

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر

أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي: دراسة

تطبيقية على الجمارك في المطارات

إعداد الطالب/

سلطان سعد الحربي

242002382

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

1446 - 2025

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تُعتبر إدارة المخاطر الأمنية أحد العناصر الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في حماية المؤسسات من التهديدات المتنوعة التي قد تؤثر على استمرارية عملياتها وسمعتها. تتضمن هذه الإدارة مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات التي تهدف إلى تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، وتطوير خطط فعالة للتخفيف منها. في عالم اليوم، حيث تزداد التهديدات الأمنية بشكل مستمر، من المهم أن تُدرك المؤسسات أهمية هذه الإدارة وتطبقها بشكل فعال. (مهدي، 2023)

تتجلى أهمية إدارة المخاطر الأمنية في قدرتها على تعزيز قدرة المؤسسات على التصدي للتهديدات. من خلال تحليل المخاطر المحتملة، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات وقائية تُساعد في حماية الأصول والمعلومات الحساسة. على سبيل المثال، يُمكن أن تتضمن هذه الاستراتيجيات تنفيذ أنظمة أمنية متقدمة، مثل برامج الحماية من الفيروسات، وأنظمة الكشف عن التسلل، والعمليات الأمنية المتقدمة. إن وجود هذه الأنظمة يُساعد في تقليل احتمالية حدوث خروقات أمنية، مما يعزز من ثقة العملاء والمستثمرين في المؤسسة. (المري، 2024)

كما تلعب إدارة المخاطر الأمنية دورًا محوريًا في تحسين استجابة المؤسسات للأزمات. عندما تطرأ مخاطر غير متوقعة، مثل الهجمات السيبرانية أو الكوارث الطبيعية، يكون لدى المؤسسات التي تمتلك خططًا فعالة لإدارة المخاطر القدرة على التصرف بسرعة وفعالية. يُساهم ذلك في تقليل الأضرار المحتملة واستعادة العمليات بسرعة، مما يُقلل من الفترات الزمنية التي قد تتأثر فيها الأعمال. بالتالي، فإن وجود خطة إدارة مخاطر مُحكمة يُعتبر عنصرًا أساسيًا في الحفاظ على استقرار المؤسسة واستمراريتها. (الدوسري، 2020)

تُعتبر الثقافة المؤسسية أيضًا جانبًا هامًا في إدارة المخاطر الأمنية. يعتمد نجاح إدارة المخاطر على وعي جميع أعضاء المؤسسة بأهمية الأمان وكيفية المساهمة في تحقيق ذلك. من خلال تعزيز ثقافة الأمان،

يمكن للمؤسسات أن تُشجع الموظفين على اتباع ممارسات جيدة، مثل استخدام كلمات مرور قوية والتبليغ عن الأنشطة غير المشروعة. هذه الثقافة تُساعد في بناء بيئة عمل آمنة، حيث يُصبح كل فرد مسؤولاً عن الحفاظ على الأمان وحماية البيانات. (مهدي، 2023)

فيما يتعلق بالتطورات التكنولوجية، فإن إدارة المخاطر الأمنية تُعتبر ضرورية في عالم يعتمد بشكل متزايد على التقنيات الرقمية. مع ارتفاع عدد الهجمات السيبرانية وتطور أساليب المهاجمين، تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار في أحدث تقنيات الأمان. يُمكن أن يشمل ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات والتنبؤ بالتهديدات المحتملة، مما يُعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الأمنية. (المري، 2024)

يُعتبر الأداء المؤسسي مفهومًا مركزيًا في علم الإدارة، حيث يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ورؤيتها بشكل فعال. يتضمن هذا الأداء مجموعة من العوامل والمعايير التي تُستخدم لتقييم نجاح المؤسسة في مختلف المجالات، مثل الإنتاجية، والربحية، ورضا العملاء، والابتكار. من خلال قياس هذه العوامل، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف، مما يُساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء. (مهدي، 2023)

تُعد جودة الإدارة واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء المؤسسي. الإدارة الفعالة تساهم في توجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المحددة. تتطلب القيادة الناجحة رؤية واضحة، والتواصل الفعال، والقدرة على تحفيز الفريق. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، وأن أفكارهم تُحترم، فإن ذلك يُعزز من روح الفريق ويزيد من إنتاجيتهم. وبالتالي، فإن تحسين جودة الإدارة يُعد خطوة أساسية لتحقيق أداء مؤسسي متميز. (الدوسري، 2020)

من جانب آخر، يُعتبر الابتكار عنصرًا حاسمًا في تعزيز الأداء المؤسسي. في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، تحتاج المؤسسات إلى التكيف مع التحديات والفرص الجديدة. يساعد الابتكار في تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين العمليات، وزيادة الكفاءة. المؤسسات التي تستثمر في البحث والتطوير وتبني ثقافة

الابتكار غالبًا ما تكون في مقدمة السوق، حيث تتمكن من تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتقديم حلول جديدة ومبتكرة. (مهدي، 2023)

تتعلق أيضًا جودة الخدمات والمنتجات بالأداء المؤسسي. عندما تقدم المؤسسات خدمات عالية الجودة، فإنها لا تحقق رضا العملاء فحسب، بل تُعزز أيضًا من سمعتها ومكانتها في السوق. يُعتبر رضا العملاء عاملاً رئيسيًا في نجاح أي مؤسسة، حيث إن العملاء الراضين يكونون أكثر ولاءً ويميلون إلى التوصية بالمنتجات والخدمات للآخرين. لذلك، يُساعد التركيز على تحسين جودة المنتجات والخدمات في تحقيق أداء مؤسسي متميز. (المري، 2024)

تلعب الثقافة التنظيمية دورًا بارزًا في التأثير على الأداء المؤسسي. تشير الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تُشكل بيئة العمل داخل المؤسسة. ثقافة تنظيمية قوية تدعم الابتكار، وتعزز التعاون، وتحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم. عندما تكون الثقافة التنظيمية إيجابية، فإن ذلك يُعزز من الالتزام والانتماء لدى الموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. (مهدي، 2023)

تُعتبر قياسات الأداء أيضًا جزءًا أساسيًا من مفهوم الأداء المؤسسي. تُستخدم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتقييم فعالية وجودة العمليات. من خلال تحديد هذه المؤشرات ومراقبتها بانتظام، يمكن للمؤسسات أن تتعرف على التوجهات والأنماط، مما يُساعد على اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات. يُعتبر هذا النوع من التحليل أساسيًا لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تُعتبر إدارة المخاطر الأمنية عنصرًا حاسمًا في تعزيز الأداء المؤسسي، ولا سيما في القطاعات التي تتعامل مع حركة الركاب والبضائع، مثل الجمارك في المطارات. تعكس استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية قدرة المؤسسات على حماية أصولها وضمان سلامة العمليات، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. في هذا السياق، تُعد الجمارك في المطارات نموذجًا مثاليًا لدراسة تأثير هذه الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي. (الدوسري، 2020)

تتجلى أهمية استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية في تحسين مستوى الأمان في المطارات، حيث تُعتبر هذه الأماكن نقاط التقاء حيوية تتطلب مستوى عالٍ من الأمن لضمان سلامة الركاب والبضائع. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة، تستطيع الجمارك تحديد وتقييم المخاطر المحتملة، مثل التهريب أو الأنشطة غير القانونية، مما يساهم في تقليل وقوع الحوادث الأمنية. هذا النوع من الإدارة الاستباقية يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من ثقة الجمهور، وهو ما يُعتبر ضروريًا للحفاظ على الأداء العالي. (Al-Nsour, 2019).

تؤثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية أيضًا على الثقافة التنظيمية داخل الجمارك. عندما يتم تعزيز الوعي بالمخاطر وتطبيق استراتيجيات فعالة، يزداد الشعور بالمسؤولية بين الموظفين. يصبح كل فرد جزءًا من عملية الأمان، مما يُعزز من التعاون والتواصل داخل المؤسسة. هذه الثقافة الإيجابية تُساهم في تحسين الأداء العام، حيث يشعر الموظفون بالتقدير لجهودهم في حماية المؤسسة وضمان سلامة العمليات.

يُظهر أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي في الجمارك في المطارات أهمية هذه الإدارة في تعزيز الأمان والكفاءة. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة، يمكن للجمارك تحقيق مستوى عالٍ من الأمان، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة الثقة في المؤسسة. إن الاستثمار في إدارة المخاطر الأمنية لا يُعزز فقط من الأداء المؤسسي، بل يُعتبر خطوة استراتيجية حيوية لضمان استدامة العمليات والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. (Al-Nsour, 2019).

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتناول المشكلة البحثية في هذا البحث "أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي"

كيفية تأثير الإجراءات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة المخاطر الأمنية على كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، مع التركيز بشكل خاص على الجمارك في المطارات. تعتبر إدارة المخاطر الأمنية في هذا السياق قضية حيوية، حيث أن الجمارك تلعب دورًا أساسيًا في حماية الحدود ومنع التهريب وضمان سلامة العمليات التجارية.

تتمثل المشكلة الأساسية في ضرورة فهم كيف يمكن لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية أن تؤثر على الأداء المؤسسي في بيئة ديناميكية ومعقدة مثل المطارات. فمع تزايد التهديدات الأمنية، سواء كانت إرهابية أو إجرامية، يصبح من الضروري أن تتبنى الجمارك استراتيجيات شاملة وفعالة للتعامل مع هذه المخاطر. وهذا يشمل تقييم وتحليل المخاطر المحتملة، وتطوير خطط استجابة سريعة، وتدريب العاملين على كيفية التعامل مع الحالات الطارئة.

علاوة على ذلك، فإن عدم وجود إدارة فعالة للمخاطر الأمنية يمكن أن يؤدي إلى آثار سلبية على الأداء المؤسسي. قد يتسبب ذلك في تأخر العمليات، وزيادة التكاليف، وتقليل الثقة لدى المسافرين والشركات. وبالتالي، فإن البحث يسعى إلى كشف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية والأداء المؤسسي، وتحديد العوامل التي تسهم في تعزيز هذه العلاقة.

كما يتناول البحث أيضًا التحديات التي تواجه الجمارك في تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية، مثل نقص الموارد، والتكنولوجيا المتقدمة، والتنسيق بين الجهات المختلفة. من خلال تحليل هذه الجوانب، يهدف البحث إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي في إدارة المخاطر الأمنية في المطارات، مما يسهم في تعزيز الأمن والسلامة العامة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

3.1 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر دور استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية في تحسين الأداء المؤسسي متغيرًا ذا أهمية بالغة، لاسيما في سياق الجمارك في المطارات. إن إدارة المخاطر الأمنية والسيطرة على العناصر الأساسية للأداء المؤسسي تعد من المواضيع الحيوية والحديثة التي ينبغي تسليط الضوء عليها، لما لها من دور رئيسي في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات الجمركية. يُعتبر مفهوم إدارة المخاطر الأمنية من المجالات التي تتطلب اهتمام الباحثين، نظرًا لدورها في تحسين استجابة المؤسسات للتهديدات المختلفة وضمان سلامة الإجراءات.

عندما تُطبق استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الأمنية، فإن ذلك يُسهم بشكل كبير في تعزيز الأداء المؤسسي للجمارك، مما ينعكس إيجابًا على سرعة وكفاءة الإجراءات الجمركية. إن تناول هذه الدراسة لموضوع إدارة المخاطر الأمنية يُعد خطوة مهمة نحو فهم كيفية تحسين الأداء المؤسسي في بيئة ديناميكية مثل المطارات، حيث يُعتبر الأمان والسلامة من الأولويات القصوى. من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة، يمكن للجمارك أن تتعامل بشكل أفضل مع التحديات الأمنية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمة وزيادة ثقة العملاء.

بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية في تعزيز الأداء المؤسسي للجمارك في المطارات. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات فعالة لتعزيز هذا الدور، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطوير الأداء الإداري بشكل عام.

الأهمية العلمية: تأتي أهمية الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في الجمارك بالمطارات من النتائج التي توصلت إليها، وكذلك من التوصيات التي قدمتها فيما يتعلق بمفهوم استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية وأثرها على الأداء المؤسسي. يعتبر قطاع الجمارك من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الحديث، حيث يلعب دورًا رئيسيًا في حماية الحدود وضمان سلامة المجتمع والاقتصاد. فعندما تُطبق

استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر الأمنية، فإن ذلك يُسهم في تحسين العمليات الجمركية وتعزيز مستوى الأمان.

إن الجمارك في المطارات تمثل نقطة اتصال حيوية بين الاقتصاد الوطني والعالم الخارجي، حيث تساهم في تسهيل حركة التجارة والسياحة. في هذا السياق، يُعتبر تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة المخاطر الأمنية أمرًا ضروريًا لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسلط الضوء على كيفية استفادة الإدارات الجمركية من الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة المخاطر، مما يعزز القدرة على مواجهة التهديدات الأمنية بكفاءة.

علاوة على ذلك، تلعب الجمارك دورًا مهمًا في حشد وتعبئة الموارد المالية من خلال تحسين إجراءات التخليص الجمركي وتقليل الوقت المستغرق في المعاملات. وهذا يسهم في تعزيز ثقة المستثمرين والمستوردين، مما يدعم النشاط الاقتصادي بشكل عام. ومن خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للجمارك أن تعزز من قدرتها على إدارة المخاطر الأمنية، مما يحسن من أدائها المؤسسي ويعزز من سمعتها كجهة فعالة وآمنة. إن هذه الدراسة، إذًا، تسعى إلى تقديم رؤية شاملة حول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي للجمارك في المطارات، مما يُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

★ التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى الامام بالأنظمة والقوانين كأحد أبعاد الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

★ التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى تطوير العمل كأحد أبعاد الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات

★ التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى تحسين الاداء كأحد أبعاد الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي بأبعاده

المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين ، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

★ السؤال الفرعي الأول: ما هو تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى الامام بالأنظمة

والقوانين كأحد أبعاد الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات؟

★ السؤال الفرعي الثاني: ما هو تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى تطوير العمل

كأحد أبعاد الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات؟

★ السؤال الفرعي الثالث: ما هو تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى تحسين الاداء

كأحد أبعاد الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات؟

6.1 فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة

من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي بأبعاده المتتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين ،

تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

★ الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى الامام بالأنظمة والقوانين كأحد أبعاد الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

★ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى تطوير العمل كأحد أبعاد الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

★ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاستراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على مستوى تحسين الاداء كأحد أبعاد الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين ، تطوير العمل ، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات. ويتضمن المتغيرات التالية:

★ المتغير المستقل: إدارة المخاطر الأمنية

★ المتغير التابع: الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين ، تطوير العمل ، تحسين الاداء)
(الاداء)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

8.1 الدراسات السابقة:

★ دراسة (المري، 2024) بعنوان: الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية: دراسة تحليلية

هدفت الدراسة إلى معرفة الرؤية العصرية في إدارة المخاطر والأزمات الأمنية دراسة تحليلية واتباع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة هي رمانة الميزان في جميع المؤسسات، حيث تعد أكثر الأدوار الإدارية تأثيراً في السلوك التنظيمي للمنظمة وأداء العاملين، بل والمواطنين أيضاً، ويظهر ذلك جلياً في المؤسسات الأمنية على وجه الخصوص، ذلك لارتباط قرارات قادتها في الأغلب بالحقوق والحريات مما يؤثر في سلوك الأفراد ومدى قبولهم لتلك القرارات، وتوصي الدراسة ب تنسيق جهود مواجهة الأزمات الأمنية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

★ دراسة (الدوسري، 2020) بعنوان: دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية: دراسة حالة

في وزارة الداخلية القطرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية القطرية. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المؤلفة من (292) موظفاً من الإداريين في مختلف المستويات الوظيفية في الإدارات العامة في مركز وزارة الداخلية القطرية، من أصل (1217) موظفاً يمثلون مجتمع الدراسة. ولغايات تحليل البيانات للوصول إلى النتائج تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، كالإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، إضافة إلى اختبار الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتعرف إلى أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، واختبار الانحدار البسيط Simple Regression، لاختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات الإدارية بأبعادها (أنماط الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصالات الإدارية، مهارات الاتصالات الإدارية) في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية القطرية. وقد أوصت الدراسة بإعطاء العناية والاهتمام اللازمين لتوزيع المهام وتحديد

المسؤوليات بين الموظفين في وزارة الداخلية القطرية، وبفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة الأمنية، إضافة إلى ضرورة قيام المعنيين في وزارة الداخلية القطرية بتحديد كافة المعوقات التي تحول دون تحقيق التواصل الفاعل بين كافة المعنيين أثناء إدارة الأزمة الأمنية، والعمل على تفاديها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

★ دراسة (برقاوي، 2020) بعنوان: أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات

الأمنية: دراسة حالة: إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر فاعلية الدعم اللوجستي في التقليل من مخاطر الأزمات الأمنية في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (37) فرداً من موظفي الإدارة الوسطى (مدير إدارة، ورئيس قسم، ومدير فرع) في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها، أن أثر فاعلية الدعم اللوجستي (الإمداد، والنقل، والتخزين، وجودة الخدمة، والعلاقة مع الموردين) في تقليل مخاطر الأزمات الأمنية في إدارة المشتريات والمستودعات في شرطة أبوظبي من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً. كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها، ضرورة قيام المنظمات بإيلاء سلسلة التوريد الأهمية التي تستحقها، وما تحتاجه من تخطيط ومتابعة من كافة أقسام المنظمة، كونها تؤدي إلى تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة، وإلى تمكين المنظمات من دمج عدة عمليات في عملية واحدة.

★ دراسة (مهدي، 2023) بعنوان: إدارة الكوارث والأخطار الفندقية باستخدام الأساليب الأمنية

الحديثة: دراسة ميدانية على عينة من فنادق الخمس نجوم بشرم الشيخ

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى التعرف كيفية إدارة الكوارث والأخطار الفندقية باستخدام الأساليب الأمنية الحديثة على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ وذلك من خلال معرفة

مدي توافر آليات متبعه لمواجهة الكوارث والأخطار بالمنشآت الفندقية، ومدي توافر خطط وأجهزة أمنية حديثة مستخدمة ومدي توافر مهارات أداء قوى بشرية لمسؤولي الأمن الداخلي في الفنادق. ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استمارة الاستقصاء وتم توزيعها على عينة من فنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ. حيث تم توزيع عدد ٣٢٠ استمارة استبيان بواقع (١٦٠) استمارة في الوردية الصباحية و(١٦٠) استمارة في الوردية المسائية، بواقع (٤٠) استمارة لكل فندق، وكانت عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي عدد (٣٠٥) بنسبة ٩٥.٣١%. وتوصلت النتائج إلى إدراك أفراد الأمن بالفنادق محل الدراسة بشكل جيد بتطبيقات استخدام مختلف الأجهزة والمعدات والخطط الأمنية بمختلف الأقسام في المنشآت الفندقية، وقصور إلى حد ما في معرفه أفراد الأمن بالفنادق محل الدراسة بالأخطار وتطبيقاتها بمختلف الأقسام في المنشآت الفندقية وخاصة فيما يتعلق بمعرفتهم بتطبيقات مواجهة أخطار مختلف الأجهزة وأثاثات الفندق. وقد أوصت الدراسة إلى التوجيه بإقامة العديد من ندوات التوعية بصفة دورية بالاشتراك مع الجهات ذات الاختصاص وخاصة تعزيز ثقافة الحد من الكوارث والأخطار الفندقية والتخفيف منها والتأهب لها والتصدي والإنقاذ بالإضافة إلى تأهيل جميع العاملين في الفنادق والمنتجعات السياحية نفسيا ومهنيا لإدارة الكوارث والأخطار الفندقية وغرس ثقافة الإحساس بالخطر لدى العاملين والاستعداد والقابلية لتحمل الظروف لمواجهتها.

★ دراسة (Al-Nsour, 2019) بعنوان: Earning Management, Institutional Ownership and

Performance: Evidence from Amman Stock Exchange

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر كل من إدارة الأرباح والملكية المؤسسية. وذلك على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي، شملت عينة الدراسة (46) شركة لمدة (5) سنوات في الفترة من (2013 - 2017). أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأرباح (EM) على العائد على الأصول وأن اتجاه العلاقة هو سلبى. كما وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للملكية المؤسسية على العائد على الأصول وأن اتجاه العلاقة إيجابى. وعندما تم استخدام النموذج الثانى (ROE)، أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأرباح (EM) على العائد على حقوق الملكية وأن اتجاه العلاقة هو سلبى. بينما يوجد للملكية المؤسسية أثر ذو دلالة إحصائية على

العائد على حقوق الملكية وأن اتجاه العلاقة إيجابي. وفيما يتعلق بالمتغيرات الضابطة، أظهرت النتائج أن لها أثر ذو دلالة إحصائية على كل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

★ دراسة (Al-Majali, 2021) بعنوان: **The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions: A Field Study of Mutha University**

هدف البحث إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جامعة مؤتة. حيث تم قياس خمسة أبعاد للذكاء الاستراتيجي وتشمل: الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعية، بالإضافة إلى ثلاثة أبعاد متعلقة بالأداء المؤسسي، وتشمل: الكفاءة، والفعالية، والاستمرارية. واعتمدت عينة المسح الشامل، والتي بلغ تعدادها (177) من القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تحتوي على (40) فقرة تم تطويرها لقياس المتغيرات قيد الدراسة. ومن خلال النتائج، تبين وجود مستوى عال من الإدراك بأهمية الذكاء الاستراتيجي لدى القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة، وأكدت النتائج من خلال عينة الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

★ دراسة (Hamza, 2023) بعنوان: **Digitization as an Input to Improve the Performance of the Human Resource in the Sports Institution**

الغرض من هذه الدراسة إلى تبيان مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموارد البشرية لمالها من دور داعم في إدارة الموارد البشرية، حيث تدعم وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بغية إنجازها على أحسن طريقة، بأقل وقت وهي لا تغير هذه الوظائف في حد ذاتها بل تهدف إلى تغيير أساليب القيام بها اعتماداً على التكنولوجيا الرقمية بحيث تواكب إدارة الموارد البشرية التحول الرقمي المستمر، كما تجعل الأفراد يساهمون في العمل الإداري للموارد البشرية بدرجة أكبر وفاعلية أكثر.

★ دراسة (Belhamel, 2023) بعنوان: The Role of Performance Management in

Enhancing Human Resources in Algerian Public Institutions

الغرض من هذه الدراسة إلى إيجاد آليات فعالة تمكن المرافق العامة من تعزيز أداء مواردها البشرية بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتغلب على كافة التحديات التي قد تواجهها. لذا تجيب هذه الدراسة على إشكالية رئيسية تتمثل في مدى قدرة مقارنة إدارة الأداء على النهوض بالموارد البشرية في المؤسسات العمومية في إطار التشريع الجزائري. وأبرزت النتائج أن تقييم الأداء المستمر يساهم في إحداث تغييرات إيجابية، مما يضمن تحقيق جودة الأداء الفردي والجماعي في الوقت المناسب وتحقيق رؤية المؤسسة العامة.

