

إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين

أ.م.د. منتهى عبد الزهرة محسن

جامعة المستنصرية / كلية التربية

Email: muntaha51@yahoo.com

مستخلص :

تكمن مشكلة البحث بأن الأزمات أصبحت تشكل هاجساً كبيراً ومؤثراً في مستقبل المؤسسات التعليمية والتربوية والعاملين فيها ، فمن هنا بات من الصعوبة للقائمين إدارة هذه الأزمات أن يعملوا على تحديد أسبابها واتخاذ القرار بها، إذ أنّ الأزمة جزء مرتبط بحياة الفرد ، ومصدر قلق للقيادات الإدارية والعاملين على حد سواء؛ وذلك لصعوبة السيطرة عليها ، بسبب التغيرات والتطورات الحادة والمفاجئة في المجتمع ، فضلا عن الإدارة المسؤولة فيها باتخاذ القرارات المناسبة لمثل هذه الأزمات . وتأتي أهمية البحث في أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة ، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة . فلقد كان من الضروري وجود قيادة تمتلك أساليب حديثة في إدارة الأزمة واتخاذ القرار المناسب .

إذ تحدد البحث بالتدريسيين جميعهم ممن يعملون في كليات الجامعة المستنصرية والبالغ عددهم (٤٠٩٤١) فرداً للعام الدراسي (٢٠١٧-٢٠١٨) . إذ قامت الباحثة بتحديد مجموعة من المصطلحات الخاصة بالبحث ، وكذلك في الجانب النظري والتطرق إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وقد اتبعت مجموعة من الإجراءات من حيث وصف مجتمع البحث وعينته حيث تم الحصول على عينة مؤلفة من (٣٧٠) فرداً وهي نسبة (٧,٨٤%) إلى مجتمع البحث ، وقامت الباحثة ببناء أداة خاصة بالبحث عن طريق الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ، فضلاً عن السؤال المفتوح إذ تم إجراء الصدق والثبات على الأداة ثم خرج البحث بعدد من النتائج التي تم عرضها وتفسيرها . ثم وضعت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الخاصة بالبحث.



Crisis Management for Deans of Al–Mustansriya University and its Relation to the Decision Making from Teachers’ Perspective

Prof Assist. Dr. Montaha Abuul–Zahra

Mustansiriya University \ College of Education

Email: muntaha51@yahoo.com

Abstract

The problem of study lies in that crisis management has become a big concern in future of educational and pedagogical institutions and the workers there. Hence, it has become difficult for those working to specify the problems and the decisions taken. The crisis is part related to the life of individuals and a source of worry for the administrative leadership and the workers alike for the difficulty of controlling them due to the changes and developments. The importance of this study came from that the concept of crisis has become a widespread concept in our contemporary societies and has become in one way or another touching upon all aspects of life. It has become necessary that there is a leadership that have modern methodology in managing the crisis and taking the right decision.

The research population in confined to all the teachers who work in Al-Mustansriya University colleges of 4.941 persons for the academic year (2017-2018). The researcher determined the group of terminology of the study. The theoretical aspect includes a group of procedures that she followed in her research. A sample of 370 persons which is %7.84 of the total sample. The researcher built an instrument through reviewing the past literature and studies, as well as posing an open question. The validity and constancy was performed on the tool, then the researcher and then displayed them and explained. Then a group of findings and results were put.

مشكلة البحث:

من المعروف بأن الإدارة تعمل على تسيير العمل بالمؤسسة وتحاول وضع الحلول لأي معوقات تعترض سير العمل فيها، ولكن قد تحدث أمور بشكل مفاجئ، ووقتها تقع الأزمة خاصة إذا لم يكن لدى القائد الإداري مهارة في اتخاذ قرارات بوضع خطط بديلة للتغلب على الأزمة وآثارها قبل وقوعها.

وعلى الرغم من أن أحداث الأزمة لا يمكن التنبؤ بها إلا أنها متوقعة ، ويمكن للأزمات أن تؤثر على كل أطراف المجتمع. (2: Suresh Goel, 2009)

وإذا كانت المؤسسات التعليمية المختلفة تعمل على تجهيز وإعداد فرق لإدارة الأزمات بها، فينبغي على المؤسسات التعليمية بوجه خاص تجهيز وإعداد الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع الأزمة ، وأن تتخذ القرارات الحاسمة، وخاصة الأزمات التعليمية التي قد تنشأ بها نتيجة حدوث ثورة تكنولوجية ورقمية كبرى، فالعصر الحالي اليوم يدعى عصر الرقمنة.

إذ إن الأزمات تشكل خطراً كبيراً يمس مستقبل المؤسسات التعليمية والتربوية والعاملين فيها والخطط المستقبلية التي قد تؤدي إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها، ومن هنا بات من الصعوبة إدارة مثل هذه الأزمات إذا لم يتم تحديد أسبابها واتخاذ القرار المناسب لها وتعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في الحياة البشرية سواء كان أفراداً أو مؤسسات ، فقد أصبحت الأزمة جزءاً مرتبطاً بحياة الفرد ، وتشكل مصدر قلق للقيادات الإدارية والمسؤولين والعاملين على حد سواء؛ وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات والتطورات الحادة والمفاجئة في البنية السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية من جهة ، وضعف الإدارة المسؤولة في امكانية تبني نموذج ملائم للتغيرات من جهة أخرى (النداوي ، ٢٠٠٤ : ١١).

وأشارت (صالح ، ٢٠١٠) في دراستها إلى أن الإدارات في أي مؤسسة تربوية وتعليمية تمثل الخط الأول في مواجهة الأزمات الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وأكدت هنا دور الإدارات التعليمية في كيفية امتلاك المهارة لإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة في مواجهة هذه الأزمات، أو التخفيف من آثارها للوقوف منها موقف المنفرد. (صالح، ٢٠١٠: ١٢)

وأكدت دراسة (الزامل، ٢٠١٤) على أنه لا بد من تطوير القدرات والقابليات للكوادر الإدارية، كذلك تطوير إمكانياتهم وتدريبهم في مهارة اتخاذ القرار لتقادي الأزمات، إذ تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم القدرات المرتبطة بالقائد الإداري لمواجهة الأزمة والتقادي قبل حدوثها. (الزامل، ٢٠١٤ : ٣٣)

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والعمليات الأساسية للإدارة ، ويتوقف النجاح الذي تحققة أي مؤسسة على قدرة وكفاءة وحكمة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات

الإدارية المتخذة ، وبما يمتلكون من رشد وفاعلية ودقة ووضوح لنجاحها عند اتخاذ القرار لمواجهة الأزمات (الصرفي ، ٢٠٠٩ : ٩٦).

وتعد خطورة القرارات في المؤسسات التربوية عنها في المؤسسات الأخرى أوسع خطورة وأثراً ، وإن حجم التحديات على متخذها تتعدد مصادرها، لذا لا بد من توخي الحرص الشديد عند اتخاذها ضماناً لنجاحها نظراً لاتساع القطاع الذي تمسه هذه القرارات (العجمي، وحسان، ٢٠١٣ : ١٥٧).

وإن متخذي القرارات يواجهون تحديات متزايدة وضغوطاً على مستوى المؤسسات التربوية يصعب السيطرة عليها ، فظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والتغيير البيئي المتسارع وثورة الاتصالات وتعدد المؤسسات وزيادة حجمها ، تحديات لا يمكن أن تعيش المؤسسات التربوية بمعزل عنها ، وتتأثر القرارات بها (حريم ، ٢٠٠٤ : ٢٢٥)

وأشارت مقترحات ومؤتمرات قياس الإنتاجية وتطوير كفاءة الأداء في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي للعام (٢٠٠٢) الى انه في أغلب الأحيان يتخذ قيادو الإدارة في مؤسساتهم قرارات قد تكون سلبية أو إيجابية على الأداء. مما يستوجب أن تكون دقة في القرارات المتخذة (الملف التقويمي ، ٢٠٠١ : ١٢).

لذا فإن التعليم العالي في العراق بما فيه من جامعات وكليات مختلفة يفترض أن تستقي أو تستمد فلسفتها التربوية من الفلسفة المركزية للدولة القائمة وينهل من مرتكزها ، إلا أن التعليم لا يزال يعاني من ضعف في ترجمة تلك الفلسفة إلى قرارات واضحة ودقيقة ومدروسة مرتبطة بالفلسفة التربوية للدولة وهذا يتطلب دراسة عند اتخاذ القرارات وان تكون مواكبة للمستقبل ليكون منارةً لمستقبل العملية التربوية (محمد وآخرون ، ١٩٩٦ : ٢).

وبناء على ما سبق فإن الباحثة تحسنت بوجود مشكلة، فلا بد من ضرورة وجود قيادات إدارية واجبتها التصدي للأزمات التي تواجه المؤسسات الجامعية بواسطة اصدار قرارات مدروسة وصحية لحل الأزمات ، كذلك أن تكون لدى هذه القيادات القدرة والمهارة على كيفية صنع واتخاذ هذه القرارات الصائبة والمدروسة، إذ إن من الواجب توافر قيادات لها القدرة على الموائمة ما بين وجود الأزمة ووجود قرارات صائبة تجاهها، وهو ما يبرهن كفاءة هذه القيادات الإدارية بعد هذه القدرات من السمات القيادية الأساسية وإن الظروف التي مر بها بلدنا من حروب واحتلال ، التي أفرزت العديد من الأزمات سواء في اختيار القيادات ، وعدم الاستقرار النفسي والأمني للعاملين وغيرها هي التي تحتم وجود هذه القيادات وضرورتها أصبحت حقيقية لا يمكن إغفالها فلا بد من إدارتها عن طريق القرارات الصحيحة الفاعلة. ومن هنا تتضح مشكلة في الدور الكبير الذي يقع على عاتق القيادات الإدارية العليا في إدارة هذه الأزمات عن طريق قدرة وكفاءة القيادات العليا للتعامل مع المواقف الطارئة والمفاجئة عند حدوث الأزمات بفاعلية، وسرعة ودقة، ونجاح في اختيار القرار الصحيح والمناسب ،

وهو ما يشكل عوزاً واضحاً في معظم القيادات الإدارية والتربوية الجامعية وهو ما نلمسه في واقعنا الحالي لهذه القيادات وكيفية التعامل مع هذه الأزمات.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة النابعة من عرض مشكلة البحث الحالي والتي تحاول البحث في علاقة إدارة الأزمات واتخاذ القرار لدى عمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين.

