

إدارة الأزمات و أثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية
بالتطبيق على جامعة الملك خالد

الإعداد:

معتز الجبني 232002578

أحلام المالكي 222001868

أشواق المطيري 22200178

الإشراف:

العام الدراسي: 2024م

الجزء الأول: التمهيد

إهداء

أهدى هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل على يوماً بشيء

وإلى أمي التي زودتني بالحنان والمحبة

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أوهدي بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحباته سماحة العارفين

شكر وتقدير

إنني أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي واعانتي على إتمام رسالتي العلمية، بداية من أبي الحبيب والدتي الغالية أخوتي وأصدقائي ، لا يمكن أن أنسى دعمكم لي وما قدمتموه من أجل فلکم مني كل الحب، ومهما قلت في حقكم من كلمات الشكر فإنني لن أمنحكم ما تستحقونه.

كما أنني أقدم أسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل لكل دكتور تفضّل بقبول الإشراف على رسالة الماجستير، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة، ما شكّل إضافة كبيرة للعمل البحثي، فأسأل الله العزيز أن يجازيه خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر الجزيل على قبول مناقشة رسالة الماجستير لكل أعضاء اللجنة الكريمة.

بالإضافة إلى شكري الكبير لجميع أفراد عينة الدراسة الذين منحوني الكثير من وقتهم، وبذلوا الكثير من الجهود في سبيل خروج الرسالة بأدق النتائج وأكثرها فعالية.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	اسم المحتوى
الجزء الاول : التمهيد	
16-1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
1	مقدمة الدراسة
2	مشكلة البحث
2	أهمية الدراسة
3	أهداف الدراسة
3	أسئلة الدراسة
4	الدراسات السابقة
8	التعقيب على الدراسات السابقة
9	المنطلقات النظرية للدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	متغيرات الدراسة
10	نموذج الدراسة
11	منهجية الدراسة
11	الأساليب الإحصائية
12	مجتمع وعينة الدراسة
12	أدوات الدراسة
13	صدق أداة البحث
13	مجالات الدراسة
14	تقسيم البحث المقترح
الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة	
22 -17	الفصل الثاني: إدارة الازمات
15	تمهيد
16	أولاً: تعريف الأزمة
16	ثانياً: تعريف إدارة الأزمة
17	ثالثاً: أسباب الازمة
18	رابعاً: مراحل الأزمة
20	خامساً: خصائص الأزمة
20	سادساً: العناصر الأساسية للأزمة
20	سابعاً: أساليب إدارة الازمات
21	ثامناً: عوامل النجاح التخطيط لإدارة الأزمة

22	تاسعاً: معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمة
29 -23	الفصل الثالث: تطوير كفاءة المؤسسات
23	تمهيد
23	أولاً: تعريف الكفاءة المؤسسية
25	ثانياً: أبعاد الكفاءات وأنواعها
25	ثالثاً: أنواع الكفاءات
26	رابعاً: أهمية الكفاءة المؤسسية وخصائصها
28	خامساً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات
29	سادساً: معوقات الكفاءة المهنية
29	سابعاً: دور وتطوير كفاءة المؤسسات لمواجهة إدارة الأزمة بالتطبيق على جامعة الملك خالد
	الجزء الثالث: الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية
48 -32	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
32	منهجية الدراسة
33	عينة الدراسة
33	حدود الدراسة
34	أسلوب الدراسة
34	الدراسة الميدانية
41	أداة الدراسة
48	الأساليب الإحصائية
55 -49	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
57 -56	الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح
	الجزء الرابع: ملاحق الدراسة
59	أولاً: المراجع العربية
60	الملاحق
65	المستخلص
66	Abstract

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
35	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع	(1)
36	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	(2)
37	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	(3)
38	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	(4)
39	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	(5)
42	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها	(6)
43	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعدها إدارة الأزمات	(7)
44	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعدها التخطيط الاستراتيجي	(8)
45	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعدها الرقابة الاستراتيجية	(9)
46	يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعدها التحول الرقمي	(10)
47	يوضح معامل الفاكرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها	(11)
49	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية	(12)
50	نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية	(13)
51	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(14)
51	نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى	(15)
52	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(16)
53	نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية	(17)
54	نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(18)
55	نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة	(19)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
(1)	يوضح نموذج الدراسة	10
(2)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع	36
(3)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر	37
(4)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي	38
(5)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة	39
(6)	يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي	40

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
(1)	استمارة الاستبيان	60

الجزء الثاني

الإطار النظري

الفصل الأول : إدارة الأزمات

الفصل الثاني : التحول الرقمي

الفصل الثالث : تطوير كفاءة المؤسسات

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة:

لا شك أن الأزمات في جميع الأمور والأحوال تُعد بمثابة خطر يهدد المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك لأن الأزمات لها العديد من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي يجب التعامل معها بدقة وحذر أثناء الأزمة، خاصة وأننا نعيش في عالم مليء بالأزمات والكوارث التي تحيط بعصرنا الحالي، حيث إن الأزمات تواجه المؤسسات والمنظمات إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية.

تؤدي الأزمات إلى العديد من الخسائر والأضرار الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وقد تؤثر الأزمات في التنمية سواء على الجانب المادي أو البشري، وذلك لأن الأزمات تُسبب العديد من الخسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات، وتسبب الأزمات في تقليل فرص التقدم في المسارات التنموية، وذلك لأنها تؤثر على الدورة البشرية للمجتمع، كما أن الأزمات أصبحت حدثاً متوقعاً لجميع المؤسسات والمنظمات المختلفة، وكلما استطاعت المنظمة والمؤسسة التأقلم مع المتغيرات كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات⁽¹⁾.

ولا شك أن التعليم يقع في العديد من الأزمات التي تؤثر عليه بشكل كبير، وذلك لأن التعليم لا يمكن أن يكون بمعزل عن المؤسسات والمنظمات الأخرى، حيث إنه يتعرض للكثير من التحديات والأزمات المتنوعة والمختلفة، فهناك أزمات تتعلق بالجانب البشري، وأزمات أخرى تمت بصلة للتعليم من جميع الجهات، وقد أدت التغيرات المتلاحقة إلى ظهور العديد من الأزمات والمعوقات التي توجب معها ضرورة البحث عن خطط توجيهية لمواجهة ومجابهة هذه الأزمات والتغلب عليها، الأمر الذي يؤثر بدوره على دور المؤسسات التربوية والتعليمية⁽²⁾.

(1) سامح الحفني، إدارة الأزمات ، مجلة البحوث المالية والتجارية، 18 (2)، (2017). ص3.
(2) عيسى القلاف، واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 3 (120)، (2022). ص.ص 947: 978.

مشكلة الدراسة:

وتُعد الأزمات محور اهتمام العدي من الدراسات والبحوث، وذلك لما لها من أثر واضح وجلي على المؤسسات والمنظمات المختلفة بشكل عام، حيث إن الأزمات لها وقع قوي على المؤسسات إن لم يتم التعامل معها بحذر ودقة من أجل الوصول لحل هذه المشكلة، وبسبب ضعف بعض المؤسسات في مواجهة تلك الأزمات فإن الأزمة نفسها تزداد وتتفاقم لتندرن عن وضع خطير غير قابل للمواجهة بسهولة.

وقد أكدت دراسة (عيسى القلاف، 2022) على أن إدارة الأزمات تؤثر بشكل أساسي ورئيس على تطوير الكفاءة في المؤسسات التعليمية، وذلك لأن ضعف الخطط الموضوعة للمؤسسات التعليمية تؤدي إلى الوقوع في الأزمات، كما أن ضعف اتخاذ القرار بعد تحليل البيانات يؤدي إلى حدوث الأزمات التعليمية، حيث إن حدوث تلك الأزمات يؤثر بشكل كبير على أداء المعلمين والطلاب في المؤسسات التعليمية والتربوية.

ومن خلال ذلك يمكن إيجاز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة الأزمات على تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد؟

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية العلمية (النظرية):

- ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (إدارة الأزمات- تطوير كفاءة المؤسسات) حسب علم الباحث.
- تسليط الضوء على أثر الأزمات في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية.
- بيان أهمية الإدارة السليمة للأزمات.
- إثراء المكتبات بالمعلومات عن متغيرات الدراسة.
- تزويد الباحثين بالمعلومات اللازمة عن ظاهرة الدراسة.

ب- الأهمية العملية:

- توضيح دور إدارة الأزمات على تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية.
- بيان أثر إدارة الأزمات في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى نتائج تُسهم بدورها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية من خلال إدارة الأزمات.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة للتعرف على:

- 1- ماهية إدارة الأزمات.
- 2- كفاءة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- 3- أثر إدارة الأزمات على تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وينبثق من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل في:

- 1- ماهي إدارة الأزمات؟
- 2- ماهية كفاءة المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
- 3- ما أثر إدارة الأزمات على تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

الدراسات السابقة:

• دراسة (مها محمود، 2017) بعنوان أثر استراتيجيات إدارة الأزمات

الحديثة على الأداء التسويقي⁽³⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان، والبالغ عددهم (12) شركة، واعتمدت الباحثة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن الشركات الدوائية محل البحث تعرضت لكثير من الأزمات، خاصة الأزمات المتكررة، مع وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة)، على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الأدوية بتخصيص قسم لإدارة الأزمات، يتم استخدام الاستراتيجيات الحديثة بها.

• دراسة (نصر أبوكرش، 2022) بعنوان درجة استخدام مديري المدارس

لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس⁽⁴⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر معلمي مديرية جنوب نابلس جاءت

(3) مها محمود، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8 (4)، (2017). ص.ص 710: 735.

(4) نصر أبوكرش، درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 13 (38)، (2022). ص.ص 139: 152.

مرتفعة، كما أن النتائج لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية عند درجة استخدام مديري المدارس لاستراتيجية إدارة نابلس من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس ترجع لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وقد أشارت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها: ضرورة إعداد فريق عمل خاص بالمدرسة متخصصة بإدارة الأزمات المدرسية، مع توزيع المهام وتحديد الأدوار، وعقد الدورات التدريبية لكافة العاملين في حل الأزمات.

• دراسة (آل مداوي، 2016) بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة فهد⁽⁵⁾.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك فهد، وذلك من أجل تقديم التوصيات المقترحة لممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بالجامعة من أجل تفادي الآثار السلبية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الاستراتيجي بجامعة الملك خالد، كما أوضحت عدم موافقة أفراد العينة على وجود متطلبات متلائمة مع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية، كما أوضحت موافقة أغلب عينة الدراسة على الطرق المطروحة للتغلب على معوقات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بمحاورة ترجع إلى متغير الوظيفة، وهو ما يدل على دور التخطيط الاستراتيجي في حل الأزمات والكوارث.

(5) عبيد آل مداوي، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة فهد، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 35 (171)، (2016). ص.ص 309: 365.