★ دراسة (Boudjemaa, 2022) بعنوان: Effect of Adaptation on the Performance of the

Algerian Small and Medium-Sized Enterprises "SMEs": Neo-Institutional

Perspective of Organizations

الغرض من هذه الدراسة البحث عن أثر تكيف المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة على الأداء في محيط أعمال صعب من خلال إنجاز برامج التكيف أو التأهيل. هذا البحث كمي وقائم على منهج إحصائي بحث. أجريت الدراسة على عينة كبيرة من 11320 مؤسسة صغيرة والمتوسطة، وبلغ معدل الاستجابة 8 بالاعتماد على تطوير استبيان كمي. لتحليل البيانات استعملنا مجموعتين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجموعة الأولى منها المستفيدة من برنامج التأهيل، والأخرى ليست مستفيدة من هذا البرنامج بتاتا. نقارن بين هاتين المجموعتين بالتحليل الإحصائي للتيباين ANOVA وMANOVA. أظهر البحث أن برامج تأهيل أو تكيف المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة تعمل على تحسين الأداء. إلى جانب ذلك، فإن الدراسة لديها بعض المساهمات العملية الهامة، بما في ذلك المساهمات النظرية؛ من الناحية النظرية، قمنا باختبار نظرية المؤسسات الجديدة للمنظمات على سياق الدول النامية.

9.1 الفجوة البحثية:

- ★ هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.
- ★ معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين مختلف أبعاد استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجمعة وأثرها على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.
- ★ هناك حاجة لدراسات تتابعية طويلة الأجل لتقييم أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

يمكن استخدام النظرية البنائية في بحث بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات" من خلال التركيز على كيفية تشكيل المعرفة والفهم بشأن إدارة المخاطر الأمنية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. تنطلق النظرية البنائية من فكرة أن المعرفة تُبنى من خلال التجارب والتفاعلات الاجتماعية، مما يعني أن دراسة كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية تتطلب فهم السياق الذي يتم فيه تطبيق هذه الاستراتيجيات والتفاعل بين الأفراد المعنيين.

أولاً، يمكن للبحث أن يستند إلى النظرية البنائية من خلال تحليل كيفية اكتساب العاملين في الجمارك المعرفة والخبرة في إدارة المخاطر الأمنية. يتعلم هؤلاء الأفراد من خلال التجارب اليومية والتفاعل مع التهديدات الأمنية المختلفة. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الحوادث الأمنية إلى تطوير استراتيجيات جديدة أو تحسين الحالية. من خلال دراسة هذه العمليات، يمكن فهم كيف تشكل التجارب الفردية

والجماعية المعرفة التي تؤثر على الأداء المؤسسي. لذا، يُعتبر تحليل هذه الديناميكيات الاجتماعية أمراً جوهرياً لتقديم توصيات مدروسة لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر.

ثانياً، يمكن توظيف النظرية البنائية في تقييم الأثر الثقافي والتنظيمي على إدارة المخاطر الأمنية. فكل مؤسسة، بما في ذلك الجمارك، تمتلك ثقافة تنظيمية تتأثر بالقيم والمعتقدات المشتركة بين الأفراد. هذه الثقافة تؤثر في كيفية استجابة العاملين للمخاطر وتطبيق الاستراتيجيات الأمنية. لذلك، يجب أن يتناول البحث كيف يمكن أن تعزز الثقافة التنظيمية الفعالة من نجاح إدارة المخاطر الأمنية وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

يمكن استخدام النظرية البنائية لفهم دور التعلم المستمر في تعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية. يتطلب الأمر تحقيق الأهداف الأمنية الفعالة التعلم من الأخطاء والتجارب السابقة. يمكن أن تشمل هذه العملية ورش العمل، والدورات التدريبية، وتبادل المعرفة بين فرق العمل المختلفة. من خلال تعزيز التعلم التشاركي، يمكن للعاملين في الجمارك تحسين مهاراتهم وكفاءاتهم في إدارة المخاطر، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

يجب أن يركز البحث على كيفية قياس أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي بناءً على الفهم البنائي. يمكن استخدام أدوات مثل الاستبيانات والمقابلات لجمع البيانات من العاملين في الجمارك، مما يسمح بفهم كيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على الأداء من منظورهم. من خلال هذه العملية، يمكن أن تُبنى المعرفة حول الفوائد والتحديات المرتبطة بإدارة المخاطر الأمنية، مما يساهم في تعزيز الفعالية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوبين مناسبين لدراسة "أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات". يتيح المنهج الوصفي تقديم وصف شامل للظواهر المتعلقة بإدارة المخاطر الأمنية، مما يتوافق مع الفصول النظرية التي تتناول الإطار

العام لمفاهيم إدارة المخاطر وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي. هذا المنهج يساهم في بناء قاعدة معرفية قوية تعكس التحديات والممارسات الحالية في الجمارك، مما يساعد في فهم كيفية تأثير الاستراتيجيات الأمنية على فعالية الأداء المؤسسي.

أما في الفصل التطبيقي، فقد تم استخدام المنهج التحليلي للاستنباط، وذلك من أجل تحليل وتقييم البيانات التي تم جمعها من الاستبانة المخصصة للمؤسسة محل الدراسة. يعتبر هذا المنهج ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع بعمق، حيث يمكن من خلاله إجراء تحليل دقيق للأبعاد المختلفة للاستراتيجيات الأمنية وتأثيرها على الأداء المؤسسي. من خلال هذا التحليل، يتمكن الباحث من استكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة، مما يساهم في تقديم إجابات موثوقة عن التساؤلات البحثية المطروحة.

إن اختيار المنهج المناسب لطبيعة البحث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المشكلة والأهداف المحددة للدراسة. لذا، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية مختلف جوانب الدراسة بشكل شامل. فالأسلوب الوصفي يتيح تقديم وصف دقيق للواقع الراهن للإدارة الأمنية في الجمارك، بينما يُعتبر المنهج التحليلي مناسباً لتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، مما يسهل عملية تقييم فعالية الاستراتيجيات الأمنية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

هذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة في هذه الدراسة. من خلال جمع البيانات وتحليلها، سيتمكن الباحث من مناقشة النتائج في سياق الأطر النظرية المعمول بها، وبالتالي تقديم توصيات مستندة إلى أدلة قوية. بالتالي، فإن الجمع بين المنهجين الوصفي والتحليلي يوفر إطاراً متكاملًا لفهم عمق وتأثير استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية على الأداء المؤسسي في الجمارك بالمطارات.

12.1 مصادر جمع البيانات

★ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

★ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ★ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ: الجنس ، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.
- ★ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

14.1 حدود الدراسة:

- ★ **حدود موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول أثر استراتيجيات إدارة المخاطر الأمنية بأبعادها مجمعة على الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة في (الامام بالأنظمة والقوانين، تطوير العمل، تحسين الاداء): دراسة تطبيقية على الجمارك في المطارات.
- ★ **حدود مكانية:** الجمارك في المطارات بالمملكة العربية السعودية.
- ★ **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- ★ **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على موظفي الجمارك في المطارات بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: ماهية إدارة الأزمات الأمنية

1.1.2 تمهيد:

باتت الأزمات بكافة أشكالها وأنواعها جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية لدول العالم دون استثناء، فلا تكاد أي دولة أو منظمة تخلو من أزمة أو عدة أزمات، الأمر الذي يدعو قياداتها ومؤسساتها الى اتخاذ كافة التدابير اللازمة من خطط واجراءات عملية للتنبؤ بحدوثها واتخاذ ما يلزم لمواجهتها والتصدي لها حال حدوثها. (المري، 2024)

ومؤخراً شكلت الأزمات الأمنية هاجساً لدى العديد من الدول، لما لها من تداعيات سلبية وآثار مدمرة على كافة الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وهذا ما دفع العديد من الباحثين الدراسة أسباب هذه الأزمات والحلول المناسبة للتصدي لها والحد من نتائجها وآثارها السلبية، لا بل برز اتجاه يدعو الى الاستفادة من نتائجها الايجابية، وتقديم التوصيات المناسبة للأجهزة والمؤسسات الأمنية المعنية بإدارة هذا النوع من الأزمات. (إبراهيم، 2020)

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى ماهية الأزمات الأمنية من خلال استعراض التعريفات التي قدمها الباحثون والمختصون لهذا المفهوم اضافة الى تحديد مفهوم ادارة الأزمات الأمنية وأساليبها وعناصرها، وغير ذلك من القضايا المرتبطة بمفهوم الأزمات الأمنية وإدارتها. (مهدي، 2023)

2.1.2 مفهوم الأزمات الأمنية

أفرزت التغيرات السياسية والاقتصادية المتوالية التي تمر بها المنظمات أو حتى الدول قد العديد من الأزمات التي تؤثر على أداء تلك المنظمات والدول، والتي تفرض عليها توفير المعلومات على أساس قاعدة

بيانات متكاملة للتخطيط لإدارة الأزمات والتعامل معها بفعالية عندما تحدث، وتوفير كافة السبل والوسائل لمواجهتها والحد من أثارها السلبية. (الكرعاوي، 2023)

حيث تعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ يقلل من فرص تقدم المنظمة وتحقيق الأداء المتميز وقد يؤدي إلى انهيار كامل المنظمة وزوالها. (برقاوي، 2020)

ومن وجهة نظر فإن الأزمة تعبر عن موقف أو حدث ينجم عنه تهديد وتغيير للأمر الواقع، ويكون له تأثيرات عامة وخاصة حسب تصنيفه ومكان حدوثه، وهو متسارع ويتطلب تدخلاً عملياً للحيلولة دون ازدياد واتساع آثاره السلبية، وللعمل على تقويضه وعلاج آثاره. (الصويلح، 2023)

والأزمة أيضاً هي نقطة تحول غير اعتيادية، تبدو من خلال مواقف تتعرض لها المنظمات بشكل مفاجئ، بحيث تتسارع الأحداث فيها بشكل يصعب السيطرة عليها، ويتربط على ذلك تهديد السلامة المنظمة، وتوتر لكافة أفراد المنظمة، وفقد السيطرة على اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. (زهران، 2020)

ومن التعريفات السابقة، يمكن القول أن أبرز مؤشرات الأزمة هي:

1. التهديد Threat

2. ضغط الوقت Time pressure

3. المفاجأة Surprise

أما الأزمة الأمنية فتعرف بأنها الحدث المفاجئ الذي يخل بالأمن الوطني والسلام الاجتماعي ويليه أحداث أخرى متسارعة، تهدد بتزايد الخسائر المادية والبشرية، الأمر الذي يتطلب معه استعداد كافة الجهود والامكانيات للأجهزة والسلطات الأمنية المختصة، للسيطرة على هذه الأوضاع وإنهاء الأزمة بأسرع وقت وأقل الخسائر الممكنة. (المري، 2024)

3.1.2 مفهوم إدارة الأزمات الأمنية

تعتبر الإدارة السليمة للأزمة التي تتعرض لها المنظمات على اختلاف أنشطتها وأنواعها أمراً ضرورياً لمجابهتها والسيطرة عليها.