أهمية البحث:

يُعد التعليم الجامعي يعد من أهم الأسس والدعائم المهمة في العملية التعليمية والتربوية، بل إنه من اسمى وأرقى درجات المراحل الدراسية التي يتم الاعتماد عليها في إعداد القدرات البشرية المؤهلة لإدارة عملية التقدم ورفع مستوى حياة الفرد والنهوض بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية. (العسكري، ٢٠٠٥ : ٨٨)

لذا فإن الجامعة لها دور كبير في بناء المجتمعات كونها مؤسسة للبحث والتطوير المجتمعي والعلمي ، وهي مختبرات تحضير المعلومات والأفكار الحيوية لخدمة الأهداف الاستراتيجية لبناء المجتمعات الحديثة فالبحث العلمي ليس جهداً فردياً لعالم أو لباحث فحسب ، بل هو محصلة الجهود المشتركة لمجموعة من الباحثين أو العلماء لحل مشكلة من المشكلات التي يعاني منها المجتمع. (عريفج ، ٢٠٠١ : ٢)

والجامعات وما تضمه من مراكز بحوث هي المكان المناسب لتواجد النخبة من العلماء والباحثين للإسهام في حل الصعوبات والتفاعل مع المجتمع بتحديد قضاياها ومشاكله فتعمل على إيجاد الحلول المناسبة له، وتهدف الجامعات لتطوير منتسبيها، وتتميز بالإمكانيات المتاحة لهم ، ولأجل ذلك تؤدي رسالتها وأهداف وجودها لخدمة المجتمع وتحسين فعاليتها. (البدران، ٢٠٠٠ : ٦٩).

ومن الأهمية في هذا البحث أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة .ولما كانت لغة العصر الحالي هي لغة استقراء المستقبل بغية أن نتلمس منه قبل قدومه ما يعين على مواجهته بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية فلقد كان من الضروري وجود قيادة تمتلك مهارات إدارة الأزمة التي تحدث وخاصة بشكل مفاجئ ، وتمتلك القدرات التي تمكنها من تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض. (الباز ، د.ت : ٦١)

ورغم أهمية مفهوم إدارة الأزمات إلا أن الباحثين لم ينتبهوا إلى أهمية هذا الحقل المعرفي إلا حديثاً نظراً لتعدد الأزمات في القرن الماضي من ناحية وارتفاع الأصوات لاتخاذ الإجراءات المناسبة تجاه الأحداث المفاجئة تقادياً لآثارها المدمرة من ناحية أخرى ، ولذلك يُعدّ هذا العلم من العلوم الحديثة

العهد ، وأخذت الأزمات تنتوع في مجالاتها ، وتشتد في خطرها فجعل الإنسان يستفيد من تجاربه الناجحة والمخفقة على السواء. (المخامرة، ٢٠١٠: ٥-٦)، وإن عملية صنع أي قرار هو بحد ذاته عملية تتضمن تحديد الأزمة ، ودراسة البدائل، واختيار أفضل البدائل ، لذا فمن المفروض أن يمارس الإداريون هذه الخطوات التي يقوم عليها اتخاذ القرار الناجح لمواجهة الأزمات في مؤسساتهم. (اسليم، ٢٠٠٧: ٥).

ومن المعروف أنّ أي موقف إداري يعد مشكلة وأزمة او فكرة تتطلب اتخاذ قرار مدروس وصحيح وفي الوقت المناسب يهدف إلى التنفيذ، (مطاوع ، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤).

ولما كانت عملية اتخاذ القرار يعد جوهر العمل في إدارة أي مؤسسة فالمعيار الذي يمكن أن تقوم به المؤسسة التربوية هو نوعية القرارات التي تتخذها الإدارة ، والكيفية التي توضع بها تلك القرارات (ريب الله ، ٢٠٠٤ : ٣) .

وعليه يتحتم على القيادات الإدارية أن تكون فاعلة كونها الموجه والمخطط لفاعلية إدارة الأزمات التي تواجهها ، وأن تتبنى روح الفريق في العمل لمواجهة أي مشكلة تأزم العمل ، وأن تشارك العاملين في صياغة وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، (Lichten, 1994 : 326).

وإن قدرة وإمكانية القيادات الإدارية تتمثل في احتواء الأزمة واتخاذ القرار الراجح واستثمار نتائجها كفرصة لإعادة النظر في إجراءات العمل الإداري وبما أننا في عالم متغير ، فرض تغييرات سريعة تعود لأسباب سياسية ، أو اقتصادية أو اجتماعية، وهذا بدوره أوجد أزمات حددت أغلب مجالات الحياة ، مما أوجد تحديات جمة أمام القيادات الإدارية في كيفية إدارة هذه الأزمات ، ومحاولة تصحيح سلبياتها وتجنبها ، والإفادة من نتائجها في المستقبل ، لذا لا بد من أن تمتلك القيادة الإدارية مهارة في اتخاذ القرار ، لتكون على قدر من المسؤولية لمواجهة أي أزمة.

فاتخاذ القرار الإداري يعد أداة ومهارة مهمة تمكن القيادات الإدارية من مواجهة التحديات والأزمات ، فالقائد الإداري الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويتخذ القرار في كيفية تلافي الأزمات ، بدلا من مواجهتها بعد وقوعها. لذا أصبح لازماً على التنظيمات الإدارية أن تهتم بموضوع القرارات الإدارية في مجال العمل الإداري. (الشقهاء، ٢٠٠٣: ٤)

وبناءً على ما تقدم فإنّ من الأهمية أن تكون لدى القيادات الإدارية المتمثلة بعمداء الكليات في القدرة والكفاءة على إدارة الأزمات وأهمية توافر قدرة على اتخاذ قرارات تتناسب مع حجم الأزمة الحاصلة وهذا ما يبرر وجود قيادات إدارية تعمل بفاعلية على المواجهة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات التعليمية .

وعلى وفق ما تقدم فإن أهمية البحث يمكن تلخيصها بالاتي:

- ١- أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادات الإدارية المتمثلة بالعمداء في الكليات بالجامعة المستنصرية في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها هذه المؤسسات .
٢. أهمية موضوع إدارة الأزمات وما يمكن أن تلعبه في الحاضر والمستقبل وعلاقتها باتخاذ القرار للقيادات الإدارية (العمداء) في كليات جامعة المستنصرية - محافظة بغداد .
٣. أهمية واقع البيئة العراقية الحالي ؛ كونها من أكثر البيئات تأثراً بالأزمات، مما يوجب وضع تصورات عن كيفية اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها نتيجة للتغيرات والأحداث المتسارعة فيها .
- ٤ . يقدم للقائمين في رئاسة الجامعة صورة واضحة عن القيادات الإدارية عن موضوع حساس يتعلق بمستوى قدرتهم في ذلك بالأهداف المؤسسة .
٥. يمكن أن يشكل ذلك قاعدة لإعداد خطة عملية لإدارة لأزمات واتخاذ القرارات الإدارية الناجعة في المؤسسة الجامعية.
٦. يمكن أن تفيد عدد من القائمين على شؤون التربية والتعليم والذين يؤثرون في العملية التعليمية أهمية الأخذ بالمنهجية العلمية في إدارة الأزمات والتمكن في اتخاذ القرارات الإدارية للحد من حدوث الأزمات مستقبلاً .

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على :

- ١- مستوى إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين.
- ٢- مستوى اتخاذ القرار لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين.
- ٣- إيجاد العلاقة الارتباطية بين إدارة الأزمات واتخاذ القرار لدى عمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين.

حدود البحث :

يتحدد البحث الحالي بالتدريسيين والتدريسيات الذين يعملون في أقسام كليات الجامعة المستنصرية للعام الدراسي (٢٠١٧ - ٢٠١٨)

تحديد المصطلحات :

أولاً : أداة الأزمات : عرفه كلاً من :

١. (Thomas, 1977) " بأنها الوسيلة والمنهج الناجح لمواجهة سير الأزمات غير المنقطعة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات ، والتي تتعرض لها سياساتها وتنظيماتها ومواردها ، وتصبح إدارة الأزمات أكثر فائدة للمؤسسات ". (67 : Thomas, 1977)

٢. (درة ، ١٩٩٦) " هي الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ، والتحكم في ضغوطها ، وتجنب سلبياتها ، والإفادة من دروسها". (درة ، ١٩٩٦ : ٢٦٦)

٣- (حسان ، ومحمد ، ٢٠٠٧) " نشاط هادف يقوم على البحث للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بالأزمات المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ". (حسان ، ومحمد ، ٢٠٠٧ : ٤٠٣)

٤. (عبد العليم والشريف ، ٢٠٠٩) " بأنها قدرة المؤسسة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الفرد وتقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية ". (عبد العليم ، والشريف ، ٢٠٠٩ : ١٢١٥)

وتعرفه الباحثة نظرياً بأنها الإجراءات التي تتبعها المؤسسة قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها ومواجهتها ، وتقليل خسائرها، وإزالة الآثار التي تولدها على العاملين .

أما التعريف الإجرائي فإنه : الدرجة التي تحصل عليها عينة البحث من الإجابة عن استبانة إدارة الأزمة التي أعدت لهذا الغرض.