• دراسة (أسامة مجلد، ووليد السعدي، 2022) بعنوان أثر الرشاقة

الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية دراسة

ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة⁽⁶⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها وأهميتها ومبادئها، مع التعرف على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية وخصائصها ومميزاتها وأهميتها، كما هدفت لمعرفة مدى إدراك مديري المنظمات الحكومية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة، وأسفرت النتائج عن وجود حساسية استراتيجية بالمستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، كما يوجد سيولة للموارد بالمستشفى الجامعي، بالإضافة إلى أن إدارة الأزمات بالمستشفى قادرة على احتواء الأزمات وقت وقوعها، كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الاستراتيجية كنوع من أنواع الرشاقة الاستراتيجية، وبين إدارة الأزمات بأبعادها في مستشفى جامعة الملك عبد العزيز، فقد أوضحت الدراسة أن إدارة الأزمات لها تأثير كبير على تطوير الكفاءة المؤسسية، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على دعم المستشفيات الجامعية بالتعلم من الأزمات السابقة عبر تحليلها وأسبابها وإخفاقاتها الماضية، وذلك من أجل تقييم كفاءة وخطط برامج إدارة الأزمات السابقة وتحسينها، مع ضرورة تطوير وتدريب موظفين مؤهلين لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة، بالإضافة إلى وجود وحدات دعم لتقديم المعلومات اللازمة في اتخاذ القرارات.

(6) أسامة مجلد، ووليد السعدي، أثر الرشاقة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية على المستشفى الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6 (24)، (2022). 422: 464.

- دراسة (فضيلة بوطرة، وعلاء الدين الوافي، 2022) بعنوان إشكالية التحول الرقمي للتعليم بين ضرورة العولمة ومواجهة الأزمات إشارة لمقترحات التحول في الجزائر⁽⁷⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة دراسة أهم الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي للتعليم في الجزائر، وذلك خلال ظاهرة العولمة والحاجة إليها لمواجهة الأزمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، كما تم استخدام الملاحظة كأداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أزمة كورونا قد ألفت الضوء على أهمية التعليم الإلكتروني بشكل كبير، كما أنها أشارت إلى أن التعليم الإلكتروني قد ساهم بشكل كبير في حل العديد من المشكلات التي تواجه التعليم، وهو الأمر الذي يُساعد على حل الأزمات بشكل كبير، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها: ضرورة وضع خطة متكاملة من قبل الحكومة من أجل تحسين المستوى التكنولوجي والاتصالي لكل مؤسسة، مع قيام الحكومات بتجهيز البنية التحتية التكنولوجي من أجل الاستعداد لمثل هذا الأزمات، كما أوصت بعقد اتفاقيات دولية وتعاونية مع الدول المتطورة في الميادين التكنولوجية.

- دراسة (عيسى القلاف، 2022) بعنوان واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت⁽⁸⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، ويتم ذلك عن طريق معرفة الأسس النظرية لإدارة الأزمات التعليمية، مع تحديد المتطلبات الخاصة بإدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت،

(7) فضيلة بوطرة، وعلاء الدين الوافي، إشكالية التحول الرقمي للتعليم بين ضرورة العولمة ومواجهة الأزمات إشارة لمقترحات التحول في الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 17 (2)، (2022). ص.ص 515: 542.
(8) عيسى القلاف، واقع إدارة الأزمات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، 3 (120)، (2022). ص. 949.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى قلة وجود خطة لمواجهة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت، كما أنه لا يوجد اهتمام بوضع خطط إجرائية، مع قلة الاستعانة بالمتخصصين لمواجهة الأزمات، أو تدريب فريق يقوم على جمع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الأزمات، وقد أوضحت الدراسة أن إدارة الأزمات لها أهمية بالغة في تطوير الكفاءة المؤسسية التعليمية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بوضع الخطط المسبقة لإدارة الأزمات التعليمية، والتركيز على تدريب وحدات متخصصة لمواجهة تلك الأزمات، والاستعانة بالخبرات والمتخصصين لحل وإدارة الأزمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية إدارة الأزمات في حال حدوث كارثة، كما أن إدارة الأزمات تُساعد بشكل كبير في تطوير الكفاءة المؤسسية الحكومية، بالإضافة إلى اتفاق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادهم على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية اعتمد على متغيرين مختلفين، هما: (إدارة الأزمات- تطوير الكفاءة المؤسسية)، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية تختلف في الحدود مع الدراسات السابقة، حيث إن حدود الدراسة الحالية يتمثل في المملكة العربية السعودية، بالأخص في جامعة الملك خالد.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية الإدارة العلمية

اعتمدت الدراسة على نظرية الإدارة العلمية، حيث كانت المؤسسات والمنظمات غالبًا ما تتضمن أعمال روتينية مستمرة من أجل ضخ مجموعة متنوعة من المخرجات، فالولايات المتحدة الأمريكية تقدر المسائل التقنية والعلمية، وذلك بما يشتمل على القياس الدقيق وتحديد الأنشطة والنتائج، حيث تميل الإدارة لتطوير ذاتها، وقد طور فريدريك تايلور نظرية الإدارة العلمية، فقد تم توحيد المهام قدر الإمكان، وأظهر هذا النهج كفاءته عن الأنشطة الآلية والروتينية⁽⁹⁾.

المنهجية وطرق الدراسة:

1- فرضيات الدراسة:

بناءً على ما تقدم من مشكلة الدراسة وأهدافها تمثلت فرضية الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات وتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

ويندرج تحت الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية، تتمثل في:

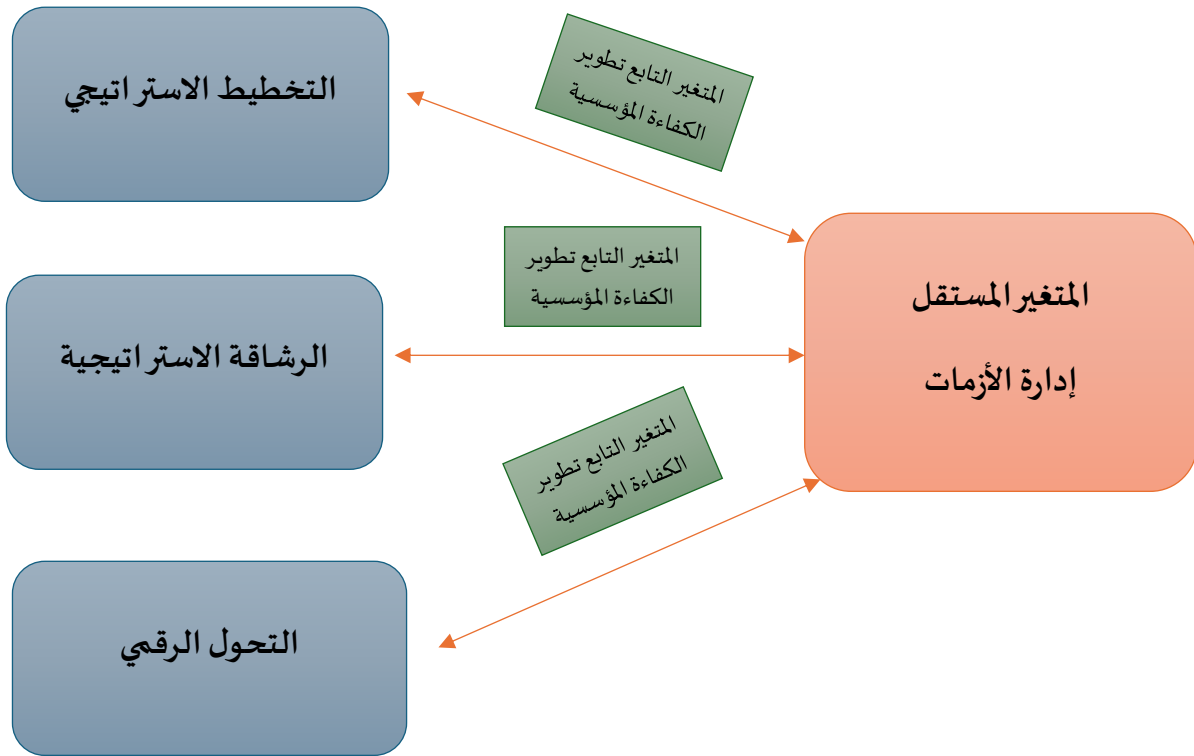
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

(⁹) 7- فاطمة الحضري، نظريات الإدارة الحديثة والممارسات المتعلقة بها، (2018). تم الدخول بتاريخ 2024/2/28 - chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.minshawi.com/sites

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والرشاقة الاستراتيجية لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتحول الرقمي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

2- نموذج الدراسة:



شكل (1) نموذج الدراسة

3. منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الدراسة، والذي يهدف إلى توضيح أثر العلاقة بين إدارة الأزمات وتطوير الكفاءة المؤسسية الحكومية السعودية، حيث يتم وصف العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة الأزمات وتطوير الكفاءة المؤسسية الحكومية السعودية في جامعة الملك خالد، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل (إدارة الأزمات)، والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التحول الرقمي)، وقد تم اختيار جامعة الملك خالد كمجتمع للدراسة، وذلك من أجل بيان أثر العلاقة بين إدارة الأزمات وتطوير الكفاءة المؤسسية الحكومية السعودية، ويتم ذلك عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS.

4 . الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراس وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS Version 26):

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر كل بُعد من أبعاد (التحول الرقمي) على (تطوير الأداء الإداري).

5. مجتمع وعينة الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

أ. عينة الدراسة:

لكبر حجم مجتمع البحث، فيمكن تحديد حجم عينة البحث من خلال دراسة (ROBERT V. KREJCIE, 1970)،

بواسطة القانون التالي⁽¹⁰⁾:

$$\text{حجم العينة} = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{\alpha^2}$$

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تم اختياره 95%.

p: نسبة العينة من المجتمع تم اختيارها 10%

α : مستوى المعنوية المسموح به في النتائج وهو 5%.

بالتعويض في القانون السابق:

$$\text{حجم العينة} = \frac{1.96^2 * 0.1 * 0.9}{0.05^2} = 138 \text{ مفردة من مجتمع البحث.}$$

أدوات الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور، تتمثل

في:

- المحور الأول: يتضمن هذا المحور الخصائص الشخصية والوظيفية للمدراء والموظفين عينة الدراسة

والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.....إلخ).

- المحور الثاني: يتضمن هذا الفقرات المتغير المستقل (إدارة الأزمات).

(10)Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining sample size for research activities." Educational and psychological measurement 30.3 (1970): 607-610.

- المحور الثالث: يتضمن هذا المحور فقرات تطوير الكفاءة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التحول الرقمي).

صدق أداة البحث:

- سيتم التأكد من صدق الاستبانة بواسطة عرضها في هيئتها الأولية على عدد من الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال، وإجراء التعديلات طبقاً لوجهات نظر المحكمين على الاستبانة.

ثبات الأداة:

- سوف يتم التحقق من ثبات الاستبانة بواسطة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على محاور الدراسة لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لكل بعد ولكل متغير، ومن خلال النتائج سوف نتأكد من مدى صدق وصحة وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومدى صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.
- الحدود المكانية: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس والإداريين.
- الحدود الزمنية: في العام الحالي 1445/2024.

تقسيم الدراسة المقترح:

- الفصل الأول: الإطار التمهيدي للبحث.
- الفصل الثاني: الإطار النظري.
- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
- الفصل الرابع: مناقشة النتائج.
- قائمة المراجع.
- الملحق.