إذ تتمثل إدارة الأزمات في الطرق والاجراءات التي يتم تطبيقها للحد من الحالات الطارئة المرافقة للأزمة، وآلية التعامل معها عند حدوثها بهدف الحد من أثارها السلبية المدمرة. (عدنان، 2022)

حيث تم تعريف إدارة الأزمة بأنها استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية والعملية أثناء مراحل الأزمة المختلفة، بناء على خطة إستراتيجية خاصة يتم اعدادها مسبقاً للتصدي لمثل هذه الظروف، ومحاولة السيطرة عليها لتفادي أثارها السلبية والاستفادة من ايجابياتها. (غازي، 2022)

ومن وجهة نظر فان إدارة الأزمة تعرف بأنها "عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه". (إبراهيم، 2020)

كما عرفت إدارة الأزمة بأنها "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً زمة في حال حدوثها". (برقاوي، 2020)

وهي أيضاً وسيلة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها، والتحكم في مسارها واتجاهها، وذلك للحد من الآثار السلبية لها، وبالتالي حماية المنظمة وأطراف المصلحة من الأذى، والاستفادة من إيجابياتها وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن، والحد من الخسائر الأقل مستوى ممكن. (مهدي، 2023)

ولا بد هنا من التنويه إلى الفرق بين مفهوم إدارة الأزمات"، ومصطلح "الإدارة بالأزمات"، فإدارة الأزمات تعني آلية وأساليب التعامل مع الأزمة لمواجهتها والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب مخاطرها، والاستفادة من إيجابياتها، بينما تقوم الإدارة بالأزمات على تقويم الأزمة، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة فعلياً. أما فيما يتعلق بمفهوم إدارة الأزمة الأمنية، فهو لا يختلف كثيراً عن المفهوم العام الإدارة الأزمات، ويكمن الاختلاف فقط في الطبيعة الأمنية لإدارة الأزمة والنتائج المترتبة عنها، إضافة الى امكانية استخدام القوة أو إظهار نية استخدامها، وهو أمر ضروري وجزء مهم من عملية التأهب لمواجهة الأزمة الأمنية أو مواجهتها. (الصويلح، 2023)

حيث تعرف إدارة الأزمة الأمنية بأنها مجموعة من الإجراءات والآليات والعمليات التي تقوم بها الأجهزة الأمنية المعنية للتعامل مع الأزمات التي من شأنها خرق الأمن القومي بمفهومه الشامل. (الكرعاوي، 2023)

كما تعرف إدارة الأزمة الأمنية أيضاً بأنها "تجميع وحشد كافة إمكانيات وخبرات الأجهزة الأمنية للاستشعار والتنبؤ بالأزمة الأمنية التي قد تؤدي الى زعزعة الأمن والاستقرار، ومن ثم التعامل معها ومواجهتها في حال حدوثها لتقليل الخسائر والآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن وإعادة الأوضاع الأمنية الى طبيعتها السابقة. (عدنان، 2022)

مما سبق يتبين أن الفرق بين مفهوم إدارة الأزمات بشكل عام و إدارة الأزمات الأمنية يتحدد في طبيعة إدارة ونتائج الأزمة الأمنية، والتي تتطلب نوعين من العمليات الأمنية وهي العمليات الوقائية، التي تسبق الأزمة وتعمل على محاولة منع وقوع الأزمة، وعملية المواجهة والسيطرة على الأمن غير المستقر. (زهرا، 2020)

واستناداً لذلك، ولأغراض هذه الدراسة، يمكننا تعريف إدارة الأزمة الأمنية على أنها عملية ديناميكية متكاملة تقوم على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تؤديها الأجهزة الأمنية المعنية والتي تهدف الى اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة الأمنية، والاستعداد والوقاية من الأزمة، والمواجهة واحتواء الضرر، واستعادة النشاط ، والتعلم الاستراتيجي، للتعامل مع الأزمات الأمنية بكفاءة وفعالية في مرحلة ما قبل الأزمة، وأثناء وبعد حدوثها لتقليل آثارها السلبية والضرارة، واستعادة الوضع الأمني إلى طبيعته، ومن ثم استخلاص العبر والدروس والنتائج لتجنب حدوث الأزمة الأمنية مرة أخرى في المستقبل. (برقاوي، 2020)

4.1.2 مراحل إدارة الأزمة

الإدارة الأزمة عدة مراحل يتوجب على إدارة المنظمة التعامل مع كل مرحلة من مراحلها بدقة متناهية، من خلال التخطيط لها ومتابعتها، حتى الوصول إلى مواجهة الأزمة والتصدي لحملها، وتجنب آثارها السلبية على المنظمة، فقد اتفق الباحثون على أن هناك عدة مراحل تمر بها عملية إدارة الأزمات، ألا أنهم

يختلفون حول ماهية هذه المراحل. فقد أجمع العديد من الباحثين في تحديدها بالمراحل التالية: (إبراهيم، 2020)

1. مرحلة ما قبل الأزمة التي تتضمن تحديد حالات الأزمات المحتمل حدوثها، ووضع الخطط والاستعداد لمواجهةها في حال حدوثها.
2. مرحلة الأزمات تتمثل في إدارة أزمة معينة أثناء وقوعها.
3. مرحلة ما بعد الأزمة تتضمن إجراءات تصحيحية والاستفادة من الدروس التي تم تعلمها أثناء حدوث الأزمة، لاتباعها في حال حدوث أزمة أخرى، أو لوضع الخطط الكفيلة بعدم حدوث أزمة أخرى في المستقبل. (المري، 2024)

أما فقد أشارا إلى أن الإدارة الناجحة للأزمة تمر في خمسة مراحل أساسية، وهي مشابهة للمراحل السابقة، وإن اختلفت بعض الشيء في التسمية وهذه المراحل هي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار The discovery phase of crisis signals predict crisis وهنا يتم رصد وتحليل المؤشرات الأولية التي تنبئ وتوقع حدوث الأزمة، حتى يتم دراستها والاعتماد عليها في المراحل القادمة. (الكرعاوي، 2023)
2. مرحلة الوقاية والاستعداد Preparation phase for a crisis في هذه المرحلة يقوم المختصون في إدارة المنظمة برسم الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات المتوقعة والتي تم رصد مؤشرات وبواردها في المرحلة السابقة، وذلك لتفادي وقوعها، أو على الأقل لوضع وتجهيز الحلول المناسبة لمواجهتها، تجنباً لوقوع أكبر قدر من الخسائر. (مهدي، 2023)
3. مرحلة احتواء الأضرار Phase of damage Containment بعد وضع الخطط والإجراءات المناسبة في المرحلة السابقة، يتم ترجمتها ووضعها موضع التنفيذ في حال وقوع الأزمة، أو يتم تطبيقها في محاولة لمنع وقوع الأزمة المتوقعة أو منعها من الانتشار. (الصويلح، 2023)
4. مرحلة استعادة النشاط Actively restore phase - بعد مواجهة الأزمة والتصدي لها، يقوم المسؤولين في إدارة المنظمة بتنفيذ مجموعة من الإجراءات الهادفة إلى استعادة المنظمة لأنشطتها

ومعاودة ممارسة أعمالها ووظائفها الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة . (زهران، 2020)

5. مرحلة التعلم Learning phase في آخر مراحل إدارة الأزمة تقوم إدارة المنظمة بدراسة الأزمة وأسباب حدوثها وتقييم آثارها وانعكاساتها على أداء المنظمة، وذلك لجمع المعلومات اللازمة التي تفيد بمنع تكرار حدوث الأزمة مرة أخرى. (برقاوي، 2020)

أما عناصر إدارة الأزمة، فيمكن تحديدها على النحو الآتي:

1. عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية .
2. استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات.
3. تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية والكفاءة والمدرية تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.
4. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.
5. تستخدم إدارة الأزمة الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار.

5.1.2 عمليات إدارة الأزمة

يعتمد أسلوب إدارة الأزمة على مجموعة من العمليات، التي لا بد من القيام بها لإدارة أي أزمة والتي تبدأ بالتخطيط الجيد، ثم جمع المعلومات، ثم استخدام نظم الاتصال المناسبة، وأخيراً القيادة:

★ عملية التخطيط: تتمثل بوضع كافة الإجراءات والبرامج المناسبة، والتي من شأنها منع وقوع الأزمة،

وإزالة عنصر المفاجئة في حال وقوعها. (غازي، 2022)

★ عملية جمع المعلومات تساهم عملية جمع المعلومات الدقيقة والمناسبة في تزويد مراكز إدارة الأزمات

بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب بما يضمن الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة، واتخاذ القرارات

السليمة في الوقت المناسب. (الكرعاوي، 2023)

★ عملية الاتصال: والتي تتضمن استخدام كافة الوسائل والتقنيات الملائمة لنقل وتبادل المعلومات والآراء بين كافة المعنيين بإدارة الأزمة في كافة اقسام غرفة العمليات المنشئة لإدارة الأزمة، وذلك بهدف انسيابية تدفقها ووضعها أمام متخذي القرار في الوقت المناسب، وبالتالي المساهمة في إنهاء الأزمة في أقل وقت ممكن.

★ القيادة من خلال قيام القيادة العليا المعنية بإدارة الأزمة بتوجيه كافة العاملين والاشراف عليهم والتأكد من قيام كل واحد بالمهام والواجبات الموكولة اليه أثناء إدارة الأزمة، ولقيام القائد بهذا الدور يجب أن يتمتع بخصائص شخصية موضوعية كالمبادرة، والتفاؤل واقتحام المخاطر. (الصويلح، 2023)

6.1.2 أساليب إدارة الأزمات في المنظمات

يمكن تحديد الأساليب المتبعة لإدارة الأزمات داخل المنظمات على النحو التالي:

1. تحليل الأزمة: حتى تتم إدارة الأزمة بشكل سليم، لا بد من إجراء التحليل الدقيق لكافة الجوانب المرتبطة بالأزمة، والآثار المتوقعة من حدوثها، ذلك أن الأزمة تتضمن وجود علاقة بين مجموعة من العناصر التي تشمل الفرد والمنظمة والتشريعات والبيئة الخارجية والجوانب التنظيمية، وبالتالي فإن مواجهة الأزمة وإدارتها يتطلب الإدراك التام بكافة هذه الجوانب من قبل صانع القرار داخل المنظمة.
2. مهارات التوافق: والتي تستند إلى اتباع الأسلوب الايجابي لحل المشكلة عند مواجهة الموقف، وفي هذه الحالة قد يتم استخدام أسلوب واحد أو أكثر للتخفيف أو التخلص من الانفعالات التي خلفها الحدث.
3. توفير الاستقرار والأمان للموظفين العاملين في المنظمة، لتمكينهم من مواصلة سير العمل وفق ما خطط له سابقاً، ولتكوين صورة ايجابية لدى المجتمع الخارجي عن المنظمة.
4. المواجهة الفورية في حال وقوع الأزمة وذلك للسيطرة عليها بشكل كامل من قبل فريق إدارة الأزمات، وبالتنسيق مع الادارة العليا، وذلك قبل تطورها وتفاقمها بشكل يصعب السيطرة عليها.

