

## دور إدارة الأزمات في الارتقاء بأداء المنظمات دراسة على المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له

أ. عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة  
د. إبراهيم علي سليمان رحومة - كلية طرابلس للعلوم والتقنية

### المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له وذلك من وجهة نظر أعضاء المجلس البلدي، مديري القطاعات، مديري ادارات ورؤساء الاقسام، لذلك فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في هذا المجلس البلدي.

تم تصميم استبانة من أجل جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة اختيرت عينة عشوائية طبقية، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن أعضاء المجلس البلدي، مديري القطاعات، مديري ادارات ورؤساء الاقسام في المجلس البلدي (حي الأندلس - طرابلس) والبالغ عددهم 142 فردا، إذ تم أخذ عينة بمقدار 50% من المجتمع، وتم توزيع 71 استبانة تم استردادها جميعها.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن المجلس البلدي يفتقر لنظام إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة حتى وصوله بدرجة ضعيفة جدا، كما أظهرت النتائج - أيضاً - وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء على مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر المجلس البلدي حي الأندلس .

وأوصى الباحثان بإعداد التنظيم الإداري المتكامل للمجالس البلدية، والاهتمام بإنشاء منظومة الحكومة الإلكترونية، والتدريب والتطوير لرفع قدرة المجالس البلدية، والمتابعة والتقييم من الأجهزة الرقابية على المجالس .

كما تقدم الباحثان ببعض المقترحات التي من شأنها لها المردود على مؤسسات الدولة وخصوصا المجالس البلدية، وذلك بالعمل على إيجاد اقسام بالكليات بالجامعات الليبية كافة (إدارة الأزمة والكوارث)، اعادة تنظيم المجالس البلدية وذلك بالاستعانة بمؤسسات محلية ذات خبرة أو عالمية .

## المقدمة :

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها كثيراً ؛ كي نعيها وندركها هي عدم وجود منظمة في العالم محصنة تماماً من الأزمات، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة. وعلى الرغم من أن حدوث الأزمات يمتد إلى العصور القديمة إلا أن وعي متخذي القرارات بأهمية إدارتها لم يظهر إلا في السنوات الأخيرة ؛ نظراً لتسارع الأزمات وتنوعها، فإدارة الأزمات تتعامل مع الأزمة قبل حدوثها، فهي تتضمن إشارات الإنذار المبكر التي تنتبأ بقرّب حدوث الأزمة وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة أو التعامل معها حين حدوثها كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة ومواجهتها والتخطيط لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تبني المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات في المنظمات .

## مشكلة الدراسة:

من خلال الواقع المعيش بالبلدية تبين أن هناك قصوراً كبيراً في مستوى تقديم الخدمات للمواطن سواء الصحية أو التعليمية أو الاجتماعية .... الخ، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحثان واللقاء مع بعض اعضاء المجلس البلدي حي الأندلس والقائمين على عدد من القطاعات التابعة للمجلس قد تبين أن هناك قصوراً في عملية الاتصال بين المجلس والقطاعات التابعة له، وغياب العمل بروح الفريق والجماعة، خاصة في هذه الفترة ، حيث تعيش المدينة في بيئة غير مستقرة تتميز بالاضطراب والتي يمكن تشخيصها ووصفها بمرحلة أزمة، الأمر الذي ينعكس سلباً ويؤثر في مستوى أداء المجلس البلدي والقطاعات التابعة له.

ونظراً ، لأن إدارة الأزمات تعتبر مدخل حديث نسبياً في علم الإدارة والتنظيم، لذا تتجه الدراسة للبحث في دور إدارة الأزمات في تحسين أداء المنظمات، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة وتحديدتها في صيغة التساؤل التالي :

- ما دور تبني المفهوم الحديث لإدارة الأزمات في الارتقاء بمستوى أداء المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له ؟ .

## فرضية الدراسة :

اعتمدت الدراسة على الفرضية التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخذ وتبني مفهوم إدارة الأزمات ومستوى أداء المجلس البلدي حي الأندلس وبعض القطاعات التابعة له .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

- ✓ بالنسبة للعلم : إثراء طرح يفيد الباحث والقارئ في التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الأزمات في التأثير على أداء المنظمات والرقى به .
- ✓ بالنسبة للباحث : ينمي قدراته في إعداد البحوث والدارسات ، كذلك يساعده في زيادة معلوماته التخصصية.
- ✓ بالنسبة للمجتمع : تقوم الدراسة على أهمية استخدام إدارة الأزمات في إطار الأساليب الإدارية الحديثة للنهوض والارتقاء بمستوى أداء المنظمة قيد الدراسة وبالتالي تستمد الدراسة على أحد جوانب أهميتها من عملية الربط بين إدارة الأزمات وأداء المنظمة من أجل الارتقاء به.

## أهداف الدراسة :

سعت الدراسة إلى تحقيق الآتي :

1. تسليط الضوء على مفهوم ودور إدارة الأزمات في الارتقاء بأداء المنظمة قيد الدراسة.
2. التعرف على بعض المحددات والعناصر الخاصة بإدارة الأزمة ومدى دورها في حل بعض المشاكل التي تواجه أداء المنظمة قيد الدراسة.
3. محاولة تقديم توصيات ومقترحات حول إدارة الأزمات، والتي من شأنها أن تقدم استفادة للقائمين على المجلس البلدي والقطاعات التابعة له.

## منهجية الدراسة :

تمثلت منهجية الدراسة في الآتي :

- الجانب النظري : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لوصف الحالة الراهنة ( المشكلة ) مشكلة الدراسة موضوع الدراسة، والحصول على أدبيات الدراسة من خلال الكتب والمراجع والمنشورات العلمية وشبكة المعلومات الدولية، فالمنهج الوصفي هو المنهج القائم على تفسير الوضع الراهن للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها

22 دور إدارة الأزمات في الارتقاء بأداء المنظمات دراسة على المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له

وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل للمشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

**- الجانب العملي:** اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي وذلك من خلال تصميم صحيفة الاستبيان التي أعدت لغرض جمع البيانات والآراء حول موضوع الدراسة لإثبات الفرضية من عدمها ومن ثم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل آراء المستجوبين للوصول إلى الهدف الذي أعدت من أجله الدراسة.

**أدوات جمع البيانات والمعلومات :**

**- مصادر أولية :** صحيفة الاستبيان كمصدر للبيانات الأولية من عينة الدراسة لمجتمع الدراسة.

**- مصادر ثانوية :** الكتب والرسائل العلمية والدوريات .

**مجتمع وعينة الدراسة :**

**1- مجتمع وبينة الدراسة:** المجلس البلدي حي الأندلس وبعض القطاعات التابعة له .

**2- عينة الدراسة :** عينة قصديه طبقية مستهدفة أعضاء المجلس البلدي، مديري القطاعات، مديري إدارات ورؤساء الأقسام، بالمنظمة قيد الدراسة ، وذلك نظرا ؛ لأنها مركز القرار وأكثر احتكاكاً بالأزمات التي تتعرض لها المنظمات ، حيث إن مجتمع الدراسة عدد (142) مفردة وفق التالي :

- عدد (8) أعضاء للمجلس البلدي وعدد (1) وكيل ديوان البلدية.

