فقرات.

هـ- صدق وثبات أداة الدراسة:

ـ صدق المقياس

**الصدق الظاهري:**

-

تم عرض الاستبيان في صورتها الأولية على مجموعة متحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص الذين قاموا مشكورين بتوجيه الباحثان لتتلاءم أسئلتها مع أسلحة 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 الاستبيان مع المجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبيان، 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**

رقم الفقرة	معامل ارتباط الدالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الدالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الدالة
0.01	0.484	9	0.01	0.395	1
0.01	0.366	10	0.01	0.414	2
0.01	0.561	11	0.01	0.489	3
0.01	0.515	12	0.01	0.662	4
0.01	0.396	13	0.01	0.640	5
0.01	0.723	14	0.01	0.620	6
0.01	0.711	15	0.01	0.440	7
0.01	0.647	16	0.01	0.526	8

جدول رقم (2)

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

رقم الفقرة	معامل ارتباط الدالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الدالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط الدالة
0.01	0.495	13	0.01	0.541	1
0.01	0.552	14	0.01	0.356	2
0.01	0.489	15	0.01	0.432	3
0.01	0.446	16	0.01	0.568	4
0.01	0.748	17	0.01	0.613	5
0.01	0.569	18	0.01	0.405	6
0.01	0.679	19	0.01	0.550	7
0.01	0.496	20	0.01	0.736	8
			0.01	0.565	9
			0.01	0.598	10
			0.01	0.597	11
			0.01	0.589	12

• 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 تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

**جدول رقم (3)**

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

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

**جدول رقم (4)**

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

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

**جدول رقم (5)**

معامل ارتباط بيرسون لكل مجال مع الدرجة الكلية

المحاور	معامل ارتباط الدلالة	مستوى
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 دالة $\alpha = 0.05$ .		

ما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستيانة، وصلاحيتها  
إحصائياً. وبذلك يكون قد تم التأكيد من ثبات استيانة الدراسة  
لتحليل النتائج، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**جدول رقم (6)**

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستيانة

المحاور	معامل ارتباط بعد التعديل	معامل ارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط
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 الاستيانة دالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستيانة صادقة لما وضعت لقياسه.

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

**2- ثبات المقياس:**

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

**- طريقة التجزئة النصفية**

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين (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 سبيرمان براون.

معامل الارتباط المعدل  $r = \frac{2r}{1+r}$  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 (سبيرمان مقبول ودال إحصائياً. وبذلك يكون قد تم التأكيد من ثبات استيانة الدراسة 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 الاستيانة، وهذا يدل على أن الاستيانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستيانة (0.888)، وهذا يعني أن معامل الثبات ممتاز، وبذلك قد تم

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

#### - اختبار التوزيع الطبيعي:

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

جدول (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	
المحور	قيمة القيمة الاختبار الاحتمالية
الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات	0.065
الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات	0.124
سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات	0.236
معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات	0.158
الدرجة الكلية	0.214
الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات	1.562
الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات	1.025
سبل تطوير اتخاذ القرارات للقيادات الإدارية أثناء الأزمات	0.369
معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات	0.978
الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات	0.874

جدول رقم (9)	
البيانات الشخصية	البيانات التكرار المئوية
أنثى	25.9
ذكر	74.1
عميد/ة	3.7
وكيل/ة عمادة	7.4
وكيل/ة	1.2
وكيل/ة كلية	3.7
وكيل/ة قسم	12.3
رئيس/ة قسم	38.3
مدير/ة	33.3
دكتوراه	46.9
بكالوريوس	30.9
ماجستير	18.5
ثانوية عامة	3.7
أقل من 5 سنوات	12.3
سنوات الخبرة	13.6
أقل من 10 سنوات	74.1
عدد الدورات	48.1
التدريبية المتعلقة باتخاذ القرارات	37.0
إدارة الأزمات	14.8
المجموع	100.0
لا يوجد	12

جدول رقم (7) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	وأشارت النتائج أن بيانات جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع ال الطبيعي، حيث إن مستوى دلالة الاختبار أكبر من 0.05 وبالتالي، فإن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك نستخدم الاختبارات المعلمية المناسبة.
المعامل	المعامل
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

لفرض معالجة البيانات الميدانية التي تم جمعها لجأ الباحثان إلى تطبيق العديد من الأساليب الإحصائية الملائمة كما واضح من الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (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 فأقل (%3.7)، بينما كانت نسبة (%38.3) من مجتمع الدراسة يشغلون المنصب الوظيفي رؤساء أقسام، وكانت ما نسبته (1.2%) من المنصب الوظيفي وكيل/ة، وكانت ما نسبته (74.1%) من لديهم يشغلون المنصب الوظيفي وكيل/اً، وكانت نسبة (12.3%) من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، وكانت ما نسبته (12.3%) من لديهم أقل من 5 سنوات خبرة، وكانت ما نسبته (48.1%) من لديهم 3 دورات فأكثر، وكانت (14.8%) من لم يلتحقوا بدورات متعلقة باتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