5. إنشاء هيئات متخصصة لإدارة الأزمات وإعداد الخطط العملية للتعامل معها وإدارتها.
6. متابعة كافة الرسائل والمعلومات الصادرة عن مواقع التواصل الاجتماعي باعتبار أنها من أبرز قنوات ووسائل الاتصال التي من شأنها تصعيد الأزمة وزيادة حدتها. (المري، 2024)

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

1.2.2 تمهيد:

يعد الأداء من المواضيع المهمة لمؤسسات الأعمال بكافة أشكالها وتتم عملية تقييم الأداء من خلال برامج محددة وواضحة تبين مدى التقدم والتطور في المؤسسات باتباع الوسائل التكنولوجية والتدريب المبني على نظام مؤسسي تستطيع من خلاله الوقوف على وضع المؤسسة بوضوح من حيث زيادة الإنتاجية وتوسعها ، والقدرة على التنافسية ، وتحقيق مكانة متقدمة للمؤسسة ، يمكن من خلالها الدخول الى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد كلياً على الأداء المتميز ، والجودة والتنافسية من حيث السعر وجودة الخدمة أو السلعة المقدمة.(Esselimani, 2023)

2.2.2 الاداء:

يكتسب موضوع تقييم الأداء أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو خدمية في الفترة الحالية التي شهد فيها العالم انهيار وإفلاس الكثير من الشركات الأمريكية والأوروبية التي كان من بين أسباب انهيارها أو إفلاسها التنافس والاختلاف في البيانات الصادرة عن هذه الشركات وادائها الحقيقي. (العبار، 2019)

يعد تقييم الأداء منهجاً لتحديد كيف يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها ويجب أن يغطي كافة المستويات داخل المنظمة، مع التوجه نحو التحسين المستمر لأهداف المنظمة، والمحصلة تكوين مقاييس للأداء ومنها المؤشرات الكمية التي توضح الكيفية التي تحقق بها المنظمة أهدافها، ويُمثل تقييم الأداء أحد أهم الأنشطة الرئيسة لإدارة منظمات الأعمال التي تعبر عن عملية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الموظف والأداء الكلي للمنظمة، لذا فإن التخاصية ليست غاية بحد ذاتها ، وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها: إعادة النظر لسياسات التوظيف، والأجور، والحوافز، والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة منظمات الأعمال، وتتطلب عملية التطوير الإداري تقييم أداء العاملين الذي يوفر معلومات هامة في

مستوى أدائهم والكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد، ويعتبر مدخلاً لإعادة توزيع المسؤوليات والأعباء والأدوار بما يكفل الاستفادة من هذه الطاقات والقدرات البشرية غير المستغلة، كما يسهم في كشف جوانب الضعف في كفاءة العاملين ومن ثم تحسين وتطوير أدائهم من خلال البرامج التدريبية. (Ali, 2024)

يعكس الأداء المؤسسي لأي منظمة بشكل واضح التطور والإصلاحات الإدارية والتشريعات التي تواكب وتستوعب معطيات المرحلة، وبما أن الأداء ليس غاية بحد ذاتها إنما هو وسيلة لتحقيق الغايات في مجالات متعددة سواء منها الخدمية أو الربحية من خلال تحقيق التنافسية بين المؤسسات وتقديم ذلك بجودة عالية تحقق رغبات متلقى الخدمة أو تقديم سلعة ضمن مواصفات عالية، وهنا يظهر دور الاداء في مختلف المجالات من خلال التدريب والمواكبة والتحديث ونوعية المواد المستخدمة والاطلاع المستمر على ما يستجد على عالم المعرفة حتى تبقى مواكب لما يحدث عالمياً كون العالم أصبح قرية صغيرة بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات. (المندلاوي، 2024)

تدل الدراسات الاجتماعية على أن تقويم الأداء ظهر أول مرة في الجيش الأمريكي أثناء الحرب العالمية الأولى، ولم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينيات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصاً مستقلاً إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا مازالت فيها عمليات تقويم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة، ولا تستخدم التوظيف العلمي الدقيق الذي تسعى له إدارة الأفراد وفق سياساتها المختلفة وطرائقها المتعددة، من أجل تحقيق أداء فعال وإنتاجية متطورة وصولاً إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة فالتخطيط للقوة العاملة وتقويم برامج الاختيار والتعيين والتدريب والتنمية الإدارية، وسياسات الأجور والحوافز وتهيئة وسائل الاتصال الدائمة واستخدام نمط القيادة والإشراف عليها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الأفراد بهدف زيادة فاعلية أداء الأفراد وكسب ودهم ورضاهم وصولاً إلى أعلى كفاءة ممكنة في المشروع وإذا أردنا تحقيق زيادة في مستويات الأداء في مؤسساتنا المختلفة، فلا بد أن تترافق تلك الإجراءات السابقة بعمليات مستمرة من التقويم والمتابعة، وذلك من حيث قياس مستوى الأداء الفعلي كما هو بالواقع ومقارنته بمستوى الأداء المطلوب، تأخذ عملية تقويم الأداء في المؤسسات أشكالاً مختلفة، ومتعددة، ترتبط ببنية التنظيم، ومستوى تطوره التقني والإداري، وغالباً ما تترك آثارها بارزة في

أداء العاملين، ومستويات إنتاجهم، لما تتمتع به من مكانة كبيرة في نفوسهم، لارتباطها بتقويم ما يؤدونه من أعمال، وما يمارسونه من نشاطات وتتعدد عمليات التقييم بتعدد الظواهر نتيجة للتطور المستمر، فقد نعقد مقارنة بين شخص وآخر، أو بين مجموعة وأخرى أو بين مصنع وآخر، هكذا نفوض بالعمق ضمن تلك الوحدات السابقة، فقد نقارن صفة واحدة بين شخصين أو ضمن مجموعة أو بين مجموعتين Al- (Nsour, 2019)

3.2.2 ماهية الأداء المؤسسي:

يعني الأداء تحقيق أهداف المنظمة، وعلى مستوى الفرد هو قيام العامل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من المنظمة ، وذلك بوعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته ، وحاطته بالتوقعات التي قد تحدث مستقبلا أثناء عمله ، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ التعليمات والإنجاز بجودة ونوعيه وفق مقاييس تضعها المنظمة، ويتضمن جوانب كثيرة لتحقيق أهداف المنظمة ، وأكبر عائد ممكن عن طريق استغلال مواردها المحدودة بحيث يقدم افضل سلعة بأقل تكلفة وأفضل جودة ، ويحقق تنافسية بين المنظمات، من خلال التركيز على القوى البشرية وتحديث المعدات والآلات بما يتلائم مع عناصر الادارة الحديثة التي تحقق الأهداف المرجوة ، والتي تقوم على استخدام النظم المحاسبية ونظم المعلومات ، والارتقاء بوسائل التدريب والدراسات والبحوث بما يعزز قدرات الوحدة ويرفع امكانياتها التشغيلية والتسويقية والإدارية ، وبالتالي تحقيق اهداف تفوق الإنتاج مثل الأهداف الاجتماعية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ولكن يبقى هدف المؤسسة تحقيق أفضل عائد ممكن. (الرجبي، 2023)

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية و يشمل ثلاثة أبعاد كالاتي: (Al-Nsour, 2019)

البعد الأول- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية:

إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. (Massoudi, 2023)

البعد الثاني - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة:

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفاعلية الاقتصادية الداخلية والخارجية).

البعد الثالث - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات وكلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات كانت الكفاءة أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل. (العبار، 2019)

4.2.2 أهمية تقييم الأداء:

على أي مؤسسة أن ترى أهمية التقييم على المدى القريب وعلى المدى المتوسط، فالمؤسسة التي هي لا تأخذ بعين الاعتبار بتقييم الأداء، ولو كان لدى مؤسسة ما انقلاب عظيم غير مقبول في طاقم العاملين لديها، فعلياً أن نفهم جيداً الدوافع التي حدثت بالمؤسسة أن تسلك هذا المسلك قبل أن تقرر ، هل ستستفيد المؤسسة بعمل تقييم الأداء أم لا؟ (الرجبي، 2023)

والمؤسسات التي تمر بتغييرات جوهرية في تحديد وجهات المساءلة ستحتاج إلى فترة تستقر خلالها الأمور قليلاً قبل الشروع في عملية التقييم، حينما يكون نوع من الاستقرار ، فإن التقييم حينئذٍ سيكون كلا من المقيمين والمقيمين من إيجاد تفاهم متبادل بينهم لأدوار بعضهم بعضاً، وليعملوا سوياً على إيجاد قاعدة انطلاق لأداء أفضل. (عبد المعز، 2024)

نلجأ عادة لمعرفة أهمية أي عمل إلى قياس مستوى أدائه ومدى تحقيقه للإنجازات المخططة له، ومعايير الأداء - كما هو معروف - مختلفة من جماعة إلى أخرى ومن تنظيم إلى آخر؛ لأن تلك المعايير المختلفة مرتبطة بالعادات والتقاليد الموجودة في كل مجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بكل منظمة وبالمستوى التكنولوجي، وتستشف أهمية (العبار، 2019)

تقويم الأداء من خلال الأهمية الكبيرة لمعايير الأداء ومقاييسه، ومنها:

★ توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وبكل عمل، لكي نستطيع تقويم الأداء وفق تلك الخصائص، فنحن لا نستطيع الحكم على سلعة معينة دون معرفة صفاتها ووزنها وحجمها ومتانتها وجودتها.

★ قياس الأداء الواقعي لكميات الإنتاج المختلفة وعدد العاملين والأجهزة والمعدات والتكاليف المادية وغيرها يمكن توقعها من خلال المقدرة على وضع المقاييس الخاصة بمستويات الأداء لكل عمل، مهما كان نوعه وفي أية منظمة وجد. (Ali, 2024)

★ تحقيق التعاون والمشاركة الفعالة بين الرؤساء والمؤوسين وفق خطوات واضحة ومعروفة للجميع وبشكل واضح وصريح.

الاعتماد على الأسس الرقابية الموضوعية للمشكلات المتعددة التي قد تصاحب أي خطوة من خطوات العمل، والتي لا نستطيع دونها تحديد المشكلة وانحرافاتنا وللحكم على أساسها ببطلان أي سلوك أو صحته، أو إجراء خاص بالعمل، فالرقابة الموضوعية هي البوصلة التي توجهنا نحو العقبات التي تحول دون تحقيق المستوى المطلوب من الأداء والإنتاجية. (Al-Nsour, 2019)

وتواجهنا أهمية تطوير معدلات ومقاييس الأداء بصورة دائمة، وذلك لأهميتها الكبيرة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، فيجب القيام بمراجعة مستمرة لتلك المعايير وإجراء التعديلات المناسبة عليها حسب ما تقتضيه ضرورة العمل وفي ضوء التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وتحقيق المرونة الكافية للمعايير الرقابية في ضوء اعتبارين أساسيين يجب الأخذ بهما في التنظيمات المختلفة وعدم إهمالهما: (رمضان، 2020)

★ وجود وسائل فعالة يمكن بواسطتها اكتشاف درجة كفاءة المعايير القائمة، ومدى ملائمتها للظروف

السائدة. (Benabdeslam, 2020)

★ مراجعة دورية ومستمرة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وغيرها من التغيرات التي قد تؤثر في

كفاءة وفاعلية المعدلات والمعايير القائمة.

5.2.2 طرق تقييم الأداء:

تتفاوت طرق تقييم الأداء بين الاداء الفردي والاداء المؤسسي:

طرق تقييم أداء العاملين

1. أساليب المقارنة:

في طريقة المقارنة تتم مقارنة المديرين ببعضهم في مجال المميزات أو الأنشطة التي يهتم بها المقيم، ويتم إجراء التقييم على أساس بعد واحد يهدف الى تأكيد الفاعلية الشاملة في الإدارة ، وثمة طريقتان أساسيتان لإجراء طريقة وأسلوب المقارنة : أسلوب الترتيب العام ، وأسلوب التوزيع الاجباري. (الرحبي، 2023)

2. أسلوب المعايير المطلقة :

ينبغي في هذا الأسلوب على مقارنة أداء الفرد بمجموعة من المستويات المطلقة ، وتوفر هذه الطريقة إمكانية تقييم المديرين بناء على عدة معايير للاداء وليس بالنسبة لميزة واحدة، وعلى وجه العموم يمكن تقسيم هذه الطريقة إلى مجموعتين الطرق الكيفية والطرق الكمية. (Esselimani, 2023)

❖ **الطرق الكيفية :** تتطلب هذه الطرق من المقيم أن يقرر إذا ما كانت العبارات الموجودة بقائمة

المراجعة تنطبق أو لا تنطبق على المدير الذي يتم تقييمه.