- عدد (11) مديري القطاعات

- عدد (124) عضواً للمجلس البلدي مديري القطاعات، مديري إدارات ورؤساء الأقسام.

**3-** تم احتساب العينة الطبقية بنسبة 50% من إجمالي المجتمع، وتوزيع عدد (71) استبانة وإعادة تجميعها لإجراء التحليل الوصفي والإحصائي.

**حدود الدراسة :**

تمثلت حدود الدراسة وفقاً لما يأتي .

**1- حدود موضوعية :** دور إدارة الأزمات في الارتقاء بمستوى أداء المنظمات دراسة تطبيقية على المجلس البلدي حي الأندلس وبعض القطاعات التابعة له.

**2- حدود مكانية :** اقتصرت الدراسة على المجلس البلدي حي الأندلس وبعض القطاعات التابعة له.

**3- حدود زمنية :** أجريت هذه الدراسة ميدانياً خلال عام 2020 م .

## الجانب النظري إدارة الأزمات

### أولاً - مفهوم الأزمة :

تعني الأزمة في اللغة العربية الجذب والقحط والضييق والشدة التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة. ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير إلى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فإن الأزمات هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهرية في المستقبل(1).

وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لأحداث وأمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر في مستقبل النظام بأكمله.

ويمكن تعريف الأزمة استناداً إلى الأدبيات بالآتي:

1. هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوب فيها تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها. (2)

2. إنها حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بعنصر (المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة و تسارع الأحداث) (3).

3. إنها لحظة حادة ومفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة الجهول ليهدد الكيان الإداري وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين(4).

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

إدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية للإدارة المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهو عمل متكامل شامل يستمد شموله من الأزمة وامتدادها للتغلب على الأزمة - أيضاً - في هذا الامتداد (5) .

أهداف إدارة الأزمات :

تتمثل أهداف إدارة الأزمات فيما يلي (6) .

- 1- وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها .
- 2- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة
- 3- وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة لتقويم أداء الأجهزة المختلفة .
- 4- حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع / المواجهة .
- 5- محاولة القضاء على قدر كبير من التخبط والعشوائية وانفعال اللحظة التي عادة ما يصاحب الأزمات .
- 6- الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .
- 7- القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع .
- 8- حسن معاملة الضحايا ورفع الروح المعنوية للمتضررين .
- 9- استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلا .

## خصائص الأزمات :

- يمكن حصر خصائص الأزمات بمجموعتين : ( 7 ) .
- 1- خصائص خاصة بالفرد وتشمل ( الضغط ، القلق ، التوتر ، التهيج النفسي ، الرعب ، اللامبالاة).
  - 2— خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة ، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة وغياب الحل الجذري السريع).
- وتتوافر الخصائص الآتية في الأزمة:**
- 3- وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة.
  - 4- الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها.
  - 5- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
  - 6— وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة ، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.
  - 7- محدودية المدة الزمنية للأزمة قد لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
  - 8— وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها.
  - 9— نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.
  - 10— ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل ما يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى هم أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة.
  - 11— تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد وإلى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة.
  - 12— تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.

## تطور مفهوم إدارة الأزمات ( 8 ).

كان المفهوم في البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات مرتبطاً كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة، حيث مارسته الدولة والمنظمات العامة لمواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة، ثم مارسته - أيضاً - المنظمات الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة لإنجاز مهام عاجلة

وحل مازق طارئ. تعتبر أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 النموذج الناجح لإدارة الازمات , وإشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات وبها يؤرخ تاريخ دخول هذه المصطلح إلى قاموس العلاقات الدولية وذلك عندما أطلق وبرت ماك نمار وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس " جون كيندي " جملته الشهيرة لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية وإنما عن إدارة الأزمات فقط . ومنذ أوائل التسعينيات وعلى وجه التحديد عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962 اتسع مفهوم إدارة الأزمات ليصبح ذا صبغة سياسية من منظور العلاقات الدولية , وما يعتبرها من تقلبات , ثم عاد مفهوم إدارة الأزمات مرة أخرى ليرتبط بعلم الإدارة وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل التي تمر بها المنظمة وذلك بوضع أسس نظامية لهذا النمط ليصبح نمطا محددًا له و لسياسته المميزة في مواجهة الأزمات المتجددة والمتزايدة .

### مراحل إدارة الأزمات :

تحدد أدبيات إدارة الأزمات على مستوى المنظمات والهيئات والدول بمراحل مختلفة لإدارة الأزمات وخاصة الأزمات التي يمكن أن تواجه أي مجتمع وتتطوي على تهديد الإنسان وممتلكاته , أو مقاومات بينته , مما يجعل مجابهة تلك الأزمات واجبا مصيريا , وفي إطار ذلك , ترى بعض الدراسات أن إدارة الأزمة تمر بالمراحل التالية : (9) .

### المرحلة الاولى - اكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنتبأ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حده ، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً ، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة تظهر إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بوقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن



كانت خافطة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يتعمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة .  
**المرحلة الثانية - الاستعداد والوقاية :**

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر؛ لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع ، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهدام لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة ، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نخطيها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.  
**المرحلة الثالثة - احتواء الأضرار والحد منها :**

من سوء الحظ ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لنظم الحية كافة ، وعلى ذلك فإن هذه المرحلة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص ، ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل وكذلك تعرض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات .

### المرحلة الرابعة - استعادة النشاط :

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج ( جاهزة واختبرت بالفعل ) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها مثلاً محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة ، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

### المرحلة الخامسة- التعلم :

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. وإن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحمله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.

### دور الإعلام في إدارة الأزمات :

يتعدد دور الإعلام في مواجهة الأزمة على أساس المعطيات التالية (10) .