ثانيا :اتخاذ القرار: عرفه كلاً من:

١- (ربيع ، ٢٠٠٨) "هو عملية اختيار خيار من بين خيارات متعددة لإنجاز عمل ما، أو لتحقيق هدف معين ، أو حل مشكلة ما". (ربيع ، ٢٠٠٨ : ٩٠)

٢. (خاطر ، وآخرون ، ٢٠٠١) إنها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ، وهي البحث، والمفاضلة ، أو المقارنة والاختيار ، وهو الحكم يترجح جانب على جانب آخر أو إيجاد حل للتوصل الى اقرار أشياء، أو استقراره" (خاطر ، وآخرون ، ٢٠٠١ : ١٨).

٣. (أبو عابد ، ٢٠٠٦) " إنه عملية اختيار ، أو تقضيل بديل ، أو حل مناسب من بين عود من البدائل أو الحلول المتاحة ". (أبو عابد ، ٢٠٠٦ : ٤٥٢)

٤. (Femas,2010) " إن عملية اتخاذ القرار جزء من حل المشكلة ، وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من عملية حل المشكلات". (Femas,2010)

وتعرفه الباحثة نظرياً: بأنه مجموعة إجراءات وخطوات هدفها الوصول إلى حل للمشكلة، أو لموقف معين عن طريق تفضيل البديل الأمثل لتحقيق الأهداف المرسومة .
أما التعريف الإجرائي، فهو: الدرجة التي يحصل عليها عينة البحث بواسطة الإجابة عن فقرات استبانة اتخاذ القرار المعد لهذا الغرض.

ثالثاً : عميد الكلية : عرفته (وزارة التعليم العالي ١٩٨٨ رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨)، " بأنه الشخص الحاصل على شهادة الدكتوراه ، ويشترط أن يكون بمرتبة أستاذ مساعد في الأقل . ويكون بدرجة مدير عام ويحدد صلاحياته ومهامه بموجب قانون الوزارة رقم ٤٠ لسنة ١٩٨٨" (وزارة التعليم العالي ١٩٨٨ : ١٥)

رابعاً الجامعة : "هي حرم آمن ، ومركز إشعاع حضاري ، وفكري ، وعلمي، وتقني في المجتمع يزدهر في رحابها العقل ، وتعلو فيها قدرة الإبداع والابتكار والتميز، لصياغة الأهداف الواردة في القانون ، وتقوم بالدراسات والبحوث المستمرة في شتى جوانب المعرفة المتصلة بالجوانب الإنسانية والعلمية، ودافع المتطلبات المستجدة التي تتضمن المستويات العلمية والتقنية الموجودة بيننا وبين الدول المتقدمة مع مراعاة خصوصية مجتمعنا واستلهاها القيم الأصيلة لبلدنا،". (المادة ١٢،٩، قانون رقم (٤٠) ١٩٨٨، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)
الخلفية الأدبية ودراسات سابقة :

أولاً : الخليفة الأدبية :

أولاً: مفهوم إدارة الأزمة :-

إنّ الأزمة لحظة حرجة تجعل الفرد في موقف صعب غير قادر على اتخاذ القرار السليم وتعود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة ، وبخاصة في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها (حسان والعجمي ، ٢٠٠٩ : ٢١٢).

ويرى (عبد العليم والشريف ، ٢٠٠٩) "إنّ الأزمات هي العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، وبعثه الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية ، ويحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين، مع دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج، لمنع حدوثها" (عبد العليم والشريف ، ٢٠٠٩ : ٢١٥)، وبينما ذكر (Edward S.Devlin, 2007) "الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ، والتحكم في ضغوطها ، وتجنب سلبياتها ، والإفادة من دروسها".
(Edward S.Devlin, 2007:1) " في حين يذكر (chase:1999) "بأنها الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة". (chase:1999: 34)

لذا ترى الباحثة أنّ إدارة الأزمات هي الجهود الذهنية والعلمية المبذولة من القيادات الإدارية لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة أو تقليلها، بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية بالاستعانة بمجموعة من المهارات والقدرات المتعددة مثل التفكير الاستراتيجي الإبداعي، والقيادة الفاعلة واتخاذ القرار في الوقت المناسب وإدارة الموارد البشرية، ومهارة الاتصال والمتابعة.

أهمية إدارة الأزمات :

تتبع أهمية دراسة الأزمة من انها كيفية إدارة المستقبل واستشرافه ، وتوفير الإجراءات الوقائية التي تجعل المؤسسات أكثر قدرة وكفاءة على مواجهة التحديات في عالمنا ، فتبرز الأهمية للأزمة من :

- ١- أنها تظهر جوانب الضعف والخلل للمؤسسات لتلافيها .
 - ٢- تحقيق النجاح الفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين للتغلب على التحديات .
 - ٣- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة الفاعلة في صنع القرار .
 - ٤- تساعد على الاستقرار النسبي للمؤسسة ، وإعادة التوازن (الهواري ، ١٩٩٨ : ١٢).
- بينما يرى (آل الشيخ) أهمية إدارة الأزمات على النحو الآتي:
١. توافر القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة و المحتملة ، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
 ٢. توافر القدرات العملية والإمكانات المادية والاستعداد الى المواجهة.
 ٣. العمل على العودة الى الحالة الطبيعية عن طريق مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة (آل الشيخ، ٢٠٠٨ ، ٣٤).

أسباب الأزمات

إنّ أي أزمة لا تحدث من فراغ بل أنّ هناك أسباباً لحدوثها سواء أداخلية كانت أم خارجية او منفردة او مجتمعه معاً لحدوث الأزمة ومن هذه الاسباب :

أولاً - سوء فهم المعلومات واستعمالها : وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ، ويرجع ذلك للأسباب الآتية :

- ١ . سوء التقدير المترتب على نقص للمعلومات حول حجم الخسائر التي سببتها الأزمة، الأمر الذي قد يؤدي إلى التسرع في إصدار القرارات العشوائية، أو الحكم على أمر ما، قبل تبيان حقيقته والتثبت منه قبل تنفيذه.
- ٢- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها .
- ٣- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.(ماهر، ٢٠٠٦ : ٢٣)

ثانياً . سوء الإدراك للمعلومات من متخذي القرارات: سوء الإدراك من متخذي القرار حول طبيعة الأزمات، إذ يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها عن الأزمة، ومن ثم فإن حدوث أي سوء فهم حول الأزمة (إدراك غير سليم)، قد يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي يقرره متخذ القرارات لدى القيادات نحو إيجاد السبل الكفيلة للتصدي للأزمة بكفاءة وفاعلية.(الحدراوي والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٦)

ثالثاً - سوء التقدير والتفاوض الخاطئ من متخذي القرار: إن سوء التقدير والتفاوض الخاطئ من متخذي القرار في التعاطي مع الأزمة، هي من أهم المؤشرات الدالة على سوء التقدير، سوء تقدير طرف لقوة الطرف الآخر، أو الاستخفاف به والتقليل من شأنه، مثل تهاون طرف بطرف آخر مع العلم أن الأخير يمتلك كل أسباب القوة والسلطة والجاه، والطرف الأول يدعي بقدرته على المواجهة أو التقليل من شأن قوة الطرف الثاني .وقد يكون سوء التقدير ناتجاً عن المغالاة والثقة الزائفة في مواجهة طرف لطرف آخر، مع العلم أن جميع الشواهد تشير مسبقاً إلى عدم القدرة على المواجهة.(الهوري، ١٩٩٨: ٥)

رابعاً - سوء إدارة النظام الإداري : حينما يتدهور النظام الإداري فعلى توقع توالي الكوارث والأزمات ، ومن أسباب سوء الإدارة ما يأتي :

عدم وجود نظام للتخطيط، وعدم وجود نظام للمعلومات ، وعدم وجود اهتمام بالأزمات، الصراعات الإدارية بين الأقسام أو بين المديرين ، واستعراض القوة في غير مكانها، كالاعتداء على حياة الآخرين وممتلكاتهم ، أو التطاول على الآخرين، واللجوء إلى التهديد والابتزاز للآخرين دون وجه حق، أو توبيخ المسؤول لأحد العاملين أمام زملائه .فهذه الأمثلة وغيرها إذا لم تراعى من متخذي القرار، فإنها ستتفاعل وتتفاقم وتؤدي إلى حدوث أزمة يصعب التكهن بنتائجها في المستقبل في حالة عدم وضع حد لها، أو الفشل في إدارتها. (أحمد، ٢٠٠١: ٣٢)

خامساً- الإشاعات والمعلومات المظلمة: هو عبارة عن استعمال المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ معين يؤدي إلى الأزمة وتم إعدادها بشكل جيد بواسطة استغلال حدث معين بهدف توفير كافة الأجواء لتفجير أزمة معينة. (ماهر، ٢٠٠٦: ٢٥)

سادساً : تعارض واختلاف المصالح والأهداف: حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام ، الأمر الذي قد يؤدي إلى كوارث وأزمات ومن أسباب تعارض المصالح والأهداف ما يأتي :

- ١- اختلاف في شخصية أطراف الصراع .
- ٢- اختلاف في الاهتمامات والميول والاتجاهات والطباع .

- ٣- اختلاف في الخلفيات التنظيمية والثقافية والنوع والجنسية والدخل.
 - ٤- انعدام الاحترام المتبادل .
 - ٥- انعدام أدوات التنسيق كالاتماعات واللقاءات .
 - ٦- عدم وجود آلية ونظام لفض الخلافات والنزاعات .
 - ٧- عدم وجود نظام للرقابة والمتابعة على الأداء. (ماهر، ٢٠٠٦: ٢١)
- سابعاً - اليأس والإحباط لدى متخذي القرار:** هو فقدان الأمل في حل المشاكل والكوارث ، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل ويرجع ذلك للأسباب الآتية:
- ١- تدهور في الأنظمة الإدارية .
 - ٢- الشعور بالظلم والاستبداد .
 - ٣- انخفاض مستوى الدخل والراتب.
 - ٤- عدم معالجة المؤسسة للمشكلات والصعوبات .
 - ٥- القمع الإداري.
 - ٦- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل. (هيكل، ٢٠٠٦: ١٢)
- ثامناً - الرغبة في تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية:** هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية ، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضرراً ويصبح ذلك مرة أخرى مصدراً للإجبار والابتزاز ، ومن أسباب تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية، وابتزازهم ولبعض الناس ما يأتي :-
- ١- استعراض القوة أمام الآخرين.
 - ٢- تعارض المصالح .
 - ٣- الرغبة في صنع أزمة.
 - ٤- الرغبة في تدمير الآخرين أو تدمير المنظمات الأخرى.
 - ٥- عدم وجود واعز ديني أو أخلاقي .
- (جاد الله، ٢٠٠٧: ٩)

أنواع الأزمات :

تتعدد الأزمات التي يمكن أن تعرض لها المنظومة المجتمعية أو احد مكوناتها وتتوعددها سواء أفرداً كانت أو شركة أو مدرسة، أو حتى المجتمع بأكمله.