❖ **الطرق الكمية :** هنا يمكن للمقيم ان يقارن بين الأداء الفردي والمستويات المطلقة ، إما طبقا

لترتيب تقليدي أو باستخدام مقاييس الترتيب المبنية على السلوكيات ، وعلى الرغم من أن

الأسلوب الاخير يبدو أكثر سلامة، فانه يعني ببساطة أن يعطي المقيم أمثلة معينة للسلوك الإداري

، مما يساعد على " تسكين" كل نقطة على مقاييس الترتيب. (المندلاوي، 2024)

3. الدليل المباشر:

طبقا لهذه الطريقة يتم تقييم المديرين طبقا للنتائج التي حققها فقط، ويختلف هذا الأسلوب من أوجه عديدة عن أساليب المقارنة وأسلوب المعايير المطلقة، وأكثر جوانب الاختلاف وضوحا ، هو أن المعلومات الخاصة بالأداء الإداري يمكن الحصول عليها بطريقة مباشرة أكثر دون أن تمر بتقييم فيتم تصفيتهما. (عبد المعز، 2024)

4. اسلوب المراجعة الميدانية:

يتطلب هذا الأسلوب أن يتوجه الممثلون (عادة من ادارة الأفراد) إلى " الميدان، " أي الإدارات الأخرى لجمع المعلومات عن عمل مختلف المديرين، وتستخدم هذه الطريقة مع المديرين من المستويات الأدنى.

ويعمل هذا الأسلوب كالآتي: يستقصي الممثلون المزودون عادة النمطية بإجراء مقابلات مع الرؤساء الحاليين للمديرين الذين يجري تقييمهم، ويتم طرح الاسئلة وتلقي اجابائها بطريقة غير رسمية ويتم تقييم المديرين، وتطبع النتائج مع توصيات ممثلي إدارة شؤون الأفراد العالمين، وبعد القيام بطباعة نماذج التقييم ترسل مرة ثانية إلى المقيمين المختصين بغية إجراء أي تصحيحات يرونها. (العبار، 2019)

5. التغذية المرتدة لمقابلة التقييم:

إن هذا الأسلوب الأساسي يمكن تقسيمه إلى ثلاثة طرق واضحة :

طريقة "اخبار" وانصت" ، طريقة اخبار وبع" ، وطريقة حل المشكلات".

أ- اخبار وانصت ان الهدف هنا هو جعل المدير يحس بأحاسيس شخصية عن التقييم، وتدار المقابلة عادة على جزأين، ويختص الجزء الأول منها بعملية التقييم وفيها يخطر المدير بجوانب قوته وضعفه وأية إجراءات علاجية قد تكون ضرورية، وفي الجزء الثاني يشجع المدير على الإعراب عن

أحاسيسه الصادقة تجاه التقييم، وعندئذ يتخذ المقيم دور المحكم أو القاضي، مستمعا للاعتراضات، ويحاول أن يفند هذه الاعتراضات أو يدحضها. (عبد المعز، 2024)

ب- **اخبارويع**: يهدف هذا الأسلوب الى اخطار المديرين بتقييمهم بدقة بقدر الإمكان، ويخبر المقيم اساسا المدير بكيفية قيامه بوظيفته، ويجعل المدير يقبل خطط التقييم، ويقنعه أخيراً باتباع الخطة التي تم تلخيصها بهدف الاصلاح، وتعتبر المهارة الفائقة في تناول المقابلة أمراً حيوياً اذا كان لهذه الطريقة ان تحرز النجاح.

ج- **مدخل حل المشكلات**: وعلى عكس أسلوب التقييم بالتغذية المرتدة بالمعلومات السابقين، فإن هذا الأسلوب يضم القائم بالمقابلة معاوناً أكثر منه محكماً أو قاضياً إنما يحاول مجري المقابلة أن ينجزه بهذه الطريقة هو معاوناً للمدير على إصلاح أدائه الوظيفي، ويجرهم إلى وصف المصاعب التي ستقابلهم، وأن يستجيبوا لتعليقاته.

6. اسلوب احصائيات الاداء:

إن الرغبة في استبدال المقاييس الكمية والكيفية في اساليب الترتيب التقليدية أدت الى تطوير طرق للتقييم تستخدم إحصائيات الأداء، وتشمل الطرق التي تم تطويرها مقاييس أداء الربح (الميزانية، مستويات الأداء والإدارة بالأهداف)

أ- **مقاييس أداء الربح**: تستخدم مقاييس أداء الربح على نطاق واسع في تقييم أداء مديري الأقسام ويكون هذا واقعا بصفة خاصة إذا ما تم معاملة القسم مركزاً للربح بالنسبة لمركز استثمار.

ب- **طريقة معدلات الأداء**: هنا توضع معدلات معينة بالمشاركة بين المقيم والمدير عند بداية فترة التقييم وبوضع هذه المعدلات المشتركة يجب أن يجعل المقيم المدير على علم بالأهداف النهائية والفرعية للمنظمة، وبمجرد وضع معدلات اداء للوظيفة يعد المدير مسئولاً عن تحقيق النتائج النهائية والتي تقارن عندئذ بالمعدلات السابق وضعها. (Massoudi, 2023)

ج- **الإدارة بالأهداف**: تعد هذه الطريقة تقريباً مماثلة لطريقة معدلات الأداء، فهي مؤسسة على النتائج، مع تركيز الاهتمام الكافي على تحقيق أهداف الفترات الطويلة ذات الصلة مثل النتائج النهائية.

7. -طريقة التوزيع الاجباري :

طبقا لهذه الطريقة فانه يتم تحديد مستويات معينة للأداء على سبيل المثال امتياز، متوسط ، ضعيف) لكل الجوانب المتعلقة بالعمل والمطلوب تقييم الأداء بالنسبة لها للاسترشاد بها والخاصية المميزة لهذه الطريقة ، هو افتراض ضرورة عدم تجاوز كل مستوى من هذه المستويات نسبة معينة.

وهذا قائم على فرض سيكولوجي والذي يقضي بأن الاختلاف في مستويات أداء العاملين يمثل توزيعا طبيعيا (منحنى التوزيع الطبيعي)، كما انها طريقة تحقق بعض المزايا التي تتمثل في تلافي التحيزات الشخصية ، والتي تجعل القائمين بالتقييم يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى من الحقيقة أو أقل من الحقيقة. (رمضان، 2020)

8. -طريقة الترتيب العام :

طبقا لهذه الطريقة يقوم الفرد القائم بالتقييم بترتيب الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ترتيبا تصاعديا أو تنازليا، وفقا لمستوى الأداء العام لكل منهم، أي أن الأساس هو تقييم الأداء ككل، وليس تفصيليا كما يحدث في بعض الطرق المستخدمة في التقييم. (العبار، 2019)

و تعد طريقة الترتيب العام هي أبسط الطرق المستخدمة جميعها وأيسرها للمقيم ، أنها لا تلزمه بأن يميز بين مستويات أداء مختلفة.

9. أسلوب الأحداث الحرجة :

تتطلب هذه الطريقة من الفرد القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى انه يمثل أحداثاً غير عادية(هامّة /محرجة / غير متكررة سواء كانت ايجابية أو سلبية) في أداء كل فرد خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث سوف تمثل أداءً عالياً ومتميزاً، وبعضها يمثل أداءً منخفضاً، ولا شك أن هذه الطريقة تتطلب تسجيل الأحداث أولاً بأول لكل فرد من الأفراد.

والأحداث الحرجة يتم تحديدها على ضوء المعرفة بطبيعة الوظيفة والمهام التي تحتوي عليها ومستويات الأداء المحددة لها.

10. أسلوب النتائج والأهداف:

هذه الطريقة لا تعني الإدارة بالأهداف (Management By Objective) ، ولكنها مستنبطة من هذا النوع من الأساليب والممارسات الإدارية، وعادة يطلب من الفرد القائم على عملية التقييم أن يقيم ويقيس أداء الفرد المطلوب تقييمه طبقاً للأهداف السابق الاتفاق عليها.

المؤيدون لطريقة التقييم بالنتائج أو الأهداف يؤكدون على أهمية مشاركة الفرد المراد تقييمه من اختيار وتحديد المعايير التي ستستخدم للحكم على مستوى أدائه، وبالتالي فهو يعرف مقدماً أسس التقييم ويعمل على تحقيق المستويات المطلوبة وقد يكون من السهل إقناعه فيما بعد بنتائج التقييم وموضوعيتها وعدم تعرضها للتحيز من جانب المقيم كما يحدث في بعض الطرق السابقة التقليدية. (العبار، 2019)

11. طريقة المقارنات الزوجية:

تعد هذه الطريقة أكثر أشكال طرق الترتيب والتي فيها يطلب من القائم بالتقييم أن يوضح من هو العامل الذي أداؤه أعلى من بين اثنين فقط من العاملين في سلسلة من المقارنات الزوجية بين أعضاء المجموعة المراد تقييمها، بمعنى عقد مقارنات زوجية لكل اثنين من الأفراد المراد تقييمهم؛ ولذلك فهذه الطريقة تسمى أحياناً "مقارنة العاملين".

والهدف من إتباع هذه الطريقة هو تقليل الأخطاء الناجمة عن طريقة الترتيب العام والتي تقارن كل الأفراد مرة واحدة وتحدد مستويات أدائهم. (Benabdeslam, 2020)

والطريقة المقارنات الزوجية بعض العيوب منها :

إننا لا نستطيع المقارنة بين مستويات أداء العاملين في المجموعات المختلفة، كما أنها لا تعطي التغذية المرتدة أو العكسية السليمة للعاملين والتي يمكن أن تساعد في تحسين أدائهم المستقبلي، وقد تناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة بينما يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث تتزايد أعداد المقارنات الزوجية بشكل يمثل عبء كبير في تنفيذها.

12. طريقة التقييم الذاتي:

يوضح هذا المدخل في التقييم أن الفرد المطلوب تقييمه سوف يعطي الفرصة للتعليق على الأداء الخاص به في النموذج المعين المستخدم لتقييم الأداء، وأن بعض الاقتراحات الخاصة به أو التدريب أو التنمية التي يحتاج إليها مستقبلاً للتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع من جانب التنظيم و كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها. وهذا يتطلب حتى ينجح توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخاً عملياً جيداً في التنظيم. (Esselimani, 2023)

ويجدر بنا الإشارة هنا الى الرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافة إلى الطرق المتبعة في التقييم و التي سبق توضيحها أعلاه، بمعنى أن التقييم الذاتي يستخدم متمماً لطرق أخرى مستخدمة. فهو طريقة للتقييم لا تعد متكاملة وشاملة بمفردها. كثير من التنظيمات المعاصرة تتجه هذه الأيام إلى إيجاد نوع من التقييم الذاتي داخل أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها وهذا يتطلب حتى ينجح، توافر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين، ومناخاً عملياً جيداً في التنظيم.