الفصل الثاني: إدارة الازمات

تمهيد:

لا شك أن الأزمة لها أثر كبير على الفرد والمجتمع، وذلك لأن الأزمة لها العديد من الآثار السلبية على المجتمع الذي تحدث فيه، حيث إن الدول خاصة الدول الفقيرة أو المتأخرة تتأثر بشكل كبير في حال حدوث الأزمة، وذلك لكونها غير مجهزة من جميع النواحي لمواجهة مثل هذه الحوادث، التي تنتج عن الأزمات.

وبالرغم من الاتساع الحضاري والثقافي للدول إلا أن ذلك يُزيد بشكل أساسي من الأزمات والتحديات التي تواجه الدول، حيث إن الأزمات تتسبب في العديد من الخسائر المادية والاقتصادية والسياسية والإدارية، خاصة إن حدثت بصفة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت، فعلى مر العصور كانت الأزمات تمتاز بأن لها آثارًا جسيماً على المؤسسات والمنظمات والممتلكات والثروات البشرية.

ويمكن القول بأن الأزمات أصبحت متوقعة وبشدة في هذا الوقت بناءً على ما سبق، وذلك نظرًا لأن العصر قد أصبح مليئًا بالمتغيرات والمستجدات التي تُسهم بشكل كبير في تفاقم الأزمة، حيث إن تعرضها لتلك المتغيرات والمواقف الأخرى يُزيد من حدة الأزمة وتجعل التعامل مع الأزمة أمرًا صعبًا عن مضى، ويمكن القول بأن المتغيرات سلاح ذو حدين، وذلك لأن تلك المتغيرات إن تم استغلالها واستخدامها بطريقة صحيحة ستُساهم بشكل كبير في حل الأزمة.

ولهذا فإن إدارة الأزمة تُعد بشكل رئيسي من مقومات نجاح تخطيطها والتغلب عليها، حيث إن إدارة الأزمات والتخطيط لها مسبقًا والاستعداد لحدوثها نواة التعامل معها والتغلب عليها بأقل الخسائر، فمن الصعب التغلب على الأزمة بشكل كامل، ولكن هدف إدارة الأزمات هو التعامل معها للخروج بأقل الخسائر، مع المحافظة على مقومات الدولة من الاستهلاك والاستنزاف خلال الأزمة.

ومن هذا المنطلق سيقوم البحث بالتعرف على ماهية إدارة الأزمات من حيث المفهوم والمقومات التي تقوم عليها الأزمة، وكيفية التغلب عليها، وهذا ما سنقوم بعرضه وتناوله خلال الأسطر القادمة من هذا الفصل.

أولاً: تعريف الأزمة

وَعُرِفَت الأزمة على أنها:

مفاجأة تحمل الفرص أو التهديدات التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في الخطط والإجراءات المتخذة مسبقاً، أو هي نقطة تحول لأوضاع غير مستقرة تؤدي لنتائج غير مرغوب فيها إذا لم يتم احتوائها بشكل مناسب، ويمكن القول بأنها فترة حرجية وغير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة بسبب تسارع الأحداث التي تهدد القيم أو الأهداف التي يؤمن بها الأفراد المتأثرين بهذه الأزمة⁽¹¹⁾.

ثانياً: تعريف إدارة الأزمة

يُعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإنسانية الحديثة التي تمتعت بأهمية في العصر الحديث، والذي شهد العديد من التطورات على المستويين الإقليمي والدولي، وعليه فقد أصدرت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات على أنها: الحفاظ على أصول وممتلكات المنظمات وقدرتها على تحقيق الإيرادات والمحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، كما تم تعريفها على أنها تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المتنوعة مع تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فهو علم لإدارة التوازنات والتأقلم مع المتغيرات المتباينة وبحث أثارها في كافة المجالات، كما أنها اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوطات مختلفة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات تسببت بها الأزمة، فهي عملية إدارية مستمرة تهتم بتوقع الأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المصدرة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأقصى قدر من الكفاءة⁽¹²⁾.

(11) منصور المبارك، إدارة الأزمات Crisis Management دراسة تطبيقية على إدارة أزمة كوفيد- 19 (كورونا) في دولة الكويت، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 22، (251)، (2022)، ص300.

(12) سامح الحفني، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، 18 (2)، (2017)، ص5-6.

وعرفت على أنها: دراسة وتحليل الأزمة، مع محاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيّلها، والاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث⁽¹³⁾.

أو هي فن القضاء على جزء كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح بتحقيق التحكم في المقدرات، ويمكن القول بأنها التخطيط لما قد لا يحدث، وقيل: هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات والأنماط الإدارية السائدة، ويمكن القول بأنها عملية مستمرة تقوم على هدف حماية الأفراد والأسر باستخدام أسلوب تفكير علمي يستهدف التعامل مع الموارد المختلفة، مع توضيح العوامل الداخلية والخارجية المتداخلة والمؤثرة على الأزمة، ومن خلالها يمكن التوقع والتنبؤ بالأزمات والاستعداد للتعامل معها، والتخطيط لاتخاذ القرار المناسب والحاسم لمواجهتها والقضاء عليها والتحكم فيها، وتقييم الاستفادة من إيجابياتها وتقليل سلبياتها⁽¹⁴⁾.

ويمكن تعريف إدارة الأزمة إجرائياً على أنها العملية التي يتخذها صناع القرار كخطوة استباقية للتعامل مع المواقف الطارئة والصعبة في حال حدوث الأزمات.

ثالثاً: أسباب الأزمة

ويوجد العديد من الأسباب التي تُساهم في حدوث الأزمة، ومن أبرزها:

- 1- سوء فهم الأزمة نتيجة نقص أو عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية، أو تداخل المعلومات بما يُسبب إصدار قرارات بشكل سريع وغير صائبة.
- 2- سوء التقدير أو الإدراك، وهو الناشئ بسبب الشك في المعلومات أو المبالغة في قيمة هذه المعلومات لأسباب قد تكون شخصية.
- 3- سوء الإدارة وعدم اعتمادها على الأساليب العلمية لإدارة الأمور أو عدم وجود أنظمة عملية لكافة إجراءات العمل، أو الاستبداد في الرأي.

(13) بندر القليطي، إدارة الأزمات والكوارث، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 1 (4)، (2019)، ص42.
(14) فاطمة الزهري، إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، 36 (2)، (2020)، ص194.

4- كثرة الأخطاء الناتجة عن ضعف قدرة أطراف الأزمة للتعامل معها لقلة الخبرة أو ضعف الدافعية.

5- كثرة الشائعات المغرضة بالمبالغة في نشر الأخبار والمعلومات غير الصحيحة، والتي تُسبب انعدام الحقائق مما يبعث القلق والتوتر ويُساهم في تفاقم الأزمة⁽¹⁵⁾.

رابعاً: مراحل الأزمة

1- مرحلة الإدراك:

وهي المرحلة اليت يتشكل فيها الوعي باحتمالية حدوث أزمة لدى متخذي القرار، ويتم ذلك من خلال استقراء معطيات البيئة المحيطة من بيانات وشواهد.

2- مرحلة الاستعداد والتخطيط للأزمة:

وهي المرحلة التي يضع فيها الفرد الخطة المناسبة من أجل الوقاية من الأزمة أو التعامل معها في حال حدوثها.

3- مرحلة مواجهة الأزمة:

وهي المرحلة التي تبدأ عند فشل الفرد في تجنب الكوارث الناتجة عن الأزمة وخلال هذه المرحلة يجب على الفرد استغلال الموارد المتاحة صاحبة التأثير على الأزمة من أجل التغلب عليها وتخفيف قوتها.

4- مرحلة تقييم الأزمة وإعادة التوازن والنشاط:

وهي المرحلة الختامية للإدارة الأزمة، وتُسمى أيضاً بمرحلة التعلم واستغلال الدروس التي يمكن أن يتعلمها الأفراد من خبراتهم السابقة، بالإضافة إلى خبرات الآخرين الذين مروا بأزمات متشابهة⁽¹⁶⁾.

(15) منصور المبارك، مرجع سابق، ص301.
(16) فاطمة الزهري، المرجع سابق، ص195.

وقد قسم البعض مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

وتتضمن تحديد حالات الأزمات المحتملة، مع وضع خطط للأزمات.

2- مرحلة الأزمات:

وتشتمل على إدارة حالة الأزمة أثناء وقوعها.

3- مرحلة ما بعد الأزمة:

وتتضمن إجراءات تصحيحية لاستعادة الوضع السابق.

ومن خلال ذلك نستخلص أن أساليب إدارة الأزمات تعتمد على عدد من العمليات منها:

• عملية التخطيط.

وفيها يتم وضع كافة الإجراءات لمنع وقوع الأزمة، وإزالة عنصر المفاجئة عند حدوثها.

• عملية المعلومات.

وهي تُسهم في تزويد مراكز إدارة الأزمات بالمعلومات في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة للأزمة.

• عملية القرارات.

وهي مجموعة من القرارات والإجراءات المعينة والمحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف أثارها ومواجهة الظروف الطارئة فيها.

• عملية الاتصال.

وتشتمل على نقل المعلومات وتبادلها بين غرف العمليات، وذلك من أجل وضعها أمام متخذي القرار لمواجهة الأزمة.

• عملية القيادة.

وفيها يتمتع القائد بخصائص شخصية موضوعية كالمبادرة والتفاؤل واقتحام المخاطر⁽¹⁷⁾.

(17) إيمان عبد الرحمن، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية- دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 33 (7)، (2019)، ص 1099.

خامساً: خصائص الأزمة

- 1- أنها مفاجئة عند حدوثها، مع تحمل تهديدات خطيرة للوضع القائم.
- 2- سرعة تتابع الأحداث يولد ضغطاً كبيراً في القدرة على التعامل معها من حيث الوقت.
- 3- قوة الترابط بين أسباب ونتائج الأزمة، مما يجعل الأمور معقدة.
- 4- تولد الغموض بسبب نقص المعلومات وقلة المعرفة، الأمر الذي يؤثر سلباً في اختيار بدائل مناسبة وقرارات صائبة.
- 5- فقد السيطرة الكاملة، وهو ما يزيد من فرص التهديد، وحالات التوتر، والقلق، والإرباك⁽¹⁸⁾.

سادساً: العناصر الأساسية للأزمة

- 1- عنصر المفاجأة: حيث إن الأزمة تنشأ في وقت مفاجئ وأماكن وغير متوقعة.
- 2- عنصر التهديد: يتضمن تهديد الأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- 3- عنصر الوقت: لأن الوقت المتاح أمام متخذي القرار لاتخاذ القرارات ضيقاً ومحدوداً⁽¹⁹⁾.

سابعاً: أساليب إدارة الأزمات

تتنوع أساليب معالجة الأزمة، حيث تختلف باختلاف المواقف والسياسات والإمكانيات، فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات، تتمثل في:

● أسلوب التفاوض الإكراهي (الضغوط).

حينما تريد الدولة تحقيق مكسب ضد خصومها فإنها تعتمد على هذا الأسلوب مع مراعاة ألا يؤدي حدوثه لكارثة تضر بمصالحها، ويجد أسلوبين للضغط هما:

(18) منصور المبارك، مرجع سابق، ص 301.
(19) أحمد جاسم، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (27)، (2011)، ص 124.

1- الأسلوب القولي: ويحدث بالتهديد، ويمثل الحد الأدنى من المصادقية، ومن سلبياته انعدام المرونة، حيث يجبر المهدد على تنفيذ تهديده، والذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل، ولكنه يقلل المصادقية.

