

الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكلية بالمملكة العربية السعودية (جامعة شقراء نموذجاً)

إعداد الأستاذة / بدرية بن عبد العزيز النويصر

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى عمداء الكليات من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء، وذلك من خلال التعرف على الكفايات المعرفية، والكفايات الوجدانية، والكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء. كما هدفت كذلك إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تُعزى لمتغيرات: الجنس، نوع الكلية، التخصص، الدرجة العلمية، الخبرة في مجال العمل الحالي، التدريب في مجال الكفايات الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي باعتباره أنسب المناهج البحثية لموضوع وأهداف الدراسة الحالية، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة. وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: موافقة أفراد الدراسة بشدة على الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لعمداء الكليات. وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات من بينها: الاهتمام بتوافر الكفايات الإدارية وخصوصاً كفايات عملية اتخاذ القرارات عند ترشيح واختيار عمداء الكليات.

الكلمات المفتاحية : الكفايات ، القرارات الإدارية ، عمداء الكليات ، السعودية

Abstract

This study aimed to identify the competencies necessary for the administrative decision-making process for the deans of the faculties from the point of view of the deans of the faculties at the University of Shaqra, by identifying the cognitive competencies, the emotional competencies, and the performance competencies necessary for the administrative decision-making process from the point of view of the deans of the colleges at the University of Shaqra. It also aimed to identify the statistically significant differences in the opinions of the study members about the competencies necessary for the administrative decision-making process that are attributed to the variables: gender, type of college, specialization, academic degree, experience in the current work field, training in the field of administrative competencies. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive approach, with its survey and analytical approaches, as the most appropriate research method for the subject and objectives of the current study, and the questionnaire was used as a tool for collecting information and data from the study community .The study resulted in a set of results, most notably: The study members strongly agreed on the cognitive competencies necessary for the administrative decision-making process for the deans of colleges .In light of the results of the study, the researcher presented a set of recommendations, including: Paying attention to the availability of administrative competencies, especially the competencies of the decision-making process when nominating and selecting deans of colleges .

key words: Competencies, administrative decision, deans of colleges , Saudi Arabia

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

تسعى الدول والحكومات الرشيدة إلى تحقيق التنمية والتقدم في شتى المجالات من خلال كافة مؤسسات الدولة، ولا سبيل نحو تحقيق التنمية والتقدم المنشودين إلا من خلال بوابة العلم والتعليم، ومن بين المؤسسات التعليمية المختلفة تحظى الجامعات والكليات المختلفة باهتمام خاص من الدول والحكومات المختلفة، حيث تضطلع بمسؤوليات ومهام متعددة في مجال إعداد الكفايات والكفاءات المتخصصة للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، وفي مجال إيجاد الحلول العلمية للمشكلات التي يواجهها المجتمع، بالإضافة إلى دورها في نشر وتنمية المعرفة بفروع العلم المختلفة، (سنقر وبرية، 2010، ص61)؛ غير أن الجامعات والكليات المختلفة وفي سبيل قيامها بالأدوار والمهام الموكلة إليها - في ظل التطورات والتغيرات المتلاحقة التي يعيشها عالمنا المعاصر - باتت تواجه مشكلات وتحديات غير مسبقة، تحتم على إدارتها، وفي مقدمتهم عمداء الكليات، امتلاك العديد من الكفايات الخاصة بالقدرات والمهارات والاتجاهات المعرفية، والوجدانية، والأدائية، والتي تمكنها من حل المشكلات واستيعاب المتغيرات وحسن إدارتها لتحقيق التكيف معها بما يضمن استمرارها ونجاحها في تحقيق أهدافها. وتأتي عملية اتخاذ القرارات في صلب العمليات والوظائف الإدارية التي يقوم بها عمداء الكليات بصفة خاصة باعتبار عميد الكلية هو الشخص المسؤول عن إدارة كليته، خصوصاً في ظل تعدد الوظائف والأنشطة والمهام الإدارية المطلوب من إدارة الجامعة القيام بها، وبالتالي يحتم على القادة الأكاديميين في الجامعات والكليات المختلفة وفي مقدمتهم عمداء الكليات امتلاك وممارسة مجموعة من الكفايات التي تمكنهم من القيام بعملية اتخاذ القرارات على الوجه العلمي السليم، وبما يضمن في النهاية اتخاذ قرارات صحيحة وفاعلة ومتابعة تنفيذها وتقييم الآثار الناجمة عن التنفيذ بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانياً: مشكلة الدراسة :

تناولت العديد من الدراسات الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات في الجامعات بشكل ضمني من خلال تناول أداء القيادات الإدارية في الجامعات وأنماطها والأنشطة والعمليات التي تقوم بها . لذلك يمكن القول إن الكفايات اللازمة لاتخاذ القرارات - بشكل

صريح - لم تحظ بعد بالاهتمام الكافي خصوصاً في المجال الجامعي، باستثناء مجموعة قليلة من الدراسات

لذا ترى الباحثة أن مشكلة هذه الدراسة تكمن السؤال الرئيس التالي: ما الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء؟

ثالثاً: أهمية الدراسة:

1. الأهمية النظرية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية العلمية للدراسة الحالية في الآتي:
أ. أهمية موضوع الكفايات في العصر الحالي الذي يتسم بالتغير السريع ولا يسع من يروم مجاراته إلا التحول نحو الأفضل وامتلاك الكفايات التي تمكنه من التكيف مع المتغيرات لتحقيق الأهداف المنشودة.

ب. يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال لمزيد من الدراسات تستهدف عمداء الكليات والمؤسسات التعليمية بشكل عام.

ت. تأمل الباحثة أن تكون الدراسة الحالية مساهمة متواضعة في التقليل من الندرة فيما يتعلق بكفايات اتخاذ القرارات .

2. الأهمية التطبيقية: تتمثل أبرز جوانب الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في الآتي:

أ. المساهمة في إعداد معايير اختيار وتقويم وتطوير عمداء الكليات في المملكة العربية السعودية. و يساعد في إعداد البرامج والدورات التدريبية المتخصصة في عملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات وباقي القادة الأكاديميين في جامعة شقراء والجامعة الأخرى.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق هدف عام يتمثل في: التعرف على الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء. ولتحقيق الهدف العام للدراسة فإنها تسعى لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على الكفايات المعرفية ، الأدائية ، الوجدانية، اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات..

2. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية (إن وجدت) في آراء أفراد الدراسة حول

الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية

خامساً: أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة للإجابة على سؤال رئيس هو: ما الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء؟ ولتحقيق هذا الهدف العام فإن الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. ما الكفايات : (المعرفية، الوجدانية، الأدائية) اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات.

2. ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية (إن وجدت) في آراء أفراد الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تُعزى لمتغيرات: الجنس، نوع الكلية، التخصص، الدرجة العلمية، الخبرة في مجال العمل الحالي، التدريب في مجال الكفايات الإدارية.

سادساً: حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة الحالية في التعرف على الكفايات (المعرفية، الوجدانية، الأدائية) اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء.

- الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة الحالية على الكليات التابعة لجامعة شقراء.

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني العام الجامعي 1434-1435هـ.

- الحدود البشرية: تقتصر الحدود البشرية للدراسة الحالية على عمداء وعميدات الكليات بجامعة شقراء.

سابعاً: مصطلحات الدراسة :

• الكفاية The Competency: الكفاية في اللغة أسم مشتق من الفعل "كَفَى" وفي لسان العرب كَفَى يَكْفِي كَفَاية إذا قام بالأمر. أما الكفاية من الناحية الاصطلاحية

فتعرف بأنها: "مجموعة من القدرات والمهارات والانجازات والاتجاهات التي يمتلكها الفرد ويمارسها في مجال مهني معين" (العقلاء، 1430هـ، ص 389).

- عملية اتخاذ القرارات Decision Taking: هي "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل أو الحل "الأنسب" من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار وذلك عن طريق المفاضلة بينهم باستخدام معايير تخدم ذلك وما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (بخيت، 2009، ص 210).
- الجامعة: هي "مؤسسة تنشأ بموجب قانون خاص بها، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وعلمي، وتشرف عليها الدولة، ومدة الدراسة فيها لا تقل عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى- الليسانس على الأقل أو البكالوريوس" (محمد، 2013، ص 48).
- عميد الكلية: يعرفه راشد (1988) بأنه: "الشخص المسؤول عن إدارة كليته، ويساعده في ذلك مجلس الكلية الذي يتكون غالباً من وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث، ووكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب، ومدير الشؤون المالية والإدارية، ورؤساء الأقسام التي تتبع الكلية" (الوزرة، 1427هـ، ص 8).
- كفايات عملية اتخاذ القرارات اللازمة لعمداء الكليات: تُعرف الباحثة كفايات عملية اتخاذ القرارات اللازمة لعمداء الكليات إجرائياً وفق لموضوع وأهداف الدراسة الحالية بأنها: "القدرات والمهارات والسلوكيات المعرفية والوجدانية والأدائية التي تمكن عمداء الكليات من القيام بعملية اتخاذ القرارات .

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتم من خلاله استعراض الجوانب والموضوعات النظرية التي قدمتها الأدبيات المختلفة ذات الصلة بموضوع وأهداف الدراسة من خلال مجموعة من المباحث، حيث خصص مبحث لكل جانب رئيس من الجوانب المتعلقة بموضوع وأهداف الدراسة،

الإطار النظري:

-القرارات الإدارية:

تُعد القرارات الإدارية من أهم الأنشطة التي يقوم بها مديري المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث أنها تمثل الأساس الذي تمارس المنظمات من خلاله أنشطتها ومهامها المختلفة.