6.2.2 طرق تقييم الاداء المؤسسي :

1- التقييم الرقمي :

تعد هذه الطريقة سهلة في التطبيق وسريعة الفهم من جانب المقيمين، وكذلك الأفراد الذين سوف يتم تقييمهم، كما أنها تمكن من سرعة التقييم فيستطيع الإجابة عنها بسرعة. (Massoudi, 2023)

غير أنه يعاب عليها وجود بعض المشكلات الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يجري التقييم كذلك النزعة لدى كثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى (المتفائلون) أو أقل (المتشائمون) كما أن نتائج تطبيقها قد تختلف إذا ما اختلف الفرد المقيّم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه. (رمضان، 2020)

2- طريقة الاختيار الاجباري :

تعتمد هذه الطريقة على معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل، أي أن التركيز يكون على النواحي المختلفة المتعلقة بأداء العمل وليس على الصفات الفردية، ويمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، وفي هذه الحالة، فإن التقدير الكمي (الرقمي) لهذه العبارات جميعاً لن يتم عن طريق الفرد المقيم ولكن عن طريق جهة أخرى محايدة لذلك فإن احتمالات حدوث تحيز من جانب المقيم تقل نتيجة لذلك. (الرجبي، 2023)

7.2.2 قياس الأداء:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف، تأتي مرحلة قياس الأداء وجوهر خطوة القياس في عملية الرقابة، وهي: جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط، أو الأفراد وقياس الأداء الفعلي عموماً لا بد وأن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي وعملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل وأيسر من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري، والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابة لقياسها كأداء مبرمج حاسب أو أداء موظف البيع. (Ali, 2024)

يعتمد قياس الأداء على جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهي عبارة عن معلومات للاستراتيجية تقوم على التغذية العكسية منقولة بشكل معاكس للشكل الأصلي لإرسال رسالة أو معلومة أي نقل المعلومات حول تنفيذ الاستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى المسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري حول التقرير الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية وقد يكون ذلك على شكل تقارير المجالات المختلفة للأداء، والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية، والتي تستخدمها الإدارة العليا لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي تكوين ما يسمى بنظام المعلومات الإدارية وهو النظام المختص بجمع تقارير كاملة وصادقة موثوقة ومستمرة، حول نتائج تنفيذ الإستراتيجية على المدى الطويل، وتحليل هذه البيانات وتصنيفها وحفظها لاستخدامها وقت الحاجة. (العبار، 2019)

يعتمد تحسين الأداء على اختيار العناصر بشكل مميز من حيث الموارد البشرية المؤهلة سواء من تعمل داخل المنظمة أو من يتم اختيارهم ضمن اسس واضحة تدعم التنافسية والجودة واتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة كل ذلك يتم بإيجاد بيئة تعمل بطريقة متناسقة تعظم الإنتاجية وتحسن أداء الفرد وتركز على التقنيات المهنية بشكل مستمر لما يخدم بالنهاية منظمة الأعمال. (Benabdeslam, 2020)

8.2.2 الأداء الإداري:

مجالات الأداء الإداري في المؤسسات:

وتستطيع أن نحصرها في مجالين:

- ★ المجال الأول: وتوضع فيه معدلات دقيقة نسبياً لقياس الأداء الإداري في الأعمال، منها:
 - ★ الأعمال التكرارية: هي الأعمال التي تتكرر باستمرار، وفق نمطية معينة في أعمال روتينية كالطباعة والنسخ. (المندلاوي، 2024)
 - ★ أعمال لا تتطلب إلا مقداراً بسيطاً من المراقبة والحكم كالسجلات والصادر والوارد.
 - ★ الأعمال التي تتطلب إنتاجية ثابتة كإنتاج عدة قطع في مدة زمنية معينة، كما هو الحال في المعاملومعظم المؤسسات الصناعية. (Ali, 2024)
- وتمثل القوانين والتشريعات الموضوعة ضمن المنشآت الحكومية، التي تحدد سلوك العاملين المناسب لكل موقف وفق ضوابط معينة، وركائز أساسية من أجل قياس الأداء، وذلك عن طريق مدى الالتزام بها والتقييد بأحكامها بالقواعد الناظمة لها. (عبد المعز، 2024)
- المجال الثاني: تتعذر فيه إمكانية وضع معدلات للأداء الإداري وبدقة، ويشمل جملة من الأعمال والنشاطات المتنوعة التي تتصف بطابع كيفي، منها:

- ★ الأعمال التي تحتاج إلى الخلق والإبداع والابتكار، لأنها تعتمد على مستوى الذكاء والنشاط الحيوي وتختلف من شخص إلى آخر، كأعمال الإنشاء والرسم والفنون والتصميمات والمجسمات المختلفة.
- ★ الأعمال الفجائية غير منتظمة الحدوث، كالأعمال الخاصة بالدفاع المدني من إطفاء للحريق وغيره.

★ الأعمال التي تعتمد على الدراسات والمناقشات العملية المتنوعة.

ومما لاشك فيه، أن أي عمل مهما كان بسيطاً أو معقداً، واضحاً أم غامضاً، إذا لم يترافق بمعدلات للأداء الإداري، فإن هناك خللاً كبيراً سوف يحدث، وينعكس سلباً على المنشأة بشكل كامل ويستفيد العاملون القائمون على تقويم أداء العمل، وتقويم إنتاجية العاملين من مسائل عديدة وجوانب مختلفة منها: (Massoudi, 2023)

★ المعلومات والتجارب الماضية، وفيها يضع القائمون بعملية التقويم المشرفون خلاصة ما اكتسبوه من خبراتهم السابقة، ويستفيدون أيضاً من السجلات والمذكرات القديمة الخاصة بشؤون العمل والعمال.

★ التقدير والتخمين، وذلك عندما يكون الوقت المخصص لتقويم الأداء الإداري غير كاف، وكذلك من أجل توفير الأموال الباهظة، لإجراء الدراسات المتعددة لتحديد معايير الأداء. (Esselimani, 2023)

★ الاعتماد على البيانات والإحصاءات العلمية، وتحليلها وتنظيمها للوصول إلى نتائج علمية تقيس بها معدلات الأداء الإداري الفعلية.

9.2.2 أهداف عملية التقييم الإداري :

إن الفرد حينما يوفر له التوصيف الصحيح للوظائف التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا، وقيادة واعية وفي جانب آخر فانه يتهياً لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعته وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، مما يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبشكل عام إن الهدف الرئيسي من عملية التقييم هو تحسين الأداء وتطويره، ويمكن لعملية التقييم أن تحقق هدفها الرئيسي من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المتعلقة أساساً برفد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالبيانات والمعلومات اللازمة، والتي تمكنها من حسن التخطيط والإشراف والتوجيه ومساءلة الإدارة التنفيذية عن مستوى أدائها للنشاط، والاستمرار في عملية التصحيح من خلال التدريب والتوجيه المستمر الذي يعمل على تحسين أداء الفرد وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

إن عملية تقييم الاداء تستهدف ثلاثة غايات رئيسية تقع على ثلاثة مستويات كالتالي (عبد المعز، 2024)

1- على مستوى المنظمة:

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.
- ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدرتهم وإمكاناتهم.
- ت- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

2- على مستوى المديرين:

- أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب اليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ب- دفع المديرين الى تنمية مهاراتهم وامكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

- أ- دفع العاملين الى العمل باجتهاد وجدية و اخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- ب- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبدالة تأخذ بعين الاعتبار.

10.2.2 مقاييس الأداء الاداري:

سعى مقاييس الأداء الإداري إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة مع مقارنتها بما هو مخطط لها، ويحدد مقاييس الأداء الإداري وتختبر ويحكم عليها بالاستعانة بمعايير الأداء ويمكن أن نحدد نوعين رئيسيين لمقاييس الأداء الإداري : (عبد المعز، 2024)

★ **المقاييس الموضوعية:** وتهدف هذه المقاييس إلى معرفة كمية الإنتاج الفعلية بدقة ووضوح، وكذلك

جودة ناتج الأداء الإداري، وأحياناً كمية الأداء وجودته معاً. (العبار، 2019)

★ **المقاييس الذاتية:** وهي مقاييس تعتمد على تقدير أو حكم الرئيس أو المشرف على أداء الآخرين.

شروط مقاييس الأداء الاداري:

هناك العديد من الضوابط والمعايير من أجل التحقق من كفاءة المقاييس وموضوعيتها من أهمها:

(الرجبي، 2023)

★ **الثبات:** ونتأكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقييم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية

★ **متباعدة نسبياً** ونصل إلى النتائج نفسها تقريباً، فقدره المقياس الدائمة على القياس وثباته من

الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.

★ **الموضوعية:** ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها

بأداء العاملين.

★ **الوضوح:** أن يكون المقياس واضحاً بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق الفردية مهما

كانت قليلة.

★ **سهولة الاستخدام:** إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من

الأمر الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.

★ **الصدق:** يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس

ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين في أداء الفرد لعمله. (Benabdeslam, 2020)

وتشير الدراسات ان هناك زيادة وتحسن في المقاييس الربحية للشركات كما بينت ان هناك زيادة

ملحوظة في الكفاءة التشغيلية والنفقات الرأسمالية المدفوعة والأرباح الموزعة وهذا يعني أن الأداء قد

تحسن والمؤسسة تعمل بروح الفريق من خلال الاصلاحات التي تمت والتشريعات التي تم مراجعتها والتركيز

على الفرد والتدريب وتحديث المعدات والاساليب التكنولوجية ومتابعة عالم المعرفة. (رمضان، 2020)

11.2.2 أخطاء عملية التقييم الاداري:

إن تقييم الأداء الاداري هو انعكاس الكفاءة العاملين وقيامهم بواجباتهم والمهام الموكلة إليهم

بأحسن وجه وأتم صورة، ولنتائج التقييم التي يضعها المشرف أهمية كبرى على مختلف المستويات

التنظيمية في المنشأة، وكما ذكرنا سابقاً فإن هناك أعمالاً يسهل قياس أدائها والحكم عليها، وأعمال يصعب قياسها لصعوبة وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاستعانة بالتقدير الذاتي للمقيم. (Ali, 2024)

ومن الضروري أن تتعرف المنظمة على المصادر التي تؤدي إلى خطأ في تقييم الأداء الإداري وقد تعرف الباحثون على خمسة أنواع من المصادر وهي :

1- ميول استجابة المقيم : وتتكون من :

- أ- النزعة المركزية : المقيم متردد في إعطاء جيد جداً" أو "سيء جداً".
- ب- نزعة الليونة : المقيم يعطي كل شخص درجة جيدة.
- ت- تأثير الهالة : وهي أن يسمح المقيم لتقديراته الكلية للفرد بان تؤثر على تقييم ذلك الفرد على جميع العوامل التي قيمت كل على انفراد.
- ث- أخطاء التقييم المنطقية : وهي أن تكون الأخطاء مبنية على علاقات تبادلية مفترضة.
- ج- الاستجابة العشوائية وهي عدم اكتراث المقيم. (عبد المعز، 2024)

2- أخطاء المقيم الادراكية والتقييمية :

كثيراً ما يستخدم الفرد نفسه كمعيار عند تقييم الآخرين وعادة ما يستخدم عاملين التماثيل والتغاير في تقييمه، مما يؤدي إلى الوقوع في الخطأ في المعايير ذاتها. مثلاً يقارن المدير الفرد بالأشخاص الذين يؤدون نفس العمل وما يماثله. (عبد المعز، 2024)

3- العلاقة بين المقيم والمقيم :

إذا كان الاثنان على اتصال دائم فإن التقييم قد يكون أقرب إلى الصحة مما لو كانت العلاقة بينها منقطعة.

4- الشخص المقيم :

وهو أن يتمتع المقيم بخصائص مماثلة الى خصائص تتوفر في عائلة من يقيمه، ولذا يحصل المقيم على درجة عالية.

وكذلك فان قيمة اقدمية المقيم تؤثر في درجة التقدير التي يحصل عليها، فالشخص الذي له أقدمية يحصل على تقدير أعلى من الشخص ذي الأقدمية القليلة.

5- نموذج التقييم:

يؤدي معيار التقييم دوراً رئيسياً في حدوث الخطأ فاعمل التقارب في المجال عادة ما يؤدي الى تقدير أعلى في التقييم حيث تميل المجالات المتقاربة إلى الترابط فيما بينها بدرجة أعلى من ترابط المجالات المتباعدة، كما وان تصميم المعيار يؤدي إلى اخطاء في التقييم مما يتطلب إعادة تصميمه. (العبار، 2019)

12.2.2 علاج أخطاء عملية التقويم الاداري :

تقويم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الافراد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية. وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية. وذلك ضمانة اساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل، وتحديد الأخطاء التي تواجه التقويم، والعمل على تلافئها وعلاجها. (المندلاوي، 2024)

وتقييم الأداء يمد الإدارة بمعلومات ذات قيمة عن ظروف العمل ومشاكله، وان عملية التقييم اذا اديرت بحرص وعناية تعطي تفسيراً واسعاً لهذه المعلومات، وتعين الإدارة على أن تحلل هذه المعلومات لتستفيد منها في تخطيط سياستها المستقبلية، فاذا تم تحديد الخطأ في الأداء، والتعرف على أسبابه وطرق علاجه، فإن هذا العلاج يجب أن يوضع موضع التنفيذ حتى لا يتكرر على مستوى الأفراد والمنظمة وهنا نحقق تحسناً في الأداء المؤسسي. (Massoudi, 2023)

فاذا وجدنا مثلاً أن أخطاء العامل في عمله ترجع لسوء اختياره، أو وضعه في مكان لا يتناسب مع مؤهلاته، فإن الإدارة يجب أن تسرع في وضعه في المكان الذي يستطيع أن يستغل فيه قدراته وتحسين معدلات ادائه.