- 1\_ يتميز الإعلام المعاصر بالكثافة والغزارة وحدة المنافسة، وقد أتاح التطور التكنولوجي في مجال الإعلام للفرد أن يحدد، خياراته وأن ينتقي ، ولم يعد بالتالي محاصراً بوسائل إعلام وطنية، أو إقليمية، أو دولية محددة .
- 2\_ تولد الأزمة بنوع من التوجس والقلق والحاجة إلى الشعور بالأمن وتزايد الحاجة إلى المعرفة، وبالتالي تستعدي الأزمة حداً من استثمار المعارف والمعلومات لدى تزداد الحاجة إلى وسائل الإعلام في وقت الأزمات
- 3\_ يزداد الإعلام المعاصر التحاماً بالقوة الفاعلة في المجتمع وفي النظام السائد، ففي الأنظمة (التعددية) تعود مرجة وسائل الإعلام المادية الفكرية والإعلامية إلى القوى

الاقتصادية الفاعلة في المجتمع وفي الأنظمة الغير (التعددية) تعود ملكية وسائل الإعلام إلى النظام وأجهزته ومنظّماته وهكذا نرى أن المنظمات الإعلامية. وبغض النظر عن نوعية الأنظمة ليست أكثر من أدوات وأجهزته مكرسة لخدمة الأنظمة القائمة. والمتغير الوحيد هو أشكال وأساليب تلك الخدمة ، والمهام و الوظائف المطلوب تحقيقها . والقوة المطلوب مصالحتها .

4\_ تراجع التجربة المباشرة للفرد المعاصر كوسيلة للحصول على المعلومات والمعرفة الضرورية ولتكوين الرأي ، نتيجة القضايا المثارة وتعدد الحاجات الإعلامية للفرد ، والتطور التكنولوجي . أدى هذا التراجع إلى تزايد أهمية الدور الوسيط الذي تلعبه وسائل الإعلام ، بحيث يمكن القول إن ما تقدمه وسائل الإعلام ، وبالتالى لتحديد اتجاهاتهم ومواقفهم ومن ثم سلوكهم .

### مفاهيم عامة حول الأداء

#### **تمهيد :**

الأداء نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازم تحقيقها ويرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها ، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات من مهارات وقدرات وإمكانات ، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه ، فإنه يحقق الغرض منه ، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وزيادة فاعلية أدائهم ، مع استخدام إدارة الأداء كوسيلة فعالة تساعد في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم الأداء بغرض التعرف على أوجه القصور وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتحسين مهارات العاملين بشكل يسهم بفاعلية في رفع قدرات العاملين بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء (11) .

#### **مفهوم الأداء :**

يعتبر مفهوم الأداء من الموضوعات الأساسية في نظرية السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفاعلية ، وهناك عدة تعريفات لكتاب وباحثين تناولت مفهوم الأداء نعرض أهمها :

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (12).

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد . فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد . فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان . ولكنه يحصل على درجات منخفضة . وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفض (13).

ويعرف أداء الفرد بأنه انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل (14).

والأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمات للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية . أما الكفاءة فهي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في المواد المتاحة للمنظمة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة . أما الفاعلية فتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة ، بمعنى آخر هل العاملون وفرق العمل والمديرون أدوا ما يجب ان يؤدي لتحقيق الأهداف ؛ أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر ؟ من ناحية أخرى فإن كانت المنظمة فاعلة لكنها لا تراعي الاستخدام الرشيد لمواردها في سعيها لبلوغ أهدافها ، فإن الأداء سيكون معيبا (15)

ويرى أحد الكتاب أن الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل من مواد أولية وآلات إلى مخرجات مرغوب فيها متمثلة في السلع والخدمات (16) . ويعرف الأداء هو قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيته لمباشرة الوظيفة التي يشغلها (17).

ويعرف الأداء بالتفاعل بين السلوك والإنجاز ، وهو مجموع السلوك والنتائج معا ، أي تداخلهما معا وهو الهدف لكل المنظمات (18) **عناصر الأداء :**

عندما يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف ، حينئذ تتضح الكثير من العوامل المسهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة .

وهناك عناصر ومكونات أساسية للأداء ، بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال ، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من الإسهامات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي .

ومن هذه الإسهامات نذكر ما جاء به أحد الكتاب حيث حدد ثلاثة عناصر للأداء وهي كالتالي (19)

1- الموظف : ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع .

2 – الوظيفة : ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه .

3 – الموقف : ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .  
سمات عملية الأداء الناجحة : (20) .

ينبغي أن يتم من خلال عملية الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية :

1- وضع أهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف .

2\_ تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين .

3\_ قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا وما تطمح إلى تحقيقه .

4\_ تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية لوظائف المنظمة مثل توافق مع إجراء القياس .

5\_ إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.

6\_ تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية .

7\_ جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج .  
8\_ التشجيع على التطوير الذاتي .

محددات الأداء :

يتحدد أداء الفرد بثلاثة عوامل رئيسية وهي : (21)

1 - الجهد المبذول . 2- القدرات والخصائص الفردية 3 - إدراك الفرد لدوره الوظيفي .  
فيشير الجهد الناتج من حصول الفرد على تدعيم ( الحوافز ) إلى الطاقة الجسدية والعقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته . أما القدرات فهي الخصائص الشخصية

المستخدمة لأداء الوظيفة . ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة . ويشير إدراك الدور أو المهمة ، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله . وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه ، بتعريف أدراك الدور ، ولتحقيق مستوى مرضٍ من الأداء ، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء . بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ، ويكون لديهم قدرات متفوقة ، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين . وبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح . وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض . وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة ، والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل . فيكون أداء مثل هذا الفرد -أيضاً- منخفضاً ، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيداً أو مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء ، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى .

#### العوامل المؤثرة في أداء المنظمة :

هناك عدة عوامل قد تؤثر في أداء المنظمة ومن بينها مايلي : (22)

1- **الاختلاف في حجم المنظمة قد يؤثر في الأداء** : فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه منظمة أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل .

2- **وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج** : حيث إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر عادة أمراً عادياً بل ومطلوباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة .

3- **التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء** : يتوقف معدل الإنتاج على عدة عوامل منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية ، فالتعديل التنظيمي مثلاً الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز ، ويمكن العمل اليدوية تؤدي إلى ارتفاع واضح في معدل الإنتاج ، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما قد يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل .

4- **نوعية وحدة العمل النام قد تفضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج** : تعتبر معدلات الأداء كمية بطبيعتها حيث قد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز ، وقد تُظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء ردي

## طرق تحسين الأداء :

من أهم طرق تحسين الأداء ما يلي : (23)

### 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء :

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ إن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، إن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفة التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف والتدريب وظروف العمل ..... الخ .

### 2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول :

تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال التطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تسهم في وضع الحلول المقدمة لهم وتحسين أدائهم .

3- الاتصالات بين المستويات الإدارية : إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ومن أمثلة الاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم دون اللجوء إلى عبارات أو سلوكيات غير واضحة ، وكذلك لا بد من استشاراتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملون لتقليل الأخطاء؟ إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين ؛ إن مثل هذا الإجراء يعزز من سلوكياتهم الايجابية وتقلل من ردود الفعل السلبية لدى العاملين .