ويمكن تصنيف الأزمات وفقا للمعايير الآتية:

١. أزمات بحسب شدة آثارها، وأهمها :
 - أزمات شديدة الأثر : وهي من النوع الذي يصعب التعامل معه.
 - أزمات محدودة الأثر: وهي من النوع الذي يسهل التعامل معه .
٢. أزمات بحسب المستوى وأهمها :
 - أزمات عالمية تؤثر على العالم كله ، مثل الحروب.
 - أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم مثل أفريقيا أو منطقة البحر الكاريبي.
 - أزمات محلية تؤثر على دوله و دون غيرها (أحمد ،٢٠٠٢ : ٣١).
٣. أزمات بحسب البعد الزمني، وأهمها:
 - أزمات متكررة الحدوث وبذلك لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستقادة منها في إدارة الأزمات وإمكانية توقع حدوثها.
 - أزمات مفاجئة هي التي تحدث دون سابق إنذار ومن ثم يصعب توقع حدوثها(ماهر، ٢٠٠٦ : ٢٧).
٣. أزمات بحسب نوع الجمهور المتأثر بالأزمة:
 - أزمات داخلية : متعلقة بالعاملين في المدرسة والطلاب.
 - أزمات خارجية : متعلقة بالإدارة التعليمية أو أوليات الأمور .
٤. أزمات بحسب محتواها :
 - أزمات يغلب عليها الطابع المعنوي : تمثل الشائعات المغرضة.
 - أزمات يغلب عليها التابع المادي : حالات الخسارة بسبب حريق في المؤسسة.
٥. أزمات بحسب نوعها:
 - الأزمات الإدارية ، والأزمات الاجتماعية ، والأزمات النفسية ، والأزمات الاقتصادية، والأزمات السياسية، لأزمات الأمنية. (رحيم ، ٢٠٠٦ : ٩١).
٦. أزمات بحسب سبب حدوثها :
 - أزمات طبيعية : لا تدخل الإنسان في حدوثها أو أن دورا فقير ، أو غير ظاهر كما مرّ في حالات الزلازل ، والبراكين ، والأعاصير ، والفيضانات والتغيرات المناخية و الجوية.
 - أزمات من صنع الإنسان : ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة أو غير النشيطة وغير المسؤولة التي يتخذها الإنسان في ما يتعلق باستعمال الموارد الطبيعية أو الإنتاج أو الاستهلاك ، وصياغة حياته الاجتماعية و الثقافية و السياسية.
٧. أزمات بحسب مدى شمولها:

٠ **أزمات جزئية** : تمس شريحة أو فاقدين من السكان أو جزء بسيط من النظام ، أو النشاط في المنظمة وبذلك فهي عادة ما تكون أزمات محدودة التأثير و لا تترك بصمات واضحة على مجمل الكيان الذي حدثت فيه.

٠ **أزمات عامة** : ويقصد بها تلك التي تمس القاعدة العريضة من السكان أو العاملين في المنظمة و تتميز تلك الأزمات بأعمال التأثير والانتشار إذ يمثل تهديداً خطيراً لكل الكيان أو النظام مثل ذلك أزمات المياه و الكهرباء و المواد الغذائية.(زويلف، وآخرون ، ٢٠١٨ : ١٩٩٣)

٩ . **أزمات بحسب مراحل تكوينها:**

٠ **الأزمة في مرحله الميلاذ** : إذ أدركها متخذ القرار يكون محور التعامل مع هذه الأزمة عن طريق تقسيمها وأفخاذها مرتكزات نموها ثم تجميدها والقضاء عليها.

٠ **الأزمة في مرحله النمو**: في هذه المرحلة لا يمكن اتخاذ القرار أو إنكاره أو تجاهله ، وفي هذه المرحلة على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة وروافدها المحفزة.

٠ **الأزمة في مرحله النضج** : إذا حدثت يكون متخذو القرار على درجة عالية من الجهل والتكبر والاستبداد و الانزلاق على الذنب وهنا تكون الأزمة في اللغة العنف والشديدة القوة تطيح متخذ القرار ومجتمعه ومؤسسته هو المدرسة التي يعمل فيها.

٠ **الأزمة في مرحله الانحسار أو التقلص** : تصل الأسماء في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف و تصبح هذه الحالة كموج البحر.

٠ **الأزمة في مرحلة الاختفاء** : وتصل لهذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ، والانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء (عبد العليم والشريف ، ٢٠٠٩ : ٢١٧).

ثانيا : مفهوم اتخاذ القرار وأهميته :

وتعد عملية اتخاذ القرار من حتميات الأمور في أي إدارة ، ولمحور العمل الإداري ، وجوهر عمل القيادة ، ونقطة لانطلاق الأعمال والإجراءات وواجه النشاط جميعها التي تتم في إطار المؤسسات ، والعجز عن اتخاذ القرارات يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات التي ترمي إلى تحقيق الأهداف المرصودة .

ويعد القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل جوانبها ، وإن تركيب التنظيم يتمدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات (الهواري ، ١٩٩٦ : ٤٩).

وعلى هذا الأساس فإن عملية اتخاذ القرار تشترط تحديد السبل الواجب اتباعها لتنفيذ العمل قبل كل شيء في التخطيط ، وفي عملية التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي ينسب للعاملين

لهم حسب القدرة التي تمكنهم من القيام بالعمل ، وفي التوجيه تحدد القرارات بإقناع العالمين على أن العمل المحدد والمشار إليه في التنظيم هو عمل مناسب لهم لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة والتنظيم ، أما في الرقابة وما تتضمنه من مقارنة في الأداء الفعلي مع ما هو مخطط ، فتتم بواسطة قرارات تعتمد النتائج ، فضلاً عن قرارات تتعلق بالأعمال التصحيحية (الفضل ، ٢٠٠٩ : ٢٦) . ويذكر (الصيرفي، ٢٠٠٧) ". بأن اتخاذ القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المرجوة (الصيرفي ، ٢٠٠٧ : ٤٥)، وبينما عرفها (درة ، وآخرون ، ٢٠٠٨) " بأنها عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين خيارات عدة متاحة أمام القائد بقصد حل المشكلة". (درة ، وآخرون ، ٢٠٠٨ : ٥)، وبينما يرى (Holt,1993) "أن اتخاذ القرار هو أداة من أدوات ممارسة القائد إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام القائد الإداري لممارسة حقه الشرعي الذي منه يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم الإداري ". (Holt,1993:192).

وتعد عملية اتخاذ القرار جزء من حل المشكلات ، فحل المشكلات أوسع في معناها من اتخاذ القرارات ، وتتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياة الأفراد والجماعات ، أما بالنسبة للمؤسسات الإدارية فإن عملية اتخاذ القرار من العمليات الجوهرية ونقطة البدء للأنشطة كافة التي تتم داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المرسومة التي يمكن أن يتم تحقيقها دون اتخاذ قرارات إدارية رشيدة (محمد ، ٢٠٠٧ : ٢٦) .

هذا وتتبع أهمية اتخاذ القرار من أهمية تحقيق الأهداف المرسومة ، وقد يكون ذلك الهدف جهازاً إدارياً ، ويوصف بأنه (العمود الفقري للإدارة) فلا وجود لجهاز إداري ما لم يكن هناك هدف يراد تحقيقه ، ولا يتم تحقيق الهدف من دون اتخاذ قرار داخل ذلك الجهاز الإداري (sim on , 1955:351).

ومما تقدم نستنتج أن عملية اتخاذ القرار هي عملية جوهرية فهي المحرك لمجهود الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما يتعلق منها بأهداف العمل الموضوعية ورسم السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته .

خصائص عملية اتخاذ القرار :

ولابد من الإشارة في هذا الصدد إلى أنّ عملية اتخاذ القرار لا بد أن تتوفر بها مجموعة من الخصائص ، كما أشار بذلك المتخصصون ، نذكر منها الآتي:

١. إنها إحدى خطوات صنع القرار إذ تسبقها كثير من الخطوات التمهيديّة.
٢. يتكون القرار من جوانب عديدة تشمل متخذي القرار والهدف والظروف والأوضاع المحيطة بمتخذيّه.

٣. عملية عقلية تكون عميقة ومعقدة ومركبة

٤. تمتد عبر الزمن وتتصف بالاستمرارية فهي نقل بالماضي ليتم الوصول اليها في الحاضر وليمتد تأثيرها إلى المستقبل. (الزغول، ٢٠٠٣: ٢١٦)

بينما ذكر (حسين والساعد ، ٢٠٠١) هناك خصائص عده تتميز فيها عملية اتخاذ القرار وهذه الخصائص يمكن إجمالها بالآتي :

١- إنّ عملية اتخاذ القرار تسبب الواقعية إذ إنّها تخبر الوصول إلى الحد المعقول و ليس الحد الأقصى.

٢- أحسن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة من سلوكيات الشخص الذي يقوم بهذا القرار الأشخاص الذين يقومون باتخاذّه.