أولاً: المفهوم العام للقرار:

1. المعنى الاصطلاحي: يُعرف القرار (Decision) من الناحية الاصطلاحية بأنه: سلوك، تصرف واعٍ من بين عدة بدائل، وإنه اختيار واعٍ من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار (حريم، 1426هـ، ص 87).

ثانياً: مفهوم القرار الإداري:

هناك العديد من التعريفات التي وضعها علماء الفكر الإداري لمفهوم القرار الإداري، فالقرار الإداري عند (تانبوم ويشلر ومارساريك) على سبيل المثال هو: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية"، أما (نيجرو) فيعرفه على أنه: "الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين" (جلدة، 1430هـ، ص 13). وهناك جوانب إلهام يضعها الله في نفس الإنسان عند اتخاذ القرارات، لهذا فإن رسول الله يقول: "اتقوا فراسة المؤمن فإنه يرى بنور الله". فالشرعية الإسلامية تراعي القدرة البشرية ولا تكلف الإنسان فوق طاقته استناداً إلى قوله تعالى: { لا يكلف الله نفساً إلا وسعها } (البقرة، الآية: 286).

ومن المنظور الإسلامي يجب أن يتمتع متخذ القرار بالعديد من الصفات والخصال، يذكر (محمد، 1414هـ، ص 181-184) مجموعة من أبرزها على النحو التالي:

1. الأمانة والحياد: مصدر القرار ينبغي أن يكون أميناً، والخشية من الله تصديقاً لقول الله تعالى: { فلا تخشوا الناس واخشون ولا تشتروا بآياتي ثمناً قليلاً } (المائدة، الآية: 44).
2. متخذ القرار ملتزم بدراسته جيداً: التأكد من أن قراره نابع من فكر سديد وليس عن هوى متبع، مصداقاً لقوله تعالى: { يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله } (ص، الآية: 26).
3. البعد عن الهوى، والأخذ بالمشورة: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " ما استغنى مستبد برأيه، وما هلك أحد عن مشورة".
4. عدم المحاباة والبعد عن المحسوبية: متخذ القرار أن يراعي عدم محاباة مصلحة شخص أو جماعة على حساب مصلحة الآخرين.
5. يجب على متخذ القرار أن يكون قدوة حسنة في العمل بنصوص القرار الذي أصدره والاقتناع به: وفي هذا يقول الله تبارك وتعالى: { تأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم } (البقرة، الآية: 44).

رابعاً: أنواع القرارات الإدارية :

- قام العديد من كتاب وعلماء الإدارة بتقديم مجموعة من التصنيفات الخاصة بأنواع القرارات الإدارية، من أبرزها ما يلي:
1. التصنيف القانوني: يتضمن مدى القرار وعموميته، وتكوينه، وأثره على الأفراد، وقابليته للإلغاء أو التعويض (الجهني، 1431هـ، ص34).
 - أ. التصنيف وفقاً لأثره على المنظمة والعاملين بها وعلاقته بشخصية متخذ القرار: وتقسّم إلى قرارات تنظيمية أو وظيفية وقرارات شخصية (أدهم، 2001، ص221).
 2. القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: ويقصد بالقرار الصريح القرار التي يُفصح فيه الرئيس الإداري عن مسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها. القرار الضمني فهو القرار المبني على قرار يتصل بموضوع آخر، أو القرار المبني على مسلك المدير وإن لم يعبر عنه صراحة.
 3. القرارات ذات الأبعاد الكمية والقرارات ذات الأبعاد الكيفية: (ماهر، 2008، ص25)
 - أ. القرارات ذات الأبعاد الكمية: ترتبط بمشكلات ذات أبعاد رقمية وكمية، مثل: الزمن وأرباح وتكاليف وأسعار... الخ.
 - ب. القرارات ذات الأبعاد الكيفية (الوصفية): ترتبط بمشكلات ذات طابع وصفي مرتبطة بالمشاعر والادراكات والدوافع يكون القرار الخاص بها تقديري أو ضمني يعتمد على خبرة وشخصية متخذ القرار وأخلاقه وقيمه الشخصية.
 - أ. تصنيف القرارات وفقاً لمدى توافر المعلومات وحجمها (درجة التأكد أو المخاطرة): تتمثل القرارات الإدارية وفقاً لهذا التصنيف في الآتي: القرارات في حالة التأكد الكامل والقرار في حالة المخاطرة: والقرار في حالة عدم التأكد.
 4. القرارات الروتينية والقرارات الأساسية أو الإنشائية: (أدهم، 2001، ص222)
 - أ. القرارات الروتينية: قرارات متكررة، تتعلق بالأعمال اليومية المعتادة، ومن أمثلتها: القرار بمنح إجازة لأحد العاملين في التنظيم.
 - ب. القرارات الأساسية أو الإنشائية: وتسمى أيضاً بالقرارات غير المتكررة، وهي القرارات التي لا تتكرر في حياة التنظيم.

عملية اتخاذ القرارات:

تُعد عملية اتخاذ القرارات الركيزة الأساسية في العمل الإداري، كما أن كفاءة المنظمة ترتبط بكفاءة القرارات التي تتخذها في مستوياتها المختلفة (النمر وآخرون، 1426هـ، ص 349-350).

أولاً: أهم المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات:

هناك مجموعة من المفاهيم التي ينبغي التعرف عليها قبل التعرض لعملية اتخاذ القرارات، وهي: المشكلة:، المشكلة الإدارية: حل المشكلة: الظاهرة: صنع القرار، المعلومات والبيانات.

مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت مفهومها، فيعرفها البعض بأنها: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر". كما يعرفها آخرون بأنها: "العملية التي يتم من خلالها صنع البدائل والخيارات المختلفة، وقد تتم هذه العملية داخل ذهن شخص واحد، أو من خلال مجموعة صغيرة، أو من خلال التنظيم ككل، كما أن هذه العملية تتضمن قدراً كبيراً من المبادأة والابتكار، أو تتم من خلال خطوات معروفة ومهيكله" (الرشيد، د.ت، ص 68-69).

ثالثاً: خصائص عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

هناك مجموعة من الخصائص التميز بها عملية اتخاذ القرارات الإدارية، من أهمها انها : عملية قابلة للتشديد، تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية، أداة المدير في عمله، عملية تمتد في الماضي والمستقبل، عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة، عملية مستمرة ودينامية، عملية تتصف بالعمومية والشمول، عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً.

رابعاً: مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

2. تحديد المشكلة: وتعتبر هذه المرحلة الأساس الذي تقوم عليه عملية اتخاذ القرارات، وفيها يقوم متخذ القرار الإداري بتحديد نوعية المشكلات التي تعترض سير العمل في منظمته من ناحية، وترتيب هذه المشكلات بحسب الأولوية.
3. تعيين الحلول البديلة: وفي هذه المرحلة يُكلف الرئيس الإداري عدداً من معاونيه ومن الخبراء في المنظمة للبحث عن الحلول الممكنة، وتقويم كل بديل منها.

4. اختيار أفضل الحلول وتحديد خطة التنفيذ: وتعتبر هذه المرحلة أدق مراحل عملية اتخاذ القرارات جميعاً، وتحتاج هذه المرحلة إلى قدر كبير من الكفاءة والكفاية والحنكة والخبرة والقدرة الذاتية لدى المدير على تحقيق الاختيار السليم. وبالرغم من منطقية وإيجاز المراحل السابقة وتعبيرها عن مجموعة من أهم الخطوات الرئيسية لعملية اتخاذ القرارات، إلا أن هناك عدد كبير من فقهاء وكتاب الإدارة يكادون يجمعون على بخمس مراحل أساسية، تمر بها معظم عمليات اتخاذ القرارات، ولا يمكن الاستغناء عنها أو تجاهلها، وتتمثل هذه المراحل الخمس في الآتي:
 - تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمسألة، تحديد البدائل وتقويمها، اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، متابعة تنفيذ القرار وتقويمه؛
 - خامساً: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:
- يمكن تعريفها بصفة عامة (إجرائياً) بأنها: "الطرق التي يستخدمها الفرد - أياً كان وضعه ووظيفته الإدارية- في تحديد مجموعة من البدائل (الحلول) التي يمكن من خلالها حل مشكلة ما واختيار البديل المناسب للحل". وهناك أنواع مختلفة من أساليب اتخاذ القرارات الإدارية من أبرزها ما يلي: (الجهني، 2010)، و(كنعان، 2007)
 - النوع الأول: الأساليب التقليدية: ومن أشهرها:
 1. الخبرة: ويقصد بها التجارب التي يمر بها المدير أثناء ممارسته لمهام عمله.
 2. الحكم الشخصي والبديهة: ويعني استخدام متخذ القرار حكمه الشخصي وسرعة البديهة والتقدير السليم لأبعاد المشكلات.
 3. أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات: يقوم متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه القرار من تعديل أو إقرار أو إلغاء بهدف الوصول للقرار الأنسب، ثم يقوم متخذ القرار بدراسة الاقتراحات المقدمة إليه من قبل العاملين معه.
 4. أسلوب إجراء التجارب: وفيه يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب على البدائل آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمسألة محل القرار.