2- الأسلوب الفعلي: ويعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم، مثل: القيام بحصار بحري وعقوبات اقتصادية وعمليات خاصة.

● أسلوب التفاوض التوفيقي.

ويعتمد على التفاوض لحل الأزمة، والأصل أن المساومة والمفاوضة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويتم الاعتماد على هذا الأسلوب في

الحالات الآتية:

1- إن كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة.

2- عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي فإن تصعيد الأزمة أمر غير مرغوب فيه.

3- عند فشل الدولة تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

● أسلوب التفاوض الإقناعي.

الاقتصار على استخدام أسلوب وحدة إدارة الأزمة لا يحقق الهدف المرجو، وذلك لأن استخدام الأسلوب الإكراهي فقط يؤدي لقيام تعنت الطرف الآخر، كما أن اتباع أسلوب التفاوض التوفيقي فقط يؤدي إلى سلسلة من التنازلات التي تصل لحد الإضرار بمصالح الدولة، لهذا يجب على القيادة التعامل مع إدارة الأزمة بالجمع بين أسلوبين بشكل متناسق وهو ما يطلق عليه (التفاوض الإقناعي)⁽²⁰⁾.

ثامناً: عوامل النجاح التخطيط لإدارة الأزمة

ولأجل نجاح إدارة الأزمة يجب أن ينم التخطيط الجيد والفعال للتعامل مع الأزمة بشكل صحيح، ومن هذه العوامل ما يلي:

(20) سامح الحفني، مرجع سابق ص12-13.

- 1- إدراك أهمية الوقت، وذلك لأن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة واستعراض البدائل من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- إنشاء قواعد بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة.
- 3- توافر أنظمة إنذار مبكر على درجة عالية من الكفاءة والدقة لرصد علامات الخطر، وتفسيرها ورفعها لتتخذ القرار.
- 4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات عن طريق تطوير القدرات العملية ومراجعة إجراءات الوقاية، مع وضع الخطط وتدريب العاملين على كافة الأدوار المختلفة للتعامل مع الأزمات.
- 5- توفير أنظمة اتصال عالية الكفاءة والجودة لنقل وتدفق المعلومات⁽²¹⁾.

تاسعاً: معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمة

وتتحدد المعوقات التي تحد من كفاءة عمليات التخطيط فيما يلي:

- 1- نقص المعلومات والبيانات الضرورية المطلوبة لتوقع الأزمة، مع عدم توافر الخبراء والمختصين لتحليل البيانات بالأساليب العلمية الحديثة.
- 2- ضعف التقاط إشارات الإنذار المبكر نتيجة الغموض والإهمال.
- 3- الخطأ في تشكيل فريق الأزمات لعدم احتواءه على التخصصات المطلوبة.
- 4- عدم توافر الإمكانيات التكنولوجية أو الفنية المؤثرة في عملية التخطيط.
- 5- عدم الوضوح في الخطط واشتمالها على الكثير من التعقيدات الصعب على الأفراد تنفيذها⁽²²⁾.

(21) منصور المبارك، مرجع سابق، ص304.

(22) منصور المبارك، المرجع السابق، ص304-305.

الفصل الثالث: تطوير كفاءة المؤسسات

تمهيد:

تُعد الكفاءة المؤسسية من المتطلبات الأساسية التي تحتاجها المنظمات والمؤسسات، وذلك لأن كل مؤسسة تحتاج إلى الكفاءة في أداء العاملين بها، والموارد الخاصة بها، فالكفاءة المؤسسية تُسهم بشكل كبير في تحقيق الإنتاجية والأهداف المؤسسية، لهذا كانت المؤسسات دائماً تسعى للبحث عن الكفاءات من أجل تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات، فالعنصر البشري هو أساس نجاح المؤسسات، لهذا فإن البحث عن الطاقات البشرية الهائلة تُسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية.

وقد كان ولا زال البحث عن الكفاءات هو محور اهتمام جميع المنظمات، لهذا فإن تطوير الكفاءة نال اهتمام المنظمات والمؤسسات بشكل كبير، وذلك لمساعدته المؤسسة في التطوير والتحسين من أدائها وإنتاجها، سواء أكان التطوير البشري وغير البشري، لذلك سوف نتناول في هذا الفصل تطوير كفاءة المؤسسات، وهو ما سيظهر في الأسطر القادمة.

أولاً: تعريف الكفاءة المؤسسية

عُرفت الكفاءة بالعديد من التعريفات، منها:

- إظهار القدرات والمهارات في موقف مهني يسمح بممارسة الوظيفة أو النشاط بشكل مقبول.
- أو هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة لتحريك بهدف القيام بمهمة محددة.
- ويمكن القول بأنها مدى قدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات من أجل تقديم خدمة أو منتج معين وفقاً للمعايير المطلوبة، أي أنها القدرة على نقل المهارات والمعارف من سياق إلى آخر.

وتُعرف المؤسسة على أنها:

- الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع، وذلك من أجل تحقيق غايات المؤسسة.
- أو هي أنماط تنظيمية محددة من العلاقات الرسمية الداخلية، مثل: تحديد الوظائف، والواجبات، والحقوق والمسئوليات التنظيمية.
- الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية لنشاط اقتصادي.
- ويمكن القول بأن المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأقسام الرئيسية والفرعية تتكامل مع بعضها البعض لتؤثر وتتأثر من أجل تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة والأفراد العاملين بها على حدٍ سواء.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستخلص أن الكفاءة المؤسسية:

- تعني الكفاءة المؤسسية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق مدى محدد من المخرجات والنواتج.
- أو هي مزيج من المعارف والمهارات والسلوكيات والخبرات التي تتم في إطار محدد، وتُلاحظ من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، وعليه فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها، وقد تم اعتبار هذا التعريف على أنه مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات، وربطها بالموارد البشرية واعتبارها أداء يقيم ميداناً من قبل المؤسسة كما أنها متحركة يمكن تطويرها⁽²³⁾.

(23) رويمل مليكة، وخدروش سلاف، دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، (2018)، ص: 20-25.

ثانياً: أبعاد الكفاءات وأنواعها

وتمثلت أبعاد الكفاءة في ثلاثة أبعاد تتمثل في:

1- المعرفة.

وتشتمل على مجموعة من المعلومات والبيانات المختلطة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق مخصوص.

2- الممارسة أو التطبيق.

وتتعلق بالمقدرة على إنجاز صفة ملموسة تبعاً لمسار وأهداف محددة مسبقاً.

3- السلوك أو المواقف.

هي قدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء، ولذلك تعتبر المنظمة الأكثر نجاحاً من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية.

ثالثاً: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في تصنيف الكفاءات ويرجع ذلك لاختلاف المعايير المتبعة، وسوف نستعرض أشهرها:

1- كفاءات فردية.

وعني معارف علمية مقبولة في نشاط معين، وتُعرف على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المكتسبة من أجل تحسين الأداء للقيام بأعمال محددة ومعينة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هو نتيجة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات، ومن العلماء من عرفها على أنها القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

2- كفاءات جماعية.

تنشأ الكفاءات عن طريق تعاون الكفاءات الفردية من أجل تسهيل عملية الوصول للنتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة، وتسمح بتطويرها

وتراكمها، وتسمى تلك الكفاءات بالمحورية، لأن عليها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها وانسحابها.

ويمكن القول بأن الكفاءات الجماعية نتيجة أو محصل ينشأ من التعاون والتجميع بين الكفاءات الفردية، وتحتوي الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، ومعرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

3- كفاءات تنظيمية.

ويُطلق عليها الكفاءة الاستراتيجية أو الأساسية، وتُعرف على أنها: مجموعة من المهارات والتقنيات التي تُسهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

وعليه فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من:

- معارف ومهارات الموظفين المكونة من: الخبرات العلمية والتكنولوجية للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير واليقظة الاستراتيجية.
- القيم والمعايير التي تعتمد عليها عملية تطوير الكفاءات الأساسية⁽²⁴⁾.

رابعاً: أهمية الكفاءة المؤسسية وخصائصها

وللكفاءة المؤسسية العديد من الكفاءات، منها:

- أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة.

اعتمدت المنظمة على الكفاءات حيث تُعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة، والتطورات التقنية عن طريق إعطاء العمال حرية أكبر للاستفادة من مهاراتهم.

(24) براهيم آسية، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة المراجعة المغاربية لإدارة المنظمات، 2 (1)، (2017)، ص 3-4.

● أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي.

- تلعب دورًا هامًا في تنمية العمل الجماعي لتحقيق هدف المؤسسة.
- يعتمد نجاح عمل المؤسسة على التعاون بين الأفراد.
- مواكبة التطورات التي فرضها الاقتصاد الجديد على المؤسسات.
- تُسهم الكفاءة في حل بعض النزاعات دون اللجوء لمدرين، حيث تُساعدهم على التفاعل بين الأفراد.
- تُساعد في حل المشكلات المعقدة.

وتتمثل خصائص الكفاءة المؤسسية في الآتي:

- 1- الكفاءة المؤسسية محطة نهائية لمرحلة تكوينية محددة.
- 2- الكفاءة شاملة ومشملة على المعارف.
- 3- الكفاءة ليست مطلقة، وتستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي لحاملها.
- 4- الكفاءة ترتبط بالسلوكيات والإنجازات التي تُعد مؤشر ملموس يسمح بالملاحظة والتقييم.
- 5- يتم تحقيق الكفاءة في إطار زمني قصير الأجل.
- 6- لها طابع اجتماعي وتراكمي لأنها خليط من القدرات والمعارف.
- 7- مكتسبة، وذلك لأن الفرد لا يولد بها، بل يكتسبها عنه طريق الخبرات والتوجيه والتدريب.
- 8- تتسم بطابع تجميعي وتراكمي، لأنها خليط من المعارف والقدرات.
- 9- تتقادم الكفاءات عند استخدامها، وذلك لأن الأفراد إن لم تسمح لهم الفرصة بإظهار مهاراتهم ستضمحل⁽²⁵⁾.

(25) رويميل مليكة، وخدروش سلاف، مرجع سابق، ص 82-83.

خامساً: العوامل المؤثرة في تطوير الكفاءات⁽²⁶⁾

1- التكوين.

وهو نشاط يهدف لاكتساب الفرد خبرات جديدة تُزيد من مهاراته، ويتم ذلك عن طريق تلقينه أفكار ومهارات ومعلومات يتطلبها الأداء الفعال، بالإضافة إلى كونه يتسم بعدة أنماط، منها: التقني، والتنظيمي، والاقتصادي، والإنساني في مجال الأمن والوقاية، وتتمثل أهداف التكوين في الآتي:

- تنمية المهارات ورفع مستوى الأداء.
- مواجهة تغيرات مناصب العمل.
- فهم العملية الإنتاجية داخل المؤسسة.
- تطوير الموارد البشرية وتدريبها على أساليب متطورة لأداء الأعمال.

2- التدريب.

وهو إعداد الفرد وتأهيله على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جدير بالعمل، مع اكسابه للمعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية، ويهدف التدريب إلى:

- العمل على زيادة الإنتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.
- سرعة تنفيذ المهام.
- ضمان سلامة العامل.