٣- إنّ أي قرار إداري لا بد أن يكون امتداداً من الحاضر إلى المستقبل؛ لأنّ معظم القرارات الإدارية في المنظمات هي امتداد واستمرار من الماضي.

٤- إنّ عملية اتخاذ القرار هي عاملة، وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة، إذ تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.

٥- إنّها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.

٦- إنّها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.

٧- إنّها عملية تشمل نشاطات عدة وذلك ربما قد توصف في بعض الأحيان بالقصد في نشاطات أخرى.

٨- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي أنها تمر من مرحله إلى مرحلة وباستمرار (حسين والساعد ، ٢٠٠١)

مراحل عملية اتخاذ القرار:

يرى بعض العلماء و لباحثين أن عملية اتخاذ القرار ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات صائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بكفاءة مطلوبة (عبوي، ٢٠١٠: ٥٩).

وفيما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد اتباعها عند مواجهه مشكلة ما:

١. **تحديد المشكلة** : يعدّ تحديد المشكلة من الخطوات الأولى في خطوات اتخاذ القرار ، فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك هدف من وراء إصداره ، ويقصد بتحديد مشكلة شخصية تشخيصها ، أي الوقوف على طبيعتها، وما هي ما هي آلياتها وأبعادها والنتائج التي تسبب فيها، أي آثارها وأسبابها. وتعدّ تلك الخطوة من الأهمية بمكان ؛ وإن المشكلة المحددة تحديداً واضحاً تعدّ نصف محلولة، ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديداً كميّاً حتى تسهل عملية العلاج " (تعلب ٢٠١١ : ١٢).

٢. **البحث عن البدائل** : بعد الانتهاء من إجراءات تشخيص المشكلة وتحليلها تأتي مرحلة البحث عن الحلول و القرارات البديلة ، وتتركز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرارات، ويقصد التعريف على النتائج المتوقعة ، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بأعضاء آخرين ثم دراسته للحل من الحلول عن طريق تحليل ومعرفة مزاياه وعيوبه ، ونجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذي القرار من أن يعتمدوا التفكير المبدع والابتكار بأداء وطرق مختلفة وبخاصة عند مواجهه مشكلات جديدة ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتخسر في أقل عدد ممكن والمتوقع تحقيقها بنسب متفاوتة (موسى ، ٢٠١٠ : ٦٨).

٣. **تقييم البدائل** : والمقصود بها تحديد الإيجابيات و السلبيات لكل بديل وفق معايير محددة للتقييم : مثل إمكانية التنفيذ و آثار التنفيذ، و آثار تنفيذ البدائل على المنظمة ، (أي العائد والتكلفة لكل حل)، والآثار الإنسانية والاجتماعية وانعكاساتها على الأفراد والجماعات، ومناسبة الوقت ومدى استجابة المرؤوسين والزمن الذي يستعرض البديل، فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة (الحريري ، ٢٠٠٧ : ٥) .

٤. **اختيار البديل الأفضل** : تعد هذه الخطوة بحسب (موسى ٢٠١٠) قمه في عملية اتخاذ القرار إذ يمارس فيها متخذي القرار حكمه وهي تقوم على أساس المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف والمعايير المثبتة عنها ويستند متخذ القرار في اختياره للبديل الأفضل على خبرته السابقة والتجريب، فضلاً عن البحث والتحليل.

ويرى (الحريري ، ٢٠٠٧ : ٥) في هذا المجال أنه يتم اختيار البديل الذي يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف.

تنفيذ القرار : أن من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي منتخب قرار قد انتهت بعد مادة القرار المطلوب وذلك لأنّ القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه وغالب الذي يقول متخذ القرار بتنفيذه أو من يقوم بتنفيذه فهم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة، وهم العاملون ، والفنيون، لذلك فإنّ تنفيذ القرار يتم بواسطه أشخاص آخرين غير الذين اعتدوا لابد من التعاون معهم ، وهنا يأتي دور وظيفه الإعداد والتنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات للتنفيذ، ومن هذا المنطلق تبدأ عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار ويتم ذلك عن طريق تحفيز أهم الذين ممن لديهم ولاء بما يقومون بإداء اعمالهم سوف يدفعهم للاهتمام وبذل الجهد الأكبر وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا وقد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار البديل. (حسين والساعد ٢٠٠١ : ٦٧)

٦. متابعه تطبيق القرار ومراقبته :

إنّ أية إدارة لا يمكن أن تقف عنده حدود القرار ؛ لأن متابعة التطبيق والرقابة في عملية التطبيق تساعد في دعم معرفة أي انحرافات أو اختلافات اليوم بتقويمها قبل وقوعها إن أمكن وإنّ هذه المتابعة تعدّ من أهم مسؤولياتهم الإرهابية وذلك بعد التطبيق لابد من المراقبة لمعرفة إنّ ما تم التخطيط واتخاذ القرار بشأنه قد تحقق وهذا لا يتم إلا بوساطة جمع المعلومات وفحصها وتحليلها ؛ من أجل معرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار البديل و تطبيق فضلاً عن معرفة إذا ما كانت نتائج سلبية أم إيجابية. (رحيم ، ٢٠٠٦ : ٩١)

معوقات اتخاذ القرارات :

في بعض الأحيان يصعب الوصول إلى قرار رشيد وهذا الأمر يعود إلى مجموعة من الأساليب المتباينة في طبيعتها وفي آثارها ولكنها بشكل عام تكون متعلقة بتكوين المشكلة محل القرار، وإيضاحها ، وربطها بغيرها من المشكلات الأخرى من صانع القرار بالصور عامة ومتخذ القرار بالصورة خاصة فيما تتعلق بمشكلات عملية صنع القرارات و من ذلك تتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ كما أشار (Simon, 2000) ، وفي ذلك يرجع إبحام المدير على اتخاذ القرار إلى أسباب عدة حاول سبر غوارها العديد من الباحثين في المجال الإداري، فنجد ان (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٢٢٧). قد قسم المعوقات إلى ثلاثة محاور هي:

أولاً - المعوقات المرتبطة في صنع القرار: فتعود كثرة الأعباء الملقاة على عاتق القيادات الإدارية التردد (عدم الحسم) وضعف الثقة المتبادلة ، كما تلعب الجوارب النفسية لصانع القرار أثراً مهماً في إعاقة أو تسهيل عملية صنع القرار، (العجمي، ٢٠٠٨ : ٢٢٧). وأكد (الشماع وجودة : ٢٠٠٠) أن

الإدارة الدكتاتورية تعد إحدى أبرز المعوقات فضلاً عن عدم العلم والإحاطة بالمؤسسة، و(نكر العجمي : ٢٠٠٨) ومسببات عدة التي تؤثر في قدرة القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات السليمة وهي كالاتي:

- عدم توفير النظرية الشمولية عندما تتخذ القرار.
- عدم توفر الخبرة بموضوع اتخاذ القرار.
- عدم الإلمام بأساليب اتخاذ القرار.
- البعد عن الموضوعية و الواقع.
- عدم توفر الجراءة في اتخاذ القرارات الصعبة و المصيرية.
- الإحجام عندما يتعلق القرار بالمواقف ذات خطورة.
- التروي في المواقف التي تحتاج قرار سريع.
- السرعة في المواقف التي تحتاج قرارات قد قتلت بحثاً.

ثانياً: **المعوقات المرتبطة بالمشكلة موضع القرار:** فقد أشار (الشماع وجودة ، ٢٠٠٠ : ٣١١) إلى أنها تعود إلى قصور البيانات والمعلومات و توقيت القرار، و عدم وجود البدائل و عدم توفر وسيلة لاتخاذ القرار كما اتفق كل من (الشماع وجودة ، ٢٠٠٠) و(Battel,1995:38)، على أن أحد أهم أساليب الإخفاق في اتخاذ القرارات السليمة هو نقص خبره المشاركين في صنع القرار، وقلة الثقة في إمكانيات المؤسسة فضلاً عن بيئة القران فلا بد أن يكون القرار موافقاً لكلا البيئتين الداخلية و الخارجية حتى يكون قراراً رشيداً.

ثالثاً: **المعوقات المرتبطة بفريق العمل :** إذ نكر (العجمي ، ٢٠٠٨ : ٢٢٧). أسباب عدة أهمها ضعف معلومات الأفراد وعدم القدرة على المنافسة ، ونقص الخبرات و التدريب والدورات. ومما تقدم يمكن تلخيص معوقات عملية اتخاذ القرار في نقاط على النحو الآتي :

١. قلة خبرة وكفاءه الجهة الإدارية المتخذة القرار و عدم قدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.
٢. عدم استعمال الأساليب العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من الجهة الإدارية.
٣. عدم إشراك الجهات ذات الصلة بموضوع غير الحازمة في عملية اتخاذ القرار .
٤. الابتعاد عن الواقعية في اتخاذ القرارات.
٥. قلة المعلومات المتاحة لدراسة البدائل في اتخاذ القرار بالشكل السليم.
٦. إحجام الجهات المنفذة للقرار عن تنفيذ القرارات المتخذة من الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات.

٧. صعوبة تنفيذ القرار ؛ نظراً للظروف المحيطة سواء السياسية كانت أم البيئة أو ما إلى ذلك

من الظروف الخارجية عن إرادات الجهات المنفذة

لذا ترى الباحثة أنّ القيادات الإدارية في جوهرها تعتمد على اتخاذ القرار الراجح وتتبع عن القرار الخاطئ ، وفي النهاية نستخلص أنّ اتخاذ القرار الخاطئ قد يكلف الكثير ، واختيار القرار العلمي السليم قد يصاحبه بعض الأخطاء ، لكنه يكون مبنياً على إيجاد حلول لحل أزمة تواجه صاحب القرار في أي مرحلة فيجب أن يتمتع بصفات وقدرات قادرة على إصدار أي قرار إداري في أي وقت للسعي دائماً نحو الأحسن.