النوع الثاني: الأساليب العلمية (الكمية): وهي الأساليب التي تعتمد على لغة الأرقام وعمليات الإحصاء في تجميع البيانات، وتحليل البيانات عن طريق أجهزة الحاسب الآلي، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي: .(الجهني، 2010)، و(كنعان، 2007) أسلوب الأرقام القياسية، أسلوب دراسة الحال، أسلوب بيرت، أسلوب شجرة القرارات، سادساً، معوقات عملية اتخاذ القرارات الإدارية. كفايات عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

ظهر الاهتمام بالكفايات في منتصف القرن الماضي، وكان التركيز في البداية على جانب الأداء حيث كان الاهتمام بما يفعله الفرد أكثر مما يعرفه. أولاً: المفهوم العام للكفايات Competency:

1. المعنى اللغوي للكفايات: الكفاية اسم مشتق من الفعل "كَفَى" وفي لسان العرب كَفَى يَكْفِي كفاية إذا قام بالأمر، ويُقال اسْتَكْفَيْتَهُ أمراً، ويقال: كفاك هذا الأمر أي حَسْبُكَ، وكفاك هذا الشيء. وفي الحديث الشريف: "من قرأ الآيتين من آخر سورة البقرة في ليلة كفتاه" أي أغنتاه عن قيام الليل، وقيل تكفيان الشر وتقيان من المكروه، وفي الحديث أيضاً: سيفتح الله عليكم ويكفيكم الله " أي يكفيكم القتال بما فتح عليكم.
2. المعنى الاصطلاحي: ورد في بيان المعنى الاصطلاحي للكفاية (Competency) العديد من التعريفات، إذ يعرفها كل من هوستون وهاوسام (Houston & Howsam) بشكل عام بأنها: "أهداف سلوكية محددة بدقة وتصف معارف واتجاهات تعكس الوظائف المختلفة التي على الفرد أن يكون قادراً على أدائها" (الوزرة، 1427هـ، ص48)، ويعرفها دريك وميلر (Drake & Miller) بأنها "القدرة على أداء مهارات معينة تتعلق بعمل معين بالشكل المطلوب" (عودة، 2010، ص14) ومن الأهمية بمكان وحتى يكتمل التعرف الجيد على مفهوم الكفايات يجب التعرف على الفرق بين الكفايات والكفاءات.

ثانياً: أنواع الكفايات:

هناك العديد من التصنيفات الخاصة بأنواع الكفايات من أشهرها تصنيف الكفايات إلى الآتي: كفايات معرفية (Cognitive Competencies) وكفايات وجدانية (Effective Competencies): كفايات أدائية أو حركية (Performance Competencies).

ثالثاً: مفهوم الكفايات الإدارية:

عرفت هويت (Hewitt) الكفايات من الناحية الإدارية بأنها "مجموعة المهارات والمعارف والأساليب، وأنماط السلوك التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرة في أثناء تأديتهم لأعمالهم" (عودة، 2010، ص14). وتعرفها الباحثة بأنها: "القدرات والمهارات والسلوكيات المعرفية والوجدانية والأدائية التي تمكن عمداء الكليات من القيام بالوظائف والأنشطة والمهام الإدارية التي تتطلبها إدارة الكلية بكفاءة وفاعلية وبما يحقق الأهداف المرجوة في ضوء الأهداف العامة للجامعة وفي ضوء الإمكانيات المتاحة".

خامساً: أسس اشتقاق الكفايات في المجال التربوي والتعليمي:

هناك مجموعة من الأسس العامة لاشتقاق الكفايات بصفة عامة، والتي يمكن الاعتماد عليها في اشتقاق الكفايات المتعلقة بالمجال التربوي والتعليمي، ومن ثم الكفايات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات في مجتمع الدراسة الحالية، وتتمثل أبرز هذه الأسس في الآتي: الأساس الفلسفي: أساس الممارسة: الأساس التطبيقي: الأساس الواقعي.

سادساً: الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات:

يُعد تعريف العتيبي (2009) لكفايات حل المشكلات من أقرب التعريفات لمفهوم كفايات اتخاذ القرارات، حيث يُعرف العتيبي كفايات حل المشكلات بأنها: "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، ويقوم الفرد الذي اكتسبها بإثارتها وتجنيدتها وتوظيفها لمواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة".

سابعاً: الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات:

للتعرف على الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات، يجب التعرف على مجموعة من المفاهيم المتمثلة في الآتي:

1. مفهوم الجامعة أنها: "مؤسسة تنشأ بموجب قانون خاص بها، وتتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وعلمي، وتشرف عليها الدولة، ومدة الدراسة فيها لا تقل عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى - اليسانس على الأقل أو البكالوريوس" (محمد، 2013، ص48).

2. الوظائف الرئيسية: هناك مجموعة من الوظائف الرئيسية للجامعة والتي يندرج تحتها مجموعة من الوظائف الفرعية لتشكل في مجموعها وظائف الجامعة، وتتمثل الوظائف الرئيسية للجامعة في ثلاث وظائف هي: وظيفة إعداد القوى البشرية، البحث العلمي، خدمة المجتمع.

3. الجامعة في المملكة العربية السعودية: حظيت الجامعة والتعليم العالي بصفة عامة باهتمام المسؤولين في المملكة العربية السعودية، وذلك يعود إلى الصلة الوثيقة بين هذا النوع من التعليم والتنمية، والحاجة الماسة إلى الكوادر السعودية المؤهلة والمدرّبة في مختلف مجالات العمل بالمملكة. وقد أنشئت العديد من الجامعات والكليات والمعاهد العلمية وتطورت مع تطور المملكة.

4. عميد الكلية: العميد من منظور أكاديمي فهو الشخص الذي يتحمل مسؤولية قيادة الكلية، وبصفة عامة يُعرف عميد الكلية بأنه: "الشخص المسؤول عن إدارة كليته، ويساعده في ذلك مجلس الكلية (راشد، 1988، ص75).

5. كيفية اختيار عمداء الكليات في الجامعات السعودية: يتم من خلال لوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات في المملكة تصف فيها المواد الواردة في فيما يتعلق باختيار عمداء الكليات واجبات عميد الكلية في الجامعات السعودية:

نصت المواد الواردة في لوائح نظام مجلس التعليم العالي والجامعات السعودي في مجال العمداء ووكلاؤهم على الواجبات التالية: (مجلس التعليم العالي، 1994، ص 27-28)

أ. يتولى عميد الكلية إدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للكلية. ب- يقدم عميد الكلية تقريراً في بداية كل سنة جامعية عن شؤون التعليم وسائر وجوه النشاط في الكلية. وفي سياق متصل ترى الباحثة أن المهمتين السابقتين يشملان معظم الواجبات والمهام المتعلقة بوظيفة عميد الكلية وما تتضمنه من مسؤوليات ومهام.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المحلية (السعودية)

- دراسة الشويعر (2012) بعنوان "مدى تحقق الكفايات الإدارية لدى مديري المكتبات الجامعية من وجهة نظر العاملين بها: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحقق

الكفايات الإدارية لدى مديري المكتبات الجامعية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر العاملين بهذه المكتبات، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. توصلت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: موافقة أفراد عينة الدراسة على تحقق الكفايات الإدارية لمديري المكتبات الجامعية بجامعة الملك سعود.

- دراسة نصيف (2010) بعنوان " دور كفايات المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور كفايات المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في الشركات الخاصة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة . توصلت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: أن أفراد الدراسة موافقون على أهمية وجود مصادر للحصول على المعلومات اللازمة لفاعلية اتخاذ القرارات
- دراسة السميح (2009) بعنوان نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرار

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الإمام محمد بن سعود لنمطي القيادة التحويلية والقيادة التعاملية، والتعرف على درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في صنع القرارات، توصلت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: أن أعضاء هيئة التدريس أكدوا أنهم يشاركون في صنع القرارات بدرجة كبيرة جداً.

- دراسة الوزرة (1427هـ) بعنوان "كفايات عمداء الكليات في الجامعات السعودية: برنامج لتطوير الأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفايات اللازمة لعمداء الكليات بالجامعات السعودية، والتعرف على أهمية الكفايات ومدى ممارسة عمداء الكليات لتلك الكفايات من وجهة نظر أفراد الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة . توصلت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: التوصل إلى قائمة بالكفايات اللازمة لعمداء الكليات في الجامعات السعودية بلغ عددها (85) كفاية.

ثانياً: الدراسات العربية:

- دراسة محمد (2013) بعنوان "واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المشاركة في صناعة القرار لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: تدني مستوى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار بالجامعات الجزائرية،
- دراسة العضايلة وآخرون (2011) بعنوان "درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدم الباحثون المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك كانت عالية، وأن مجالات الاتصال والرقابة والتخطيط واتخاذ القرارات كانت عالية.
- دراسة شيخان (2011) بعنوان "أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار: دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي" هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر المعلومات في اتخاذ القرارات في مديرية بلدية الرمادي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن الأنظمة واللوائح والقوانين تُعد من المصادر ذات الأهمية القصوى في جمع المعلومات المطلوبة في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة قيد الدراسة.
- دراسة سلمان (2009) بعنوان "الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات الكهربائية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية ممثلة في الهيئة العامة للضرائب والشركة العامة للصناعات

الكهربائية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن. كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: اختلاف المنظمتان موضوعي البحث في مدى وجود الكفايات فيهما .

- دراسة أبو عامر (2008) بعنوان "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الجودة الإدارية داخل الجامعة من وجهة نظر الإداريين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة تتوافر بدرجة كبيرة

- دراسة مهنا (2006) بعنوان "العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني، كما استخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن درجة تفويض السلطة في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية كانت كبيرة جداً.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Crawford & Nahmias,2010) بعنوان "الكفايات من أجل إدارة التغيير" Competencies for managing change

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفايات المطلوب توافرها في المديرين لتحقيق التغيير في المؤسسات ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وكذلك منهج دراسة الحالة، توصلت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن هناك العديد من العوامل داخل المؤسسات تؤثر وتتأثر بأي تغيير يحدث داخل المؤسسة مما يؤثر بدوره على الكفايات المطلوبة لحدوث التغيير. .