3- التحفيز.

وهو تشجيع الأفراد لينشطوا في أعمالهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، وذلك كأن يعرض عليه مبلغ أعلى قابل العمل أكثر، ويتوقف نجاحها على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

(26) رويمل مليكة، وخدروش سلاف، المرجع سابق، ص 88-92.

سادساً: معوقات الكفاءة المهنية

- 1- الافتقار إلى القدرات الخاصة والمرتبطة بمهاراتها.
- 2- قصور عملية التدريب الفني والإداري.
- 3- سوء العلاقة بين المدرب والمتدرب.
- 4- افتقار المؤسسة لتدريب العناصر الضرورية للعملية التدريبية من حيث كفاءة المدرب والأجهزة الضرورية للعملية التدريبية.
- 5- اختلاف مستويات الإشراف، فالأفراد يختلفون في مستوى الصلاحية ومستوى العطاء والحصيلة المعرفية.

سابعاً: دور تطوير كفاءة المؤسسات لمواجهة إدارة الأزمة بالتطبيق على جامعة الملك

خالد

من ناحية التخطيط الاستراتيجي:

- 1- توافر الموارد المالية المخصصة لاستقطاب المستشارين الخارجيين والمتخصصين.
- 2- توافر أنظمة المعلومات وجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية، وتلخيصها وإعدادها.
- 3- توفير الحوافز لكل مجهود إداري لتشجيع العاملين.
- 4- يجب على المؤسسة أن تتصل بجميع هيئاتها لتحقيق التواصل الفعال.
- 5- تشجيع المؤسسة العاملين على التفكير الابتكاري وتشجيعه للحصول على أفكار جديدة.
- 6- يجب أن تتسم المؤسسة بالمرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة والظروف الخارجية حتى يتم التكيف معها والسيطرة عليها.
- 7- التنسيق بين الوحدات وفهم طبيعة أنشطة الوحدات المختلفة⁽²⁷⁾.

(27) عبير آل مداوي، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 35 (171)، (2016)، ص.ص 325-326.

من ناحية الأداء التسويقي:

يجب اتباع الاستراتيجية التي تُسهم في تجاوز الأزمة، ومن استراتيجيات الأداء التسويقي:

- استراتيجية تقليدية.

وتتمثل في: إنكار الأزمة، كبت الأزمة، إخماد الأزمة، بخس الأزمة، تنفيس الأزمة، تفريغ

الأزمة، عزل قوى الأزمة.

- استراتيجية غير تقليدية.

وهي أساليب متواكبة مع العصر، وتتوافق مع تغيراته، ومن أهمها: فرق العمل، الاحتياطي

التعبوي للتعامل مع الأزمات، الاحتواء، تفتيت الأزمة⁽²⁸⁾.

(28) مها محمود، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ص724.

الجزء الثالث: الدراسة العملية

وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس : نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل السادس : تحليل النتائج والتصور المقترح

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

مقدمة:

تناولت الدراسة في الاجزاء السابقة الإطار النظري، وفي هذا الجزء نتناول وصفا لمنهج الدراسة، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها كما يتضمن هذا الجزء وصفا للإجراءات التي قمت في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل الدراسة.

منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي المسحي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها ونستطيع أن تتفاعل معها فنصفها ونحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد

حرص الباحث بعد الانتهاء من جمع البيانات في كل مفردة من مفردات العينة بمراجعة هذه البيانات الواردة في كل استمارة، وذلك للتأكد من إكمال البيانات، وصحة المعلومات، ولتحقق من نسبة المردود لهذه الاستمارات ونسبة الفاقد في البيانات وبعد الانتهاء من مراجعتها بالشكل النهائي قمت بالدخول في مرحلة جديدة وهي تحويل البيانات الأولية إلى أرقام ليتم التعامل معها إحصائياً، ولتحقيق ذلك استخدمت دليل الترميز لتحويل الكميات الكبيرة من البيانات الخام الواردة في استمارة الاستبيان إلى بيانات مختصرة لتناسب عملية تفرغ البيانات والتحليل الإحصائي فيما بعد، فقد تم تحويل البيانات الأولية الواردة في الاستمارة إلى رموز رقمية في دليل الترميز، وفقا لقواعد ومستويات وحدات القياس التي طورت لقياس خصائص المتغيرات الداخلة في الدراسة.

وقد كانت الإجابات علي كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
---------	----------------	-----------	-------	-------	------------

5	4	3	2	1	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

وبعد الانتهاء من مرحلة ترميز البيانات والتي تم فيها تحويل هذه البيانات من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي ثم نقلت هذه البيانات الكمية إلى بطاقات التفريغ المخصصة لذلك وفقا للقواعد السابقة وأعطيت أرقام متسلسلة لاستمارات المقابلة بحيث تعكس كل واحدة من الاستمارات مفردة من مفردات مجتمع البحث.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 138 مفردة لدراسة إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

• الحدود الموضوعية:

إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

• الحدود المكانية:

جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

• الحدود البشرية:

أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

• الحدود الزمنية:

في العام الحالي 1445/2024.

محاور الدراسة الميدانية:

• المحور الأول:

سيتضمن هذا المحور الخصائص الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

• المحور الثاني:

يتضمن هذا الفقرات المتغير المستقل (إدارة الأزمات).

• المحور الثالث:

يتضمن هذا المحور فقرات تطوير الكفاءة المؤسسية (التخطيط الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التحول الرقمي).

أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، قمت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع واهتمت بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لم يكتفي الباحث بجمع المعلومات من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل تعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات ابني عليها الفروض الخاصة بالبحث بحيث تزيد رصد المعرفة الموضوعية، وقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية كما يتضح على النحو التالي:

الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة بالإضافة إلى مراجعة البيانات الثانوية كما يتضح على النحو التالي:

أ- قوائم الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أداة ملائمة بشكل كبير في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وتم تصميم استمارة الاستبيان في ضوء أهداف البحث

ب- الدراسة الوصفية المسحية:

وتم تفرغ البيانات من استمارة الاستبيان وتصفيها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها، وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع البحث باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية

يتم دراسة البيانات الشخصية (الديموغرافية) وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية وذلك كما يلي:

1. متغير النوع:

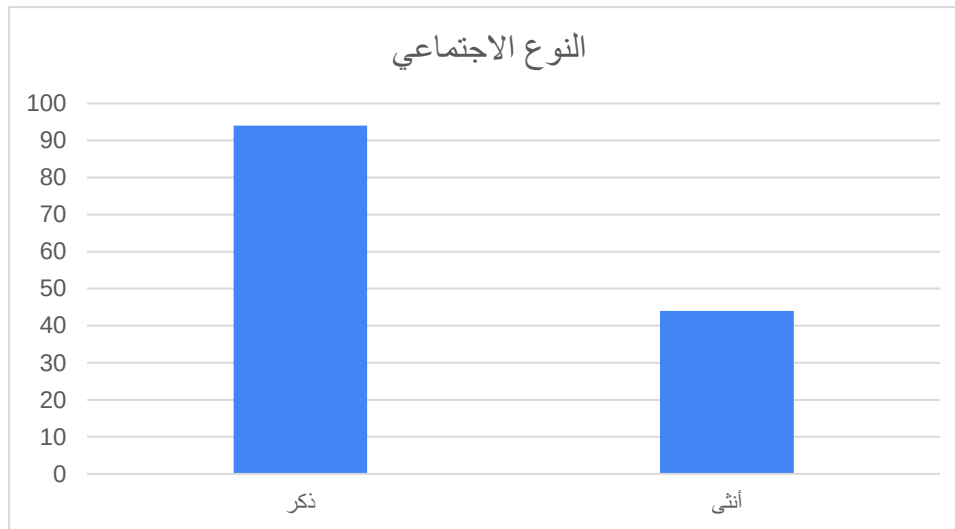
جدول (1) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع.

النوع الاجتماعي		
النسبة	التكرار	
68.1	94	ذكر
31.9	44	أنثى
100	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع لمجموعة معينة من الأفراد. وفقاً للجدول:

تظهر النتائج الإحصائية بخصوص النوع الاجتماعي لتوزيع العينة المدروسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. يُلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 94 فرداً، وهذا يمثل نسبة 68.1% من إجمالي عدد الأفراد المشمولين في الدراسة. بالتالي، يبدو أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة. ووجد أن الإناث يبلغ عددهن 44 مفردة، ما يمثل نسبة 31.9% من إجمالي عدد الأفراد في العينة، وهي النسبة الأقل مشاركة في العينة.

شكل (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير النوع.



2. متغير العمر:

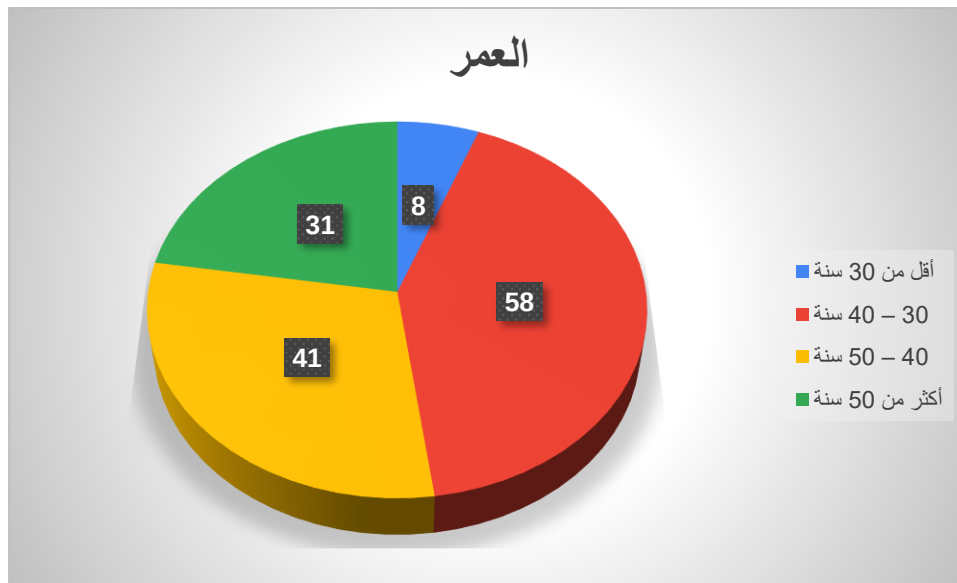
جدول (2) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

العمر		
النسبة	التكرار	
5.8	8	أقل من 30 سنة
42	58	30 – 40 سنة
29.7	41	40 – 50 سنة
22.5	31	أكثر من 50 سنة
100	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر لأفراد العينة المأخوذة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كالتالي:

جاءت الأعمار أقل من 30 سنة بنسبة (5.8 %)، وهذا يمثل 8 أشخاص مشاركون في العينة وهي أقل فئة مشاركة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. وجاءت الأعمار من 30 – 40 سنة بنسبة (42%)، وهذا يمثل 58 شخص مشارك في العينة وهي أعلى نسبة مشاركة من من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وجاءت الأعمار من 40 – 50 سنة بنسبة (29.7%) مشارك في العينة، وهذا يمثل 41 فرد مشارك في العينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. وجاءت الأعمار الأكثر من 50 سنة بنسبة (22.5%) وهذا يمثل 31 شخص من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

شكل (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر



3. متغير المؤهل العلمي:

جدول (3) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي

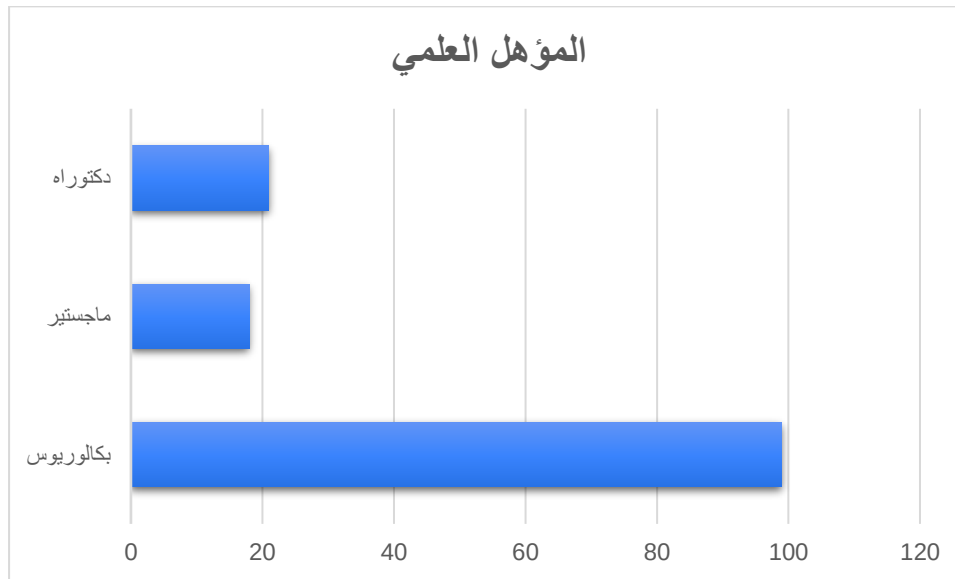
المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
71.7	99	بكالوريوس
13	18	ماجستير
15.2	21	دكتوراه
100	138	الإجمالي

هذا الجدول يقدم لنا نظرة شاملة حول توزيع المشاركين في الاستبانة وفقاً لمؤهل العلمي من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وجاءت النتائج كالتالي:

بكالوريوس (71.7%): يشكل حاملة البكالوريوس النسبة الأكبر من العينة، حيث يشارك في الدراسة 99 فرد.
 ماجستير (13%): تمثل هذه الفئة الأقل مشاركة حيث بلغت 18 شخصاً. دكتوراه (15.2%): يظهر أن هذه الفئة بلغ عددها 21 شخص من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية
 توزيع المشاركين وفقاً للمؤهلات العلمية يمكن أن يكون مؤشراً على فهم إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد بناءً على مستويات التعليم المختلفة.

شكل (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المؤهل العلمي



4. متغير سنوات الخبرة:

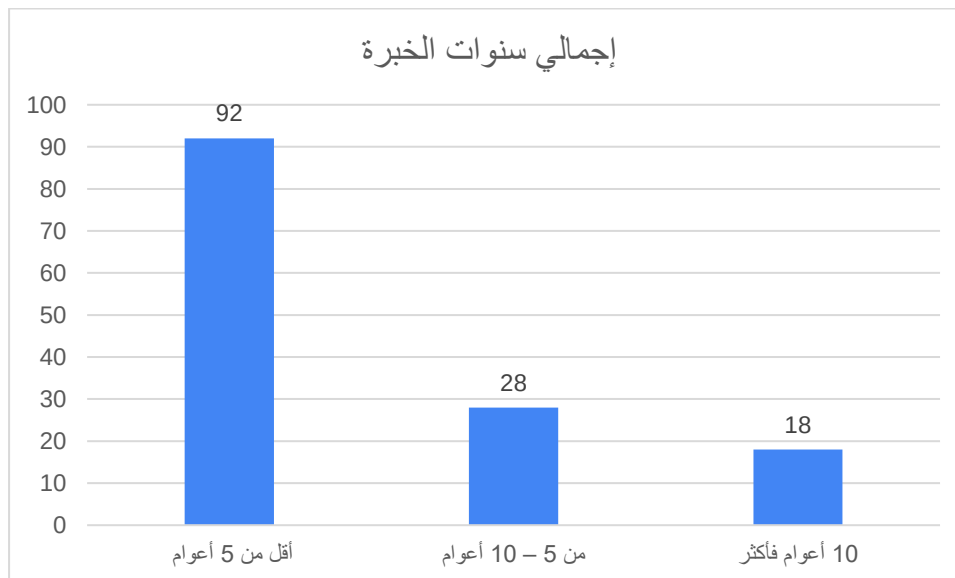
جدول (4) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة

إجمالي سنوات الخبرة		
النسبة	التكرار	
66.7	92	أقل من 5 أعوام
20.3	28	من 5 – 10 أعوام
13	18	10 أعوام فأكثر
100.0	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع المشاركين وفقاً لسنوات الخبرة كالتالي:

أقل من 5 أعوام خبرة (66.7%): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة من العينة 92 شخص من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وهي أعلى فئة مشاركة. من 5 – 10 أعوام خبرة (20.3%): بلغت هذه الفئة 28 شخصاً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. 10 أعوام فأكثر خبرة (13%): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 18 شخصاً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وهي أقل فئة مشاركة.

شكل (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير إجمالي سنوات الخبرة



5. متغير المسمى الوظيفي:

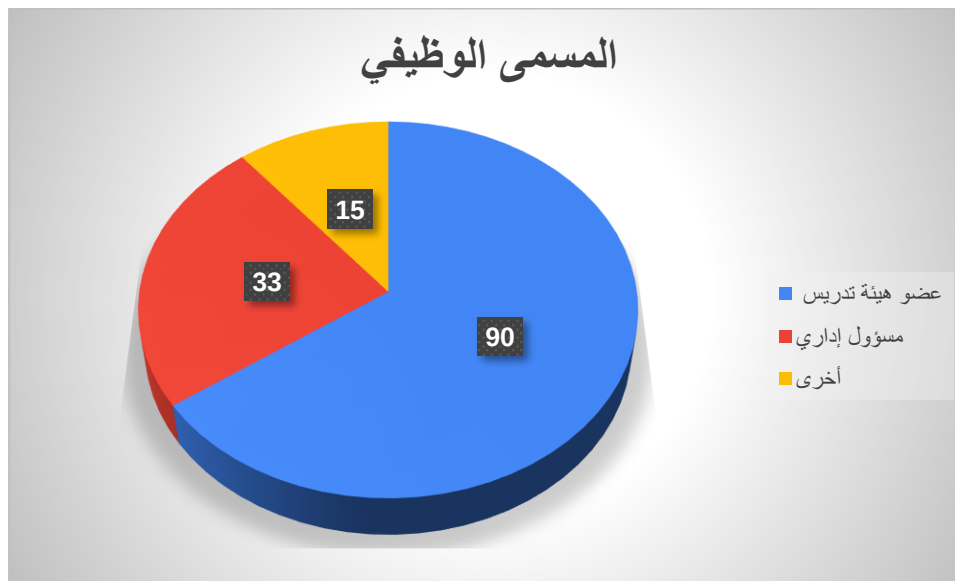
جدول (5) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي		
النسبة	التكرار	
65.5	90	عضو هيئة تدريس
23.9	33	مسؤول إداري
10.9	15	أخرى
100.0	138	الإجمالي

الجدول السابق يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً للمسمى الوظيفي حيث وجد أن:

عضو هيئة تدريس (65.5%): يشارك فيها 90 شخصاً من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وهي أعلى فئة مشاركة. مسؤول إداري (23.9%): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 33 فرد مشارك من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية. المسميات الوظيفية الأخرى (10.9%): بلغ عدد المشاركين في هذه الفئة 15 أفراد مشاركين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وهي أقل فئة مشاركة.

شكل (6) يوضح توزيع العينة طبقاً لمتغير المسمى الوظيفي



تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة:

1. مصادر ثانوية:

وذلك من خلال مسح الإنتاج العلمي حول موضوع الدراسة ومتغيراتها وذلك بالاعتماد على الكتب، والأبحاث المنشورة والدوريات، وأطروحات الدكتوراه، ومواقع الإنترنت الرسمية، فيما يتعلق بمتغيرات نموذج الدراسة وبناء الجانب النظري منها.

2. مصادر أولية:

وهي تلك البيانات التي قامت الباحثات بجمعها من خلال تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبانة خاصة تم تطويرها وإعدادها لغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية) حول أبعاد الدراسة.

خامساً: أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة في تطوير استبيان لجمع البيانات الأولية، حيث تكون الاستبيان من جزئين رئيسيين وهي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتضمن (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من عدة فقرات لقياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

- المتغير المستقل: تكون من (10) فقرات لقياس المتغير المستقل (إدارة الأزمات).
- المتغير التابع: تكون من (12) فقرة لقياس المتغير التابع (الكفاءة المؤسسية) مقسمة على أبعاده (التخطيط الاستراتيجي - الرقابة الاستراتيجية - التحول الرقمي)

تصحيح الأداة:

لقياس تقديرات أفراد العينة على فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (لا أوافق)، (لا أوافق بشدة)

وعليه تم إعطاء أوزان لإجابات عينة الدراسة لقياس درجة التقدير وذلك على النحو التالي:

(موافق بشدة "5"، موافق "4"، محايد "3"، لا أوافق "2"، لا أوافق بشدة "1")

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة وعلى كل

مجال من مجالاتها، فقد تم احتساب المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (للأوزان)}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{5-1}{3} = 1.333$$

واستناداً لذلك تم اعتماد المعيار التالي: المستوى المنخفض = 1 - 2.33، والمستوى المتوسط = 2.34 - 3.66،

والمستوى المرتفع = 3.67 - 5 المعيار والجدول (2) يبين ذلك:

الجدول (6): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة ومتغيراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 2.33	بدرجة منخفضة
من 2.34 - أقل من 3.67	بدرجة متوسطة
من 3.67 - 5.00	بدرجة مرتفعة

صدق وثبات الأداة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة لقياس متغيرات الدراسة تم القيام بعدة إجراءات وهي:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

الخصائص السيكومترية لمحاور استبيان الدراسة:

الثبات والصدق: -

صدق الاستبيان يعنى تمثيله للمجتمع المدروس بشكل جيد حيث أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة. أما ثبات الاستبيان فيعنى إننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع ونفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقاربه للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوى معامل الثبات.

ويتم اختبار صدق وثبات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح.. حيث أنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل.

تقدير صدق عبارات المقياس

- الاتساق الداخلي

تم تقدير الاتساق الداخلي لعبارات المقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية، وثم حساب معامل الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس. حساب معامل الارتباط بين عبارات المقياس والأبعاد الفرعية.