## الجانب العملي

### صدق الاتساق الداخلي

تم استخراج صدق الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد من المقياس ومع الدرجة الكلية للمقياس ونتائج الجدول التالي تبين ذلك:

## جدول: (1) معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

| الرقم | المحور        | قيمة معامل الارتباط |
|-------|---------------|---------------------|
| 1     | إدارة الأزمات | <b>0.731**</b>      |
| 2     | الأداء        | <b>0.894**</b>      |

### ثبات الاداة: -

وقد تم التحقق من ثبات الأداة على جميع أفراد عينة الدراسة المؤلفة من (71) ما بين 7 عضو مجلس بلدي و 11 مدير قطاع، 53 رئيس قسم، فقام الباحثان باستخراج معامل الثبات باستخدام معادلة (كرونباخ الفا) لتقدير درجة التجانس وانسجام مجالات الدراسة والدرجة الكلية والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول: (2) معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للمقياس حسب معادلة الفا

| الرقم | المحور        | عدد الفقرات | قيمة الفا |
|-------|---------------|-------------|-----------|
| 1     | إدارة الأزمات | 8           | 0.842     |
| 2     | الأداء        | 7           | 0.903     |
| 4     | الكلية        | 23          | 0.822     |

### المعالجة الإحصائية:

تم ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (4=5-1) ومن تم تقسيمه على H كبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=5÷0.8) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

من 1- 1.80 ضعيفة جداً

من 1.81- 2.61 تطبق بدرجة ضعيفة

من 2.62- 3.42 تطبق بدرجة متوسطة

من 3.43 - 4.23 تطبق بدرجة كبيرة

من 4.24 - 5.0 تطبق بدرجة كبيرة جداً



### جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أفراد مجتمع الدراسة حسب محاور الدراسة والدرجة الكلية

| الرقم | المحور        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التطبيق |
|-------|---------------|-----------------|-------------------|--------------|
| 1     | إدارة الأزمات | 1.684           | 0.129             | ضعيفة جداً   |
| 2     | الأداء        | 1.956           | 0.214             | ضعيفة        |
| 4     | الكلية        | 1.815           | 0.141             | ضعيفة        |

#### أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

نتائج الجدول (3) تبين أن درجة تطبيق دور إدارة الأزمات في الارتقاء بأداء المنظمات (ضعيفة جداً) على محور إدارة الأزمات فبلغ المتوسط الحسابي (1.684) أما محور الاداء فدرجة التطبيق (ضعيفة) وبمتوسط (1.956) وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة تطبيق دور إدارة الأزمات في الارتقاء بأداء المنظمات (ضعيفة) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.815) وهذه النتيجة تعنى أن المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له أن إدارة الأزمات لديهم بدرجة ضعيفة

#### المحور الأول- عرض ومناقشة إدارة الأزمات :

#### جدول رقم (4) التكرارات للمتوسط والانحراف المعياري والدرجات ونسب قيمة

#### الوزن النسبي

| م  | العبرة                                                                                                               | أوافق تماماً |       | أوافق   |       | لا أوافق تماماً |       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | إجمالي الوزن | النسبة | الرتبة |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|--------------|--------|--------|
|    |                                                                                                                      | التكرار      | الوزن | التكرار | الوزن | التكرار         | الوزن |                 |                   |              |        |        |
| 21 | تقوم الإدارة بالتاكيد الدائم على تجنب وقوع الأزمات من خلال وضعها لخطط واستراتيجيات بديلة                             | 0            | 0     | 1       | 4     | 0               | 0     | 1.3             | 0.6               | 93           | 26 %   | 12     |
| 22 | تتوفر لدى قيادات المجلس والقطاعات التابعة له المهارات المطلوبة في إدارة الأزمات كمهارات الفهم والنكاء وقبول المخاطرة | 0            | 0     | 0       | 0     | 0               | 0     | 1.3             | 0.4               | 89           | 25 %   | 13     |

| م  | العبارة                                                                                 | أوافق تماماً |       | أوافق   |       | غير متأكد |       | لا أوافق |       | لا أوافق تماماً |   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | إجمالي الوزن | النسبة |     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|---------|-------|-----------|-------|----------|-------|-----------------|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|-----|
|    |                                                                                         | التكرار      | الوزن | التكرار | الوزن | التكرار   | الوزن | التكرار  | الوزن |                 |   |                 |                   |              |        |     |
| 25 | قلة الموارد المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمات المتوقعة بزيادة يزد من تفقم الأزمة | 4            | 3     | 21      | 5     | 8         | 2     | 0        | 0     | 1               | 2 | 24              | 14                | 14           | 74%    |     |
| 20 | تعمل الإدارة على إنكار الأزمات أحياناً وتعمل على تفرغها من مأمونها                      | 3            | 15    | 3       | 9     | 15        | 6     | 4        | 2     | 1               | 4 | 18              | 9                 | 6            | 6      | 67% |
| 3  | يجب مواجهة الأزمة بمجرد حدوثها                                                          | 1            | 7     | 85      | 8     | 32        | 0     | 0        | 0     | 1               | 2 | 45              | 45                | 46%          | 46%    |     |
|    | لدى العاملين بالإدارة إلمام بمفهوم إدارة الأزمة                                         | 0            | 0     | 0       | 0     | 3         | 1     | 9        | 3     | 3               | 0 | 60              | 10                | 10           | 46%    |     |
| 2  | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة                                                             | 0            | 0     | 0       | 0     | 0         | 0     | 0        | 0     | 6               | 6 | 13              | 5                 | 5            | 39%    |     |

|   |     |     |     |     |    |    |     |    |    |    |   |   |   |   |                                                                                             |    |
|---|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|----|----|----|---|---|---|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|   |     |     |     |     |    |    |     |    |    |    |   |   |   |   | كافية على التعامل مع الأزمات حال حدوثها                                                     |    |
| 5 | 38% | 136 | 0.8 | 1.9 | 24 | 24 | 60  | 30 | 48 | 16 | 4 | 1 | 0 | 0 | للادارة كافة الامكانات اللازمة للتعامل مع الازمات                                           | 23 |
|   | 37% | 132 | 0.4 | 1.9 | 10 | 10 | 122 | 61 | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة | 14 |
| 6 | 36% | 128 | 0.4 | 1.8 | 15 | 15 | 110 | 55 | 3  | 1  | 0 | 0 | 0 | 0 | لدى الإدارة أجهزة اتصال متطورة وحديثة                                                       | 13 |
|   | 36% | 127 | 0.4 | 1.8 | 15 | 15 | 112 | 56 | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | للادارة قناعة بتمكين العملية التشغيلية ومشاركتهم في تحسين إدارة الأزمات                     | 10 |
|   | 35% | 126 | 0.5 | 1.8 | 19 | 19 | 98  | 49 | 9  | 3  | 0 | 0 | 0 | 0 | لدى الإدارة المعرفة والإدراك التام بأهمية                                                   | 8  |