- دراسة (Rosnarizah,et al ,2006) بعنوان "الإبداع في الإدارة التربوية والقيادة-

التأثير الكبير للكفايات بالنسبة لقادة المدارس الماليزية"

Innovation in Educational Management and Leadership: High Impact Competency for Malaysian School Leaders

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفايات الإبداع لدى قادة المدارس الماليزية، من خلال تحديد مستوى الكفايات المدركة الحالية لدى قادة هذه المدارس، والكفايات عالية التأثير التي يحتاجها قادة المدارس حالياً وللنمو في المستقبل من وجهة نظر وزارة التربية والتعليم ومديري وقادة المناطق التعليمية الماليزية، توصلت الدراسة عن مجموعة من النتائج، أبرزها: أن توافر الكفايات على المستوى العام لكل من مديري ومعلمي المدارس معتدل (متوسط)، .

- دراسة (Harris & Ho,1996) بعنوان "الكفايات التنفيذية للتوظيف المتعلقة بإدارة

الموارد البشرية"

Executive Staffing Competencies Relating To Human Resource Practices

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الكفايات التنفيذية والكفايات الإدراكية في التوظيف والممارسات الإدارية وإدارة الموارد البشرية والمخرجات لدى مديري التعليم، وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أبرزها: أن ممارسة مديري التعليم الذين حصلوا على أعلى الدرجات في الكفايات الإدراكية للتوظيف لديها فاعلية أكثر في ممارستها في إدارة الموارد البشرية .

منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة :

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والتحليلي باعتباره أنسب المناهج البحثية لموضوع وأهداف الدراسة، حيث يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً جيداً والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً من أجل فهم وتحليل علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر الأخرى .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة الحالية في جميع عمداء وعميدات الكليات التابعة لجامعة شقراء والبالغ عددهم (22) عميد كلية، و(2) عميدة كلية، فيكون إجمالي مفردات مجتمع الدراسة (24) عميد وعميدة كلية، .

ثالثاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

1-الجنس

جدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
94.1	16	ذكر
5.9	1	أنثى
100.0	17	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، حيث أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة (94.1%) من الذكور، في حين أن هناك عضو هيئة تدريس واحد بنسبة (5.9%) من الإناث. يعزى إلى انخفاض نسبة الإناث في العينة إلى انخفاضها بالأساس في مجتمع الدراسة فعدد عمداء الكليات الذكور يبلغ (22) عميد، حين يبلغ عدد عمداء الكليات الإناث (2) فقط.

2-نوع الكلية:

جدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير نوع الكلية

النسبة المئوية	التكرارات	
11.8	2	علمية
29.4	5	العلوم والدراسات الإنسانية
11.8	2	صحية
47.1	8	أخرى
100.0	17	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (2) أن ما يزيد على نصف أفراد عينة الدراسة (8) أعضاء هيئة تدريس بنسبة (47.1%) بكليات أخرى (المجتمع - كلية إدارة الأعمال - تربية)، كما أن هناك (5) أعضاء هيئة تدريس بنسبة (29.4%) بكلية العلوم والدراسات الإنسانية، وفي الأخير هناك عدد (2) عضو هيئة تدريس بنسبة (11.8%) بكليات (علمية - صحية). وتعزى الباحثة ارتفاع نسبة أفراد العينة المنتمين للكليات الخاصة بالعلوم الإنسانية، حيث بلغت نسبتهم (76,5%) ..

2. الدرجة العلمية:

جدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	
94.1	16	أستاذ مساعد
5.9	1	أستاذ مشارك
100.0	17	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية، حيث أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع الدراسة (16) عضو هيئة تدريس بنسبة (94.1%) درجتهم العلمي أستاذ مساعد، في حين أن هناك (عضو هيئة تدريس واحد) بنسبة (5.9%) درجته العلمية أستاذ مشارك.

3. التخصص

جدول رقم (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

النسبة المئوية	التكرارات	
47,1%	8	تربوي
17,6%	3	إداري وشرعي
11,8%	2	علمي
5,9%	1	صحي
17,6%	3	أخرى
100.0	17	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة (8) أعضاء هيئة تدريس بنسبة (47.1%) تخصصهم تربوي، في حين أن هناك (3) أعضاء هيئة تدريس بنسبة (17.6%) تخصصهم (إداري - شرعي)، وهناك (2) من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (11.8%) تخصصهم علمي، وفي الأخير هناك (عضو هيئة تدريس واحد) بنسبة (5.9%) تخصصه صحي.

وتعزي الباحثة ارتفاع نسبة التخصصات الإنسانية في مقابل التخصصات العلمية إلى أن معظم الكليات في جامعة شقراء ذات تخصصات إنسانية سواء كانت تربوية أم إدارية.

4. سنوات الخبرة في العمل الحالي

جدول رقم (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرارات	
64.7	11	أقل من سنتين
17.6	3	2 إلى أقل من 4 سنوات
11.8	2	4 سنوات فأكثر
5.9	1	أخرى
100.0	17	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة في العمل الحالي، حيث أن هناك (11) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (64.7%) خبرتهم في العمل الحالي أقل من سنتين، في حين أن هناك (3) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (17.6%) تتراوح سنوات خبرتهم في العمل الحالي ما بين (2 إلى أقل من 4 سنوات)، وهناك (2) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (11.8%) خبرتهم في العمل الحالي (4 سنوات فأكثر)، وفي الأخير هناك (1) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (5.9%) خبرتهم بخلاف ما تم ذكره سابقاً (أخرى). وتعزي الباحثة انخفاض مستوى الخبرة في العمل الحالي لدى معظم أفراد الدراسة إلى أن وظيفة معيد كلية تأتي بعد قضاء عميد الكلية عدد كبير من السنوات في العمل كعضو هيئة تدريس، بالإضافة إلى سرعة تغير العمداء سواء بسبب الإحالة للتقاعد أو لتغييرات تتعلق بسياسة الجامعة.

5. الدورات التدريبية في كفايات اتخاذ القرارات الإدارية

جدول رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية في كفايات

اتخاذ القرارات الإدارية

النسبة المئوية	التكرارات	
35.3	6	لم أحصل على أي دوره
11.8	2	دورة تدريبية واحدة
52.9	9	أكثر من دورتين تدريبيتين
100.0	17	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (6) أن ما يزيد على نصف أفراد مجتمع الدراسة (9) أعضاء هيئة تدريس بنسبة (52.9%) حصلوا على أكثر من دورتين تدريبيتين، في

حين أن هناك (6) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (35.3%) لم يحصلوا على أي دورة تدريبية، وفي الأخير هناك (2) من أفراد مجتمع الدراسة بنسبة (11.8%) حصلوا على دورة تدريبية واحدة. وتعزي الباحثة ارتفاع نسبة من حصلوا على دورات تدريبية في مجال كفايات اتخاذ القرارات، والتي بلغت نسبتهم (64,7%) إلى ما أصبح يتمتع به مجال الكفايات الإدارية عموماً وكفايات اتخاذ القرارات خصوصاً من اهتمام من قبل المسؤولين وخصوصاً الأكاديميين منهم.

رابعاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لتحقيق الأهداف والإجابة على التساؤلات.

الجزء الأول: وهو يتناول البيانات الأولية أو المتغيرات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: وهو يتكون من (51) فقرة مقسمة على ثلاثة محاور، وبصفة عامة تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء عينة الدراسة حول كل من الكفايات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية وكذلك للتعرف على أبرز جوانب أهمية توافر كفايات اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات من وجهة نظر عمداء وعميدات الكليات بجامعة شقرا.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة: 1- صدق أداة الدراسة: صدق الاستبانة يعني: "التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" (العساف، 2000، ص429، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الأداة من خلال ما يأتي:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين): بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، والتي تتناول "الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى عمداء الكليات بجامعة شقراء"، تم عرضها على عدد (4) من المحكمين المتخصصين في التربية والأداة التربوية.

ب. الصدق الداخلي (صدق الاتساق): بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة.

ليتضح من خلال عملية الحساب أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01) مما يدل على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، وارتفاع مؤشرات الصدق بدرجة كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

2. ثبات أداة الدراسة:

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، 2000، ص430)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ، وتبين من خلال الحساب أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0.957) وهي درجة ثبات عالية، كما ترواحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.847 ، 0.926)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية ، معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)،

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، المتوسط الحسابي " Mean " ، تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" ، تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) ، تم استخدام اختبار كروسكال والاس (kruskal-wallis) .