## - 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

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

الفقرة			
	المتوسط الانحراف الوزن	الحساسي المعياري النسي الترتيب	
1	66.00	86.	3.30
3	59.80	89.	2.99
2	62.20	79.	3.11
<b>5</b>	<b>61.91</b>	<b>75.</b>	<b>3.10</b>
<b>الدرجة الكلية للأسلوب الثالث</b>			
يساهم أسلوب المباريات في إعطاء متعدد القرارات فرصة للتعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات			
3	77.60	89.	3.88
1	79.20	77.	3.96
4	75.40	87.	3.77
2	79.00	72.	3.95
<b>الدرجة الكلية للأسلوب الرابع</b>			
يساهم أسلوب المباريات في إعطاء متعدد القرارات إثناء الأزمات			
3	73.80	75.	3.69
1	75.40	69.	3.77
2	74.40	78.	3.72
4	68.20	74.	3.41
<b>2</b>	<b>72.90</b>	<b>59.</b>	<b>3.65</b>
<b>الدرجة الكلية للأسلوب الخامس</b>			
يساعد وضع سيناريوهات محتملة للقرارات إثناء الأزمات من زيادة احتمالية اتخاذ القرارات المناسبة			
<b>70.58</b>	<b>44.</b>	<b>3.53</b>	<b>أثناء الأزمات</b>

تبين من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن الأسلوب الحكم الجماعي كأحد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود إثناء 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 البديل الكافيه لاتخاذ القرارات إثناء الأزمات" بمتوسط حسابي بلغ (4.22).

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

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

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

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

وفي المرتبة السادسة، جاء أسلوب شجرة القرارات كأحد الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات إثناء الأزمات التي يتم ممارستها في جامعة الملك سعود إثناء الأزمات، بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وتبيّن 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 لوصول متى تؤخذ 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)، وتبيّن في الأسلوب أن العبارة التي نصها "يساهم أسلوب المباريات في إعطاء متى تؤخذ القرار فرصة للتعرف على العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات"، حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (3.30)، بينما جاءت العبارة، والتي نصها "استخدم أسلوب المباريات لاتخاذ القرارات أثناء الأزمات" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي وقدره (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

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

تبين من خلال نتائج الجدول رقم 11 أن معوقات استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود، جاءت بمتوسط حسابي 4.09، وزن نسيبي 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 متوفّرة بدرجة موافقة.

- جاءت العبارة التي نصها "قصور أجهزة الإحصاء، والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات، والمعلومات الضرورية، وتنظيمها، ومراجعتها" حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وقدره (4.38)، وزن نسيبي 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 وقدره (3.60)، وزن نسيبي 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

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

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، وزن نسي قدره 85.13%， وهي درجة موافقة جدًا 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 جدًا.

- 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)، وزن نسي 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)، وزن نسي 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 القرارات أثناء الأزمات في جامعة الملك سعود.

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

أظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه 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 إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي نقبل الفرض العددي.

جدول رقم (13)

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

		مجموع المربعات		متوسط قيمة المربعات	مجموع المربعات العربية المربعات "ف"	قيمة دلالة الدلالة
إحصائيات	غير دالة	597.	2	1.195	بين المجموعات	089. 2.458
	سنوات الخبرة في المجال الإداري	084.	78	6.523	داخل المجموعات	119. 2.189
	الدورات التدريبية	80		7.718	المجموع	205. 094.
إحصائيات	غير دالة	254.	2	410.	بين المجموعات	096. 271.
	الدورات التدريبية	127.	78	7.464	داخل المجموعات	1.328
	الدورات الإدارية	80		7.718	المجموع	7.464
		80		7.718	المجموع	7.718

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

أظهرت النتائج أن الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، أما بالنسبة لأسلوب المباريات 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 للأعلى 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)، ويليها إنشاء إدارات خاصة لتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات، والأقسام تساعده 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.

## أهم نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترناتها

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

- أظهرت النتائج أن الملك سعود أثناء الأزمات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.7)، أما بالنسبة لأسلوب المباريات 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).

- تشیر 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 للأعلى 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 تتمكن القيادات من استخدام القرارات الملاءمة أثناء الأزمات بمتوسط حسابي بلغ (4.41)، ويلها إنشاء إدارات خاصة لتبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات، والأقسام تساعده 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، لتمثل نقطة تمركز وتبادل المعلومات بين جميع الأقسام الإدارية في جامعة الملك سعود، وبالتالي المساعدة في سرعة التوصل للمعلومات المطلوبة أثناء الأزمات.
  - توفير البرامج المتقدمة، والإمكانات اللازمة التي تساعد القياديين 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.
  - استخدام فريق أو لجنة خاصة تعنى بتقييم آثار الأزمة بعد انتهاءها، 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، بهدف 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 اقتصر 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 بعميم النتائج. ثاني المحددات التي واجهها الباحثان، هي مشكلة تتعلق بأساليب اتخاذ القرارات الحديثة، وهي صعوبة توصيل مفهوم الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات للمجibين، 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 تفادى 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 ومرامحها*. 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).
- البلبيسي، محمود علي. (2016). «سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين»، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا: جامعة الأقصى.
- الثبيتي، 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 الراية.
- الركابي، عباس؛ والخزاعي، عقيل؛ والكريوي، حيدر. (2018). *اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح*. عمان: دار أمجد لنشر 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 طيبة 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.
- عطيانى، مراد؛ الناظر، هلة. (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.
- القطاطاني، سالم. (2016). *القيادة الإدارية*. ط 3. الدمام: مكتبة المتنى.
- اللامي، غسان قاسم. (2015). *إدارة الأزمات الأساسية والتطبيقات*. الدار المنهجية لنشر 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.
- مرتضى، بابكر عبد الله؛ 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، نجاة عبد الله. (1992). «واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة»، *مجلة رسالة الخليج العربي*. ع (49)، ص ص 94-53. 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*، مجلد (15)، ع (1)، ص 73-114. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- 
- الورواري، علاء الدين؛ والزهراني، بخيت؛ والزهرياني، سالم؛ والسعدي، 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://sproutsaisnet.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

fffatimaibrahim@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.