|    |     |     |     |     |    |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |   | الوقت في إدارة الأزمات                                                   |    |
|----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 7  | 34% | 120 | 0.6 | 1.7 | 24 | 24 | 92 | 46 | 0  | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | لدى الإدارة أنظمة وبرامج تدريبية على كيفية التعامل مع الأزمات حال حدوثها | 24 |
|    | 34% | 120 | 0.6 | 1.7 | 26 | 26 | 82 | 41 | 12 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | لدى الإدارة قناة بضرورة وجود إدارة للأزمة                                | 4  |
| 8  | 31% | 110 | 0.5 | 1.6 | 32 | 32 | 78 | 39 | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة                        | 1  |
| 9  | 30% | 106 | 0.5 | 1.5 | 36 | 36 | 70 | 35 | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | الإدارة لديها الاستعداد الكامل والدائم لمواجهة الأزمات                   | 11 |
| 10 | 30% | 108 | 0.6 | 1.5 | 37 | 37 | 62 | 31 | 9  | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | الإدارة تعترف بالأزمة حال وقوعها                                         | 15 |
| 11 | 29% | 102 | 0.5 | 1.4 | 40 | 40 | 62 | 31 | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويره وتحسينها                   | 12 |

|    |         |    |     |     |    |    |    |    |   |   |   |   |   | أجل<br>مع<br>الأزمات              |    |                                                                                                            |
|----|---------|----|-----|-----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|-----------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |         |    |     |     |    |    |    |    |   |   |   |   |   | والمهارات<br>الإنسانية<br>والفنية |    |                                                                                                            |
| 14 | 25<br>% | 87 | 0.6 | 1.2 | 60 | 60 | 16 | 8  | 3 | 1 | 8 | 2 | 0 | 0                                 | 19 | لدى الإدارة<br>الكوادر<br>البشرية<br>القادرة على<br>تشخيص<br>الأزمات<br>وتحديد<br>أسبابها                  |
|    | 24<br>% | 85 | 0.4 | 1.2 | 57 | 57 | 28 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                                 | 6  | لدى الإدارة<br>القدرة<br>الكافية<br>لمواجهة<br>الأزمات<br>بأسلوب<br>موضوعي<br>رشيد                         |
|    | 24<br>% | 85 | 0.4 | 1.2 | 57 | 57 | 28 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                                 | 16 | تقوم الإدارة<br>بدراسة<br>الظواهر<br>والمشكلات<br>الاجتماعية<br>في البيئة<br>المحيطة<br>المسببة<br>للأزمات |
| 15 | 23<br>% | 81 | 0.5 | 1.1 | 65 | 65 | 8  | 4  | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 0                                 | 26 | قلة تنظيم<br>الأعمال زاد<br>الإرباك بين<br>القطاعات<br>أثناء الأزمة                                        |
|    | 23<br>% | 81 | 0.4 | 1.1 | 61 | 61 | 20 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                                 | 9  | لدى الإدارة<br>مركز لجمع<br>المعلومات<br>وقاعدة<br>بيانات لكل<br>أنشطتها                                   |
|    | 23<br>% | 80 | 0.3 | 1.1 | 62 | 62 | 18 | 9  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                                 | 7  | يتم العمل<br>كفريق أثناء<br>حدوث<br>الأزمات                                                                |
|    | 21<br>% | 76 | 0.3 | 1.1 | 66 | 66 | 10 | 5  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                                 | 18 | يتم الاستعانة<br>بخبراء<br>متخصصين<br>من خارج<br>المنظمة عند<br>تشكيل فريق<br>الأزمات                      |
|    | 21<br>% | 75 | 0.2 | 1.1 | 67 | 67 | 8  | 4  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0                                 | 17 | تقوم الإدارة<br>باختيار                                                                                    |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                |                                                            |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----------------|------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                | أفراد فرق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | المتوسط المرجح | 1.6                                                        |

## المحور الثاني- عرض ومناقشة الاداء :

### جدول رقم (5) التكرارات للمتوسط والانحراف المعياري والدرجات ونسب قيمة

#### الوزن النسبي

| م | العبارة                                   | أوافق تماما                                                         |                                                    | أوافق |         | غير متأكد |         | لا أوافق |         | لا أوافق تماما |    | الرتبة | النسبة | إجمالي الوزن | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |     |     |
|---|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------|---------|-----------|---------|----------|---------|----------------|----|--------|--------|--------------|-------------------|-----------------|-----|-----|
|   |                                           | الوزن                                                               | التكرار                                            | الوزن | التكرار | الوزن     | التكرار | الوزن    | التكرار |                |    |        |        |              |                   |                 |     |     |
|   |                                           | الوزن                                                               | التكرار                                            | الوزن | التكرار | الوزن     | التكرار | الوزن    | التكرار |                |    |        |        |              |                   |                 |     |     |
| 1 | تتسبب الأزمات في الكثير من الضغوط والتوتر | 25                                                                  | 5                                                  | 36    | 9       | 0         | 0       | 18       | 9       | 2              | 2  | 1      | 88 %   | 31           | 1                 | 1.2             | 4.4 |     |
| 2 | تؤثر الضغوط على مستوى أداء العاملين       | 25                                                                  | 5                                                  | 40    | 10      | 0         | 0       | 8        | 4       | 6              | 6  | 2      | 87 %   | 30           | 9                 | 1.3             | 4.4 |     |
| 2 | 3                                         | يوفر التغيير في تركيبة المهام الموكلة للموظف فرص جيدة لتحسين الأداء | 20                                                 | 5     | 44      | 11        | 0       | 0        | 26      | 13             | 6  | 6      | 3      | 79 %         | 28                | 1               | 1.4 | 4.0 |
| 4 | 1                                         | 8                                                                   | التطوير المستمر ومسؤولية مستوى إداري معين أو جماعة | 55    | 11      | 42        | 8       | 10       | 5       | 9              | 9  | 4      | 72 %   | 25           | 4                 | 1.2             | 3.6 |     |
| 5 | 6                                         | الإدارة العليا لا تكتفي بالتحسين                                    | 0                                                  | 0     | 0       | 0         | 72      | 36       | 15      | 15             | 15 | 15     | 41 %   | 14           | 7                 | 0.7             | 2.1 |     |