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ما الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء؟

للإجابة على التساؤل السابق قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات

الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرات	م
			غير موافق بشدة		غير موافق		لم أحدد		موافق		موافق بشدة			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.59	4.71	0.0	0	0.0	0	5.9	1	17.6	3	76.5	13	القدرة على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة في حل المشكلات.	5
2	0.79	4.65	0.0	0	5.9	1	0.0	0	17.6	3	76.5	13	معرفة الإمكانيات المتوفرة لتنفيذ القرار.	11
3	0.62	4.59	0.0	0	0.0	0	5.9	1	29.4	5	64.7	11	المعرفة بالآثار المترتبة على تبني وتنفيذ كل بديل من البدائل المطروحة.	9
	0.80	4.53	0.0	0	5.9	1	0.0	0	29.4	5	64.7	11	المعرفة بكيفية صياغة وتحديد الأهداف المرجوة من تحديد المشكلات.	4
5	0.80	4.47	0.0	0	5.9	1	0.0	0	35.3	6	58.8	10	معرفة الأساليب والطرق المناسبة لتنفيذ القرار وبالجودة المطلوبة.	12
6	0.51	4.41	0.0	0	0.0	0	0.0	0	58.8	10	41.2	7	معرفة الطرق العلمية للوصول لاستنتاجات صحيحة من نتائج التحليل.	8
6 مكرر	0.51	4.41	0.0	0	0.0	0	0.0	0	58.8	10	41.2	7	المعرفة الجيدة بالظروف المحيطة بعملية تنفيذ القرار.	15
8	0.87	4.41	0.0	0	5.9	1	5.9	1	29.4	5	58.8	10	معرفة التكلفة والزمن اللازمين لتحقيق كل بديل.	10

م	الفقرات	درجة الموافقة														
		موافق بشدة		غير موافق		لم أحدد		موافق		موافق بشدة						
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
13	معرفة أساليب وطرق الرقابة والمتابعة لتنفيذ القرار.	10	58.8	5	29.4	1	5.9	1	5.9	0	0	0.0	4.41	0.87	8 مكرر	
6	المعرفة بالأساليب والطرائق المستخدمة في تحليل البيانات والمعلومات.	7	41.2	9	52.9	1	5.9	0	0.0	0	0	0.0	4.35	0.61	10	
1	المعرفة بالأنواع المختلفة للمشكلات.	9	52.9	6	35.3	1	5.9	1	5.9	0	0	0.0	4.35	0.86	10 مكرر	
14	معرفة الأساليب التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تنفيذ القرار.	8	47.1	7	41.2	1	5.9	1	5.9	0	0	0.0	4.29	0.85	12	
2	المعرفة بالطرق والأساليب المختلفة لتحديد المشكلات.	9	52.9	6	35.3	0	0.0	2	11.8	0	0	0.0	4.29	0.99	13	
7	المعرفة بالأساليب العلمية (الكمية والنوعية) لتقييم البدائل المطروحة.	9	52.9	4	23.5	3	17.6	1	5.9	0	0	0.0	4.24	0.97	14	
3	المعرفة بالأساليب والتقنية الحديثة في جمع وتخزين المعلومات واسترجاعها.	5	29.4	10	58.8	2	11.8	0	0.0	0	0	0.0	4.18	0.64	15	
المتوسط الحسابي العام														0.48	4.42	-

يتضح من الجدول السابق رقم (11) أن محور الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات يتضمن (15) فقرة، جاءت (14) فقرة بدرجة (موافق بشدة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (4.24 ، 4.71)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.20 إلى 5.0)، في حين جاءت (فقرة واحدة) بدرجة (موافق)، وهي الفقرة رقم (3)، حيث أن المتوسط الحسابي لها (4.18)، وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات. كما يوضح الجدول

أن أهم الكفايات المعرفية لعملية اتخاذ القرارات والتي جاءت بدرجة (موافق بشدة)، تتمثل في الفقرات رقم (5 ، 11 ، 9 ، 4 ، 12 ، 8 ، 7)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (5) وهي (القدرة على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة في حل المشكلات) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.71) وانحراف معياري (0.59)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

2. جاءت الفقرة رقم (11) وهي (معرفة الإمكانيات المتوافرة لتنفيذ القرار) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.79)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

3. جاءت الفقرة رقم (9) وهي (المعرفة بالآثار المترتبة على تبني وتنفيذ كل بديل من البدائل المطروحة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.59) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

4. جاءت الفقرة رقم (4) وهي (المعرفة بكيفية صياغة وتحديد الأهداف المرجوة من تحديد المشكلات) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

5. جاءت الفقرة رقم (12) وهي (معرفة الأساليب والطرق المناسبة لتنفيذ القرار وبالجودة المطلوبة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.80)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

6. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (معرفة الطرق العلمية للوصول لاستنتاجات صحيحة من نتائج التحليل) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

7. جاءت الفقرة رقم (15) وهي (المعرفة الجيدة بالظروف المحيطة بعملية تنفيذ القرار) بالمرتبة السادسة مكرر بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

8. جاءت الفقرة رقم (10) وهي (معرفة التكلفة والزمن اللازمين لتحقيق كل بديل) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

9. جاءت الفقرة رقم (13) وهي (معرفة أساليب وطرق الرقابة والمتابعة لتنفيذ القرار) بالمرتبة الثامنة مكرر بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.

كما يوضح الجدول كذلك أن الفقرة رقم (3) ، والتي تنص على (المعرفة بالأساليب والتقنية الحديثة في جمع وتخزين المعلومات واسترجاعها) بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن المعرفة بالأساليب والتقنية الحديثة في جمع وتخزين المعلومات واسترجاعها من الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة على المحور المتعلق بالكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات (4.42)، يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء؟ للإجابة على التساؤل السابق قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء ، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (12)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة		موافق		لم أحدد		غير موافق بشدة						
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
2	الرغبة الصادقة في إيجاد حلول للمشكلات.	13	76.5	4	23.5	0	0.0	0	0.0	0	4.76	0.44	1	
14	إدراك أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب.	14	82.4	2	11.8	1	5.9	0	0.0	0	4.76	0.56	2	

م	الفقرات	درجة الموافقة										البيانات	م	
		موافق بشدة		موافق		لم أحدد		موافق		موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
3	الشعور بأهمية المعلومات والبيانات لحل المشكلات.	12	70.6	5	29.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.47	3
17	إدراك أهمية متابعة تنفيذ (القرار).	11	64.7	6	35.3	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.49	4
10	الحيادية والموضوعية في تناول وتقييم البدائل المطروحة لحل المشكلة.	11	64.7	5	29.4	1	5.9	0	0.0	0	0.0	0	0.62	5
15	الاقتناع بأهمية توفير الإمكانيات والجو المناسب لتنفيذ القرار.	12	70.6	4	23.5	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.80	6
18	الاستعداد لمواجهة الانحرافات التي قد تحدث أثناء تنفيذ القرار.	12	70.6	4	23.5	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.80	6 مكرر
4	التمييز بين البيانات والمعلومات والآراء الشخصية.	11	64.7	5	29.4	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.80	8
7	إدراك أهمية إشراك المعنيين بالمشكلة في تحليل البيانات والمعلومات.	7	41.2	10	58.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.51	9
11	الاستعداد لتبني البديل الذي سيسفر عنه التقييم.	9	52.9	7	41.2	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.80	10
9	إدراك أهمية النتائج التي أسفر عنها تحليل البيانات والمعلومات.	7	41.2	9	52.9	1	5.9	0	0.0	0	0.0	0	0.61	11
16	إدراك أهمية تحفيز المعنيين بتنفيذ القرار لضمان التنفيذ الجاد للقرار.	8	47.1	8	47.1	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.79	12
5	امتلاك روح المبادرة لحل المشكلات.	11	64.7	3	17.6	1	5.9	2	11.8	0	0.0	0	1.06	13
8	الاستعداد لتقبل النتائج المترتبة على تحليل البيانات والمعلومات.	7	41.2	9	52.9	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.77	14
1	الحساسية للمشكلات والقدرة على اكتشافها.	9	52.9	5	29.4	2	11.8	0	0.0	0	0.0	0	0.92	15
6	إدراك أهمية استخدام التقنية الحديثة في جمع البيانات والمعلومات.	6	35.3	10	58.8	0	0.0	1	5.9	0	0.0	0	0.75	16
12	القدرة على إقناع المعنيين بتنفيذ البديل المطروح	8	47.1	4	23.5	3	17.6	2	11.8	0	0.0	0	1.09	17

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	التعليق
		موافق بشدة		موافق		لم أحدد		موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
	يجدوا في حل المشكلة.													
13	الاقتناع بأن البديل المختار هو انسب البدائل لحل المشكلة.	7	41.2	5	29.4	1	5.9	4	23.5	0	0.0	3.88	1.22	18
المتوسط الحسابي العام														
												4.43	0.52	-

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن محور الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات يتضمن (18) فقرة، جاءت (16) فقرة بدرجة (موافق بشدة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (4.24 ، 4.76)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.20 إلى 5.0)، في حين جاءت (فقرتين) بدرجة (موافق)، وهما الفقرتين رقم (12 ، 13)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهما بين (3.88 ، 4.06) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات. كما يوضح الجدول أن أهم الكفايات الوجدانية لعملية اتخاذ القرارات والتي جاءت بدرجة (موافق بشدة)، تتمثل في الفقرات رقم (2 ، 14 ، 3 ، 17 ، 10 ، 15 ، 18 ، 4)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها . كما يوضح الجدول كذلك أن من أهم الكفايات الوجدانية لعملية اتخاذ القرارات والتي جاءت بدرجة (موافق)، تتمثل في الفقرتين رقم (12، 13)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (12) وهي (القدرة على إقناع المعنيين بتنفيذ البديل المطروح بجدواه في حل المشكلة) بالمرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.09)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن القدرة على إقناع المعنيين بتنفيذ البديل المطروح بجدواه في حل المشكلة من الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