صدق الاتساق الداخلي لبعد إدارة الأزمات

جدول (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد إدارة الأزمات

إدارة الأزمات		
.724**	معامل ارتباط بيرسون	يوجد بالجامعة خطة مقرر لإدارة الأزمات التعليمية.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.833**	معامل ارتباط بيرسون	تسعى الجامعة لتحقيق الغرض من وضع الخطة في إدارة الأزمات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

.712**	معامل ارتباط بيرسون	اعتماد الجامعة على مصادر موثوقة لجمع البيانات الخاصة بالأزمة التعليمية.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.891**	معامل ارتباط بيرسون	مراعاة التخصص في اختيار فريق إدارة الأزمات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.691**	معامل ارتباط بيرسون	توظف الجامعة العاملين الأكفاء والمدربين في فريق إدارة الأزمات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.503**	معامل ارتباط بيرسون	مواكبة الجامعة للتطورات المستجدة في مجال إدارة الأزمات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.676**	معامل ارتباط بيرسون	حرص الجامعة على التواصل المستمر بين جميع قطاعاتها وفريق إدارة الأزمة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.784**	معامل ارتباط بيرسون	اتخاذ القرار في الأزمة بناءً على معلومات دقيقة وواضحة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.724**	معامل ارتباط بيرسون	تقييم الجامعة لأداء فريق الأزمة بشكل دوري ومستمر.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.766**	معامل ارتباط بيرسون	رصد الحوافز والمكافآت المالية في حال تم التعامل مع الأزمة بشكل جيد.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور إدارة الأزمات ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التخطيط الاستراتيجي

جدول (8) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي		
.694**	معامل ارتباط بيرسون	توجد رؤية واضحة للجامعة يمكن الاطلاع عليها توضح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.733**	معامل ارتباط بيرسون	يشترك كلاً من رؤساء الأقسام والموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.750**	معامل ارتباط بيرسون	يتم الاعتماد على المتخصصين وذوي الخبرات في تشكيل فريق إدارة الأزمة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.694**	معامل ارتباط بيرسون	عقد برامج تدريبية لتنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعء نفسه، مما يدل على أن محور التخطيط الاستراتيجي ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعء الرقابة الاستراتيجية

جدول (9) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعء الرقابة الاستراتيجية

الرقابة الاستراتيجية		
.721**	معامل ارتباط بيرسون	حرص الجامعة على تعاون موظفيها بالعملية الاستراتيجية، والاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.693**	معامل ارتباط بيرسون	تشكل الجامعة فرق عمل للتدخل السريع في المواقف المتأزمة.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	

.750**	معامل ارتباط بيرسون	تمتلك الجامعة الموارد اللازمة التي تُساعدُها في تحقيق أهدافها.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.794**	معامل ارتباط بيرسون	تعمل الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة للتعامل السريع والدقيق مع الأزمات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور الرشاقة الاستراتيجية ككل تتسم بالصدق.

صدق الاتساق الداخلي لبعد التحول الرقمي

جدول (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون لبعد التحول الرقمي

التحول الرقمي		
.691**	معامل ارتباط بيرسون	يُسهّم التحول الرقمي في إلغاء الحدود المكانية والزمانية للعملية التعليمية، والتي تعوق العملية التعليمية في الأزمات.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.680**	معامل ارتباط بيرسون	تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.601**	معامل ارتباط بيرسون	تلتزم الجامعة بتطوير البنية التحتية التكنولوجية.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
.840**	معامل ارتباط بيرسون	تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على وسائل التحول الرقمي.
0.000	مستوى المعنوية	
138	العدد	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن جميع قيم معاملات الارتباط بين عبارات المحور والمحور نفسها معنوية وقوية مما يدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والبعد نفسه، مما يدل على أن محور التحول الرقمي ككل تتسم بالصدق.

ثبات المقياس

يتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفا كرونباخ والتي تعبر قيمته عن مدى ثبات الأسئلة وصدقها في التعبير عن المؤشر التي وضعت لقياسه وتتراوح قيم الفا كرونباخ بين الصفر والواحد الصحيح. حيث إنه كلما اقترب مقياس كرونباخ الفا من 1 الصحيح كلما كان ثبات أداة القياس والاستمارة أقوى (وقد جرى بين الإحصائيين اتخاذ قيمة 0.7 فأكثر كقيمة مقبولة لهذا المعامل).

تم تقدير ثبات المقياس باستخدام ألفا - كرونباخ، وذلك على النحو التالي:

(ثبات محاور عناصر الدراسة):-

جدول (11) يوضح معامل الفا كرونباخ لثبات الاستبانة ككل ومحاورها

المحور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الأزمات	0.89.5	10
التخطيط الاستراتيجي	0.794	4
الرقابة الاستراتيجية	0.823	4
التحول الرقمي	0.776	4
الثبات العام	0.945	22

تظهر نتائج اختبار الفا كرونباخ الخاصة بثبات محاور عناصر الدراسة أن الاستبانة التي تم استخدامها لقياس المتغيرات المختلفة تبدو ذات ثبات جيد. القيم المذكورة لمعامل الفا كرونباخ تشير إلى مدى اتساق الأسئلة الموجودة في كل محور على حدة وفي الاستبانة ككل. المحور " إدارة الأزمات " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.89.5، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بإدارة الأزمات في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معًا. بالإضافة إلى ذلك، المحور " التخطيط الاستراتيجي " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.794، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة، والمحور " الرقابة الاستراتيجية " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.823، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالرقابة الاستراتيجية

في الاستبانة تعطي نتائج متسقة، والمحور " التحول الرقمي " لديه معامل الفا كرونباخ قدره 0.776، وهذا يشير إلى أن الأسئلة المتعلقة بالتحول الرقمي في الاستبانة تعطي نتائج متقاربة ومتسقة عندما يتم قياسها معاً، ووجد أن معامل الثبات العام هو 0.945 وهذه القيم تشير إلى أن جميع المحاور لديها درجة جيدة من الثبات وهذه القيم أعلي من 0.7 ، ومن ثم يمكننا القول أن هذا المقياس يتسم بدرجة ثبات مرتفعة ويمكن الاعتماد عليه. عمومًا، يعتبر أن معاملات الفا العالية تشير إلى زيادة في مستوى الثبات والموثوقية. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاعتماد على الاستبانة لقياس العوامل المذكورة في الدراسة والتوصل إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS Version 26)، وتتمثل تلك الأساليب الإحصائية في الآتي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدي انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل بُعد من أبعادها الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis لمعرفة أثر إدارة الأزمات على (الكفاءة المؤسسية) بأبعادها، لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد:

بعد أن تناولت فصول الدراسة السابقة الإطار النظري والدراسات والبحوث السابقة وفروض الدراسة واجراءاتها، سيتناول هذا التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالأساليب الاحصائية ثم عرض لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ثم مناقشة وتفسير هذه النتائج، وتقديم التوصيات والبحوث المقترحة وفيما يلي بيان ذلك:

اختبار الفرضيات ومناقشتها

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات وتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

الجدول (12): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	251.497	54.548	1	54.548	0.646	0.649	0.806
		0.217	136	29.497			
			137	84.045			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.806) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.649) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (64.9%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الكفاءة المؤسسية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.646).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (13): نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الرئيسية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	3.983		0.287	1.144	(Constant)
.000	15.859	.806	0.067	1.060	إدارة الأزمات
a. Dependent Variable: الكفاءة المؤسسية					

يظهر من الجدول السابق تأثير إدارة الأزمات على الكفاءة المؤسسية حيث يتبين أن:

- متغير (إدارة الأزمات) يؤثر بصورة معنوية على (الكفاءة المؤسسية) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.00 وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الكفاءة المؤسسية.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y = 1.144 + 1.060 X$$

حيث:

Y : المتغير التابع (الكفاءة المؤسسية)

X : المتغير المستقل (إدارة الأزمات)

حيث أن المتغير المستقل (إدارة الأزمات) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الكفاءة المؤسسية) بمقدار 1.060، وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (إدارة الأزمات) تكون قيمة الكفاءة المؤسسية 1.144.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

الجدول (14): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	203.911	29.263	1	29.263	0.597	0.600	0.775
		0.144	136	19.517			
			137	48.781			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.775) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.600) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التخطيط الاستراتيجي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.597).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (15): نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.225		0.234	0.987	(Constant)
.000	14.280	.775	0.054	0.776	إدارة الأزمات
a. Dependent Variable: التخطيط الاستراتيجي					

يظهر من الجدول السابق تأثير إدارة الأزمات على التخطيط الاستراتيجي حيث يتبين أن:

- متغير (إدارة الأزمات) يؤثر بصورة معنوية على (التخطيط الاستراتيجي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على التخطيط الاستراتيجي.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y_1 = 0.987 + 0.776 X$$

حيث:

Y_1 : المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)

X : المتغير المستقل (إدارة الأزمات)

حيث أن المتغير المستقل (إدارة الأزمات) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) بمقدار 0.776، وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (إدارة الأزمات) تكون قيمة التخطيط الاستراتيجي 0.987.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والرشاقة الاستراتيجية لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

الجدول (16): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	168.771	35.479	1	35.479	0.550	0.554	0.744
		0.210	136	28.590			
			137	64.069			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.744) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما ويظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.554) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (55.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع الرقاقة الاستراتيجية والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.550).

نجد أن قيمة مستوى المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (17): نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثانية

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.047	2.002		0.283	0.566	(Constant)
.000	12.991	.744	0.066	0.855	إدارة الأزمات
a. Dependent Variable: الرقاقة الاستراتيجية					

يظهر من الجدول السابق تأثير إدارة الأزمات على الرقاقة الاستراتيجية حيث يتبين أن:

- متغير (إدارة الأزمات) يؤثر بصورة معنوية على (الرقاقة الاستراتيجية) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الرقاقة الاستراتيجية.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y_2 = 0.566 + 0.855 X$$

حيث:

Y_2 : المتغير التابع (الرقاقة الاستراتيجية)

X: المتغير المستقل (إدارة الأزمات)

حيث أن المتغير المستقل (إدارة الأزمات) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية) بمقدار 0.855، وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (إدارة الأزمات) تكون قيمة الرشاقة الاستراتيجية 0.566.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتحول الرقمي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

الجدول (18): نتائج اختبار تباين الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Adjusted R Square	R Square	R
0.000	139.333	29.111	1	29.111	0.502	0.506	0.711
		0.209	136	28.415			
			137	57.526			

يظهر من الجدول السابق صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط لتفسير الظاهرة حيث بلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرات المستقلة والتابعة (0.711) وهي تشير إلى علاقة ارتباط قوية موجبة، كما يظهر من الجدول أن قيمة (R^2) معامل التحديد بلغ (0.506) أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر ما نسبته (50.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع التحول الرقمي والباقي يعزى لمتغيرات أخرى عشوائية، كما ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدلة بلغت (0.502).

نجد أن قيمة مستوي المعنوية (sig) أصغر من 0.05 وبالتالي سيكون القرار رفض الفرض العدمي مما يدل على صلاحية (معنوية) نموذج اختبار الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (19): نتائج الانحدار البسيط (Simple linear Regression) للفرضية الفرعية الثالثة

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.333		0.282	0.939	(Constant)	
.000	11.804	.711	0.066	0.774	إدارة الأزمات	
a. Dependent Variable: التحول الرقمي						

يظهر من الجدول السابق تأثير إدارة الأزمات على التحول الرقمي حيث يتبين أن:

- متغير (إدارة الأزمات) يؤثر بصورة معنوية على (التحول الرقمي) حيث أن قيمة مستوى المعنوية (sig) تساوى 0.00 وهي أقل من 0.05، إذن نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل القائل بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على التحول الرقمي.