ثالثاً - دراسات سابقة :

أولاً / دراسات تتعلق بإدارة الأزمات :

١- (Wilson, 1992) :

"Crisis Management: Case Study of Three American Universities"

هدفت الدراسة التعرف إلى استقصاء مدى تطور خطط إدارة الأزمات واتخاذ القرار الأزموي، واستعملت طريقة دراسة الحالة ثلاث جامعات أمريكية عانت في تجربتها من الأزمة، وتبنت الدراسة مفهوم إدارة الأزمة على أنه عملية منتظمة بوساطة أي منظمة تحاول أن تتنبأ أو تحدد الأزمات الرئيسية التي قد تواجه المؤسسة واتخاذ الحيطة والتدابير الوقائية لمنع حدوث هذه الأزمات أو التقليل من تأثيرات هذه الأزمة.

وبينت الدراسة أن اتخاذ القرار الأزموي يتسم باتخاذ القرار تحت درجة قصوى من الضغط ومحدودية الوقت، فضلاً عن التهديد الأساس الناجم عن الأزمة واتخاذ القرار في ظل هذه الحالات قد يكون ضعيفاً في أحسن حالاته.

٢. دراسة (القرم ، ٢٠٠٨) "تطوير أنموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن". هدفت الدراسة الى تطوير انموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، محاولة للوصول إلى تعامل فاعل في إدارة الأزمات في ظل التعقيدات التي تواجه المؤسسات العلمية ، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٦) من رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ونوابهم ، وظهرت النتائج بوجود إدارة للأزمات في مؤسسات التعلم العالي.

٣. دراسة (المالكي، ٢٠١٠) " إدارة الأزمات وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء أقسامهم العلمية في جامعات محافظة بغداد". هدفت الدراسة الى التعرف على إدارة الأزمات التي يمارسها العمداء في كلياتهم ، وتألف مجتمع البحث من (٤٨٥) معاوناً ورئيس قسم ، وتكونت عينة البحث من (١٧٠) معاون ورئيس قسم ، وقد استعملت

الوسائل الإحصائية (مربع كاي ، وارتباط بيرسون ، والاختبار التائي لعينة واحدة ، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين) ، وقد توصلت نتائج البحث الى أن إدارة الأزمات كانت بدرجة عالية من القيادات الإدارية .

ثانياً : دراسات تتعلق باتخاذ القرار :

١- دراسة (ريب الله ، ٢٠٠٤) "علاقة اتخاذ القرار بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية" . هدفت الدراسة إلى التعرف على اتخاذ القرار لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية ، وبلغت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس (٣٢٠) عضواً وبنسبة (٢١%) موزعين على ثلاث جامعات ، وتم بناء أداة تم التعرف عن طريقها على مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعة ، واستعملت الوسائل الإحصائية المناسبة (معامل ارتباط بيرسون ، الاختبار التائي ، تحليل التباين الأحادي) وقد أسفرت النتائج عن مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار في الجامعة منخفضة بنسبة (٨٠%) (ريب الله ، ٢٠٠٤ : س ، ش) .

٢- دراسة (السويدي ، ٢٠١١) "اتخاذ القرار وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس في محافظة واسط من وجهة نظر معاونين والمدرسين" . هدفت الدراسة إلى الإجابة عن مستوى عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في المديرية العامة لتربية محافظة واسط من وجهة نظر معاونين والمدرسين ، هذا وتألّف المجتمع من (٢١٤) معاوناً ومعاونة ، و(٤٨٣٦) مدرساً ومدرسة وتكونت العينة من (١٧١) معاوناً ومعاونة و(٥٠٠) مدرس ومدرسة ، وقد استعملت الوسائل الإحصائية (معامل بيرسون ، والفاكرونباخ ، والاختبار التائي) لعينة واحدة والاختبار التائي لعينتين مستقلتين ومن أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة ، تمتع مديرو المدارس الثانوية بشكل عام بالقدرة على اتخاذ القرار (السويدي ، ٢٠١١) .

٣- دراسة (sarkut e,2010) "العوامل والنماذج التي تؤثر على اتخاذ القرار في الحكومات الليتوانية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل ونماذج اتخاذ القرار في الحكومة الليتوانية، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بوساطة الأداة وأسلوب المقابلة الشخصية وقد بلغت عينة التطبيق (٦٠) عضواً في الحكومات الإحدى عشرة لجمهورية ليتوانيا ثمان من بينهم رؤساء وزراء وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرارات الحكومية مقيدة بالتصنيفات في الحكومة فضلاً عن وجود عوامل سياسية تؤثر على القرارات.

منهجية البحث وإجراءاته:

اتبعت الباحثة منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتفسيرها وصولاً إلى تعميمات مقبولة (داود ، وأنور ، ١٩٩٠ : ١٦٣) .

ثانياً : مجتمع البحث :

يقصد بالمجتمع المجموعة الكلية ذات العناصر التي سعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة (عودة وملكاوي ، ١٩٩٢ : ١٥٩) ، وفي البحث الحالي يتكون مجتمع البحث من (٤٩٤١) تدريسياً وتدرسية ممن يعملون في كليات علمية وإنسانيته في الجامعة المستنصرية وكما موضح في جدول رقم (١).

مجتمع البحث من التدريسين في كليات الجامعة المستنصرية بحسب التخصص

ت	الكليات الإنسانية	عدد التدريسين	ت	الكليات العلمية	عدد التدريسين
١	كلية التربية	٦٨٢	١	كلية الطب	٤١٦
٢	كلية التربية الأساسية	٧٣٠	٢	كلية الصيدلة	٢٥٢
٣	كلية الآداب	٥٦٤	٣	كلية الهندسة	٦١٠
٤	الإدارة والاقتصاد	٣٥١	٤	كلية العلوم	٨٣٤
٥	كلية العلوم السياسية	٢٠٧			
٦	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	١١٠			
٧	علوم السياحة	١١٣			
٨	كلية القانون	٧٢			
	المجموع	٢.٨٢٩			٢.١١٢
	المجموع العام				٤.٩٤١

ثالثاً : عينة البحث :

تمثل عينة البحث جزءاً من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة ، ولذلك يجب أن تكون العينة قادرة على تمثيله تمثيلاً حقيقياً صادقاً (الخرابشة ، ٢٠٠٧ : ١١٣) .
تم تحديد نسبة (٧,٨٤%) من المجتمع الكلي لعينة البحث الحالي وقد اتبعت الباحثة الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار العينة ، إذ بلغ عدد أفراد العينة (٣٧٠) تدريسياً وجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢) يمثل مجتمع أفراد عينة البحث بحسب تخصص

ت	الكليات الإنسانية	أعداد التدريسين	ت	الكليات العلمية	أعداد التدريسين
١	كلية التربية	٢٠	١	كلية الطب	٣٣
٢	كلية التربية الأساسية	٢٥	٢	كلية الصيدلة	٤٥
٣	كلية الآداب	٣٥	٣	كلية الهندسة	٥٧
٤	الإدارة والاقتصاد	٢٢	٤	كلية العلوم	٥٠
٥	كلية العلوم السياسية	٢٨			
٦	كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة	٢٣			
٧	علوم السياحة	١٦			
٨	كلية القانون	١٦			
	المجموع	١٨٥			١٨٥
	المجموع العام				٣٧٠

رابعاً : أدوات البحث :

إنّ طبيعة البحث وأهدافه هي التي تحدد الأداة المناسبة ، إذ أن لكل موضوع أداة تتناسبه (Beqdon,1992:90) .

وبعد أن اطّلت الباحثة على العديد من الدراسات والبحوث والأدبيات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي فقد تم بناء أداتين مناسبتين لقياس متغيري البحث الأداة الأولى (إدارة الأزمت) وتكونت من (١٧) فقرة ، وتكونت الاداة الثانية (اتخاذ القرار) من (١٥) فقرة.

منهجية البحث وإجراءاته :

استخرجت الباحثة الخصائص القياسية للأداتين كما يأتي :

أولاً - صدق أدواتي : يعد الصدق من أهم الخصائص السيكومترية التي يجب أن تتوافر في المقاييس النفسية والتربوية؛ لأنه مؤشر على قدرة المقياس في قياس ما أعد لقياسه (ملحم ، ٢٠٠٠ : ٢٧٠) .

ولغرض التثبيت من هدف الأداتين ظاهرياً وصلاحيتهما عرضت الباحثة أدواتي البحث على (٨) محكمين، إذ طلبت منهم إبداء الرأي والمشورة ، وقد حددت نسبة (٨٠ %) كاتفاق بين آراء المحكمين للأخذ بملاحظاتهم، ولم يكن هناك تغيراً في الفقرات ، إذ أشار جميعهم إلى ملائمة الفقرات جميعها لمقياس ما ، ولذا تعد الفقرات جميعها دالة إحصائياً .

ثانياً : ثبات أدواتنا : الثبات هو الخاصية التي ينبغي ان تتحلى بها أداة لبحث ما فالثبات هو من الخصائص السيكومترية لأداة البحث ويقصد به دقة الاداة من أجل الذي أعدت له (عودة ، ١٩٨٥ : ١٤٥) .

وفي البحث الحالي فإن أفضل ما ينبغي اتباعه طريقة الاختبار وإعادة الاختبار ، وتعد من أكثر الطرق استعمالاً في حساب ثبات الاختبار (Murphy , 1988 : 85) ولتحقيق ذلك اختارت الباحثة عينة عشوائية مؤلفة من (٣٠) تدرسياً من خارج عينة البحث ، وتم إعادة الاختبار عليهم بعد مرور أسبوعين من التطبيق الأول وحساب معامل ارتباط بيرسون من درجات التطبيق الأول والثاني ، فكانت قيمة الثبات تساوي (٨٤%) ، وهذا يكشف عن معامل الاستقرار في النتائج بوجود فاصل زمني .

سادساً : تطبيق أدواتي:

بعد التثبيت من صلاحية أدواتي البحث طبقت الباحثة الأداتين معاً على عينة البحث التي اختيرت بطريقة (عشوائية - طبقية) ، البالغة (٣٧٠) تدرسياً وتدرسية ومن ثم ادخلت النتائج الى الحاسوب باستخدام حقيبة التحليل الإحصائي (Spss) .