2. جاءت الفقرة رقم (13) وهي (الاقتناع بأن البديل المختار هو انسب البدائل لحل المشكلة) بالمرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.22)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على أن الاقتناع بأن البديل المختار هو انسب البدائل لحل المشكلة من الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة على المحور المتعلق بالكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات (4.43)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، ومن أهم تلك الكفايات (الرغبة الصادقة في إيجاد حلول للمشكلات وكذلك إدراك أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب إضافة إلى الشعور بأهمية المعلومات والبيانات لحل المشكلات وإدراك أهمية متابعة تنفيذ القرار) إضافة إلى الاقتناع بأهمية توفير الإمكانيات والجو المناسب لتنفيذ القرار والاستعداد لمواجهة المشكلات التي قد تحدث أثناء تنفيذ القرار وكذلك التمييز بين البيانات والمعلومات والآراء (الشخصية).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: ما الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء؟ للإجابة على التساؤل السابق قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء ، كما تم ترتيب هذه الفقرات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (13) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء

م	الفقرات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
		موافق بشدة		موافق		لم أحدد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
14	تحديد المهام المطلوبة من المعنيين بالمشكلة لتنفيذ	9	52.9	7	41.2	0	0.0	1	5.9	0	0.0	4.88	0.33	1

م	الفقرات	درجة الموافقة												
		موافق بشدة				غير موافق		لم أحدد		موافق		موافق بشدة		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
	القرار المتخذ.													
6	تقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها بحيادية وموضوعية.	13	76.5	3	17.6	0	0.0	1	5.9	0	0.0	4.65	0.79	2
16	استخدام الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين على تنفيذ القرار في الأوقات المحددة.	7	41.2	8	47.1	2	11.8	0	0.0	0	0.0	4.53	0.51	3
17	الدقة في متابعة عملية تنفيذ القرار.	15	88.2	2	11.8	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.53	0.51	3 مكرر
8	الاشتراك في تحليل البيانات ومناقشة نتائج مع المعنيين بالمشكلة داخل الكلية.	11	64.7	4	23.5	2	11.8	0	0.0	0	0.0	4.53	0.62	5
15	وضع جدول زمني لتنفيذ البديل المقترح في التوقيات المطلوبة.	9	52.9	6	35.3	1	5.9	1	5.9	0	0.0	4.53	0.62	5 مكرر
11	تحديد مدى مناسبة البدائل المطروحة لظروف وأوضاع الكلية.	9	52.9	8	47.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.53	0.72	7
7	التأكد من استخدام الأساليب والطرائق المناسبة لتحليل البيانات والمعلومات.	10	58.8	6	35.3	1	5.9	0	0.0	0	0.0	4.47	0.62	8
10	ترتيب البدائل المطروحة وفقاً لنتائج التقييم.	9	52.9	8	47.1	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.41	0.80	9
3	الشرح الدقيق لأسباب وتداعيات المشكلات للمعنيين بها داخل الكلية.	10	58.8	5	29.4	1	5.9	1	5.9	0	0.0	4.41	0.87	10
1	استقراء المشكلات واكتشافها.	6	35.3	11	64.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	4.35	0.49	11
5	استخدام الأساليب والوسائل التقنية الحديثة في جمع وتبويب البيانات والمعلومات.	8	47.1	7	41.2	2	11.8	0	0.0	0	0.0	4.35	0.70	12
12	الاستقرار على البديل المختار وصياغة القرار	9	52.9	7	41.2	1	5.9	0	0.0	0	0.0	4.35	0.86	13

م	الفقرات	درجة الموافقة													
		موافق بشدة				موافق				لم أحدد		غير موافق		غير موافق بشدة	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
	الخاص به.														
13	اتخاذ القرار بتنفيذ البديل المختار.	8	47.1	7	41.2	0	0.0	2	11.8	0	0.0	4.29	0.69	14	
4	تحديد حجم ونوعية البيانات والمعلومات المطلوبة لحل المشكلات.	8	47.1	6	35.3	2	11.8	1	5.9	0	0.0	4.24	0.90	15	
9	تحديد البدائل المترتبة على تحليل البيانات والمعلومات.	10	58.8	6	35.3	1	5.9	0	0.0	0	0.0	4.24	0.97	16	
2	صياغة المشكلات بتعابير لفظية دقيقة.	8	47.1	6	35.3	1	5.9	2	11.8	0	0.0	4.18	1.01	17	
18	التكيف مع الظروف المحيطة بتنفيذ القرار لضمان الالتزام بالجودة والأوقات المحددة	5	29.4	10	58.8	1	5.9	1	5.9	0	0.0	4.12	0.78	18	
	المتوسط الحسابي العام											4.42	0.39	-	

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن محور الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات يتضمن (18) فقرة، جاءت (16) فقرة بدرجة (موافق بشدة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهم بين (4.24 ، 4.88)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (4.20 إلى 5.0)، في حين جاءت (فقرتين) بدرجة (موافق)، وهما الفقرتين رقم (18 ، 2)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهما بين (4.12 ، 4.18) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح ما بين (3.40 إلى 4.19)، وتشير النتيجة السابقة إلى تفاوت وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات.

كما يوضح الجدول أن أهم الكفايات الأدائية لعملية اتخاذ القرارات والتي جاءت بدرجة (موافق بشدة) تتمثل في الفقرات رقم (14 ، 6 ، 8 ، 16 ، 17 ، 15 ، 11 ، 7)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك كما يلي:

1. جاءت الفقرة رقم (14) وهي (تحديد المهام المطلوبة من المعنيين بالمشكلة لتنفيذ القرار المتخذ) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.88) وانحراف معياري (0.33)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
 2. جاءت الفقرة رقم (6) وهي (تقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها بحيادية وموضوعية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.65) وانحراف معياري (0.79)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
 3. جاءت الفقرة رقم (16) وهي (استخدام الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين على تنفيذ القرار في الأوقات المحددة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
 4. جاءت الفقرة رقم (17) وهي (الدقة في متابعة عملية تنفيذ القرار) بالمرتبة الثالثة مكرر بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.51)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
 5. جاءت الفقرة رقم (8) وهي (الاشتراك في تحليل البيانات ومناقشة نتائجه مع المعنيين بالمشكلة داخل الكلية) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
 6. جاءت الفقرة رقم (15) وهي (وضوح جدول زمني لتنفيذ البديل المقترح في التوقيعات المطلوبة) بالمرتبة الخامسة مكرر بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
 7. جاءت الفقرة رقم (11) وهي (تحديد مدى مناسبة البدائل المطروحة لظروف وأوضاع الكلية) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (4.53) وانحراف معياري (0.72)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
 8. جاءت الفقرة رقم (7) وهي (التأكد من استخدام الأساليب والطرائق المناسبة لتحليل البيانات والمعلومات) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.62)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة.
- كما يوضح الجدول كذلك أن من أهم الكفايات الأدائية لعملية اتخاذ القرارات والتي جاءت بدرجة (موافق) تتمثل في الفقرتين رقم (2، 18)، والتي تم ترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها . وبصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة

على المحور المتعلق بالكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات (4.42)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد عينة الدراسة على الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، ومن أهم تلك الكفايات (تحديد المهام المطلوبة من المعنيين بالمشكلة لتنفيذ القرار المتخذ وكذلك تقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها بحيادية وموضوعية إضافة إلى استخدام الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين على تنفيذ القرار في الأوقات المحددة والدقة في متابعة عملية تنفيذ القرار وكذلك الاشتراك في تحليل البيانات ومناقشة نتائجه مع المعنيين بالمشكلة داخل الكلية وكذلك وضع جدول زمني لتنفيذ البديل المقترح في التوقيت المطلوب إضافة إلى تحديد مدى مناسبة البدائل المطروحة لظروف الكلية والتأكد من استخدام الأساليب المناسبة لتحليل البيانات والمعلومات).

ومن خلال العرض السابق للكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء الكليات بجامعة شقراء نجدها جاءت كما يلي:

جدول رقم (14) الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر عمداء

الكليات بجامعة شقراء

م	الكفايات	المتوسط الحسابي	الترتيب
1	الكفايات المعرفية	0.48 ± 4.42	3
2	الكفايات الأدائية	0.39 ± 4.42	2
3	الكفايات الوجدانية	0.52 ± 4.43	1
-	الدرجة الكلية للكفايات	4.42	-

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن هناك موافقة بشدة بين عمداء الكليات بجامعة شقراء على الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية بمتوسط عام (4.42)، حيث تأتي الكفايات الوجدانية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (4.43)، تليها الكفايات الأدائية بمتوسط عام (4.42)، وفي الأخير الكفايات المعرفية بمتوسط عام (4.42).

النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع: ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (الجنس، نوع الكلية، التخصص، الخبرة في مجال العمل الحالي، الدرجة العلمية، التدريب في مجال الكفايات الإدارية)؟

1. الفروق باختلاف متغير الجنس

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الجنس تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بدلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لصغر حجم العينة ولوجود فروق كبيرة بين فئات متغير الجنس وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (15)

جدول رقم (15) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	16	9.38	150.00	-1.229	0.219
	أنثى	1	3.00	3.00		
الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	16	9.34	149.50	-1.127	0.260
	أنثى	1	3.50	3.50		
الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	ذكر	16	9.19	147.00	-0.617	0.538
	أنثى	1	6.00	6.00		
الدرجة الكلية للكفايات	ذكر	16	9.31	149.00	-1.021	0.307
	أنثى	1	4.00	4.00		

يتضح من خلال الجدول رقم (15)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد (0.219 ، 0.260 ، 0.538) وللدرجة الكلية (0.307). وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة (عمداء - عميدات) حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية .

2. الفروق باختلاف متغير نوع الكلية

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير نوع الكلية تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way Anova) وذلك لصغر حجم العينة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (16)

جدول رقم (16) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير نوع الكلية

الأبعاد	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	علمية	2	8.75	0.271
	العلوم والدراسات الإنسانية	5	7.50	
	صحية	2	15.50	
	أخرى	8	8.38	
الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	علمية	2	6.75	0.797
	العلوم والدراسات الإنسانية	5	8.00	
	صحية	2	10.75	
	أخرى	8	9.75	
الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	علمية	2	7.00	0.893
	العلوم والدراسات الإنسانية	5	8.40	
	صحية	2	10.25	
	أخرى	8	9.56	
الدرجة الكلية للكفايات	علمية	2	6.50	0.696
	العلوم والدراسات الإنسانية	5	7.80	
	صحية	2	11.50	
	أخرى	8	9.75	

يتضح من الجدول رقم (16)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير نوع الكلية، بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد الفرعية (0.271)، (0.797، 0.893) وللدرجة الكلية (0.696) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف الكليات التي يعلمون بها حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3. الفروق باختلاف متغير الدرجة العلمية

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الدرجة

العلمية تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) بديلاً عن اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test) وذلك لصغر حجم العينة ولوجود فروق كبيرة بين فئات متغير الدرجة العلمية وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (17) جدول رقم (17) نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الدرجة العلمية

الأبعاد	الدرجة العلمية	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (z)	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	أستاذ مساعد	16	8.94	143.00	-0.205-	0.838
	أستاذ مشارك	1	10.00	10.00		
الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	أستاذ مساعد	16	8.88	142.00	-0.410-	0.682
	أستاذ مشارك	1	11.00	11.00		
الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	أستاذ مساعد	16	8.97	143.50	-0.103-	0.918
	أستاذ مشارك	1	9.50	9.50		
الدرجة الكلية للكفايات	أستاذ مساعد	16	8.88	142.00	-0.408-	0.683
	أستاذ مشارك	1	11.00	11.00		

خلال الجدول رقم (17)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الدرجة العلمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد (0.838 ، 0.682 ، 0.918) وللدرجة الكلية (0.683). وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن الغالبية العظمى من أفراد العينة درجتهم العلمية أستاذ مساعد، الأمر الذي يجعلهم متجانسين من حيث الدرجة العلمية الأمر الذي يجعلهم متفقين في آرائهم حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

4. الفروق باختلاف متغير التخصص : ولمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير التخصص تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بديلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لصغر حجم العينة.

جدول رقم (18) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير التخصص

الأبعاد	التخصص	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	إداري	3	14.33	0.031
	تربوي	8	6.50	
	علمي	2	14.50	
	صحي	1	14.00	
	شرعي	3	5.00	
الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	إداري	3	14.50	0.185
	تربوي	8	7.50	
	علمي	2	12.00	
	صحي	1	5.00	
	شرعي	3	6.83	
الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	إداري	3	13.33	0.152
	تربوي	8	7.13	
	علمي	2	14.25	
	صحي	1	4.00	
	شرعي	3	7.83	
الدرجة الكلية للكفايات	إداري	3	14.50	0.117
	تربوي	8	7.19	
	علمي	2	13.50	
	صحي	1	6.00	
	شرعي	3	6.33	

يتضح من خلال الجدول رقم (18)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة الكلية نحو كلاً من (الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية - الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية - الدرجة الكلية للكفايات) باختلاف متغير التخصص، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد (0.185، 0.152، 0.117)، وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائية. في حين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير التخصص، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.03)، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن تخصصهم علمي بمتوسط رتب (14.50)، وتشير

النتيجة السابقة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن تخصصهم علمي يوافقون بدرجة أكبر على الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

5. الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة : لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لصغر حجم العينة. وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (19)

جدول رقم (19) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من سنتين	11	8.64	0.493
	2 إلى أقل من 4 سنوات	3	10.33	
	4 سنوات فأكثر	2	12.00	
	أخرى	1	3.00	
الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من سنتين	11	9.05	0.589
	2 إلى أقل من 4 سنوات	3	11.33	
	4 سنوات فأكثر	2	8.00	
	أخرى	1	3.50	
الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	أقل من سنتين	11	8.82	0.579
	2 إلى أقل من 4 سنوات	3	12.17	
	4 سنوات فأكثر	2	6.75	
	أخرى	1	6.00	
الدرجة الكلية للكفايات	أقل من سنتين	11	9.09	0.722
	2 إلى أقل من 4 سنوات	3	10.67	
	4 سنوات فأكثر	2	8.50	
	أخرى	1	4.00	

يتضح من خلال الجدول رقم (19)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد الفرعية (0.493 ، 0.589 ، 0.579) وللدرجة الكلية (0.722) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة

إحصائياً. وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على اختلاف خبرتهم العملية حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

6. الفروق باختلاف متغير الدورات :

لمعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الدورات التدريبية تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) بدلاً عن اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وذلك لصغر حجم العينة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (20)

جدول رقم (20) نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الدورات التدريبية

الأبعاد	الدورات التدريبية	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة
الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	لم أحصل على أي دوره	6	8.08	0.555
	دورة ت تدريبية واحدة	2	6.50	
	أكثر من دورتين تدريبيتين	9	10.17	
الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	لم أحصل على أي دوره	6	9.58	0.919
	دورة ت تدريبية واحدة	2	8.00	
	أكثر من دورتين تدريبيتين	9	8.83	
الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية	لم أحصل على أي دوره	6	9.58	0.878
	دورة ت تدريبية واحدة	2	7.50	
	أكثر من دورتين تدريبيتين	9	8.94	
الدرجة الكلية للكفايات	لم أحصل على أي دوره	6	9.58	0.666
	دورة ت تدريبية واحدة	2	6.00	
	أكثر من دورتين تدريبيتين	9	9.28	

يتضح من خلال الجدول رقم (20)، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للأبعاد الفرعية (0.555) ، (0.919 ، 0.878) وللدرجة الكلية (0.666) وجميعها قيم أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً. وتشير النتيجة السابقة إلى تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ممن حصل على دورات تدريبية ومن لم يحصل حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية. وهذا قد

يشير الى عدم جدوى الدورات التدريبية في مجال كفايات اتخاذ القرار، مما يدعو الى إعادة النظر في هذه الدورات ومحتواها حتى تكون مؤثرة وتحقق أهدافها.

النتائج العامة والتوصيات

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

أولاً: النتائج العامة للدراسة: أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بشدة على الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لعمداء الكليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة على المحور المتعلق بالكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات (4.42). وقد جاء في مقدمة الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات - وفقاً لآراء أفراد الدراسة - على الترتيب: القدرة على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة في حل المشكلات، معرفة الإمكانيات المتوافرة لتنفيذ القرار، إضافة إلى المعرفة بالآثار المترتبة على تبني وتنفيذ كل بديل من البدائل المطروحة، ومعرفة الأساليب والطرق المناسبة لتنفيذ القرار وبالجودة المطلوبة وكذلك معرفة الطرق العلمية للوصول لاستنتاجات صحيحة من نتائج التحليل، وكذلك المعرفة الجيدة بالظروف المحيطة بعملية تنفيذ القرار، ومعرفة التكلفة والزمن اللازمين لتحقيق كل بديل.

- كشفت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بشدة على الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لعمداء الكليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة على المحور المتعلق بالكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات (4.43). وقد جاء في مقدمة الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات - وفقاً لآراء أفراد الدراسة - على الترتيب ما يلي: الرغبة الصادقة في إيجاد حلول للمشكلات وكذلك إدراك أهمية اتخاذ القرار في الوقت المناسب إضافة إلى الشعور بأهمية المعلومات والبيانات لحل المشكلات وإدراك أهمية متابعة تنفيذ القرار إضافة إلى الاقتناع بأهمية توفير الإمكانيات والجهود المناسبة لتنفيذ القرار والاستعداد لمواجهة المشكلات التي قد تحدث أثناء تنفيذ القرار وكذلك التمييز بين البيانات والمعلومات والآراء الشخصية.

- أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بشدة على الكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية لعمداء الكليات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد الدراسة على المحور المتعلق بالكفايات الأدائية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات (4.42). وقد جاء في مقدمة الكفايات الوجدانية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لدى عمداء الكليات - وفقاً لأراء أفراد الدراسة - على الترتيب ما يلي: تحديد المهام المطلوبة من المعنيين بالمشكلة لتنفيذ القرار المتخذ وكذلك تقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها بحيادية وموضوعية إضافة إلى استخدام الأساليب المناسبة لتحفيز العاملين على تنفيذ القرار في الأوقات المحددة والدقة في متابعة عملية تنفيذ القرار وكذلك الاشتراك في تحليل البيانات ومناقشة نتائجه مع المعنيين بالمشكلة داخل الكلية وكذلك وضع جدول زمني لتنفيذ البديل المقترح في التوقيت المطلوب إضافة إلى تحديد مدى مناسبة البدائل المطروحة لظروف وأوضاع الكلية والتأكد من استخدام الأساليب والطرائق المناسبة لتحليل البيانات والمعلومات. وبصفة عامة دلت النتائج السابقة على موافقة أفراد الدراسة من عمداء الكليات بشدة بجامعة شقراء على الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، بلغ المتوسط العام لموافقتهم (4.42)، وجاءت الكفايات الوجدانية بالمرتبة الأولى بمتوسط عام (4.43)، تليها الكفايات الأدائية بمتوسط عام (4.42)، وفي الأخير الكفايات المعرفية بمتوسط عام (4.42).