|   |      |     |     |     |    |    |     |    |    |    |   |   |   |   |                                                                                                        |    |
|---|------|-----|-----|-----|----|----|-----|----|----|----|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6 | 37 % | 130 | 0.4 | 1.8 | 12 | 12 | 118 | 59 | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | ات<br>المحدودة                                                                                         | 9  |
| 7 | 35 % | 124 | 0.4 | 1.8 | 18 | 18 | 106 | 53 | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | تنوع<br>المنظمة<br>أحدث<br>الأساليب<br>لتحسين<br>الأداء                                                | 12 |
| 8 | 34 % | 119 | 0.6 | 1.7 | 27 | 27 | 82  | 41 | 6  | 2  | 4 | 1 | 0 | 0 | تسعى<br>الإدارة<br>للإستفادة<br>الكاملة<br>من<br>الوقت<br>المخصص<br>للأداء                             | 3  |
|   | 34 % | 119 | 0.5 | 1.7 | 24 | 24 | 92  | 46 | 3  | 1  | 0 | 0 | 0 | 0 | تسعى<br>الإدارة<br>العليا<br>على<br>دراية<br>تامة<br>بأهمية<br>التوجه<br>بالعمليات<br>لتحسين<br>الأداء | 10 |
|   | 34 % | 121 | 0.5 | 1.7 | 21 | 21 | 100 | 50 | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | الإدارة<br>ملتزمة<br>بتزويد<br>العاملين<br>بمعلوما<br>ت عن<br>معدلات<br>أدائها<br>بشكل<br>دوري         | 11 |
|   | 34 % | 120 | 0.5 | 1.7 | 22 | 22 | 98  | 49 | 0  | 0  | 0 | 0 | 0 | 0 | تسعى<br>الإدارة<br>لمواكبة<br>التطورا<br>ت<br>التكنولوجيا<br>جية<br>بشكل<br>مستمر                      | 17 |
|   | 34 % | 120 | 0.7 | 1.7 | 32 | 32 | 58  | 29 | 30 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | تسعى<br>الإدارة<br>للإستفادة<br>الكاملة                                                                | 24 |

|    |      |      |      |      |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                 |     |
|----|------|------|------|------|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|    |      |      |      |      |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   | من الوقت المخصص للأداء                                                                                          |     |
| 9  | 33 % | 11 8 | 0. 5 | 1. 7 | 24 | 24 | 94 | 47 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | تقوم الإدارة بتشجيع العاملين باستمرار العمل على ابتكار أساليب وتقديم مقترحات لإدخال تحسينات جديدة في أداء العمل | 1 3 |
| 10 | 32 % | 11 5 | 0. 6 | 1. 6 | 30 | 30 | 78 | 39 | 3 | 1 | 4 | 1 | 0 | 0 | يعد تحقيق الأهداف من ضمن مقاييس الأداء المستخدم بالمنظمة                                                        | 4   |
|    | 32 % | 11 3 | 0. 5 | 1. 6 | 29 | 29 | 84 | 42 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | مقاييس أداء تشمل جميع الأنشطة للمنظمة                                                                           | 8   |
|    | 32 % | 11 5 | 0. 6 | 1. 6 | 30 | 30 | 80 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | توجد بالمنظمة برامج توعية وتنقيفية للعاملين حول أنظمة العمل وتطويره                                             | 2 2 |
| 11 | 31 % | 11 0 | 0. 6 | 1. 6 | 34 | 34 | 70 | 35 | 6 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | تعتمد الإدارة على معايير موضوعية تسهم في معرفة أوجه القصور في الأداء                                            | 5   |



|    |      |         |     |     |    |    |    |    |   |   |   |   |   |   |                                                                                    |    |
|----|------|---------|-----|-----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 12 | 29 % | 10<br>2 | 0.5 | 1.4 | 40 | 40 | 62 | 31 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | تعتمد الإدارة على تكوين فرق عمل لرفع مستوى الأداء                                  | 14 |
| 13 | 26 % | 91      | 0.5 | 1.3 | 53 | 53 | 34 | 17 | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | يوجد توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد                                          | 19 |
| 14 | 25 % | 88      | 0.4 | 1.2 | 54 | 54 | 34 | 17 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | تقوم باستطلاع آراء العاملين للتعرف على مستوى الأداء لمعرفة النواحي المطلوب تحسينها | 15 |
| 15 | 24 % | 86      | 0.4 | 1.2 | 56 | 56 | 30 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | تعتمد الإدارة على منظومة متطورة لجمع المعلومات للاستفادة منها لرفع معدلات الأداء   | 16 |
|    | 24 % | 86      | 0.4 | 1.2 | 56 | 56 | 30 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | الإدارة أو الوحدة التي أترأسها تحقق أهدافها المبرمجة لها                           | 20 |
| 16 | 23 % | 80      | 0.3 | 1.1 | 62 | 62 | 18 | 9  | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | الإدارة تتبع طرق علمية سليمة للتخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية                  | 21 |

|                |                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |     |    |      |    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|-----|----|------|----|
| 7              | تسعى الإدارة لمقارنة أداؤها الحالي بسنوات سابقة وفقاً للخطط السابقة | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 6 | 68 | 68 | 0.2 | 74 | 21 % | 17 |
| المتوسط المرجح |                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   | 2  |    |     |    |      |    |

**الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأخذ وتبني مفهوم إدارة الأزمات ومستوى أداء المجلس البلدي حي الأندلس وبعض القطاعات التابعة له .:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للداء على مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر المجلس البلدي حي الأندلس .

### جدول (6) نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الأداء على

#### مفهوم إدارة الأزمات

| المتغير التابع العدالة التنظيمية |                         |                 |                    |                    |                               |                      |
|----------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|
| المتغير المستقل                  | معامل ارتباط بيرسون (r) | الحد الثابت (a) | معامل الانحدار (R) | معامل التحديد (R2) | معنوية النموذج عند مستوى 0.05 |                      |
|                                  |                         |                 |                    |                    | F                             | مستوى الدلالة (Sig.) |
| الأداء                           | 0.894                   | 0.590           | 0.895              | 0.801              | 278.443                       | 0.000                |
|                                  |                         |                 |                    |                    |                               | معنوي                |

يوضح الجدول رقم (6) بأنه يوجد ارتباط خطي بسيط بين الأداء ومفهوم إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.894) وبالنظر الى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ ان هناك تأثيراً موجباً للأداء على مفهوم إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.895) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الأداء بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مفهوم إدارة الأزمات بمقدار (0.895) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى ، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.801) وهذا يعني إن متغير الأداء يفسر (80.1%) من تباين مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر المجلس البلدي حي الأندلس، كما يلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى (0.05) وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير الأداء على مفهوم إدارة الأزمات وبالتالي معنوية متغير الأداء عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على "يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأداء على مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر المجلس البلدي حي الأندلس "

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

#### أولاً- إدارة الأزمات :

1- توصلت النتائج وفق ما اتبعه الباحثان في تحديد العينة للدراسة بالأسلوب الطبقي إلى النتائج التالية:

- الوظيفة الحالية: عضو مجلس بلدي عدد (7) بنسبة 10%، مدير قطاع عدد (11) بنسبة 15%، رئيس قسم عدد (53) بنسبة 75%

- نوع الجنس: عدد الذكور (53) بنسبة 75% وعدد الإناث (17) بنسبة 24%

- عدد سنوات الخبرة الوظيفية: أن عدد (19) بما نسبته 27% خبرتهم (من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة)، وأن عدد (51) ما نسبته 72% خبرتهم (من 45 سنة فأكثر).

- المستوى التعليمي لهم : عدد (14) بنسبة 20% (ماجستير)، بعدد (34) بنسبة 48% (بكالوريوس)، وعدد (22) بنسبة 31% (دبلوم عال )، وأخيرا عدد (1) بنسبة 1% (دبلوم متوسط).