عدد افراد العينة	المتوسط الحسابي للمقياس	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية		
٣٧٠	٦٢,٤٥١	٥١	٩,٧٣٩	٢٢,٦٢	١,٩٦	٣٦٩	٠,٠٥
							داله

سيتم عرض النتائج للأهداف المحددة لهذا البحث ، وعلى النحو الآتي :

الهدف الاول : للتعرف على إدارة الأزمات لدى عمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد عينة البحث ، وقد بلغ (٦٢,٤٥١) وبانحراف معياري (٩,٧٣٩) ، ومن ثم استخدام الاختيار التائي لعينة واحدة فقط لاختيار دلالة الفروق بين المتوسط الفرضي للمقياس والبالغ (٥١) والمتوسط الحسابي للعينة وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٢,٦٢) والجدول (٣) يوضح ذلك .

جدول (٣) يبين دلالة الفرق للتعرف على إدارة الأزمات

من الجدول (٣) يتضح أنّ القيمة التائية المحسوبة والبالغة (٢٢,٦٢) أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ودرجة حرية (٣٦٩) ، مما يشير إلى أن الفرق دال إحصائياً ، أي أنّ العمداء يتمتعون بمستوى جيد في إدارتهم للأزمات عند حدوثها وهذا يدل على تمكن القيادات الإدارية العليا المتمثلة بالعمداء في كليات الجامعة المستنصرية فهم يستطيعون احتواء الأزمات والعمل على تقليل آثارها السلبية على العاملين وعلى إجراءات العمل في الكلية الى حد ما كي لا تتراكم آثارها وتصبح من المعوقات التي تعيق تقدم العمل التربوي .

الهدف الثاني: التعرف على اتخاذ القرار لدى عمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الفرضي لأداة اتخاذ القرار والبالغ (٤٥) كما تم استخراج المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد على الأداة والذي بلغ (٦٠,٦٣٢) وبانحراف معياري مقداره (٩,٨٦٧) ومن ثم استخدام الاختيار التائي لعينة واحدة لاستخراج دلالة الفرق بين المتوسط الفرضي للأداة والمتوسط الحسابي للعينة ، وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣,٥٧) ، وهي أعلى من القيمة الجدولية البالغة (١,٩٦) ، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية وكما موضح في الجدول (٤).

عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي للأداة	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		درجة الحرية	مستوى الدلالة
				المحسوبة	الجدولية		
٣٧٠	٦٠,٦٢٢	٤٥	٩,٨٦٧	٣,٥٧	١,٩٦	٣٦٩	٠,٠٥ دالة

جدول (٤) بين دلالة الفرق للتعرف على اتخاذ القرار

وتفسر هذه النتيجة أنّ العمداء يتمتعون بمستوى جيد باتخاذ القرار وأنّ العمداء حريصون على الأخذ بالمسببات في إصدار قراراتهم فلا يصدرن قرارات تعالج المشكلة فقط وإنما يدرسون ويحللون أسباب المشكلة لمعالجتها، وحتى يصل العميد إلى القرار الصائب هنا يضع نقطة تتوافر فيها بدائل عدة لحل المشكلة وهنا يكمن الذكاء الإداري الذي من المفترض أن يتحلى به كل عميد في إيجاد البديل المناسب ، وأن يختار أفضلها حتى لو كان هذا البديل يحتاج إلى شجاعة في التنفيذ الهدف الثالث : إيجاد العلاقة الارتباطية بين إدارة الأزمات واتخاذ القرار لدى عمداء الكليات في الجامعة المستنصرية من وجهة نظر التدريسيين.

جدول (٥) يبين العلاقة بين درجة الأزمات واتخاذ القرارات

مستوى الدلالة ٠,٠٥	معامل قيمة الارتباط الجدولية	معامل قيمة ارتباط المحسوبة	المتغيرين
			إدارة الأزمات إدارة اتخاذ القرار
دالة	٠,٠٦٢	٠,٨٢٥	

وقد أظهرت النتائج كما مبين في الجدول (٥) أعلاه لغرض تحقيق هذا الهدف تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات العينة على أداة إدارة الأزمات ودرجاتهم على أداة واتخاذ القرار لعمداء الكليات في الجامعة من وجهة نظر التدريسيين تبين وجود علاقة دالة ارتباطية قوية بين المتغيرين إحصائية ، إذ بلغ معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الأزمات واتخاذ القرار (٠,٨٢٥) وهو أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية البالغة (٠,٠٦٢) ، وهي دالة عند مستوى (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٩٨) ، أي أنها تشير إلى وجود علاقة دالة (ارتباطية) بين إدارة الأزمات واتخاذ القرار . وهذا ما يدل في قدرة وإمكانية القيادات الإدارية المتمثلة (بعمداء الكليات) في احتواء الأزمة واتخاذ القرار الراجح واستثمار نتائجها كفرصة لإعادة النظر في إجراءات العمل الإداري ، وبما أننا في عالم متغير ، فرض تغييرات سريعة تعود لأسباب سياسية ، أو اقتصادية ، أو اجتماعية ، أو ثقافية وهذا بدوره أوجد أزمات حددت أغلب مجالات الحياة ، مما أوجد تحديات جمة أمام القيادات الإدارية حول كيفية إدارة هذه الأزمات ، ومحاولة تصحيح سلبياتها وتجنبها ، والإفادة من نتائجها في المستقبل ، لذا فإنّ امتلاك القيادات الإدارية مهارة في اتخاذ القرار مهياً وذات واقعية ، لتكون على قدر من المسؤولية لمواجهة أي أزمة وحدثها على مستوى المؤسسات الجامعية .

الاستنتاجات :

- ١- يتمتع عمداء كليات الجامعة المستنصرية بمستوى جيد من إدارة الأزمات.
٢. يتمتع عمداء كليات الجامعة المستنصرية بمستوى جيد من اتخاذ القرار.
٣. هناك علاقة ارتباطية عالية بين البحث إدارة الأزمات ووقوعها، وفي كيفية التعامل معها في اتخاذ القرارات المناسبة لها.
٤. إن إدارة الأزمات تعني تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمات عند حدوثها بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المؤسسة الجامعية.
٥. إن القيادات الجامعية لها أثر مهم في عملية اتخاذ القرار إثناء وقوع الأزمات في الجامعة والكليات.
٦. يعد القرار لب العملية الإدارية والمحرك الذي يؤثر في كل جوانبها وان تركيب التنظيم يتمدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات .

التوصيات :

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث توصي الباحثة بما يأتي :
- ١- ضرورة أن تهتم رئاسة الجامعة بتوفير نظام اتصالات إدارية فعال يشمل المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية والأزمات المتوقعة وكيفية إدارتها علمياً .
 - ٢ - تشجيع القيادات الإدارية في الجامعة وكلياتها على ضرورة تعزيز وتكثيف المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل العلمية المحلية والعربية والعالمية التي تعمل على صقل معارفهم وخبراتهم وتنمي مهاراتهم الإدارية .
 - ٣-لابد لكليات جامعة المستنصرية من وضع خطوات إدارية سليمة لإدارة الأزمات التربوية والتعليمية أهمها وضع خطة فعالة مسبقة لمواجهة الأزمات الطارئة للتقليل من خطورتها والعمل على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.
 - ٤- قيام الجهات العليا في الجامعة بكل ما هو من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك عمداء القدرة والمهارة في اتخاذ القرارات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
 - ٥- أن تقوم إدارة الجامعة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية وكيفية اتخاذ القرارات الإدارية .

المقترحات :

استكمالاً للنتائج وتطويراً له تقترح الباحثة الآتي :-

- ١- إجراء دراسة لمعرفة مستوى اتخاذ القرار لدى عمداء كليات الجامعة المستنصرية وعلاقته بالإدارة اللامركزية .
- ٢- إجراء دراسة لمعرفة إدارة الأزمات لعمداء كليات جامعة بغداد وعلاقتها بإدارة التغيير .
- ٣- إجراء دراسة علاقة التفكير الاستراتيجي لدى عمداء كليات في الجامعات العراقية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء أقسامهم.

المصادر :