وحتى يتم تلافئ الأخطاء السالفة الذكر أو التقليل منها يتعين على الجهاز الإداري في المؤسسات المختلفة ما يأتي:

1- تدريب المشرفين تدريباً علمياً شاملاً لمراحل عملية التقويم جميعها، وذلك وفق معايير وركائز موضوعية يتمكن المشرف من خلالها قياس الأداء وتقويمه، ووضع أسس ومعايير ثابتة لنشاطات

العاملين وسلوكهم جميعها. (Benabdeslam, 2020)

- 2- المناقشة المستمرة والحوار الفعال لاكتشاف الثغرات والمآخذ والعمل على إصلاحها وتجاوزها فالندوات والحلقات الدورية تؤدي بالنتيجة إلى العلمية والمنطقية في الحكم والتقييم واكتشاف نواحي القوة والضعف والاقتراحات والنقد الموضوعي والتوجيه نحو الأفضل وتحقيق الرضا والطمأنينة في نفوس العاملين جميعهم.
- 3- ويقترح بيش لتفادي أخطاء التقييم أو الهالة أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة إلى عامل واحد من عوامل التقييم، فإذا انتهى من ذلك فيقوم بتقييمهم جميعاً بالنسبة إلى عامل آخر، وهكذا، بدلاً من أن يقوم كل واحد منهم بالنسبة إلى عوامل التقييم جميعها مرة واحدة، فيتعرض لتأثير الهالة أو التقييم وحتى يتمكن من مقارنة المرؤوسين كلهم بالنسبة إلى معيار محدد. (عبد المعز، 2024)
- 4- مشاركة المرؤوسين في عملية التقييم وإلى أكبر درجة ممكنة في جو من الصراحة والثقة، لكي يتمكنوا من إعطاء ملاحظاتهم وآرائهم حول التقويمات التي أصدرت بحقهم، فالتقييم ليس حكراً على المشرفين وخاصاً بهم، فالعملية التقييمية يجب أن تكون تبادلية قائمة على الديمقراطية والمشاركة الفعالة في درجات التنظيم الاجتماعي من أدناه إلى أعلاه حتى تؤتي ثمارها وتحقق مسعاها. (رمضان، 2020)
- 5- اختيار الطرائق المناسبة لطبيعة الأعمال وخصوصيتهم وعدد العاملين ومراعاة الظروف الخارجية والبيئة التي تؤثر في المنظمة، وأن تكون تلك الطرائق منظمة ومدروسة في أكثر من مكان حتى تثبت جدواها وفعاليتها.
- 6- الابتعاد عن الذاتية والعلاقات الشخصية في التقييم وإهمال العلاقات القرابية والتقليدية ومعالجة الأمراض الاجتماعية محسوبة ومحابة ورشوة وغيرها التي تؤثر في مصداقية التقييم، والقضاء على نواحي التفضيل الشخصي، والتحيز ومؤهلاته، ومقدار ما يقدمه من العامل من جهد وعرق هي المعيار الأساسي والجوهري لمستوى أدائه وإنتاجيته. (Massoudi, 2023)
- 7- الاستفادة من تجارب المنظمات المتطورة والدول المتقدمة في هذا المضمار، والابتعاد عن طرائق التقييم القديمة التي أكل منها الدهر وشرب لكي لا تراوح في مكاننا دون أن نتجاوز أخطاءنا، وحتى لا نضع العربة أمام الحصان.

13.2.2 الأداء المالي :

تقويم الأداء المالي : ماذا يعني تقويم الاداء المالي للمنظمة ؟ يعني تقديم حكما ذا قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر تقويم الاداء المالي للمنظمة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً، تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس التعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية :

1- تحديد مستوى تحقيق الاهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفاعلية.

2- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

(Esselimani, 2023)

14.2.2 الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية :

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية : التوازن المالي السيولة واليسر المالي المردودية، إنشاء القيمة، ويعد هذا الأخير هدفاً جديداً فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة. (عبد المعز، 2024)

السيولة واليسر المالي

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرات على مواجهة التزاماتها القصيرة.

أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة - المخزونات والقيم القابلة للتحقيق - إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي :

★ المؤسسة : تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلاً

من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كإجراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها

الحقيقية، والاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

★ أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على

المؤسسة، ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات

الأجراء، في تسديد ديون الموردين. (العبار، 2019)

★ عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر

إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف

المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها

وتسييرها جيد. (الرحبي، 2023)

★ أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق

ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به

المؤسسة.

15.2.2 الأداء الاجتماعي:

لقد كانت نقطة الانطلاق للعديد من مؤسسات التمويل الأصغر مهمتها والتزامها توفير الولوج إلى

التمويل للفقراء ومساعدتهم على تحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، وفي حين اعتمد قطاع التمويل

الأصغر على مر السنين سلسلة من المؤشرات المالية المصحوبة بمعايير واضحة لرفع التقارير وإرشادات

لتحديد الصحة المالية في المؤسسات التي تدعم الاداء الاجتماعي وبرز هنا اهتمام قطاع التمويل الأصغر

المتنامي في استكمال تقييم مؤسسات التمويل الأصغر عبر تقييم أدائها الاجتماعي في عدد من الأدوات

المختلفة الخاصة لهذه الغاية. (عبد المعز، 2024)

تقييم الأداء الاجتماعي هو العملية التي تقيس عبرها المنظمة أدائها الاجتماعي المتعلق بمهمتها وأهدافها الاجتماعية، إضافة إلى أهداف المساهمين الأساسيين، ويمكن أن يكون تقييم الأداء الاجتماعي عملاً داخلياً أو خارجياً فعندما يكون داخلياً بعد تقييم ذاتياً، وعندما يكون خارجياً يعد "تدقيقاً اجتماعياً" يتم تغطيته في هذا الموجز، أو تصنيفاً اجتماعياً يتم تغطيته في موجز التقدم، يمكن أن يركز التقييم على أي من الخطوات في سلسلة الأثر السببي الاجتماعي، وتعتبر سلسلة الأثر السببي

الاجتماعي نموذجاً يفسر كيف ينشأ التأثير فالأمر يبدأ بالإسهام المؤسسي، الذي يتحول، عبر إجراءات داخلية، إلى إنتاج ويأتي الإنتاج بالنتائج، والنتائج بالتأثير.

تساعد أدوات تقييم الأداء الاجتماعي مؤسسة التمويل الأصغر على التعرف إلى المسائل أينما وجدت وإذا تمت معالجة هذه المسائل، يمكن تحسين الأداء الاجتماعي فـ "تقييم الأداء الاجتماعي هو بمثابة تقييم النوايا والأنشطة و/أو الإجراءات التصحيحية التي تطبقها مؤسسة التمويل الأصغر بهدف تحديد ما إذا كانت تملك الأنظمة والأدوات المناسبة لتحقيق أهدافها الاجتماعية، علاوة على ذلك، يمكن لتقييم الأداء الاجتماعي تقييم النتائج الاجتماعية التي تم التوصل إليها عبر تطبيق برنامج. (Massoudi, 2023)

قد يكون تقييم الأداء الاجتماعي تقييماً يجري مرة واحدة أو عملية تقييم مستمرة وتشتمل غالبية أدوات التقييم المؤشرات الاجتماعية المقبولة في قطاع التمويل الأصغر التي توفر المزيد من الشفافية لقاعدة المؤسسة الاجتماعية - التي تركز بشكل خاص على تحديد مستويات الفقر الحالية بين عملائها، وكيف يتم الوصول إلى العملاء، وإذا ما كانت خدمات مؤسسة التمويل الأصغر تناسب (أم لا) حاجات العملاء، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي واجهها العملاء. (رمضان، 2020)

أدوات التقييم التي تبحث في عمليات مؤسسات التمويل الأصغر الداخلية:

16.2.2 مؤشرات الأداء الاجتماعي:

بات جلياً الاهتمام بالأداء الاجتماعي بالنسبة للمؤسسات والمنظمات على مختلف مستوياتها وطبيعة الدور الذي تقوم به حيث بدأت مبادرة مؤشرات الأداء الاجتماعي في سيريز في حزيران/ يونيو من

العام 2002، وهي تعتبر إطار العمل المفاهيمي لتحديد الأداء الاجتماعي في التمويل الأصغر إلى جانب سلسلة الأثر السببي الاجتماعي ولتطوير سلسلة من المؤشرات المؤسسات التمويل الأصغر التي تتمتع بصلة وثيقة بالشأن الاجتماعي، أما أداة "أس" أي بي - سيريز" فهي عبارة عن استبيان وكتيب إرشاد يساعد مؤسسة التمويل الأصغر على تقييم نواياها وأنشطتها، والإجراءات التصحيحية المطبقة: لتعرف ما إذا كانت قادرة على بلوغ أهدافها الاجتماعية، تستخدم أداة "أس" أي بي - سيريز " أبعاد أربعة من الأداء الاجتماعي (عبد المعز، 2024)

1. الوصول إلى الفقراء والمجموعات الأكثر استبعاداً.
 2. تكييف المنتجات والخدمات لاستهداف العملاء. (Benabdeslam, 2020)
 3. تحسين رأس المال الاجتماعي والسياسي.
 4. المسؤولية الاجتماعية في الشركة، تم تطوير الأداة عبر عملية مشاركة شملت 30 مؤسسة للتمويل الأصغر في ظروف مختلفة، إضافة إلى الفاعلين الآخرين في التمويل الأصغر، الأمر الذي يعطي هذه الأداة شرعيتها والاعتراف بها في القطاع. (المندلاوي، 2024)
- تم اختيار مؤشرات الأداء الاجتماعي في "سيريز" لتمكن من إرفع مدراء مؤسسات التمويل الأصغر أو مدراء القروض تقارير حولها لأنها تكمن في نظام المعلومات في مؤسسة التمويل الأصغر أو يمكن دمجها فيه ولأنه يمكن التأكد منها بسرعة وفعالية من قبل مدقق خارجي. (العبار، 2019)
- يطلب الجزء الأول من أداة "أس" أي بي سيريز" إلى مؤسسة التمويل الأصغر تفسير استراتيجيتها الاجتماعية والخيارات التي قامت بها على خلفية أولوياتها والبيئة الاجتماعية الاقتصادية، إلى جانب الإشارة إلى أي من أبعاد الأهداف الاجتماعية الأربعة هي الأهم بالنسبة إليها، تستخدم مؤشرات "أس أي بي - سيريز" (في الجزء الثاني من الأداة) نظام التحكيم المقارنة الأداء الاجتماعي في العديد من المؤسسات والظروف، أما الجزء الثالث فيتناول الأداء المالي عبر استخدام مؤشرات السوق "ميكس" الربط الأداء المالي بالأداء الاجتماعي، والفكرة الأساسية التي تقف خلف أداة "أس أي بي سيريز" تبقى أن الأداء المالي هو شرط لا غنى عنه للاستمرارية مؤسسة التمويل الأصغر. (Esselimani, 2023)

Mid-Ocean University

College of Management



Department of risk mangement

**The Impact of Security Risk Management Strategies on
Institutional Performance: An Applied Study on Airport
Customs**

:Preparation

Sultan Saad ALharbi

242002382

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025