2- من الأولويات الواجب اتخاذها عند إنشاء المؤسسات والشركات هي الهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي وما يتطلب من دلائل الإجراءات والصلاحيات ولقد أجمع المبحوثون وفق التساؤل (2) " يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية يساعد على التعامل مع الأزمات حال حدوثها" والتساؤل (14) "يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة" بان متوسط اجابتهم (1.9 من 5) بدرجة ضعيفة.

3- هناك ضعف ظاهر بعدم الإلمام بإدارة الأزمة بين العاملين فوجد التساؤل (5) " لدى العاملين بالإدارة إلمام بمفهوم إدارة الأزمة" بمتوسط (2.3 من 5) بدرجة (ضعيف)، وما يؤكد ذلك التساؤل (20) " تعمل الإدارة على انكار الأزمات احيانا وتعمل على تفرغها من مضمونها" بمتوسط (3.3 من 5) بدرجة متوسطة إلا أن التساؤل منفي بكلمة (انكار) وهذا سيجعل إن الإدارات في حالة عدم الاعتراف بإدارة الأزمة ، كما يتضح لنا بعدم الإدراك والمعرفة بأهمية الوقت حيث نجد اجابات المبحوثين على

التساؤل (8) " لدى الإدارة المعرفة والادراك التام بأهمية الوقت في إدارة الأزمات" بمتوسط (1.8 من 5) بدرجة ضعيفة جدا.

4- من متطلبات العمل إعداد الخطط والبرامج للسيطرة على الأزمة حين حدوثها مع توفير السيولة وبعض المعدات أو معرفة أماكن توفيرها ، ما يبرهن على الضعف الحادث في عملية سوء التخطيط لإدارة الأزمة ما تم الإشارة إليه من قبل المبحوثين بالتساؤل رقم (21) والذي جاء بمتوسط (1.3 من 5) بدرجة ضعيف جدا " تقوم الإدارة بالتأكيد الدائم على تجنب وقوع الأزمات من خلال وضعها لخطط واستراتيجيات بديلة"، لأن المبحوثين ومن خلال التساؤل (25) " قلة الموارد المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمات المتوقعة يزيد من تفاقم الأزمة " ان متوسط إجابات المبحوثين ( 3.5 من 5) مما يؤطد مزيدا من عدم الاكترات بإدارة الأزمة ، وما تمخض عنه التساؤل (23) " للإدارة كافة الإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمات" حيث اسفر على متوسط عام (1.9 من 5) أي بدرجة ضعيفة، كما نرى التساؤل (13) " لدى الإدارة أجهزة اتصال متطورة وحديثة" بمتوسط عام (1.8 من 5) بدرجة ضعيفة جدا، مما يؤكد عدم الإهتمام أو اخدها في الاعتبار من قبلهم " إدارة الأزمة".

4- من البديهيات التي يجب أن يتقنها المدير هو الإلمام بالأساليب الإدارية التي تؤهله إلى التحكم في الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة بل ويعد الأفراد من قدراتهم على إدارة الأزمة بكل اقتدار وتنظيم الدورات لهم، ومن خلال آراء المبحوثين بالتساؤل (4) "لدى الإدارة فتاعة بضرورة وجود إدارة للأزمة " بمتوسط (1.7 من 5) بدرجة ضعيف جدا، كما يبين لنا التساؤل (24) " لدى الإدارة أنظمة وبرامج تدريبية على كيفية التعامل مع الأزمات حال حدوثها" بمتوسط (1.7 من 5) بدرجو ضعيفة جدا، وما يعزز التساولين السابقين ما اشار اليه المبحوثون بالتساؤل رقم (22) " تتوفر لدى قيادات المجلس والقطاعات التابعة له المهارات المطلوبة في إدارة الأزمات كمهارات الفهم والذكاء وقبول المخاطرة والمهارات الإنسانية والفنية" بمتوسط (1.3 من 5) بدرجة ضعيفة جدا.

5- من نجاح المؤسسات هو التنظيم الإداري الا أن هذا يظهر واضحا وجليا أن المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له تعاني من الضعف وخصوصا في إدارة الأزمات فنجد أن إجابات المبحوثين بالتساؤل (19) " لدى الإدارة الكوادر البشرية القادرة على تشخيص الأزمات وتحديد أسبابها " بمتوسط (1.2 من 5) بدرجة ضعيفة جدا، كما يتبين لنا التساؤل رقم (6) " لدى الإدارة القدرة الكافية لمواجهة الأزمات

بأسلوب موضوعي رشيد" بمتوسط (1.2 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، وما يؤكد إجابات المبحوثين على ذلك بالتساؤل (26) " قلة تنظيم الأعمال زاد الإرباك بين القطاعات أثناء الأزمة" بمتوسط (1.1 من 5) بدرجة ضعيفة جداً

**ثانياً- الأداء :**

1- إن من الأسس المطلوبة لتطوير أساليب الإدارة هو التحسين المستمر من خلال التوثيق للأحداث وإعداد البرامج والعمليات الإدارية لتفادي حدوث أزمات إلا أن هذا نراه فيه تقصير من جانب المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له وهذا ما أظهرته الاستنتاجات بتساؤلات الاستبانة فنلاحظ التساؤل (10) " الإدارة العليا على دراية تامة بأهمية التوجه بالعمايات لتحسين الأداء" بمتوسط (1.7 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، وما جاء بالتساؤل (8) " للمنظمة مقاييس أداء تشمل جميع الأنشطة" بمتوسط (1.6 من 5) بدرجة ضعيف جداً، كما نرى ذلك في التساؤل (16) " تعتمد الإدارة على منظومة متطورة لجمع المعلومات للاستفادة منها لرفع معدلات الاداء" بمتوسط (1.2 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، ونجد أن التساؤل (21) قد بين سوء التخطيط "الإدارة تتبع طرق علمية سليمة للتخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية " بمتوسط (1.1 من 5) بدرجة ضعيفة جداً.

2- إن التحسين المستمر لأي مؤسسة يتطلب مراجعة ومتابعة والدفع بالأفراد في برامج تدريبية والإستعانة بالخبراء في تقديم يد العون في حالة احتياج المؤسسة لها إلا أننا من خلال إجابات المبحوثين على بعض التساؤلات يتبين لنا عكس ذلك ففي التساؤل (9) "تتبع المنظمة احدث الأساليب لتحسين الأداء" بمتوسط (1.8 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، والتساؤل (12) " تسعى الإدارة لتحسين أدائها من خلال تدريب وتطوير العاملين الحاليين" بمتوسط (1.8 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، والتساؤل (11) " الإدارة ملتزمة بتزويد العاملين بمعلومات عن معدلات أدائها بشكل دوري" بمتوسط (1.7 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، والتساؤل (13) " تقوم الادارة بتشجيع العاملين باستمرار العمل على ابتكار أساليب وتقديم مقترحات لإدخال تحسينات جديدة في أداء العمل" بمتوسط (1.7 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، والتساؤل (13) " تقوم الإدارة بتشجيع العاملين باستمرار العمل على ابتكار أساليب وتقديم مقترحات لإدخال تحسينات جديدة في أداء العمل" بمتوسط (1.7 من 5) بدرجة ضعيفة جداً، والتساؤل (22) " توجد بالمنظمة برامج توعية وتثقيفية للعاملين حول أنظمة العمل وتطويرها" بمتوسط (1.6 من 5)

بدرجة ضعيفة جدا، والتساؤل (14) " تعتمد الإدارة على تكوين فرق عمل لرفع مستوى الأداء" بمتوسط (1.4 من 5) بدرجة ضعيفة جدا.