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغيرات الدراسة المتمثلة في: الجنس، نوع الكلية، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة في العمل الحالي، الدرجة العلمية، التدريب في مجال الكفايات الإدارية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف متغير التخصص، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.03)، وذلك لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن تخصصهم علمي بمتوسط رتب (14.50)، وتشير النتيجة السابقة إلى أن أعضاء هيئة التدريس ممن تخصصهم علمي يوافقون بدرجة أكبر على الكفايات المعرفية اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تتقدم الباحثة بعض التوصيات التي يمكن تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول: التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة الحالية، والقسم الثاني: التوصيات المتعلقة بإجراء بحوث ودراسات مستقبلية.

1. التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج موافقة أفراد الدراسة بشدة على الكفايات (المعرفية، الوجدانية، الأدائية) اللازمة لعملية اتخاذ القرارات لعمداء الكليات، مما يوجب الاهتمام بهذه الكفايات عند ترشيح واختيار عمداء الكليات، ووضع امتلاكها والقدرة على ممارستها ضمن الشروط الواجب توافرها في من يشغل موقع عميد كلية.
- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد الدراسة حول الكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات باختلاف متغير الدورات التدريبية في مجال الكفايات الإدارية، بالرغم من حصول أكثر من (64%) من أفراد الدراسة على دورة تدريبية في مجال الكفايات الإدارية على الأقل، وهذا بدوره يشير إلى عدم تأثير هذه الدورات على معرفة أفراد الدراسة بالكفايات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، مما يستدعي إعادة النظر في محتوى هذه الدورات وطريقة تقديمها حتى تحقق المعارف والمهارات المطلوبة منها.
- الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس لإكسابهم الكفايات الإدارية المختلفة وخصوصاً كفايات اتخاذ القرارات (الكفايات المعرفية، الكفايات الوجدانية، الكفايات الأدائية) لما تمثله من أهمية كبيرة عند ترقى هؤلاء الأعضاء إلى مناصب إدارية أعلى كرئيس قسم أو عميد كلية أو رئيس جامعة.
- الاهتمام بتدريس الإدارة التربوية بأنواعها وأنشطتها المختلفة من مدخل الكفايات لطلاب وطالبات كليات الدراسات العليا، ومرحلة البكالوريوس لما لهذه الكفايات من أهمية كبيرة عند ممارستهم للحياة العملية.

2/3/5- التوصيات المتعلقة بإجراء بحوث ودراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسات مماثلة على عمداء الكليات في الجامعات السعودية المختلفة.
2. إجراء دراسات تهدف الوقوف على مدى امتلاك وممارسة عمداء الكليات بالجامعات السعودية للكفايات الإدارية بصفة عامة والكفايات لعملية اتخاذ القرارات بصفة خاصة، من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر باقي هيئة التدريس بالجامعات التي ينتمون إليها.
3. إجراء دراسات وأبحاث تهدف إلى التعرف على كيفية التغلب على معوقات اكتساب وممارسة الكفايات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي. (630-711هـ). لسان العرب، تحقيق ياسر سليمان أبو شادي ومجدي فتحي السيد، القاهرة: طبعة دار التوفيقية للتراث.
- أدهم، فوزي كمال. (2001). الإدارة الإسلامية: دراسة مقارنة بين النظم الإسلامية والوضع الحديثة، بيروت: دار النفائس.
- آل سعود، عبد العزيز بن سطاتم بن عبد العزيز. (1426هـ). اتخاذ القرار بالمصلحة، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- حريم، حسين. (1426هـ). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، ط1، الرياض: دار الحامد للنشر.
- الحيزان، محمد بن عبد العزيز. (2010). البحوث الإعلامية: أسسها - أساليبها - مجالاتها. ط3، الرياض: مكتبة الملك فهد أثناء النشر.
- الرشيد، محمد عبد الله محمد. (د.ت). مقومات ومعوقات العملية الإدارية، الرياض: فهرس مكتبة الملك عبد العزيز أثناء النشر.
- السمالوطي، نبيل. (1980). التنظيم المدرسي والتحديث التربوي، الطبعة الأولى، جدة: دار الشرق.
- السنبل، عبد العزيز بن عبد الله؛ الخطيب، محمد بن شحات؛ متولي، مصطفى محمد؛ عبد الجواد، نور الدين محمد. (2004). نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثامنة، الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- مجلس التعليم العالي. (1994). نظام مجلس التعليم العالي والجامعات، الرياض: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ثانياً: البحوث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية:
- بسندي، خالد. (2009). مصطلح الكفايات وتداخل المفهوم في اللسانيات التطبيقية، المجلة الأردنية في اللغة العربية وآدابها، المجلد (5)، العدد الأول، ص ص (49-79).
- الجبوري، وداد مهدي محييد. (2011). الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج (5) ع (8)، ص ص (116-132).

- الجلدة، سليم بطرس. (1430هـ). أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- سلمان، فاضل حمد. (2009م). الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (18)، ع (65)، ص ص (52-71).
- سلمان، فاضل حمد. (2010). الكفايات الإدارية في بعض المنظمات العامة العراقية: دراسة مقارنة بين الهيئة العامة للضرائب والشركات العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (18)، ع (65)، ص ص (52-71).
- السميع، عبد المحسن بن محمد. (2009م). نمط القيادة التحويلية والتعاملية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وعلاقته بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع (32)، ص ص (1-238).
- سنقر، صالحة؛ بركة، قاسم محمد. (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، مج (26)، ملحق 2010، ص ص (59-92).
- شبحان، شهاب حمد. (2011). أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرارات: دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم والاقتصادية والإدارية، مج (4)، ع (7) سنة 2011م، ص ص (111-125).
- الصرايرة، خالد أحمد. (2011). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، مج (27)، ع (2+1)، ص ص (601-652).
- العريني، عبد العزيز بن عبد الله بن عبد العزيز. (1424هـ). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد (91)، ص ص (183-186).
- العسيلي، رجاء زهير. (2007). الكفايات التي ينبغي توافرها في المشرف الأكاديمي الفعال في جامعة القدس المفتوحة وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة الفلسطينية للتربية والمفتوحة عن بعد، مج (1)، ع (1) كانون الثاني، ص ص (139-187).
- العضيلة، عدنان عبد السلام؛ العمري، جمال فواز؛ الإبراهيم، عدنان بدري. (2011). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء

- هيئة التدريس في جامعة اليرموك، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مج (26)، ع(4)، ص ص(223-268).
- العقلاء، على بن فراج. (1430هـ). الكفايات المهنية لمشرفي مراكز مصادر التعلم بمدارس التعليم العام بالملكة العربية السعودية ومدى ممارستهم لها، مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد (74)، الجزء الثاني، ديسمبر 2010.
- العمران، حمد بن إبراهيم. (2008). مدى توافر الكفايات المهنية اللازمة في اختصاصيات مراكز التعلم، دراسة منشورة في مجلة دراسات المعلومات، العدد الثاني، مايو 2008م، ص ص(47-88)، الرياض.
- محمد، ربيب الله. (2013). واقع المشاركة في صناعة القرار لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية: دراسة ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج (6)، ع (11)، ص ص(44-62).
- نصيف، عمر عبد الله. (2010). دور كفاية المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة دراسات المعلومات، ع(9)، سبتمبر 2010م، ص ص(41-72).
- ثالثاً: رسائل الدكتوراه والماجستير غير المنشورة:
- أبو عامر، آمال محمود محمد. (2008). واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية بقسم أصول التربية والإدارة التربوية في كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بواقنة، على خالد يوسف. (1422هـ - 2001م). الكفايات الإدارية المتوافرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الجهني، عبد الله مسعود غيث. (1431هـ). أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، بحث مقدم استكمالاً لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- الشويعر، منال بنت فهد بن إبراهيم. (2012). مدى تحقق الكفايات الإدارية لدى مديري المكتبات الجامعية من وجهة نظر العاملين بها: دراسة مسحية على عينة من العاملين بمكتبات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة في كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

- عودة، هديل محمد. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية بكلية التربية في جامعة الشرق الأوسط.
- الكريدا، سليمان بن علي. (1425هـ). الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بقسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم. (2006). العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس.
- رابعاً: أوراق العمل المنشورة في المؤتمرات والندوات والملتقيات:
- بخيت، قمر محمد. (2009م). معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها، ورقة عمل مقدمة في ندوة الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية، القاهرة، يوليو 2009م، ص ص (207-218)

خامساً: المراجع الأجنبية:

- Abdul Halim, Rosnarizah; Senin, AMin; Manaf, Abdul Razak. (2006). **Innovation in Educational Management and Leadership: High Impact Competency for Malaysian School Leaders**, Institute Aminuddin Baki, Ministry of Education Malaysia
- Crawford & Nahmias, (2010). **Competencies for managing change**, Journal of personnel evaluation in education vol 11 n.1 netherlands academe publishers.
- Holt, david. (1993). **Management: Principles and Practices**, third Ed Englewood and Chiffs, NJ.

سادساً: المراجع الالكترونية:

- الحليق، محمود علي؛ الطحاينة، زياد لطفي؛ المومني، زياد. (2008م). الكفايات القيادية لدى مدربي المنتخبات الوطنية الأردنية للألعاب الفردية من وجهة نظر اللاعبين واللاعبات. www.minshawi.com موقع المنشاوي للدراسات والبحوث www.pdfactory.com
- النبراوي، إيهاب سعد عبد العزيز. (2008م). برنامج مقترح لإعداد معلمي التربية الرياضية لذوي الاحتياجات الخاصة في ضوء الكفايات، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية البدنية والرياضية بقسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية الرياضية بالهرم، جامعة حلوان، المكتبة الالكترونية. www.gulfkids.com