وعليه تكون معادلة التنبؤ كالآتي:

$$Y_3 = 0.939 + 0.774 X$$

حيث:

Y_3 : المتغير التابع (التحول الرقمي)

X : المتغير المستقل (إدارة الأزمات)

حيث أن المتغير المستقل (إدارة الأزمات) في حالة زيادته بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (التحول الرقمي) بمقدار 0.774، وفي حالة انعدام تأثير المتغير المستقل (إدارة الأزمات) تكون قيمة التحول الرقمي 0.939.

الفصل السادس: تحليل النتائج والتصور المقترح

تمهيد.

يتضمن هذا الفصل عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة ومناقشة هذه النتائج، وبناءً على هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، وتلخص كالتالي:

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات وتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد حيث وجد أن إدارة الأزمات تفسر 64.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة المؤسسات) وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية. هذا الاستنتاج يشير إلى مدى أهمية إدارة الأزمات في تطوير وكفاءة المؤسسات الحكومية السعودية.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد حيث وجد أن إدارة الأزمات تفسر 60% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي) وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية. هذا الاستنتاج يشير إلى مدى أهمية إدارة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والرقابة الاستراتيجية لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد حيث وجد أن إدارة الأزمات تفسر 55.4% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية) وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية. هذا الاستنتاج يشير إلى مدى أهمية إدارة الأزمات في الرقابة الاستراتيجية لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية.

أكدت نتائج التحليل الإحصائي على رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة حيث إنه "يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتحول الرقمي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على

جامعة الملك خالد. حيث وجد أن إدارة الأزمات تفسر 50.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التحول الرقمي) وباقي النسبة ترجع لمتغيرات أخرى عشوائية. هذا الاستنتاج يشير إلى مدي أهمية إدارة الأزمات والتحول الرقمي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية.

أهم التوصيات:

ووفقاً لنتائج الدراسة؛ أشار الباحث إلى مجموعة من التوصيات الهامة التي يجب وضعها في الحسبان والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- ضرورة الحرص على تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على وسائل التحول الرقمي.
- ضرورة التزام الجامعة بتطوير البنية التحتية، وتعزيز الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي.
- الاستفادة من التغذية الراجعة للتعامل السريع والدقيق مع الأزمات.
- ضرورة حرص الجامعة على تعاون الموظفين بالعملية الاستراتيجية والاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.
- ضرورة الاهتمام بعقد برامج تدريبية لتنفيذ خطط الطوارئ السيناريوهات المعدة سابقا.
- ضرورة وجود رؤية واضحة للجامعة.
- حرص الجامعة على التواصل المستمر بين جميع قطاعاتها وفريق إدارة الأزمة.
- ضرورة اعتماد الجامعة على مصادر موثوقة لجمع البيانات الخاصة بالأزمة التعليمية.
- ضرورة حرص الجامعة على توظيف العاملين الأكفاء والمدربين في فريق إدارة الأزمات.

الجزء الرابع: ملاحق الدراسة

مراجع الدراسة العربية والأجنبية

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة المراجع:

- 1- منصور المبارك، إدارة الأزمات Crisis Management دراسة تطبيقية على إدارة أزمة كوفيد-19 (كورونا) في دولة الكويت، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، 22 (251)، (2022)، ص 289:325.
- 2- بندر القليطي، إدارة الأزمات والكوارث، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 1 (4)، (2019)، ص 39:63.
- 3- سامح الحفني، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، 18 (2)، (2017)، ص 1:23.
- 4- فاطمة الزهري، إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، 36 (2)، (2020)، ص 187:230.
- 5- إيمان عبد الرحمن، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية- دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية، 33 (7)، (2019)، ص 1097:112.
- 6- أحمد جاسم، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (27)، (2011)، ص 212:155.
- 7- رويمل مليكة، وخدروش سلاف، دور التكوين في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعامل في المؤسسة الصناعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، (2018)، ص 1:167.
- 8- براهيم آسية، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة المراجعة المغاربية لإدارة المنظمات، 2 (1)، (2017)، ص 1:13.
- 9- عبير آل مداوي، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 35 (171)، (2016)، ص 309:365.
- 10- مها محمود، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ص 710:735.

استمارة الاستبيان

إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على

جامعة الملك خالد

Crisis management and its impact on developing the efficiency of Saudi government institutions by application to King Khalid University

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة علمية عن إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

وتُعدّ الإجابات في غاية الأهمية بهدف التوصل لنتائج هذه الدراسة لذا نرجو التكرم بالإجابة على مجموعة من التسؤلات من منظور عملك في الجامعة، وذلك من أجل التحقق من بعض الأمور الخاصة بهدف معرفة إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

لهذا نضع بين أيديكم هذه الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة وقراءة الفقرات قراءة مستفيضة واختيار مستوى استجاباتهم على كل فقرة حسب ما يتفق مع وجهات نظر سيادتكم من خلال العمل على أرض الواقع (الإجابة تكون طبقاً لتقييمك للوضع الحالي، وليس لما يجب أن يكون) وذلك من خلال وضع علامة (✓) على الإجابة التي تلائم وجهة نظركم، ولكن إذا كنت غير متأكد من إجابة معينة أو تعتقد بأنها سوف تكون مضللة، أرجو ترك السؤال بدون إجابة محددة، كما نتعهد لكم بأن جميع البيانات المذكورة سوف يتم الاعتماد عليها في أغراض البحث العلمي فقط وتخضع للأمانة العلمية.

شاكرين ومقدرين لدعمكم وتعاونكم

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية):

1. النوع:

أنثى

☐

ذكر

☐

2. العمر:

30 – 40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

أكثر من 50 سنة

☐

40 – 50 سنة

☐

3. المؤهل الدراسي:

ماجستير

☐

بكالوريوس

☐

دكتوراه

☐

4. المسمى الوظيفي:

مسؤول إداري

☐

عضو هيئة تدريس

☐

أخرى

☐

5. سنوات الخبرة:

5 – 10 أعوام

☐

أقل من 5 أعوام

☐

10 أعوام فأكثر.

☐

المحور الأول: إدارة الأزمات وأثرها على المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة

الملك خالد.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد بالجامعة خطة مقرررة لإدارة الأزمات التعليمية.					
2	تسعى الجامعة لتحقيق الغرض من وضع الخطة في إدارة الأزمات.					
3	اعتماد الجامعة على مصادر موثوقة لجمع البيانات الخاصة بالأزمة التعليمية.					
4	مراعاة التخصص في اختيار فريق إدارة الأزمات.					
5	توظيف الجامعة العاملين الأكفاء والمدرسين في فريق إدارة الأزمات.					
6	مواكبة الجامعة للتطورات المستجدة في مجال إدارة الأزمات.					
7	حرص الجامعة على التواصل المستمر بين جميع قطاعاتها وفريق إدارة الأزمة.					
8	اتخاذ القرار في الأزمة بناءً على معلومات دقيقة وواضحة.					
9	تقييم الجامعة لأداء فريق الأزمة بشكل دوري ومستمر.					
10	رصد الحوافز والمكافآت المالية في حال تم التعامل مع الأزمة بشكل جيد.					

المحور الثاني: أثر العلاقة بين إدارة الأزمات وتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية
بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

البعد الأول: أثر العلاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد رؤية واضحة للجامعة يمكن الاطلاع عليها توضح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.					
2	يشارك كلاً من رؤساء الأقسام والموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
3	يتم الاعتماد على المتخصصين وذوي الخبرات في تشكيل فريق إدارة الأزمة.					
4	عقد برامج تدريبية لتنفيذ خطط الطوارئ والسيناريوهات المعدة مسبقاً.					

البعد الثاني: أثر العلاقة بين إدارة الأزمات والرشاقة الاستراتيجية لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

5	حرص الجامعة على تعاون موظفيها بالعملية الاستراتيجية، والاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.					
6	تشكل الجامعة فرق عمل للتدخل السريع في المواقف المتأزمة.					
7	تمتلك الجامعة الموارد اللازمة التي تُساعد في تحقيق أهدافها.					
8	تعمل الجامعة على الاستفادة من التغذية الراجعة للتعامل السريع والدقيق مع الأزمات.					

البعد الثالث: أثر العلاقة بين إدارة الأزمات والتحول الرقمي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد.

					9	يُسهم التحول الرقمي في إلغاء الحدود المكانية والزمانية للعملية التعليمية، والتي تعوق العملية التعليمية في الأزمات.
					10	تعمل الجامعة على تعزيز الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي.
					11	تلتزم الجامعة بتطوير البنية التحتية التكنولوجية.
					12	تدريب أعضاء هيئة التدريس والموظفين على وسائل التحول الرقمي.

رابط الاستبيان :

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyTx4C3jmFcJHcsgB5ESK>

[6Snb3PZWbVEcxKK4PB8V9Z6HCPg/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdyTx4C3jmFcJHcsgB5ESK6Snb3PZWbVEcxKK4PB8V9Z6HCPg/viewform)

المستخلص

هدف البحث إلى تسليط الضوء حول إدارة الأزمات وأثرها في تطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية وذلك بالتطبيق على جامعة الملك خالد، بالإضافة إلى الكشف عن أثر إدارة الأزمات على الكفاءة المؤسسية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي- الرقابة الاستراتيجية- التحول الرقمي)، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث طبق هذا البحث على مجتمع دراسة تتمثل في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية، إذ تكونت عينة البحث من عينة عشوائية قدرها (138) مفردة، ولتحليل هذه المعلومات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

ولقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من النتائج الهامة والتي تتمثل أبرزها في أنه يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات وتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد ، ويوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لتطوير كفاءة المؤسسات الحكومية السعودية بالتطبيق على جامعة الملك خالد. ولقد أوصى الباحث إلى ضرورة التزام الجامعة بتطوير البنية التحتية، وتعزيز الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي. وضرورة اعتماد الجامعة على مصادر موثوقة لجمع البيانات الخاصة بالأزمة التعليمية. وضرورة حرص الجامعة على توظيف العاملين الأكفاء والمدرّبين في فريق إدارة الأزمات.

Abstract

The aim of the research is to highlight the impact of crisis management on the development of the efficiency of Saudi government institutions by applying it to King Khalid University, as well as to reveal the impact of crisis management on institutional efficiency in its dimensions (strategic planning - strategic agility - digital transformation). The researcher has relied on the analytical descriptive approach in order to achieve the objectives of the study. The identification was used as a tool for gathering information. This research was applied to a study community consisting of faculty and administrators at King Khalid University in Saudi Arabia. (SPSS).

This research has yielded a series of important findings, the most significant of which is that there is a statistically significant impact between crisis management and the development of the efficiency of Saudi government institutions by applying to King Khalid University. There is a statistically significant impact between crisis management and strategic planning for the development of the efficiency of Saudi government institutions by applying to King Khalid University. The researcher recommended that UNU should commit itself to developing infrastructure and strengthening the organizational culture of digital transformation. The University must rely on reliable sources to collect data on the educational crisis. The University must ensure that qualified and trained personnel are employed in the crisis management team.

Mid Ocean University
College of Management
specialty



**Crisis management and its impact on developing the efficiency
of Saudi government institutions by application to King Khalid
University**

Preparation:

Moataz Al-Juhani 232002578

Ahlam Al-Maliki 222001868

Ashwaq Al-Mutairi 22200178

Supervision:

2024