- ١- أبو عابد ، محمد ومحمد احمد (٢٠٠٦)، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ، الأردن ، إربد ، دار الأمل للنشر والتوزيع .
- ٢- إسلیم ، وسام صبحي مصباح(٢٠٠٧): سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة ، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال .غزة.
- ٣- بدران ، منيف نايف(٢٠٠٠): التصور المستقبلي لإدارة الأزمات على المستوى الوطني للملكة العربية السعودية ، بحث إجازة كلية الدفاع الوطني، أكاديمية ناصر العسكرية العليا ، القاهرة .
- ٤- الجرفي ، أنور علي (٢٠٠٩) ، المهارات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الإعدادية من وجهة نظر المديرين أنفسهم ومدرسيهم ، الجامعة المستنصرية - كلية التربية الأساسية ، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ٥- الحدراوي ، حامد والخفاجي، كرار (٢٠١٠): أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي ، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية ، جامعة الكوفة ، كلية القانون.
- ٦- حريم ، حسن محمود (٢٠٠٠) ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ط٢ .
- ٧- حسان ، حسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين العجمي (٢٠٠٩) الإدارة التربوية ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- ٨- حسان ، حسن محمد إبراهيم ومحمد حسنين العجمي (٢٠٠٧) ، الإدارة التربوية ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٩- حسان ، حسن محمد إبراهيم ، ومحمد حسنين العجمي (٢٠١٣) ، الإدارة التربوية ، عمان ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- ١٠- الخرايشة ، عمر محمد (٢٠٠٧) أساليب البحث العلمي ، مطابع الدستور ، عمان - الأردن .
- ١١- داود ، عزيز حنة ، وأنور حسين عبد الرحمن (١٩٩٠) ، مناهج البحث التربوي ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة بغداد ، دار الحكمة للطباعة والنشر .
- ١٢- درة ، عبد الباري (١٩٩٦) ، إدارة الأزمات ، مجلة الفكر الشرطي ، مجلد (٥) عدد أيلول.
- ١٣- درة عبد الباري ، ومروة احمد ، وباسر العدول (٢٠٠٨) ، إدارة الطاقة الموارد البشرية ، عمان.
- ١٤- ربيع ، هاوي مشعان ،(٢٠٠٨) علم النفس الإداري ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٥- رحيم ، حسين (٢٠٠٦) ، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات بالعمليات الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ١٦- ريب الله ، محمد مصطفى (٢٠٠٤) علاقة اتخاذ القرار بالروح المعنوية لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد ، العراق .
- ١٧- الزاملی ، يوسف إسماعيل سليمان (٢٠١٤): التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- ١٨- زويلف ، مهدي وحسن القريوتي ومحمد قاسم ، (١٩٩٣) المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة ، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠.
- ١٩- السويدي ، نائر محمد علي محمد (٢٠١١) اتخاذ القرار وعلاقته السلوك القيادي لدى مديري المدارس في محافظة واسط من وجهة نظر معاونين والمدرسين ، (اطروحة دكتوراة غير منشورة) ، جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد ، بغداد - العراق .
- ٢٠- الشقحاء ، عادل (٢٠٠٣) : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- ٢١- الشماخ ، خليل محمد حسن ، وحمود خضير كاظم (٢٠٠٠) ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة ، عمان ، الأردن .
- ٢٢- صالح ، فاتن (٢٠١٠): إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، كلية التربية ابن رشد.
- ٢٣- الصيرفي ، محمد (٢٠٠٧) القرارات الإدارية ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، القاهرة. ط١، عمان ، الأردن ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٢٤- عبد العليم ، أسامة محمد شاكور والشريف عمر أحمد أبو هاشم ، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٥- العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) ، الإدارة والتخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٦- عريفيج ، سامي ومنى أبو طه (٢٠٠١) : برامج طفل ما قبل المدرسة ،
- ٢٧- عودة ، أحمد سليمان (١٩٩٨) ، القياس والتقييم في العملية التدريسية ، دار الأمل ، إربد ، الأردن .
- ٢٨- عودة ، احمد سليمان وفتحي حسن ملكاوي (١٩٩٩) ، أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية ، ط١، مكتبة الكنانة ، إربد - الأردن.
- ٢٩- الفضل ، مؤيد عبد الحسين (٢٠٠٩) ، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ٣٠- فهمي ، علي (٢٠٠٤) ، نظم ودعم اتخاذ القرار والأنظمة الذكية ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٣١- القرم ، محمد حسين أمين (٢٠٠٨) تطوير نموذج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) .
- ٣٢- محمد صباح وآخرون ، (١٩٩٦) ، فلسفة التعليم واهدافه كلية التربية ، مجلة الاستاذ ، العدد(١٣).
- ٣٣- محمد طارق شريف يونس (٢٠٠٧) انماط التفكير الاستراتيجي واثراها في اتخاذ القرار ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٣٤- مطاوع ، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣) ، الإدارة التربوية في الوطن العربي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ٣٥- مغامرة ، محسن وآخرون (٢٠٠٠) المفاهيم الإدارية ما الحديثة ، شركة الشرق الأوسط للطباعة ، ط٦.

- ٣٦- ملحم ، سامي محمد (٢٠٠٠) القياس والتقويم في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن .
- ٣٧- النداوي ، مريم مصطفى سلمان (٢٠٠٤) ، دور القيادات الإدارية في مواجهة الأزمات لجامعات المنطقة الشمالية (جامعة الموصل - صلاح الدين - دهوك) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل إدارة الأعمال ، أطروحة دكتوراه غير منشورة .
- ٣٨- النواية ، رياض حسين (٢٠٠٦) ، انموذج مقترح لإدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة (جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات التربوية العليا ، أطروحة دكتوراه غير منشورة .
- ٣٩- الهزايمة ، وصفي (٢٠٠٤) القيادة وإدارة الأزمات التربوية ، إربد، الأردن ، عالم الكتب الحديث.
- ٤٠- الهزايمة، وصفي (٢٠٠٤): القيادة وإدارة الأزمات التربوية، إربد، عالم الكتب الحديث.
- ٤١- الهواري ، سيد (١٩٩٦) ، اتخاذ القرارات ، دار الجيل للنشر والتوزيع والطباعة ، القاهرة، مصر .
- ٤٢- الهواري ، سيد (١٩٩٨) : الموجز في إدارة الأزمات - أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة ، القاهرة ، مكتبة عين شمس للتوزيع.
- ٤٣- الهوري ، سيد، (١٩٩٨) : الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر .
- ٤٤- هيكل ، محمد (٢٠٠٦) : مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب .
- ٤٥- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (١٩٨٨) قانون رقم (٤٠) (٢٠٠٩).
- ٤٦- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠١) الملف التقويم لكفاءة الأداء الجامعي .



المصادر الأجنبية :

1. Ally and Bacon. Murphy , (1988) Research, V. 1, N \ Cheantel M. Adams, et all. An Analysis Of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications, National Journal For Publishing And Mentoring Doctoral Student. 1, 2006.
2. Battle , D.A 1995. Decision making in complex educational organization , Dissertation Abstract international .
3. Bogdon , R.c.ahd Biklon ,k,(1992). Qualitative Research in Education. 2nd ed Boston,
4. Chisell Et. (1981) : theory of Psychology measurement me, Graw. Hill
5. Chisell Et. (1981): theory of Psychology measurement me, Graw. Hill.
6. Edward S.Devlin, (2007). Crisis Management Planning and Execution, CRC Press.
7. Edwards, A. (1957): techniques of attitude scale construction, N.V. crofts, Inc.
8. Fema's Independents study program, (2010) " Decision Making and Problem solving" southseton Avenue.
9. Hott. (1993). Management principles and practices , 3rd Englewood and chits.
10. Lichten Stein , (1994) , " school crisis", Response : Expecting The unexpected Educational Leader ship , Vol.52 , No,(3).
11. Simon , H.a,(1995) , Adminstrative behavior ,Mac millan co , Newyork, usa.
12. Thomas, R. (1977) : Business Policy. Philip Allon Publisher Limited. Great Britain.
13. Wilson, B.G. (1992): "Crisis Management: Acase Study of the American Universities". Dissertation Abstract International. Vo/(2), N. (3). P. 60.

الاستبانة بصفتها النهائية

حضرة الأستاذالمحترم

تحية طيبة :

تروم الباحثة القيام بدراسة ميدانية بعنوان " إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر التدريسيين".

ولما تعهده الباحثة فيكم من خبرة وسعة اطلاع، نود ان نستعين بآرائكم السديدة في الإجابة على كل فقرة من فقرات وذلك بوضع علامة (✓) أمام الفقرة التي ترونها مناسبة علما بأن البدائل التي ستستخدم هي المدرج الخماسي في إجابات عينه البحث درجة التطبيق (كبيرة جدا ، كبيرة، متوسطة ، قليلة، قليلة جدا). وإذ تقدر الباحثة تعاونكم لا يسعني إلا أن أكون شاكراً لكم لخدمة للبحث العلمي ومن الله التوفيق .

ملحق (١) استبانة إدارة الأزمات

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة
١.	يشخص المشاكل التي تعيق العمل .				
٢.	يهتم بدراسة حدوث الأزمة بأسلوب علمي.				
٣.	يتميز بالمرونة بخطط الكلية لتفادي الأزمة.				
٤.	يراعي الوقت في احتواء أضرار الأزمة.				
٥.	يعيد النظر في الخطط عند وقوع الأزمة.				
٦.	يشخص سلبيات العمل والتي سببت في حدوث الأزمة.				
٧.	يتنبأ بتنبيهات تحذيرية عن الأزمة.				
٨.	يشخص التأثير السلبي للأزمة على العمل.				
٩.	يبدع بأفكاره لاحتواء الأزمة.				
١٠.	يعتمد نماذج جربت مسبقاً لسير العمل.				
١١.	يعزز الاتصال مع العاملين أثناء الأزمة.				
١٢.	يشخص الأضرار الناجحة عن الأزمة.				
١٣.	يبادر بتشكيل لجنة متخصصة حسب نوع الأزمة.				
١٤.	يستفيد من نتائج الأزمة لرفع كفاءته العاملين				
١٥.	يراعي الإمكانات البشرية والمادية لاحتواء الأزمة.				
١٦.	يرتب جدول الاجتماعات لمواجهة وحل الأزمة.				
١٧.	يستشير الآخرين لحل الأزمة .				

ملحق (٢) استبانة اتخاذ القرار

ت	الفقرات	تنطبق عليه بدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
١.	يكون دقيقاً عند اتخاذ القرارات الحاسمة مراعيًا للقوانين.					
٢.	يتحمل عواقب ومسؤولية القرار الخطأ.					
٣.	يصدر القرار في ضوء التخطيط المعد مسبقاً.					
٤.	يستمع إلى آراء الآخرين عن اصدار القرار.					
٥.	يعمل مراجعة للقرارات في الوقت المناسب.					
٦.	يراعي الوقت عند إصدار القرار.					
٧.	يؤثر في العاملين لتنفيذ القرار.					
٨.	يراعي العلاقات الإنسانية عند إصدار القرار.					
٩.	يتمتع بالديمقراطية في اتخاذ القرار.					
١٠.	يراعي الامكانيات المالية والبشرية عند اصدار القرار.					
١١.	يطلع العاملين على أهمية القرار المتخذ.					
١٢.	يتمتع برؤية مستقبلية عند اتخاذ القرار.					
١٣.	له المرونة في تعديل قراراته المتخذة.					
١٤.	تبتعد قراراته عن المثالية.					
١٥.	يحاسب من يتباطأ في تنفيذ القرار.					