3- ما يجعل من المؤسسات تحقق أهدافها هو التزامها بالأسس التنظيمية إن وجدت (الرؤية-الرسالة-الأهداف) ولكي تحقق ذلك عليها وضع برنامج عمل من تخطيط وتنفيذ ومراجعة وتصحيح الا ان المبحوثين باجاباتهم اظهروا خلاف ذلك حيث جاءت بالتساؤل (21) " الإدارة تتبع طرق علمية سليمة للتخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية" بمتوسط (1.1 من 5) بدرجة ضعيفة جدا، والتساؤل (7) " تسعى الإدارة لمقارنة أدائها الحالي بسنوات سابقة وفقاً للخطة السابقة" بمتوسط (1 من 5) بدرجة ضعيفة جدا

**توصيات الدراسة:**

- 1- على الحكومة إعداد التنظيم الإداري المتكامل للمجالس البلدية وما يحويه من ملاكات ووصف وظيفي ودلائل الإجراءات ودليل الصلاحيات.
- 2- العمل على إنشاء منظومة الحكومة الإلكترونية التي تحتوي على نماذج العمل كافة والتخطيطات والأعمال المنجزة والتقارير بأنواعها كافة حتى تتمكن من اشفة كافة الأعمال والاستعانة بها في أعمال مستقبلية مشابهة.
- 3- إن التدريب والتطوير من السبل الكفيلة لرفع قدرة المجالس البلدية وبما يحقق أفضل مردود للعاملين بالقطاع وللمواطنين المستفيدين من مخرجاته وذلك بالاستعانة أو التعاقد مع شركات استشارية محلية أو عالمية في تحسين المستويات العلمية للعاملين.
- 4- إن غياب عامل المتابعة والتقييم من الأجهزة الرقابية على المجالس أدى إلى سوء الإدارة ونزاه ظاهرا من خلال الدراسة مما يتطلب الآلية الواجب اتباعها من الجهات الرقابية للدفع لتحسين مخرجات المجالس البلدية.

### **المقترحات:**

- 1- العمل على إنشاء أقسام بالكليات بالجامعات الليبية كافة (إدارة الأزمة والكوارث) للتعريف بدورها الجوهري وكيفية تفادي وقوع الأزمات والسبل الكفيلة للتقليل من الخسائر والقضاء عليها بأسرع ما يمكن والرجوع بالنظام الطبيعي لأي مؤسسة وفق الأسس العلمية والعملية .
- 2- إعادة تنظيم المجالس البلدية وذلك بالاستعانة بمؤسسات عالمية لإيجاد جسم قادر على إدارة البلديات لحل المركزية ونكفل المجالس البلدية بكل المهام والأعمال داخل الحدود الإدارية ، وإيجاد المنافسة بين المجالس في المشروعات والأعمال التنفيذية وتحسين الدخل العام للدولة .

## المراجع :

- 1- أبو خليل أحمد أحمد(2002) ادارة الازمات والتخطيط لمواجهتها ،،مستقبل التربية العربية ، المجلد 7 ، العدد 21 ،ص 35.
- 2- حواس هشام (2006م). المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية . دار البداية. عمان .
- 3- العطوي محمد (2007):ادارة الازمات مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية ، الاسكندرية،ص47
- 4-عبد العال زائد ( 2004) أساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة و علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية،الجامعة الإسلامية ، فلسطين،ص80 .
- 5-الشعلان. فهد أحمد (2002م). إدارة الأزمات الأسس –المراحل-الآليات. الوطنية للتوزيع. الرياض،ص99 .
- 6- عز الدين . أحمد جلال(2012). إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية . الرياض ،ص98 .
- 7- علي جمال الدين (2008م). التخطيط الأمني لإدارة عمليات مواجهة الكوارث. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الشرطي الثاني لتطوير العلوم الأمنية. القيادة العامة لشرطة دبي ،ص 76 .
- 8- محسن أحمد الحضيرى (2003)،ادارة الازمة ، ط 1 ، (مجموعة النيل العربية ،مصر،ص50.
- 9- الحملاوي. محمد (2006م). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية والمؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث. جامعة عين شمس. القاهرة،ص ص 65-66 .
- 10 – عادل محمد (2002م). إدارة الأزمة بين الواقع والطموح . المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع . بيروت ، ص ص19-20 .
- 11-صيام ، أمال نمر ( 2001) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر ، فلسطين، ص75.
- 12- صطفى صقر (2000م) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ط1 -دار الجامعية مصر، ص50.
- 13- راوية محمد حسن ،(2009) إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ص 21 .
- 14- جعفر حامد (2005) ادارة الموارد البشرية مفهومها و وظائفها وتنظيمها، الدار العربية اللبنانية ، القاهرة، ص 63 .
- 15-راوية حسن مرجع سبق ذكره ، ص 70 .
- 16- عباس رشيد، سيد ( 2002م). إدارة الموارد البشرية في عالم متغير. مركز الأهرام للترجمة والنشر القاهرة،ص 85 .
- 17- حرات حسن (2001) ادارة الموارد البشرية رؤية متكاملة ، الدار العربية اللبنانية ، القاهرة،ص42.
- 18- برشان محمود هاشم (2002)، الجوانب السلوكية في اداء المنظمات ، ط 1 ، الكويت ، وكالة المطبوعات، ص 53.

- ٢١ دور إدارة الأزمات في الارتقاء بأداء المنظمات دراسة على المجلس البلدي حي الأندلس والقطاعات التابعة له
- 19- محمد مرسي (2005) أهمية ادارة الموارد البشرية في قدرتها عل مواكبة التطور ، ط2 ، ص 73.
- 20- عليوة ، السيد ( 2005 ) الاداء المؤسسي الواقع والطموح ،ط3 ،مركز القرارات والاستشارات ، القاهرة ، مصر ، ص 63.
- 21-راوية حسن مرجع سبق ذكره ، ص ص 98-99.
- 22- توفيق محمد عبد المحسن (2003) تقييم الأداء مداخل جديدة للمنظمات ، دار الفكر العربي،ص65.
- 23-محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 44.